

Науковий журнал

MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

2022, № 3

Scientific journal

MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

2022, Issue 3

Хмельницький 2022
Khmelnyskyi 2022

MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

SCIENTIFIC JOURNAL

Published since 2021 year

4 time a year

Khmelnytskyi, 2022, № 3 (5)

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 Yuriy, Candidate of Economic Sciences

Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Khmelnytskyi National University, protocol №02 from 29.09.2022

Editorial board address:

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

+38 (097) 861 42 43

e-mail: 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, № 3 (5)

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=KFoYlcMAAAAI>
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 №02 від 29.09.2022

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

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

CONTENTS

Sergiy ANPILOGOV, Olga GARAFONOVA FEATURES OF THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE DOMESTIC BREWING INDUSTRY: TRENDS OF CHANGES AND IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MEASURES	8
Andrii KOTLYK, Georgiy GRES SECURING BUSINESS FLEXIBILITY IN CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE	20
Marta KUNYTSKA-ILYASH MODERN PRINCIPLES OF FORMATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF PRIORITY-PROVIDING INDUSTRIES OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE	25
Iryna ANHELKO INDICATORS AND FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE	32
Mykhailo VEDERNIKOV, Lesya VOLIANSKA-SAVCHUK, Msria ZELENA MONITORING EMPLOYEE MOTIVATION AS A MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY'S PERSONNEL	39
Liubomur MATIICHUK, Olena PAVLOVA, Kostiantyn PAVLOV METHODOLOGY FOR ENSURING, REGULATING, AND MONITORING COMPLIANCE WITH THE APPROPRIATE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE ENERGY SECURITY SYSTEM IN UKRAINE	49
Serhii ROMANENKO MANAGEMENT OF SPORTS AND HEALTH ACTIVITIES BASED ON BRANDING	59
Olena BABCHYNSKA, Olga POSVALYUK, Vadim SKAKUN PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AN INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISE	66
Galyna KRASOVSKA, Valentyna STADNYK, Liliya KHOMYCH MOTIVATION MODELS OF LEADERSHIP IN MANAGING OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	72
Oksana MELNICHUK IMPROVING THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE	79
Sergiy KALINICHENKO, Kateryna SPODAR, Andrey GRIBINYK, Valentyna KHOLODOK, Volodymyr LAGODIENKO PECULIARITIES OF TERRITORY BRANDING FORMATION	87
Yurii KRAVCHYK, Svitlana FIMYAR, Vira SHPILEVA IDENTIFICATION, CONSEQUENCES AND TOOLS FOR MITIGATING STRATEGIC RISKS IN THE BUSINESS PLANNING PROCESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT	92
Tetyana HLUSHKO, Lesya VOLIANSKA-SAVCHUK, Olena KOSHONKO, Oleksandr Horbatiuk DIAGNOSTICS OF THE COMPETENCE APPROACH IN THE SYSTEM OF IMPROVING HR ENGINEERING OF THE ENTERPRISE	102
Oleg STAHIV MACROECONOMIC AND SOCIAL PREREQUISITES OF THE SYSTEMIC DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN UKRAINE	109
Taras VASYLTSIV, Yulia SHOPSKA METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE FORMATION OF THE REGIONAL POLICY OF ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE SMALL BUSINESS SECTOR	115

Ruslan AVHUSTYN, Iryna DEMKIV STRATEGIC AND TACTICAL TOOLKIT FOR MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STABILITY AND PAYING CAPACITY OF THE ENTERPRISE	121
Volodymyr PANCHENKO MANAGEMENT OF VIABILITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES	127
Olha FRUM, Marina LEVCHENKO OBJECTIVE SYSTEM FOR ASSESSING THE RESULTS OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES BY PROJECT LIFE CYCLE STAGES	133
Mykhailo VEDERNIKOV, Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK, Maria ZELENA, Oksana CHERNUSHKINA IMPROVEMENT OF THE SYSTEM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL POLICY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE	139
Tetiana VLASENKO, Andriy PYLYPENKO THE MECHANISM FORMATION FOR MANAGING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES' INTEGRATED ASSOCIATIONS AND CLUSTER- NETWORK STRUCTURES	150
Bohdan HNATKIVSKYI DIVERSIFICATION AS ONE OF THE DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	158
Viacheslav HONCHAR TOOLKIT FOR ENSURING ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTITIES	163
Oleksandr DERKACH PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE AGRICULTURAL BUSINESS IN UKRAINE	168
Valentyna STADNYK, Vitaliy YOKHNA, Vitalii KHRUSHCH INFORMATION PROVISION OF STRATEGIC MARKETING FOR REALIZING THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES	173
Nataliya KUZNETSOVA CREATIVE ECONOMY DEVELOPMENT IN THE GLOBAL WORLD	182
Veronika KHUDDOLEI THE INFLUENCE OF AGROHOLDINGS ON RURAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF THE ECONOMY	187
Nataliia TKALENKO QUALITY OF HIGHER EDUCATION AS A DRIVE FORCE OF INNOVATIVE RESOURCE IN THE DIGITAL ECONOMY	198
Anatolii POLTAVETS CONSEQUENCES OF STRUCTURAL CHANGES IN LAND USE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: ENVIRONMENTAL ASPECT	203
Alla SHLAPAK FINTECH AND BIG TECHS AS DIGITALIZATION DRIVERS OF THE GLOBAL FINANCIAL SERVICES MARKETS AND THE INTERNATIONAL CAPITAL MARKET	210

ЗМІСТ

Сергій АНШЛОГОВ, Ольга ГАРАФОНОВА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ	8
Андрій КОТЛИК, Георгій ГРЕСЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	20
Марта КУНИЦЬКА-ЛІЯШ СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРІОРИТЕТНО- ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	25
Ірина АНГЕЛКО ПОКАЗНИКИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	32
Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Марія ЗЕЛЕНА МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	39
Любомир МАТІЙЧУК, Олена ПАВЛОВА, Костянтин ПАВЛОВ МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	49
Сергій РОМАНЕНКО УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БРЕНДИНГУ	59
Олена БАБЧИНСЬКА, Ольга ПОСВАЛЮК, Вадим СКАКУН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	66
Галина КРАСОВСЬКА, Валентина СТАДНИК Лілія ХОМИЧ МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	72
Оксана МЕЛЬНИЧУК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	79
Сергій КАЛІНІЧЕНКО, Катерина СПОДАР, Андрій ГРІБІНИК, Валентина ХОЛОДОК, Володимир ЛАГОДІЄНКО ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ	87
Юрій КРАВЧИК, Світлана ФІМЯР, Віра ШПИЛЬОВА ІДЕНТИФІКАЦІЯ, НАСЛІДКИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ НІВЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	92
Тетяна ГЛУШКО, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Олена КОШОНЬКО, Олександр ГОРБАТЮК ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR- ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	102
Олег СТАХІВ МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	109
Тарас ВАСИЛЬЦІВ, Юлія ШОПСЬКА МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СЕКТОРА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	115

Руслан АВГУСТИН, Ірина ДЕМКІВ СТРАТЕГІЧНО-ТАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ І ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	121
Володимир ПАНЧЕНКО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	127
Ольга ФРУМ, Марина ЛЕВЧЕНКО ОБ'ЄКТНА СИТЕМА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТІВ	133
Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Марія ЗЕЛЕНА, Оксана ЧЕРНУШКІНА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	139
Тетяна ВЛАСЕНКО, Андрій ПИЛИПЕНКО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕГРОВАНІХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА КЛАСТЕРНО- МЕРЕЖНИХ СТРУКТУР	150
Богдан ГНАТКІВСЬКИЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	158
Вячеслав ГОНЧАР ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	163
Олександр ДЕРКАЧ ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	168
Валентина СТАДНИК, Віталій ЙОХНА, Віталій ХРУЩ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	173
Наталія КУЗНЕЦОВА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ У ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ	182
Вероніка ХУДОЛЕЙ ВПЛИВ АГРОХОЛДІНГІВ НА РОЗВИТОК СЕЛА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	187
Наталія ТКАЛЕНКО ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК РУШІЙНА СИЛА ІННОВАЦІЙНОГО РЕСУРСУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	198
Анатолій ПОЛТАВЕЦЬ НАСЛІДКИ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	203
Алла ШЛАПАК FİNTECH І BIG TECHS ЯК ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВИХ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ І МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КАПІТАЛУ	210
Любов Іванівна ГАЛЬКІВ РЕЦЕНЗІЯ НА МОНОГРАФІЮ ЗА РЕД. ВАСИЛЬЦІВА Т. Г., ЛУПАКА Р. Л. «МЕХАНІЗМИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ»	217

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

Сергій АНПЛОГОВ¹, Ольга ГАРАФОНОВА²

¹ Голова Наглядової Ради «Луцький пивоварений завод «Земан»

² ДЗВО «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

На сьогодні важливим завданням функціонування багатьох галузей України залишається формування стратегічного потенціалу розвитку та конкурентних переваг. В умовах діджиталізації та трансформаційних процесів, а також світових глобалізаційних процесів проблема якості продукції є однією з найважливіших. Саме завдяки високій якості продукції формуються конкурентні переваги виробників. Якість товарів та послуг спричинена вимогами та потребами споживачів, які і формують конкурентні позиції на ринку. В умовах мінливого зовнішнього середовища (воєнні дії, нестабільність економіко-політичного стану в країні) та для комерційної діяльності більшості вітчизняних компаній важливим є не просто вижити в умовах сьогодення на вітчизняному ринку, але й підтримувати свою високу конкурентоспроможність на світових ринках. Незважаючи на складні умови функціонування для вітчизняного бізнесу, ключовим питанням залишається підтримка якості та напрямів розвитку компаній із застосуванням антикризових заходів.

Вітчизняний ринок пива був, є і буде завжди динамічно розвинутим. На сьогоднішній день важкий економічний та політичний стан в країні, спад попиту та купівельної спроможності громадян спричинили падіння обсягів виробництва не тільки пива, а й інших алкогольних напоїв. Але щоб утримувати позиції лідера на ринку вітчизняним виробникам пива необхідно «йти в ногу» з часом, відповідати сучасним вимогам. Якість продукції забезпечує основу формування конкурентної позиції компанії, стає основою побудови ефективної системи управління якістю та стратегічного потенціалу компанії.

Ключові слова: пивоварна галузь, пиво, заходи, антикризові заходи.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-1>

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

На сьогодні важливим завданням функціонування багатьох галузей України залишається формування стратегічного потенціалу розвитку та конкурентних переваг. В умовах діджиталізації та трансформаційних процесів, а також світових глобалізаційних процесів проблема якості продукції є однією з найважливіших. Саме завдяки високій якості продукції формуються конкурентні переваги виробників. Якість товарів та послуг спричинена вимогами та потребами споживачів, які і формують конкурентні позиції на ринку. В умовах мінливого зовнішнього середовища (воєнні дії, нестабільність економіко-політичного стану в країні) та для комерційної діяльності більшості вітчизняних компаній важливим є не просто вижити в умовах сьогодення на вітчизняному ринку, але й підтримувати свою високу конкурентоспроможність на світових ринках. Незважаючи на складні умови функціонування для вітчизняного бізнесу, ключовим питанням залишається підтримка якості та напрямів розвитку компаній із застосуванням антикризових заходів.

Вітчизняний ринок пива був, є і буде завжди динамічно розвинутим. На сьогоднішній день важкий економічний та політичний стан в країні, спад попиту та купівельної спроможності громадян спричинили падіння обсягів виробництва не тільки пива, а й інших алкогольних напоїв. Але щоб утримувати позиції лідера на ринку вітчизняним виробникам пива необхідно «йти в ногу» з часом, відповідати сучасним вимогам. Якість продукції забезпечує основу формування конкурентної позиції компанії, стає основою побудови ефективної системи управління якістю та стратегічного потенціалу компанії.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування потенціалу управління якістю досліджували такі науковці як: Азгальдов Г. Г., Брагін Ю. Б., Белявський І. К., Безродна С. М., Вакуленко А. В., Войнаренко М. П., Гарафонов О. І., Дж. Джуран, Кириченко Л. С., Лузан І. В., Момот О. І., Кросбі Ф., Лапуста М. Г., Ларін В. М., Малигіна В. Д., Пількевич Н. Б., Траченко Л. А., Орлов О. О., Сіваченко І. Ю., Тимошенко В. М., Тельнов А. С., Федорович В. О., Фейгенбаум А., Фомін В. Н., Харінгтон Дж., Шаманська О. І., Шилін І. В., Шведа Н. М.. Науковими здобутками даних науковців є обґрунтований глибокий теоретичний та всебічний науково-методичний підхід до визначення поняття якості, системи якості, управління якістю, а також ними були досліджені організаційні аспекти створення

та сертифікації систем менеджменту якості. Відкритим залишається питання щодо виокремлення особливостей управління якістю в різних галузях, виокремлення особливостей управління якістю на основі процесного та системного підходів, а також різноманітні методики щодо оцінювання рівня якості продукції та систем менеджменту якості в різних галузях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної наукової статті є обґрунтування умов та тенденцій формування стратегічного потенціалу вітчизняного пивоварного ринку України, а також виокремлення тенденцій змін та антикризових заходів щодо подальшого його розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В ринкових умовах розвитку країн якість продукції формується під впливом таких важливих факторів як: активне прагнення компанії до ефективного впровадження досягнень науково-технічного прогресу; старанне вивчення кон'юнктури внутрішнього та міжнародних ринків, запитів різноманітних категорій клієнтів; інтенсивне використання потенціалу працівників через мотиваційні засоби матеріального та морального характеру, систематичне підвищення кваліфікації, навчання тощо.

Вітчизняна пивоварна промисловість забезпечує достатньо значну кількість робочих місць у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного та готельного бізнесів. Справа полягає в тому, що логістичні ланцюги та реалізація пива забезпечують наявність тисяч робочих місць. Одне робоче місце в індустрії пивоварної галузі створює до 5-7 робочих місць у суміжних галузях [1]. Перш за все це стосується виробників галузі агропромислового комплексу, які виробляють обладнання для пивоварних заводів, вирощують пивоварний ячмінь та солод, а також сфер логістики, сфери послуг та роздрібної торгівлі. Ці робочі місця створюють високу додану вартість, відповідно розширюють податкову базу населених пунктів, у яких вони працюють. Пивоварна галузь має важливе значення ще й тому, що є бюджетоутворюючою [1].

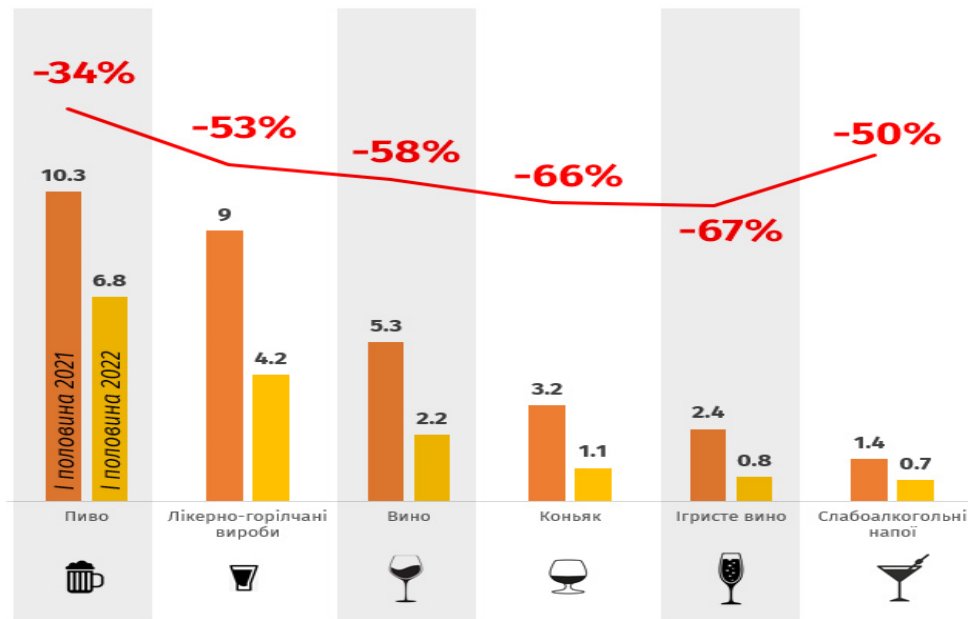
Як і більшість вітчизняного бізнесу, сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному економічному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку (рис. 1). Воєнні дії в нашій країні, складна ситуація щодо сільського господарства, сировини, скрутне економіко-політичне становище - все це зумовлює спад економіки України та більшості її галузей. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян, а також із коронокризисом (всесвітньою боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID – 19)).

Війна в Україні різко та суттєво змінила ринок пивоваріння. Основними факторами спаду виробництва пива стали: від'їзд великої кількості населення за межі України, введені обмеження в роботі ресторанів та закладів харчування (навесні 2022 року), порушення та побудова нових логістичних потоків. Справа полягає в тому, що з 24 лютого та до початку квітня по всій території України продаж алкоголю був заборонений взагалі. Через бойові дії в нашій країні багато виробництв алкогольної продукції взагалі зупинилося. В той же час суттєво змінилася й економічна поведінка українців. Перевага українців тепер на продуктах першої необхідності, ніж на алкогольних напоях. Слід зазначити, що це внесло зміни на кожну категорію алкоголю (див. рис. 1). Серед всіх алкогольних напоїв, найменше постраждали продажі пива (рис. 1). Це спричинено тим, що на пиво вводилися слабші обмеження і не у всіх областях України; а також пиво було, є і буде сезонним напоєм, тому в березні-квітні обсяги його продажів були невеликі.

За останні роки різко змінилась картина щодо споживання різними верствами населення алкогольних напоїв. На рис. 1 наведена динаміка та тенденції змін вживання алкоголю населенням за 2021-2022 роки. Слід відмітити, що майже на 50% скоротилось вживання алкогольних напоїв за цей період. Це пов'язано із різними факторами, із спадом економіки, купівельної спроможності населення, кризою коронавірусу COVID – 19, воєнними діями в країні.

Як змінилось споживання алкогольних напоїв у 2021-2022 роках?

млрд грн



Джерело: оцінка Pro-Consulting, "Слово і Діло"

Рис. 1. Результати зміни споживання напоїв різними верствами населення за 2021-2022 рр.

Джерело: [2]

Слід зазначити, що на розвиток та функціонування пивоварної галузі України вплинули також законодавчі нововведення, у частині привіляння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами. У результаті це призвело до збільшення регуляторного та податкового навантаження на виробників пивоварної продукції та зробило збитковою пивоварну діяльність, починаючи з 2020 року. З 2018 до 2020 року вітчизняний пивоварений бізнес був одним із розвинених галузевих ринків з високим експортним потенціалом.

За даними Pro-Consulting [1, 3], у січні-червні 2022 року українці купили пива на 6,8 млрд грн, що на 34% менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Продажі горілки впали на 53%, вина – на 58%, коньяку – на 66%. Компанія Carlsberg Ukraine оцінює просідання ринку в березні-квітні 50% в споживанні та 68% – у виробництві.

Сьогодні на початку осені 2022 року можемо спостерігати, що тенденція йде також до закриття маленьких пивоварень, але поки що незначно. Окрім пандемічних обмежень, що вплинуло на їх роботу, також піднявся акциз – це аж ніяк не сприяє розвитку галузі пивоваріння в Україні. Це не зважаючи на воєнні дії в нашій країні.

У першому кварталі 2022 року виробництво пива в Україні становило 51% до аналогічного періоду минулого року [1]. До 2008 року обсяги виробництва та споживання пива в Україні характеризувалися значними темпами зростання. Однак, після 2008 року почалося різке падіння ринку і виробництва. Якщо у 2008 році в Україні було вироблено 320 млн дал пива, то в 2018 році – 185,2 млн дал, тобто на 42% менше відповідно. Справа полягає в тому, що падіння обсягів виробництва вітчизняного пива прискорилося наприкінці 2013 – початку 2014 року. За перше півріччя 2022 року виробництво пива в Україні (крім безалкогольного із вмістом спирту до 0,5% об.) знизилося на 32% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Виробництво впало до 57,6 млн декалітрів пива. Про це повідомляє галузева організація «Укрпиво» [5].

Криза в країні, анексія Криму, військові дії на Сході країни негативно вплинули на результати вітчизняної пивної економічної діяльності компаній починаючи ще з 2014 року.

За останні 10 років багато факторів стримують розвиток вітчизняного пивоварного бізнесу, а саме:

- ✓ криза, пов'язана із коронавірусною хворобою (COVID – 19);
- ✓ воєнні дії в країні;

- ✓ втрата виробничих потужностей в Криму та на сході країни;
- ✓ зупинка роботи певних пивзаводів та пивоварень з початку воєнних дій у 2022 році;
- ✓ законодавче зрівняння пива з міцним алкоголем;
- ✓ зниження рівня доходів населення;
- ✓ заборона на торгівлю з Росією з 2014 року;
- ✓ заборона продажу алкоголю взимку та навесні 2022 році у зв'язку із воєнними діями в країні;
- ✓ підвищення акцизної ставки (законодавчі обмеження полягали в збільшенні акцизної ставки, зміну правил реклами і ліцензування. Акциз зріс втричі з 2014 року, з 0.78 грн за літр до 2.48 грн. Як наслідок, ціни на пиво суттєво виросли, що негативно позначилося на галузі);
- ✓ закриття заводів на сході країни через проведення військових дій з 2014 року, а також активну фазу з 24 лютого 2022 року;
- ✓ заборона на рекламу пивної продукції;
- ✓ введення ліцензування на торгівлю пивними напоями;
- ✓ підвищення цін на сировину та на готову продукцію.

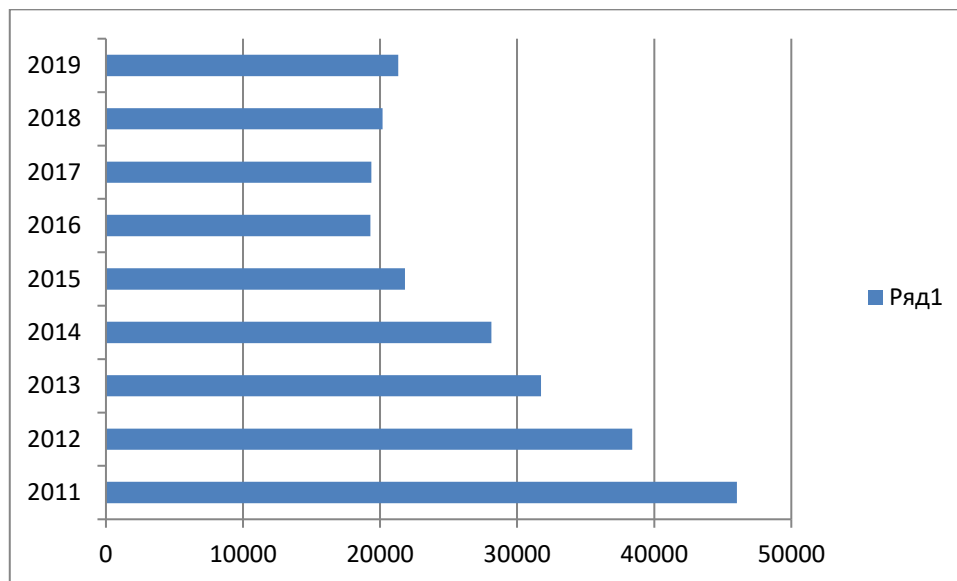


Рис. 2. Динаміка виробництва пива за 2011-2020 рр., пиво солодове (крім пива безалкогольного і пива з вмістом алкоголю не більше 0,5%), тис. дал
Джерело: [складено авторами на основі 4]

При тому, що виробництво пива до 2018 року знижувалось в Україні, його експорт навпаки збільшився. За даними Державної фіскальної служби [6], у 2018 році українські пивоварні компанії експортували 11,4 млн дал пива, це на 13% більше у порівнянні з 2017 роком. Основними покупцями українського пива були на той час Білорусь, Молдова та Алжир. Найбільшу частку експорту займали останні 6 років компанії: «САН ІнБев Україна», Carlsberg Ukraine, «Оболонь» та «Перша приватна броварня» [6].

Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим, а найбільшими його представниками є такі компанії та стратегічні групи, як: ПАТ «САН ІнБев Україна» (на сьогодні ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»), ПАТ «Карлсберг Україна», ПРАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня».

Варто зазначити, що до ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 рік увійшли 3 пивні гіганти:

- ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» — 2 928,6 млн грн;
- ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна» — 1 595,7 млн грн;
- ПРАТ «ОБОЛОНЬ» — 1 245,8 млн грн.

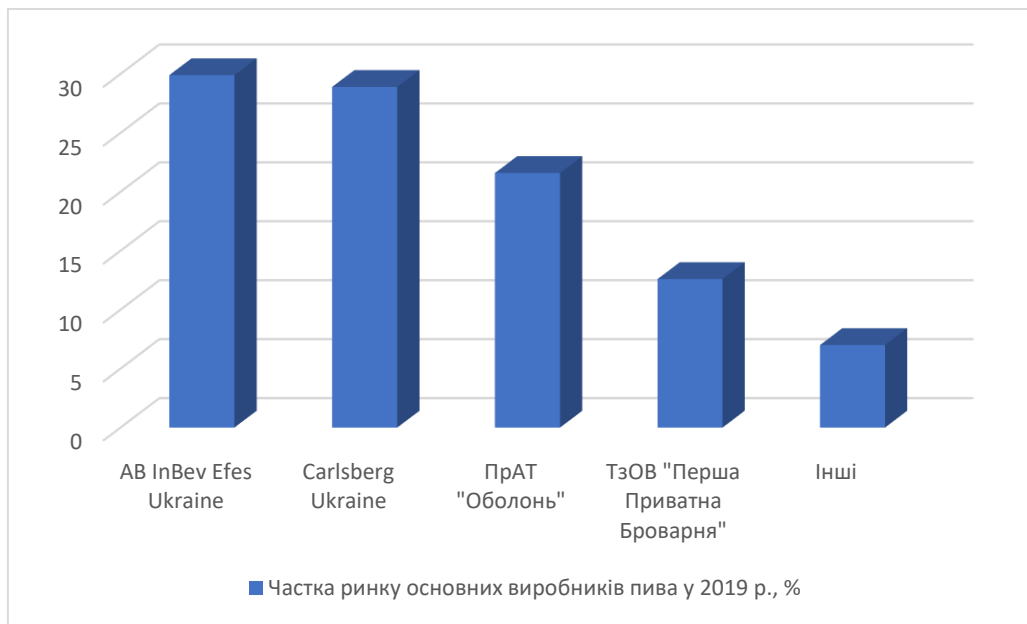


Рис. 3. Частка ринку основних виробників пива України у 2019 р., %

Джерело: [7]

Частка обсягу виробництва пива великими та середніми підприємствами (9 виробників пива) складає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні. Разом з тим, починаючи з 2017 року в Україні почали розвиватися також маленькі крафтові пивоварні (регіональні та ресторани) з обсягом виробництва пива до 3 000 гектолітрів на рік. У 2017 році кількість таких виробників пива складала 123, а у 2019 році – 204, тобто збільшилася майже на 40%. Однак, частка виробленого пива такими стратегічними групами на сьогодні складає всього 3% від усього ринку пива в країні.

Що стосується експортного потенціалу пивоварної галузі, то інтеграція України в ЄС сприяє формуванню стратегій розвитку пивоварного ринку у відповідності зі специфікою ринку Європейського Союзу. Серед країн ЄС на ринку виробників пива можна виділити чотири групи країн, так, залежно від масштабів виробництва пива найбільшими виробниками пива є Німеччина з обсягами виробництва більше 3000 млн дал. на рік; великі виробники – Іспанія, Бельгія, Франція, Польща, Чехія, Італія, Нідерланди, Румунія з обсягами виробництва від 1000 млн дал. до 3000 млн дал.; середні виробники – Австрія, Данія, Болгарія, Португалія, Угорщина з обсягами виробництва від 500 млн дал. до 1000 млн дал.; малі – Греція, Фінляндія, Норвегія, Швеція, Словаччина, Естонія, Латвія, Хорватія, Литва з обсягами виробництва до 500 млн дал. За критерієм обсягів виробництва Україну можна віднести до останньої групи країн – з обсягами виробництва до 500 млн дал. на рік. Серед країн цієї групи ринки Норвегії, Словаччини, Литви, Хорватії найбільш наближені до пивного ринку України. Разом з цим Словаччина є країною-сусідом України, має схожу систему фінансових інструментів та чисельність населення [8, с. 13].

Отже, з впевненістю слід зазначити, що стратегічний потенціал вітчизняного пивоварного ринку складають на сьогодні:

- великі пивзаводи гіганти (ПАТ «САН ІнБев Україна» (сьогодні ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»), ПАТ «Карлсберг Україна», ПРАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня»);
- крафтові пивоварні (регіональні пивоварні та ресторани броварні);
- малі пивні компанії.

На жаль, на даний час вітчизняні пивовари вимушені підвищувати ціни на продукцію, щоб компенсувати витрати на сировину та виробництво, але при цьому втрачають клієнтів, незадоволених політикою компанії. І це проблема сьогодення для ринку пивоваріння.

За часів локдауну 2020-2021 роки, викликаного пандемією COVID-19, досить новим та популярним форматом продажу пива стала так звана «Банка». Коли були закриті всі ресторани, потрібно було реалізовувати великий обсяг. Пивоварні почали заходити в мережі через такий продукт як Банка. Заводи, що виготовляють банку мають замовлення на 2-3 роки вперед. 15-20% бюджету має йти на маркетинг.

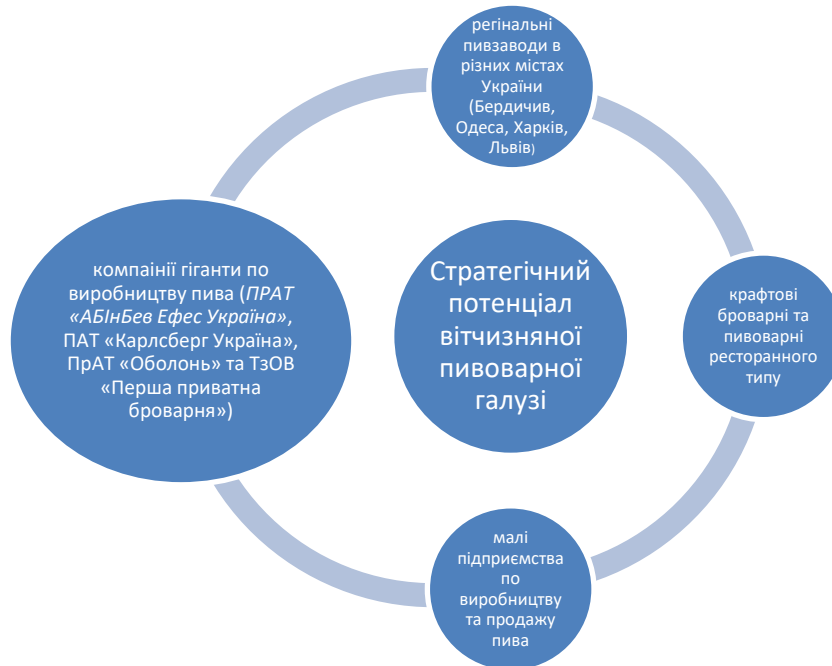


Рис. 4. Стратегічний потенціал вітчизняного пивоварного бізнесу

Джерело: авторська розробка



Рис. 5. Схема технологічного процесу виробництва світлого фільтрованого пастеризованого пива

Джерело: [9]

Якісний продукт без маркетинг-стратегії навряд знайде свою чисельну аудиторію. Саме тому активна маркетингова політика та якість продукту – це важливі умови функціонування та розвитку як крафтових пивоварень, так і пивзаводів-гігантів.

На пивзаводі-гіганті технологічний процес виробництва пива складається з таких циклів: виробництво солоду, отримання пивного сусла, зброджування сусла пивними дріжджами, доброджування, фільтрування пива та розлив (рис. 5).

Дана сфера вітчизняного бізнесу є однією з найбільш сучасних, тому що виробники прагнуть підкріплювати стандарти новітніми технологіями. Як нами вже було зазначено, що з 2008 року український ринок пива знаходився у складній ситуації, виробництво скорочувалось, зокрема, 2014 рік став найвиснажливішим для всіх вітчизняних виробників пива. До зниження продажів призвело ускладнення політичних відносин з Росією: анексія Криму та розгортання бойових дій на Сході України. Крім того, пізніше відбулись зміни на законодавчому рівні, які стосувались податкових ставок та обмежень у виробництві та реалізації пива. Основними гравцями на українському ринку пива є великі іноземні компанії, які діють по всьому світу. Невеликим приватним пивоварням важко вийти на ринок і масштабувати свою діяльність, оскільки у них

недостатньо ресурсів для техніко-технологічного забезпечення виробництва та для створення налагодженої мережі збуту своєї продукції. Саме тому їх конкурентоспроможність доволі невисока.

Згідно Держстату України, в 2019 році в країні виробили 182 млн дал пива [10]. У порівнянні з попередніми роками можна говорити про зміцнення ринку, який зараз припинив падіння. Експерти пояснюють постійне зниження темпів виробництва пива непомірними ставками акцизу.

Більшість продукції на українському ринку пива представлено закордонними компаніями, чие виробництво знаходиться в Україні. Імпортне пиво займає 1-2% ринку, при цьому воно позиціонується як категорія преміум. Хоча споживачі все більше купують саме імпортне пиво. Пиво низько- та середньоцінового сегменту займають по 40 та 30% ринку відповідно [11].

Як правило дефекти пива, що виникають головним чином в результаті порушення технології виробництва (приклад якої наведено на рис. 5), проявляються, перш за все, у зниженні прозорості та зміні смаку і аромату пива (в процесі технологічної виробництва на підприємствах-гігантах, див. рис. 5). Саме тому, з огляду на зазначене, виокремимо два вектори розвитку системи управління якістю продукції для крупних пивоварних компаній:

- впровадження системи управління безпекою харчових продуктів (НАССР).
- сертифікація системи управління якістю відповідно до вимог стандарту IFS Food.

Щоб процес якості був ефективним та дієвим, на додаток до обох напрямів вважаємо за доцільне застосування комплексу періодичних внутрішніх аудитів якості для моніторингу та своєчасного коригування елементів системи управління якістю продукції компанії, що дозволить їм утримувати конкурентні позиції на ринку.

Система НАССР – це надійний засіб захисту споживачів харчових продуктів, яка покликана ідентифікувати, оцінити і контролювати небезпечні фактори, що є визначальними для безпечності харчових продуктів. НАССР гарантує безпечність продукції на повному шляху харчового ланцюжка та надає змогу виявити усі критичні точки, які можуть вплинути на безпечність кінцевого продукту, усунути шкідливі фактори та контролювати повний процес виробництва.

Вимоги системи НАССР поширюються на всіх суб'єктів господарювання сферою діяльності яких є будь-які операції з харчовими продуктами на всіх етапах їх існування (від моменту вирощування/ появи до переробки та споживання). [12].

Впровадження системи управління безпекою харчових продуктів (НАССР). Втілення принципів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) має на меті розробку програми виробництва безпечних харчових продуктів, яка націлена на запобігання небезпек шляхом безперервного контролю від сировини до кінцевого продукту. Як приклад на рис. 6 наведено послідовність етапів щодо впровадження програми НАССР для компаній-гігантів пивоварної галузі України.

Ефективність впровадження системи НАССР будуть перевіряти спеціально навчені аудитори ДПССУ (Держпродспоживслужби України). Процедури ведення записів та документації мають відповідати розміру потужності, особливостям технологічних процесів та давати змогу оператору ринку перевіряти впровадження та дієвість заходів з контролю, передбачених системою НАССР. Документи повинні бути чіткими, зрозумілими та доступними для персоналу потужності.

Іншим антикризовим заходом, а також заходом щодо підвищення конкурентоспроможності для підприємств пивоваріння може бути сертифікація системи управління якістю відповідно до вимог стандарту IFS Food. IFS – це міжнародна схема сертифікації саме в харчовій галузі. Мета стандарту полягає в зниженні витрат і забезпеченні прозорості всього ланцюжка постачання. International Food Standard орієнтований на забезпечення безпеки харчової продукції та упаковки, яка застосовується при виробництві харчової продукції.

Стандарт IFS забезпечує комплексні вимоги з організації виробництва харчових продуктів, гігієни, здійснення технологічних процесів, компетентності персоналу, встановлює єдині критерії для оцінки можливості виробників харчових продуктів виробляти і поставляти безпечні продукти у відповідність з їх специфікацією і законодавчими вимогами.

Сертифікація відповідно стандарту IFS Food – це авторитетний документ практично для кожної компанії, яка здійснює виробництво харчової продукції. Вимоги стандарту IFS Food визнані найбільшими світовими мережами оптової торгівлі та роздрібною, у яких річний обсяг продажу становить не менше 60% усього світового обсягу реалізації. Сертифікація на відповідність вимогам стандарту IFS надає компаніям відмінну можливість постачати свою готову продукцію на міжнародний ринок. А для компаній-постачальників, які є членами FCD або HDE, сертифікація IFS необхідна для того, щоб незалежно від держави компанії-постачальника підписати договір.

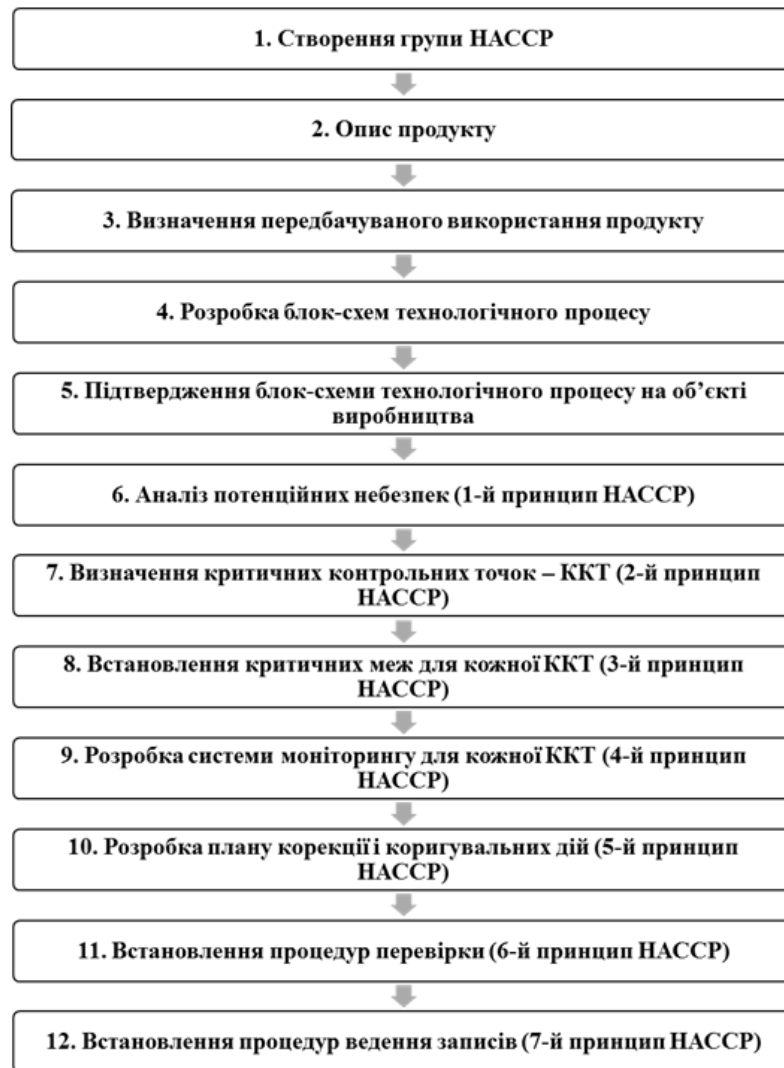


Рис. 6. Алгоритм імплементації програми HACCP для компаній-гігантів та регіонального характеру пивоварної галузі
Джерело: [9]



Рис. 7. Технологічний ланцюг розробки системи IFS для компаній пивоварної галузі
Джерело: [9]



Рис. 8. Схема створення програми та процес проведення внутрішньої аудиторської перевірки системи управління якістю компаній пивоварної галузі

Джерело: [складено авторами на основі 9]

В процесі впровадження стандартів IFS або HACCP на підприємствах-гігантах пивоварної галузі обов'язково потрібно здійснювати аудит компанії. На рис. 8 наведено схему для проведення аудиту компанії з метою оцінки діяльності та виокремлення ключових позицій для вдосконалення їх діяльності.

На сьогодні в Україні всі пивовари головним чином концентруються на регіонах (це одна із складових стратегічного потенціалу пивоварної галузі - див. рис.5). Є два-три великі бренди пива, які відомі в усій країні, але в кожному містечку є своя пивоварня з «правильною комунікацією». І така броварня чи пивоварня вимагає своєї групи споживачів, активної маркетингової політики для розширення саме кола споживачів пива та нарощування обсягів виробництва. Ще одна важлива ознака крафту – застосування інноваційних підходів у пивоварінні. Це є свого роду «конкурентна фішка» кожної крафтової пивоварні.

Тим часом, в США частка крафту відносно загального ринку, складає понад 12% і продовжує зростати. Відсоткові показники цього ринку в Європі визначити ще важче, адже продукцію, котра відповідає визначенню "крафт" часто варять малі традиційні броварні (наприклад, трапїстське пиво, зварене монахами).

Слід зазначити, що якщо б не воєнні дії в країні, то зростання ринку крафтового пива, навіть попри його високу вартість у порівнянні з масовим, було б неминуче. Адже таке пиво передбачає оригінальний смак продукту та пропагує високу культуру споживання. Зараз в Україні, незважаючи на війну та зростання захворювання на COVID-19, як і раніше в Америці, відбувається бум домашнього

пивоваріння. Власне пиво варять ентузіасти, котрі мають величезне бажання та цікавість, однак, обмежені ресурси, що пов'язано з ресурсонестачею [13].

Яка структура продажів алкоголю у 2021 році?

% млрд грн



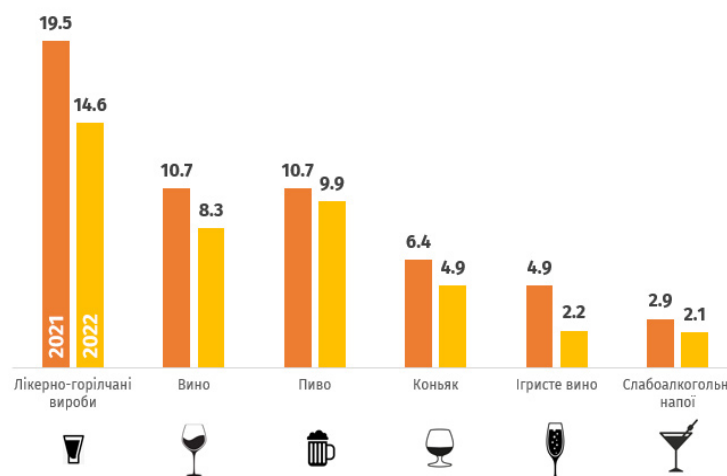
Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рис. 9. Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній у 2021 році, % млрд.грн
Джерело: [складено на основі 2, 3]

Безумовно причиною падіння виробництва пива в Україні стала зупинка пивзаводів-гігантів у лютому-березні 2022 року. У перші дні війни три заводи Carlsberg Ukraine тимчасово зупинили роботу саме з міркувань безпеки. У березні 2022 року запустили Львівську пивоварню, у травні відновив роботу Київський завод, влітку – Запорізький. Конкурент Carlsberg, компанія "AB In Bev Efes Україна", ще не відновила роботу своїх броварень. Усі заводи корпорації розташовані в наближених до лінії фронту містах – Чернігові, Харкові та Миколаєві. Усі заводи AB In Bev Efes імпортує позиції, які були доступні українському споживачеві до 24 лютого, у тому числі бренди, які варилися виключно в Україні. У Pro-Consulting [3] констатують, що через війну в Україні роботу призупинили переважно підприємства, розташовані на сході та півдні нашої держави, частково – у центральних областях. Справа полягає в тому, що в 2022 році на початку більшу частину товару продавали із запасів січня або 2021 року.

Який прогноз споживання алкогольних напоїв?

млрд грн



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рис. 10. Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній у 2021 році, % млрд.грн
Джерело: [складено на основі 2, 3]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Десятка найсильніших пивних брендів у світі виглядає наступним чином : Corona (7 млрд доларів); Heineken (6,9 млрд доларів); Budweiser (5,6 млрд доларів); Bud Light (4,5 млрд доларів); Modelo (3,9 млрд доларів); Snow (3,6 млрд доларів); Kirin (3,2 млрд доларів); Miller Lite (2,9 млрд доларів); Coors Light (2,9 млн доларів); Asahi (2,5 млн доларів) [14].

Для порівняння в Німеччині, Бельгії, Чехії місцеві пивоварні можуть займати частку до 40%. В цих країнах пивоварень набагато більше. Тільки в Німеччині їх близько 1300 виробників. Пивоварні є фактично в кожному місті, а в деяких – їх навіть по 4. Європа підтримує локальні компанії на державному рівні, варіюючи акцизний збір в залежності від виробництва.

Таким чином, вітчизняному ринку пивоваріння є куди рости, є що впроваджувати для вдосконалення діяльності та диверсифікації (рис. 10). Можемо сподіватись і віримо на найшвидше закінчення воєнних дій в Україні, на зміну структури попиту і пропозиції на вітчизняному ринку пива та на підвищення конкурентоспроможності нашої країни і вітчизняних продуктів на світових ринках.

ЛІТЕРАТУРА:

1. <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/> - Пивное дело. Международный аналитический журнал.
2. Чи стали українці менше пити? Як війна змінила алкогольні звички і як реагує ринок? - <https://www.volynnews.com/news/all/chy-staly-ukrayintsi-menshe-pyty-yak-viyna-zminyala-alkoholni-zvychky-i-ia/>
3. <https://pro-consulting.ua/ua> - Дані Pro-consulting - маркетингові дослідження і бізнес-консалтинг
4. <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/vyrobnytstvo-osnovnykh-vydiv-promyslovoi-produktsii-schorichno> - Статистичний щорічник України
5. <http://ukrpivo.com/> - дані галузевої організації «Укрпиво»
6. Лисова Х. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20200153-pinnij-eksport-chomu-prodazhi-ukrayinskogo-piva-za-kordon-pochali-zrostati>
7. Гарафонов О.І. Формування потенціалу управління якістю вітчизняних бізнес-організацій як розвиток системи маркетингу в умовах діджиталізації Вісних Хмельницького національного університету. 2021. №2. С.40-47. 8. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. -Інтернаука. 2018. No 1(2). С. 11-17. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15157517113750.pdf>
9. Технологія виробництва пива [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://foodtecnology.info/tehnologiya-vyrobnytstva-pyva>
10. Держстат України. Комплексні статистичні публікації. Статистичний збірник «Україна у цифрах». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm
11. Ляшко К. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>
12. <https://kucurubnska-gromada.gov.ua/news/1628146860/> - Застосування системи НАССР в Україні
13. <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/06/5/637081/> - Культура споживання: чому росте споживання крафтового пива і в чому його перевага над масовим?
14. <https://www.beer.ua/novyny/analitky-nazvaly-desiatku-naydorozhchykh-pyvnykh-brendiv-za-2022-rik/> - Аналітики назвали десятку найдорожчих пивних брендів за 2022 рік

REFERENCES:

1. <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/> - Pivnoe delo. Mezhdunarodnyi analytycheskyi zhurnal.
2. Chy staly ukraintsi menshe pyty? Yak viina zminyala alkoholni zvychky i yak reahuie rynek? - <https://www.volynnews.com/news/all/chy-staly-ukrayintsi-menshe-pyty-yak-viyna-zminyala-alkoholni-zvychky-i-ia/>
3. <https://pro-consulting.ua/ua> - Dani Pro-consulting - marketynhovi doslidzhennia i biznes-konsaltnyh
4. <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/vyrobnytstvo-osnovnykh-vydiv-promyslovoi-produktsii-schorichno> - Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy
5. <http://ukrpivo.com/> - dani haluzevoi orhanizatsii «Ukrpyvo»
6. Lysova Kh. Pynnyi eksport: chomu prodazhi ukrainskoho pyva za kordon pochaly zrostaty [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://mind.ua/publications/20200153-pinnij-eksport-chomu-prodazhi-ukrayinskogo-piva-za-kordon-pochali-zrostati>
7. Harafonova O.I. Formuvannia potentsialu upravlinnia yakistiu vitchyznianskykh biznes-orhanizatsii yak rozvytok systemy marketynhu v umovakh didzhytalizatsii Visnykh Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. 2021. №2. S.40-47. 8. Vitrenko N.S. Problemy ta perspektyvy rozvytku rynku pyva Ukrainy. -Internauka. 2018. No 1(2). S. 11-17. [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15157517113750.pdf>
9. Tekhnolohiia vyrobnytstva pyva [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <http://foodtecnology.info/tehnologiya-vyrobnytstva-pyva>
10. Derzhstat Ukrainy. Kompleksni statystychni publikatsii. Statystychnyi zbirnyk «Ukraina u tsyfrakh». [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm
11. Liashko K. Doslidzhennia ukrainskoho rynku pyva: tendentsii ta prohnos [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>

-
12. <https://kucurubaska-gromada.gov.ua/news/1628146860/> - Zastosuvannia systemy NASSR v Ukraini
 13. <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/06/5/637081/> - Kultura spozhyvannia: chomu roste spozhyvannia kraftovoho pyva i v chomu yoho perevaha nad masovym?
 14. <https://www.beer.ua/novyiny/analitky-nazvaly-desiatku-naydorozhchyykh-pyvnykh-brendiv-za-2022-rik/> - Analitky nazvaly desiatku naydorozhchyykh pyvnykh brendiv za 2022 rik

FEATURES OF THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE DOMESTIC BREWING INDUSTRY: TRENDS OF CHANGES AND IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MEASURES

Sergiy ANPILOGOV¹, Olga GARAFONOVA²

¹ Chairman of the supervisory board Lutsk Brewery «Земан»

² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Today, the formation of strategic potential for development and competitive advantages remains an important task for the functioning of many branches of Ukraine. In the conditions of digitization and transformational processes, as well as world globalization processes, the problem of product quality is one of the most important. It is thanks to the high quality of products that manufacturers' competitive advantages are formed. The quality of goods and services is caused by the demands and needs of consumers, which form competitive positions on the market. In the conditions of a changing external environment (military operations, instability of the economic and political situation in the country) and for the commercial activity of most domestic companies, it is important not only to survive in the current conditions on the domestic market, but also to maintain its high competitiveness on world markets. Despite the difficult operating conditions for domestic business, the key issue remains the support of the quality and directions of development of companies with the application of anti-crisis measures.

The domestic beer market was, is and will always be dynamically developed. To date, the difficult economic and political situation in the country, the decline in demand and the purchasing power of citizens have caused a decrease in the volume of production not only of beer, but also of other alcoholic beverages. But in order to maintain the leading position in the market, domestic beer producers need to "keep up" with the times and meet modern requirements. Product quality provides the basis for the formation of the company's competitive position, becomes the basis for building an effective quality management system and the strategic potential of companies.

Keywords: brewing industry, beer, measures, anti-crisis measures.

SECURING BUSINESS FLEXIBILITY IN CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE

Andrii KOTLYK¹, Georgiy GRES²

¹Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0003-3626-3884>

²Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0002-4456-8250>

The article is devoted to development of provisions for securing business flexibility in conditions of war in Ukraine. It is recommended that even during the war Ukrainian companies should strive to follow the scientific approaches to management, including the process approach as one of the most widely used. The article stresses the advantages of process approach to management and Business Process Management as its practical implementation, such as standardization of business processes (allowing companies to continuously follow the optimal way to perform the business process, to automate it and to decrease the variability of its outputs); integration of different functional areas in company's activity; improved productivity; continuous business process improvement; visibility, transparency and measurability of the company's activity, allowing to determine and eliminate the root causes of business process failures; clear definition and distribution of duties, roles and responsibilities in the company; improved knowledge management and auditing procedures.

Despite the point of view that Business Process Management decreases the business flexibility due to standardization of processes, the article states that being properly designed, business processes must have multiple alternative scenarios, allowing to quickly changing the way the business process is performed and thus improving its flexibility. But even if a company was not prepared for the scenario of war, it can follow the recommendations provided in this article in order to secure the flexibility of its entire business and separate business processes. Such recommendations include actualization the key reference points in the company's activity (goals, customers, suppliers, products, etc.); identification of the most problematic business processes affected by the war; development or change of the business process descriptions, which must be more or less detailed depending on the level of process, its technological variability and the level of uncertainty in environment; reviewing the requirements to business processes outputs and inputs; and reviewing the business rules related to changes in business processes.

Key words: flexibility, agility, flexibility of organization, business flexibility, business process flexibility, business process management, war in Ukraine.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2>

FORMULATION OF THE PROBLEM

The war in Ukraine, being a huge humanitarian catastrophe, has also brought multiple negative effects for economics and business of the country. In March 2022, 10 regions of Ukraine (before the war generating more than half of the country's GDP) were directly affected by ground, air or naval combats [1, p. 8], while almost all others were the targets of missile strikes. In the beginning of the war, every third Ukrainian enterprise were closed (in April, 17% of enterprises were not working), and about 60% of enterprises decreased their load, mainly because of the lost markets, logistic problems, combat actions, employees outflow, increase in costs, etc. [1, p. 9 – 11].

Thus, in order to adapt their business to such dramatic changes, most of Ukrainian enterprises who didn't stop their activity, have to change the way how to organize it, which requires increased flexibility. This means the problem of keeping or obtaining business flexibility is quite relevant for domestic enterprises.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problem of business flexibility is widely researched by Ukrainian and foreign scholars, such as B. Boehm, O. Grachov, C. Grantham, A. Gupta, G. Hamel, M. Hugos, S. Komarynets, T. Lepeyko, A. Mitra, B. Olmsted, C. Prahalad, V. Samochkin, M. Sytnytskii, N. Shmatko, V. Vasilyev, C. Wellington, B. Zhukov and many others. But the studies of an enterprise flexibility mostly have a limited nature: in the most of researches the separate aspects of flexibility (strategic, organizational, operational, production and financial, personnel, informational) are considered.

The property similar to flexibility is agility. In the work [2, p. 13] we were discussing that if flexibility is ability of the enterprise to change, agility is ability to quick change (thus, the focus is made on speed of changes, but not only on possibility to change). Business agility today is not only widely discussed by scholars, but also is practiced by multiple companies. For instance, in the IT sector, the Agile Manifesto was pronounced [3], and more than 71% of IT companies in USA report following its principles and practicing agile software development to some extent [4].

But despite of many researches and wide practical experience in the field of business flexibility and agility, the aspects of their applications in conditions of war are not discovered enough.

The purpose of the article is the research of theoretical and practical aspects and development of recommendations to improve the business flexibility with the use of modern managerial approach conditions of war in Ukraine.

MAIN RESULTS OF THE STUDY

Today, there are numerous approaches to enterprise management [5]. One of the most used is process approach, which is based on the idea that in order to manage the company effectively and efficiently, the focus must be made on processes (business processes), which are the building blocks of its activity. Process approach is recommended for use by the International standard ISO 9001:2015 [6]. There are multiple reasons for companies to implement the process approach to management, shifting from managing separate functions to Business Process Management (BPM), which we generalize basing on works [7-12].

First of all, it should be noted that the process approach is based on the detailed description of business processes. In turn, description is the basis for process standardization, which has the following advantages:

1. Standardization helps companies to fixate the most optimal way of performing the process in terms of quality, productivity, costs, etc., making a company more attractive for customers and more profitable.
2. Standardization decreases variability of process outputs, thus, products and services of a company obtain more predictable characteristics (quality, delivery terms, etc.), which again helps to establish trustful relations with customers and to keep them loyal.
3. Standardized business processes can be easily and effectively automated.

Another advantage of a process approach is that it allows to integrate different functional areas of company's activity, eliminating barriers between departments and shifting from local optimization of individual functions to general optimization of the overall company's activities.

The process approach helps to identify and eliminate redundant processes, duplication of functions and bottlenecks, improving the company's productivity.

Business Process Management creates conditions for continuous improvement of processes in the organization and facilitates the ability to implement these improvements.

Implementation of the process approach allows better monitoring the enterprise performance. Providing the means to measure the process performance at the scale of the entire organization, Business Process Management improves the visibility of end-to-end processes, making the results transparent to those employees who are responsible for these processes. By monitoring the process performance, the employee can respond accordingly and eliminate any obstacles or problems much more quickly.

The resulting data is then used to find the root cause of business process failures, such as delays or high costs, in order to eliminate that cause. At the same time, BPM seeks to provide a quantitative assessment of the results of operational activities (cost, quantity, cycle time, quality, customer satisfaction, or any other parameter) using certain measurement tools. Effective measurement closes the feedback loop in the process management cycle and provides managers with important information they can use to make further improvements.

Business Process Management provides more clear definition and distribution of duties, roles and responsibilities in the company because of detailed process description and measurement. Documenting business processes helps company build a system of checks and balances, thereby minimizing opportunities for fraud, errors, or losses.

Business Process Management significantly improves knowledge management. With effective system of business process monitoring, BPM allows tracking and localizing the necessary information and preparing reports for senior management, which provide an opportunity to analyze the effectiveness of these processes. Providing deep and detailed process description, Business Process Management creates a basis for effective training of new employees and creating a comprehensive database of organizational knowledge.

Finally, Business Process Management is a good basis for a comprehensive audit of the company and assessment of compliance with certain norms and rules. In today's business environment, there is a wide range of government regulations, local communities' norms and requirements that organizations must follow. Successful implementation of the process approach creates conditions for achieving efficiency and coordination of management at each level of the process. BPM includes company-wide tools, procedures, policies, and business metrics that help an organization monitor commitments and ensure that operations meet applicable standards.

In the same time, there is a point of view that standardization as one of the main pillars of Business Process Management makes processes more rigid, less flexible and responsive [13;14]. Thus, it can be assumed that companies which already use Business Process Management or are in the process of its implementation must refuse it in conditions of war because it decreases business flexibility – the property, which is vitally required. But we think Business Process Management can secure process flexibility (and so – flexibility of business as consisting of flexible processes). The reason is that flexibility is one of the characteristics of any business process, and depending on requirements, the level of process flexibility can be either increased or decreased [9;15;16]. Indeed, the business process flexibility depends on two characteristics: the number of scenarios the business process can be switched among (the greater the number of scenarios is, the greater is the level of business process flexibility) and the time required to shift from one scenario to another (the shorter such time is, the greater is the level of business process flexibility) [14;15]. Such characteristics can be changed for any business process to some extent. Alternative scenarios for the business process can be developed in advance, while the process is designed. The more scenarios are developed and described, the higher is the probability that one out of those scenarios will suit the further conditions in external environment. In this case, time to shift to such scenario of business process will be decreased as well. Thus, Business Process Management will increase business flexibility by increasing the company's ability to sense potential opportunities or threats and help prioritize its response strategy.

Properly designed business process must not only contain alternative scenarios, but also the mechanism of determining the conditions when it is necessary to shift scenario, the procedures and rules of such shift, and the mechanism of monitoring the changes. Moreover, properly designed processes must be reviewed and evaluated by analysts from the point of view of risk, and at the same time, effective risk control and prevention tools are embedded in all processes, as it is required by International standard ISO 9001:2015 [6].

But in practice the authors faced multiple cases when business processes in companies are not designed properly and do not include one or several elements necessary to secure business process flexibility (alternative scenarios, mechanism of determining the wright time to change, procedures and rules of implementing such changes and its monitoring, etc.). In this case companies still should not refuse the process approach if it is in use of in the process of implementation. We provide the following recommendations companies can follow in the process of adopting their business processes to the war in Ukraine.

1. Actualization of key reference points in the company's activity. In case of dramatic changes caused by war, company can change its priorities. For instance, many companies in the beginning of the war focused on security of their employees and capacities. Also it's important to note that the war can affect the company's stakeholders, including business owners, clients, suppliers, etc., even if they are located abroad. The immediate contact with key stakeholders can provide management with necessary information about their priorities and problems, which can help to re-actualize current goals, contracts, commitments, products, etc.

2. Business processes in the company are strongly interrelated and make a network. Thus, the problems in one business process can disrupt the whole company's activity. This means that the second recommendation is to identify the most problematic business processes, which are affected by the war the most, and concentrate on their adaptation to changed conditions.

3. Create or re-create the business process descriptions. The level of detailing of business process description depends on several factors:

- a) the level of a business process in the process hierarchy: the higher the level is, the less detailed description a business process requires;
- b) the level of uncertainty in the environment: the higher the level of uncertainty, the less detailed description (but with more alternative scenarios) a business process requires;
- c) the technological variability of a business process: the more variable the process is (e. g. process related to creative activity, ad hoc processes, etc.), the less detailed (but again, with more of alternative scenarios) it description should be.

While describing business processes, we recommend combination of text and graphical (or table and graphical) approaches [16].

4. Review the requirements to business processes outputs and inputs. Actualizing goals, clients, contracts and commitments, the company can see that their requirements to its products have changed. Accordingly, requirements to process inputs can be changed. Such requirements must be strictly

formulated in order to direct the process performers and those who controls its results, especially in case if some business processes will be outsourced.

5. Business rules must be reviewed as well, especially related to implementation of changes in business processes and to shift among scenarios.

Authors think that following these recommendations will help Ukrainian companies to better adapt their entire business and separate business processes to conditions of war.

CONCLUSION

Even in situation of war, Ukrainian companies should strive to follow the scientific approach to management, including the process approach as one of the most widely used and strongly recommended by International standard ISO 9001:2015. In order to do it effectively, authors recommend to actualize the key reference points in the company's activity; to identify the most problematic business processes affected by the war; to create or to change the business process descriptions; to review the requirements to business processes outputs and inputs; to review the business rules related to changes in business processes.

Further researches in this area must be aimed at development of exact methods and managerial tool for implementation of abovementioned provisions in conditions of war.

REFERENCES:

1. *Makroekonomichnyi ta monetarnyi ohliad, traven 2022 roku : Zvit Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeconomic and monetary review, May 2022: Report of the National Bank of Ukraine]*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarnyi-oglyad-traven-2022-roku>. [in Ukrainian].
2. Kotlyk A., Gres G. (2021) Does flexible, agile, adaptive and organic organizational structure mean the same? *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvami: teoriia ta praktyka [Modern problems of enterprise management: theory and practice]* : Proceedings of the international scientific and practical conference (Kharkiv, Ukraine – Torun, Poland, April 16, 2021). Dnipro: Seredniak T. K., p. 13 – 14. – Retrieved from https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf.
3. *Manifesto for Agile Software Development* / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum et al. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>.
4. Flynn J. *16 agile statistics [2022]: what you need to know about agile project management*. Retrieved from <https://www.zippia.com/advice/agile-statistics/#:~:text=Agile%20is%20widely%20used%20by,reporting%20that%20they%20use%20it>.
5. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539>. [in Ukrainian].
6. *Quality management systems – Requirements* : international standard ISO 9001:2015(E) (2015). Retrieved from <https://ch97a3a0kw31390rw3nfrzf3-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/11/ISO-9001-2015-Fifth-Edition.pdf>.
7. Kotlyk A. V. (2016) Perevahy i skladnoshchi vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu na pidpriemstvi [Advantages and difficulties of implementing a process approach at the enterprise]. *Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty [Development of the European space through the eyes of young people: economic, social and legal aspects]*: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference of young scientists and students (Kharkiv, Ukraine, April 22, 2016). Kharkiv : Vyd «NTMT», p. 3465 – 3469. [in Ukrainian].
8. Kotlyk A. V. (2016) Vyhody vid vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia z tochyk zoru kliuchovykh steikkholderiv [Benefits of implementing a process approach to management from the perspective of key stakeholders]. *Systemy rozrobky ta postanovky produktsii na vyrobnytstvo [Systems of development and production of products]*: materials of the 1st International Scientific and Practical Conference (Sumy, Ukraine, May 17–20, 2016). Sumy: Sumy State University, p. 70–71. [in Ukrainian].
9. Lepeyko T. I., Kotlyk A. V. (2012) *Protsesnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Process approach to managing the competitiveness of the enterprise]* : monograph. Kharkiv: Ed. KhNUE, 316 p. [in Ukrainian].
10. *Menedzhment processov [Process Management]* (2007) / J. Becker, L. Vilkov, V. Taratukhin et al (Ed.). Moscow: Eksmo, 384 p. [in Russian].
11. Panagacos T. (2012) *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to the Organization*. Scotts Valley, Ca: CreateSpace Independent Publishing Platform, 146 p.
12. Ryan K. L. (2009) A Computer Scientist's Introductory Guide to Business Process Management (BPM). *Crossroads*, vol. 15, no. 4, p. 11 – 18.
13. Boehm B., Turner R. (2003) *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. NY : Addison Wesley, 304 p.
14. Zajcev R. *Gibkost' processa – eto vam ne Agile [Process flexibility is not Agile]* DeepVision Consulting. Retrieved from <https://deep-vision.one/knowledge/gibkost-processa-eto-vam-ne-agile> [in Russian].
15. Shmatko N. M. (2011) *Upravlinnia hnuchkistiu pidpriemstva [Management of enterprise flexibility]* (PhD dissertation), Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy [in Ukrainian].
16. Lepeyko T. I., Kotlyk A. V. (2009) *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv [Business Process Reengineering]*: Educational and practical guide in figures and tables. Kharkiv: Ed. HNEU, 80 p. [in Ukrainian].

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Андрій КОТЛИК, Георгій ГРЕСЬ

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Стаття присвячена розробці положень щодо забезпечення гнучкості бізнесу в умовах війни в Україні. Навіть під час війни українським підприємствам рекомендовано намагатися дотримуватися наукових підходів до управління, зокрема процесного підходу як одного з найбільш поширених. У статті наголошено на перевагах процесного підходу до управління та управління бізнес-процесами як його практичної реалізації, таких як стандартизація бізнес-процесів (що дозволяє компаніям постійно слідувати оптимальному способу виконання бізнес-процесу, автоматизувати його та зменшити варіативність його виходів); інтеграція різних функціональних аспектів діяльності компанії; підвищення продуктивності; постійне вдосконалення бізнес-процесів; видимість, прозорість і вимірюваність діяльності компанії, що дозволяє визначити та усунути першопричини збоїв у бізнес-процесах; чітке визначення та розподіл обов'язків, ролей та відповідальності в компанії; поліпшення управління знаннями та процедур аудиту.

Незважаючи на існуючу точку зору щодо того, що управління бізнес-процесами знижує гнучкість бізнесу через стандартизацію процесів, у статті стверджується, що при належному проектуванні бізнес-процеси повинні мати кілька альтернативних сценаріїв, що дозволяє швидко змінювати спосіб виконання бізнес-процесу і, таким чином, покращити його гнучкість. Але навіть якщо компанія не була готова до сценарію війни, вона може слідувати рекомендаціям, наведеним у даній статті, щоб забезпечити гнучкість всього свого бізнесу та окремих бізнес-процесів. Такі рекомендації включають актуалізацію ключових орієнтирів у діяльності компанії (цілі, клієнти, постачальники, продукти тощо); визначення найбільш проблемних бізнес-процесів, постраждалих від війни; розробка або зміна опису бізнес-процесів, що мають бути в тій чи іншій мірі деталізованим залежно від рівня процесу, його технологічної варіативності та рівня невизначеності середовища; перегляд вимог до виходів і входів бізнес-процесів; перегляд бізнес-правил, пов'язаних зі змінами в бізнес-процесах.

Ключові слова: гнучкість, гнучкість організації, гнучкість бізнесу, гнучкість бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, війна в Україні.

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРІОРИТЕТНО-ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Марта КУНИЦЬКА-ІЛЯШ

Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0003-2559-1065>

У дослідженні наголошено на актуальності визначення так званих пріоритетно-забезпечувальних галузей національної економіки. Йдеться про сфери, де формується ключове ресурсне забезпечення функціонування й розвитку економіки, а також які створюють необхідне середовище для перебігу процесів ділової активності. Це торгівля і внутрішній ринок, сектори освіти, науки, інновацій, інноваційно-технологічної діяльності, інформаційно-комунікаційний сектор і т. п. Охарактеризовано індекси та обсяги оптового й роздрібного товарообороту в Україні. Узагальнено дані про показники розвитку електронної комерції в Україні. Висвітлено головні параметри функціонування та розвитку вітчизняного ІТ-сектора. Наголошено на місткості та кадровому потенціалі ІТ-сектора економіки України. Наведено результати компаративного аналізу обсягів інвестицій у знання та інноваційний розвиток України. Зроблено висновки відносно обсягів та структури витрат вітчизняних підприємств на інновації, дослідження та розробки. Проаналізовано результативність інноваційної діяльності в Україні. Зроблено висновки в контексті передумов забезпечення фінансово-економічної безпеки пріоритетно-забезпечувальних галузей національної економіки України.

Ключові слова: пріоритетні та забезпечувальні галузі; фінансово-економічна безпека; національне господарство; структурно-функціональний аналіз; пріоритети зміцнення безпеки.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-3>

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

Рухійною силою розвитку національної економіки є промисловість і галузі її реального сектору (передусім будівництво, агропромисловий комплекс, транспорт і зв'язок), фінансово-економічна безпека яких детермінується обсягами інвестиційних надходжень, бюджетною стійкістю, високим рівнем рентабельності виробництва, платоспроможністю та фінансовою стабільністю суб'єктів господарювання тощо. В умовах глобалізації, дифузії інновацій і процесів цифровізації у бізнес-середовищі структурна трансформація галузей національного господарства України сприяє тому, що торгівля, ІТ-сектор, сфера R&D (наукові дослідження, розробки) створюють у порівнянні з пріоритетними галузями значну за обсягами валову додану вартість (економічний ефект) і водночас є детермінантами підвищення економічної і інноваційно-технологічної конкурентоспроможності економіки країни на міжнародній арені. Відтак, торговельна сфера, індустрія інформаційно-комунікаційних технологій і сфера наукових розробок та інноваційної діяльності є сучасними пріоритетно-забезпечувальними галузями національного господарства, розвиток і фінансово-економічна стійкість яких має каузальний вплив на прогрес стратегічних галузей економіки, а, у підсумку – «мостовими» елементами гарантування економічного зростання країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Структурно-функціональний аналіз вже давно утвердився як один з найбільш доречних під час аналізування й оцінювання фінансово-економічної безпеки, причому на всіх рівнях системної ієрархії управління економікою. Відносно галузевого рівня, то це головню праці С. Васильчак, А. Веселовського [2,с.98-105], О. Мороз, Н. Карачини [9,с.15-18], В. Пастухова [10,с.94-98], О. Шнипко [13,с.24-32]; тоді як з врахуванням галузевої специфіки пріоритетно-забезпечувальних галузей, – М. Бендикова [1,с.15-19], О. Собкевич [11,с.144-152], Т. Васильців, Р. Лупака, М. Куницької-Іляш, А. Дідич [14,с.8-15; 7,с.248-252] та інші.

Важливо також й опиратися на результати досліджень О. Ярошка [3,с.132-136], К. Горячевої [4,с.65-67], Н. Фокіна, В. Бокія [12,с.111-114] та інших дослідників, де розкрито співвідношення фінансово-економічної та інших складових безпеки розвитку галузей і секторів національної економіки.

Вагомим доробком в частині аналізування фінансово-економічної безпеки є й публікації Т. Зубка [5,с.81-88], В. Куцик [6,с.244-249], В. Лук'янової [8,с.35-39] та інших дослідників.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Разом з тим, визріла актуальність аналізування фінансово-економічної безпеки так званих пріоритетно-забезпечувальних галузей національної економіки, які в контексті зміцнення його конкурентоспроможності і формування основ безпеки, мають не менш вагому значимість.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є формування висновків відносно передумов забезпечення фінансово-економічної безпеки пріоритетно-забезпечувальних галузей національної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У 2021 р. внутрішня торгівля серед інших пріоритетних галузей економіки України характеризувалася скороченням обсягів товарообороту, що обумовлено падінням оптового товарообороту, в той час як сфера роздрібною торгівлі протягом року мала висхідну динаміку. Скорочення обсягів внутрішньої торгівлі в 2021 р. становило 28,0 %. Примітно, що у 2020 р. спостерігалось зростання обсягів внутрішньої торгівлі на 6,0 %. У структурі торгівлі найбільша частка належить оптовій (70,1 % у 2021 р.), відповідно суттєве скорочення її обсягів визначило загальну динаміку розвитку галузі. Оптовий сегмент ринку є важливою ланкою, що забезпечує необхідну інтенсивність і прискорення процесу товарообороту в умовах ринкових відносин, а також організовує і систематизує рух товарів каналами розподілу та сприяє якості виробництва, споживанню товарів, виконує функцію сполучної ланки між виробництвом та обігом товарів. Пандемія Covid-19 спричинила зменшення обсягів перепродажу непродовольчих товарів у короткостроковому періоді, що призвело до сповільнення темпів розвитку торговельної сфери, однак, не спостерігалось порушення економічної стійкості.

Роздрібна торгівля в Україні демонструвала зростання обороту протягом 2005-2021 рр., зокрема у 2020-2021 рр. темпи приросту склали 7,6 % і 10,7 % відповідно. Стимулюючими чинниками розвитку торговельної сфери та посилення споживчого попиту були збільшення обсягів приватних грошових переказів в Україну та суттєве поживлення онлайн-торгівлі за допомогою засобів електронної комерції, що сприяло активному розвитку роздрібною торгівлі в умовах перманентного карантину. У 2021 р. частка роздрібною торгівлі через мережу Інтернет становила 2,7 %. Для порівняння, у 2019 р. цей показник був рівний 1,2 %, а у 2020 р. – 2,1 % від всього роздрібною товарообороту. Частка безготівкових розрахунків становила 39,6 % від загального обороту роздрібною торгівлі в Україні (36,2 % у 2020 р.). Окреслені тенденції свідчать про посилення її фінансово-економічної безпеки через нарощення обсягів товарообороту, збільшення рівня рентабельності суб'єктів господарювання, оборотності грошових активів і податкових платежів.

Глобальна цифровізація зумовила активний розвиток електронної комерції, котра стала невід'ємною складовою світової системи роздрібною торгівлі. У зв'язку з поширенням доступу до Інтернету та його впровадженням у всі сфери життя чисельність покупців цифрових технологій щороку істотно збільшується. У 2020 р. обсяг ринку електронної комерції збільшився на 41 % і був одним з найдинамічніших в Україні, зокрема обсяги продажу становили 4 млрд дол. США або 8,8 % від загального обсягу роздрібною торгівлі. Протягом 2016-2020 рр. ринок електронної торгівлі збільшився майже втричі. Основними факторами-стимуляторами розвитку електронної комерції в Україні є збільшення рівня проникнення Інтернету, кількості користувачів інформаційно-комунікаційних технологій, широкі обмеження, які були пов'язані з пандемією коронавірусу, а також зростання довіри до цифрових платіжних систем. Відтак, динамічний розвиток електронної комерції в Україні спричинив посилення фінансово-економічної безпеки галузі та мінімізував коливання стійкості у періоди економічних потрясінь. Найбільш позитивний вплив розвиток електронної комерції позначився на грошовій (зменшення тривалості обороту грошових коштів, збільшення достатності, ліквідності та ефективності грошових потоків), кредитній (зменшення рівня дебіторської заборгованості, її оборотності, збільшення рівнів ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності суб'єктів господарювання) та борговій (зменшення частки боргових зобов'язань у реалізованій продукції) складових фінансово-економічної безпеки галузі.

Глобальні тренди, що трансформують економічні системи (ексабайтова економіка, економіка добробуту, економіка біоросту, економіка вражень) та змінюють темпи розвитку суспільств, ведуть до виникнення нових індустрій і формування широких можливостей збільшення ВВП країни і покращення фінансового добробуту країни, громад і населення. Так, за даними ООН до 2025 р. ексабайтова економіка (дифузія ІТ-процесів у економічну систему) зможе створити нові

ринкові ніші, обсяг яких становитиме понад 8 трлн дол. США. ІТ-галузь перетворюється на тригер економічного поступу України та є пріоритетною компонентою її міжнародного іміджу. Криза, яка охопила увесь світ у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції та призвела до значного падіння української та світової економіки в 2020-2021 рр., також не стала дестимулятором розвитку української ІТ-сфери. Показником динамічного розвитку ІТ-галузі України є зростання обсягу експорту українських ІТ-послуг. Так, у 2021 р. цей показник становив понад 6,68 млрд дол. США, що на 32,8 % або 1,65 млрд дол. США більше, ніж у 2020 р. Протягом 2013-2021 рр. ІТ-галузь демонструвала висхідну динаміку розвитку, зокрема частка ІТ в загальному експорті країни становила 9,5 %, що на 7,9 в.п. більше, ніж у 2013 р. Найбільшими експортними ринками в 2021 р. для ІТ-корпорацій з центрами розробки в Україні були США (2,0 млрд дол. США), Велика Британія (0,5 млрд дол. США), Мальта (0,3 млрд дол. США), Ізраїль (238 млн дол. США), Кіпр і Німеччина (205 млн і 197 млн дол. США відповідно). Експорт ІТ-послуг за своїми обсягами випередив експорт хімічної продукції, досягнув рівня експорту мінеральних продуктів і наближався до показників експорту металургічної продукції. Примітно, що на тлі падіння ВВП України на 4,2 % у 2020 р., а також скорочення обсягів виробництва (падіння зведеного індексу виробництва товарів та послуг за основними видами економічної діяльності становило 4,4 %), промисловості (5,2 %), сільського господарства (11,5 %), транспорту (14,2 %), темп розвитку ІТ-галузі був рівний 20,4 %.

У 2021 р. кількість фахівців ІТ-галузі України збільшилася на 36 % або на 41 тис. осіб (з 244 тис. осіб у 2020 р. до 285 тис. фахівців у 2021 р.). Варто відзначити, що в Україні в 2-4 рази менше ІТ-фахівців у розрахунку на 100 тис. населення, ніж в інших високотехнологічних країнах світу (США, Японія, Фінляндія, Німеччина), що свідчить про високий потенціал розширення зайнятості в ІТ-сфері через формальну освіту та перекваліфікацію. Так, за 2016-2021 рр. кількість активних ІТ-ФОПів збільшилася на 131,4 од. Найпопулярнішим КВЕДОм, який визначає основну сферу діяльності ІТ-фахівця, зареєстрованого як ФОП, був «Комп'ютерне програмування». За 2020-2021 рр. кількість фахівців, зареєстрованих за цим кодом, збільшилася на 19,5 тис. осіб і становила понад 143,5 тис. осіб. Не менш популярними є «Консультування з питань інформатизації» та «Оброблення даних», за якими в 2021 р. працювали 30,6 тис. і 25,9 тис. ІТ-фахівців відповідно. Динамічний розвиток ІТ-галузі є причиною і наслідком забезпечення усіх складових її фінансово-економічної безпеки, передусім через нарощення темпів експорту ІТ-послуг та фіскальних надходжень, збільшення кадрового потенціалу, продуктивності праці та активної міжнародної співпраці.

Однак, одним із найбільших викликів розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки ІТ-сфери в Україні є гострий дефіцит кадрів. Зокрема, за підрахунками GlobalLogic, щорічно в Україні відкривається близько 40 тис. вакансій в ІТ-секторі. Примітно, що попит на ІТ-фахівців щорічно зростає на 30 %, у 2022-2023 рр. очікується запит на працевлаштування 65 тис. нових фахівців. Потенційна кількість випускників технічних спеціальностей у 2022-2024 рр. становить 56,2 тис. осіб. Середньорічна додатково потреба ІТ-галузі у випускниках технічних спеціальностей становить близько 25 тис. осіб, натомість, поточна кількість бакалаврів цієї спеціальності налічує 16-17 тис. осіб. Примітно, що популярності серед випускників інших спеціальностей набуває неформальна та корпоративна освіта (ІТ-школи, курси, академії, корпоративні програми ІТ-компаній). Середньорічні обсяги неформальної ІТ-освіти становлять близько 10-12 тис. осіб на рік.

Соціально-економічні кризи і суспільно-політичні потрясіння мають мінімальний вплив на фінансово-економічну безпеку ІТ-галузі України, про що свідчать обсяги фіскальних надходжень, які за 2016-2021 рр. зросли утричі. Обсяги податку на прибуток за 2017-2021 рр. збільшилися на 1,1 млрд грн або 54,5 %, а єдиного податку – на 6,9 млрд грн або у 3,1 рази. Так, у 2020 р. обсяги податків і зборів ІТ-компаній (17,8 млрд грн) дозволили профінансувати виплати пенсій для 4,9 млн осіб. Середньорічний темп зростання обсягів податків і зборів становить 28,7 %, що перевищує у 2-3 рази відповідний показник інших пріоритетних галузей національної економіки України. ІТ-галузь України характеризується найвищим рівнем фінансово-економічної стійкості в умовах різного роду турбулентностей, у т.ч. російсько-української війни. Так, протягом I кварталу 2022 р. експортні надходження ІТ-індустрії в Україні становили близько 2 млрд дол. США. Примітно, що цей показник у 2021 р. був рівний 1,44 млрд дол. США. Отже, обсяг ІТ-експорту лише за I кв. 2022 р. збільшився на 28 %, що свідчить про високий рівень інвестиційної, кредитної, боргової, податкової та грошової компонент фінансово-економічної безпеки галузі. ІТ-сектор України – єдина галузь національної економіки, яка зберегла та одночасно збільшує інвестиційну привабливість в умовах війни. Так, за 5 міс. 2022 р. ІТ-галузь залучила 100 млн дол. США інвестицій, а за I квартал 2022 р. ІТ-компанії сплатили 165 млн грн податків. ІТ-сектор України за обсягами податкових надходжень до місцевих та центрального бюджетів є лідером.

Глобалізаційні процеси привели до глибоких структурних трансформацій у всіх галузях економіки, зростання каузального зв'язку між функціонуванням і розвитком виробничої системи й інноваційно-технологічним розвитком національного господарства України. Фінансово-економічна та соціально-політична кризи у країні прискорили запити на імплементацію новітніх розробок у всі сфери життя, стали тригером формування наукомісткого виробництва з високою доданою вартістю, використання новітніх технологій у всіх ланках економічної системи, імплементації процесів обміну даними у промисловості. Інноваційний поступ України є драйвером поширення smart-спеціалізації у бізнес-процесах, інтеграції інтернет-мереж у діяльність промислових підприємств, широкої імплементації cloud-технологій та баз Big Data. Інноваційно-технологічний розвиток сприяє зміцненню економічної безпеки країни, формуванню стійкої співпраці науково-інноваційної сфери та галузей національного господарства, нарощенню науково-технологічного потенціалу промисловості, а також дифузії інновацій і технологій у реальний сектор економіки.

На сучасному етапі інноваційний тип економічного розвитку є екзистенційною основою нарощення економічної потужності країни, а, відтак, сфера наукових розробок та інноваційної діяльності (сфера R&D) – пріоритетною галуззю національного господарства, динамізм якої є драйвером забезпечення конкурентоспроможності економіки та значною мірою визначає місце країни в світі. Визначальним критерієм розвитку галузі науки та інноваційної діяльності є суспільні інвестиції у знання, одним із індикаторів чого є обсяги фінансування галузі (у т.ч. вищої освіти), зокрема частка витрат на науково-дослідні роботи у ВВП країни. Розмір витрат (державних і приватних) на галузь науки та інноваційно-технологічної діяльності в Україні до 2016 р. збільшувався у середньому на 0,3 в.п. У 2017 р. у порівнянні з 2016 р. витрати на сферу R&D збільшилися на 16,0 % і становили 13,4 млрд грн, а у 2019 р. спостерігалось збільшення показника на 28,7 % (до 17,25 млрд грн). Однак, частка витрат на галузь науки та інноваційно-технологічної діяльності у ВВП України становила не більше 0,75 % за 2010-2020 рр. У 2020 р. спостерігалася найменша частка витрат на наукові розробки та інноваційну діяльність у ВВП України (0,41 %), що на 0,34 в.п. менше ніж у 2010 р. Примітно, що у прогресивних економіках світу частка витрат на наукові розробки у ВВП країни становить понад 3 %, що, наприклад, задекларовано у Лісабонській стратегії розвитку ЄС. Цей показник у Південній Кореї у 2020 р. був рівний 4,74 %, а у США – 3,15 %. Серед таких країн ЄС, як Данія, Німеччина, Швеція, Бельгія і Фінляндія, спостерігається найвищий рівень інтенсивності витрат на науку та інновації, який становить більше 3 % від обсягу ВВП країни, що перевищує рівень, закладений в стратегії «Європа 2020».

Зменшення обсягів витрат на розвиток науки та інноваційної діяльності в Україні є чинником послаблення фінансово-економічної безпеки галузі, оскільки призводить до скорочення обсягів діяльності відповідних суб'єктів господарювання, зменшення рівня рентабельності їх операційної діяльності та кадрового капіталу, а перманентне фінансування наукової та інноваційної діяльності в країні, незалежно від джерел, свідчить про економічну стійкість галузі. Так, у структурі джерел фінансування витрат на науково-дослідні роботи в Україні переважають кошти бюджету, частка яких збільшилася з 33,9 % у 2016 р. до 43,5 % у 2020 р. Вагому частку серед джерел фінансування науково-інноваційної сфери в Україні займають кошти організацій підприємницького сектора. Однак, за 2016-2020 рр. частка витрат підприємницького сектора на науково-інноваційні розробки зменшилася на 14,37 в.п. (з 29,2 % у 2016 р. до 14,85 % у 2020 р.). Значну частину витрат склали кошти з іноземних джерел, які у 2020 р. становили 24 %, що на 5,11 в.п. більше, ніж у 2015 р. Серед позитивних змін у структурі джерел фінансування витрат на галузь науки та інноваційної діяльності варто відзначити збільшення частки коштів організацій державного сектора (з 3,27 % у 2010 р. до 4,7 % у 2020 р.).

Одним із чинників-дестимуляторів забезпечення фінансової стійкості галузі науки та інноваційної діяльності в Україні є незначне за обсягами фінансування витрат на науково-дослідні роботи за рахунок коштів закладів вищої освіти і некомерційних організацій, частка яких у загальній сумі витрат у 2020 р. становила лише 0,09 % і 0,06 % відповідно. Відтак, тригером розвитку сфери-R&D в Україні може бути підвищення інтенсивності дослідницької бази бізнесу через збільшення фінансування витрат бізнес-одинацями на наукові дослідження та розробки. Рівень інноваційного розвитку України порівняно з країни ЄС є низьким, про що свідчить показник частки інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції в країні. Для порівняння, у 2020 р. для 16 країн ЄС (наприклад, Словаччини, Іспанії, Ірландії, Греції, Великої Британії, Литви, Німеччини, Бельгії та ін.) значення цього показника перевищувало 10 %. В Україні результативність інноваційної діяльності у 2000 р. була високою (показник рівний 9,4 %). Однак, за 2000-2020 рр.

частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції зменшилася на 7,5 в.п.

Фінансово-економічна безпека сфери науки та інноваційної діяльності як пріоритетної галузі національної економіки в умовах глобалізації детермінується обсягами та ефективністю залучення інвестицій і покращенням умов для наукових досліджень й розробок, збільшенням кількості інноваційно активних підприємств і підприємств, які впроваджують інновації, створенням й реалізацією інноваційно-конкурентоспроможної продукції. Так, в Україні за 2018-2020 рр. значно погіршилися показники результативності інноваційної діяльності підприємств промислового сектору.

Незважаючи на суттєве зростання темпів інноваційного розвитку промисловості України у 2018-2020 рр., інноваційна діяльність промислових підприємств, як і вся галузь науки та інноваційно-технологічного розвитку в Україні, детермінується окремими факторами, негативний вплив яких послаблює безпеку галузі та знижує темпи її розвитку. Такими факторами є лімітовані фінансові активи на власний інноваційний розвиток промислових підприємств, відсутність державних програм кредитування витрат на здійснення інноваційної діяльності чи наукові розробки, неналагоджена логістика трансферу технологій та інновацій, обмежене інтелектуально-кадрове забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств, низька ефективність співпраці промисловості та сфери R&D, а також міжнародної кооперації інноваційно активних промислових підприємств, інституційно-організаційні бар'єри в отриманні державної допомоги або субсидій для здійснення інноваційної діяльності, низький попит галузей економіки на новативні ідеї та інновації.

Загалом сфери торгівлі, науки, інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій можна вважати екзистенційно-забезпечуючими галузями національної економіки, розвиток і фінансово-економічна безпека яких у сучасних умовах глобалізації сприяє підвищенню економічної інноваційно-технологічної конкурентоспроможності, стійкому та збалансованому розвитку країни через налагодження каузального зв'язку та впливу окреслених сфер на гарантування фінансової стійкості промисловості та галузей реального сектора.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі аналізу трендів розвитку пріоритетно-забезпечуючих галузей національного господарства України виявлено контраверсійний характер їх впливу на складові фінансово-економічної безпеки, зокрема (1) інвестиційної (зростання частки довгострокових і фінансових інвестицій в активах (для IT-галузі та електронної комерції); зменшення частки поточних інвестицій в активах та ефективності капітальних вкладень (для галузей житлово-комунального господарства, науки та інноваційної діяльності), зменшення частки прямих іноземних інвестицій (крім IT-галузі) та ін.); (2) кредитної (збільшення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості (крім IT-галузі та торгівлі), збільшення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності (крім галузей житлово-комунального господарства, науки та інноваційної діяльності) та ін.); (3) боргової (збільшення частки боргових зобов'язань у реалізованій продукції (сфера житлово-комунального господарства), посилення фінансової стійкості (крім галузей житлово-комунального господарства, науки та інноваційної діяльності) та ін.); (4) грошової (зменшення тривалості обороту грошових коштів (IT-галузь, торгівля), зменшення ефективності грошового потоку (крім IT-галузі) та ін.); (5) страхової (збільшення частки кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у поточних зобов'язаннях (сфера житлово-комунального господарства), збільшення рівня самострахування бізнесу (IT-сфера, електронна комерція) та ін.).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики проведення інтегрального аналізу рівня фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационнометодический аспект). *Консультант директора*. 2000. № 2. С. 15-19.
2. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 98-105.
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. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*.

2003. № 8. С. 65-67.
5. Зубко Т. Л. [Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку](#). *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
 6. Куцик В. І., Лупак Р. Л. [Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку](#). *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
 7. 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.
 8. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва. *Вісник ДонНУЕТ*. 2005. № 4 (28). С. 35-39.
 9. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.
 10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
 11. Собкевич О. В. [Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України](#). *Регіональна економіка*. 2015. Вип. 2. С. 144-152.
 12. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8 (26). С. 111-114.
 13. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2006. 288 с.
 14. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Ilyash 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. Bendikov, M. (2000). Economic security of an industrial enterprise (organizational and methodological aspect). *Director's Advisor*. no 2. pp. 15-19.
2. Vasylychak, S. V., Veselovkyi A. I. (2010). Economical security of business and its warehouses in today's minds. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.15. pp. 98-105.
3. 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.
4. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
5. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
6. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform*. no 12 (479). pp. 244-249.
7. 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.
8. Lukyanova, V. V. (2005). Evaluation of the effectiveness of the enterprise and entrepreneurship. *Bulletin DonNUET*. Vol. 4 (28), pp. 35-39.
9. Moroz, O. V. Karachyna, N. P., Shuyan, A. A. (2011). The concept of economic security of a modern enterprise. Vinnitsa, Ukraine.
10. Pastukhova, V. V. (2002). Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency. Kyiv, Ukraine.
11. Sobkevych, O. V. (2015). Strengthening the economic security of the state on the basis of rebuilding the innovation potential of the industrial complex of eastern Ukraine. *Regional economy*. Vol. 2. pp. 144-152.
12. Fokina, N. P., Bokij, V. I. (2003). Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability. *Actual problems of economics*. Vol. 8 (26), pp. 98-110.
13. Shnipko, O. S. (2006). Economics of security of the archival bagatorial systems. Kyiv, Ukraine.
14. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kynytska-Ilyash, 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.

MODERN PRINCIPLES OF FORMATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF PRIORITY-PROVIDING INDUSTRIES OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

Marta KUNYTSKA-ILYASH

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Z. Gzytskyi

The purpose of the study is to form conclusions regarding the prerequisites for ensuring the financial and economic security of the priority and security sectors of the national economy of Ukraine.

The research emphasizes the relevance of defining the so-called priority-providing industries of the national economy. These are areas where the key resource support for the functioning and development of the economy is formed, as well as which create the necessary environment for the course of business activity processes. These are trade and the domestic market, the education and science sectors. Innovations, innovative technological activities, information and communication sector, etc.

The indices and volumes of wholesale and retail turnover in Ukraine are characterized. Data on indicators of the development of e-commerce in Ukraine are summarized. The main parameters of the functioning and development of the domestic IT sector are highlighted. Emphasis

is placed on the capacity and personnel potential of the IT sector of Ukraine's economy. The results of a comparative analysis of investments in knowledge and innovative development of Ukraine are given. Conclusions were made regarding the volume and structure of domestic enterprises' expenditures on innovation, research and development. The effectiveness of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine is analyzed. Conclusions are made in the context of prerequisites for ensuring financial and economic security of the priority and security sectors of the national economy of Ukraine.

The applied value of the research results is in the determination of problem areas, aspects and obstacles of ensuring financial and economic security of priority (in view of the areas where the key resource support for the functioning and development of the economy is formed, as well as which create the necessary environment for the course of processes) of the national economy of Ukraine.

The scientific novelty of the research lies in the development of the methodology for analyzing the prerequisites for ensuring the financial and economic security of the priority and security sectors of the national economy.

Keywords: priority and supporting industries; financial and economic security; national economy; structural and functional analysis; security strengthening priorities.

ПОКАЗНИКИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Ірина АНГЕЛКО

Інститут підприємництва та перспективних технологій
Національного університету «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2098-9170>

e-mail: iryana.anhelko@gmail.com

У статті розглянуто основні показники та чинники розвитку підприємництва в Україні. Проаналізовано динамічні зміни показників підприємництва в розрізі кількісного складу діючих суб'єктів господарювання, обсягів реалізації продукції та кількості зайнятих працівників. Визначено основну форму реалізації господарської діяльності суб'єктами підприємництва та встановлено пріоритетні види їх економічної діяльності. Акцентовано увагу на проблемі тіньової зайнятості працівників у сфері підприємництва. Зазначено, що наявна проблема впливає не лише на недоотримання державою коштів, але й на створення конкурентних умов у сфері підприємницької діяльності.

Узагальнено, що в сучасних умовах постає необхідність проведення поглибленого та постійного моніторингу поточного стану окремих груп показників та чинників динаміки підприємництва, що дозволить встановити тенденції та визначити перспективи його розвитку з врахуванням диверсифікації видів діяльності, нових вимог та викликів.

Ключові слова: підприємництво, підприємницька діяльність, суб'єкти підприємництва, мікропідприємство, зайнятість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-4>

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

В сучасних умовах господарювання головним рушієм економічного розвитку країни виступає підприємництво. Саме підприємництво є тим потужним двигуном завдяки якому відбувається врегулювання ринкових ситуацій пов'язаних із зайнятістю та безробіттям, добробутом населення, розвитком конкурентного середовища, освоєнням нових ринків виробництва та збуту тощо. Роль підприємництва настільки важлива, що вона сама актуалізує питання постійного моніторингу його показників та чинників з метою визначення загального стану, проблем, тенденцій та основних напрямів розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню підприємництва присвячені праці багатьох вітчизняних вчених зокрема, З. Варналія [1], Т. Васильціва [2], О. Ватаманюка [3], Г. Гесця, С. Іванюти, Р. Пустовіта [4], С. Реверчука, Л. Романової та ін. Автори всебічно досліджували теоретичні засади підприємництва, практичні аспекти його становлення, прояву та розвитку. Зокрема, О. Ватаманюк досліджує теоретичні аспекти аналізу підприємництва. Вчений зазначає, що підприємництво є складним багатокомпонентним елементом інституційного середовища, що характеризується динамічністю та різноманітним проявом, які можна визначити на основі наявної системи інститутів формальної і неформальної природи [3]. Р. Пустовіт здійснює дослідження інституціонального середовища підприємництва. У своїх працях вчений розглядає фактори, що перешкоджають розвитку бізнес-середовища у трансформаційній економіці, детально висвітлює питання неузгодженості формальних та неформальних інститутів під час проведення трансформаційних перетворень [4]. З. Варналій, М. Романюк, Т. Васильців та ін. досліджують проблеми розвитку малого і середнього підприємництва в Україні та пріоритетні напрями державної політики щодо їх подолання [1; 2; 5]. Вчені акцентують увагу на об'єктивній необхідності податкового стимулювання розвитку суб'єктів зазначених видів підприємництва [1].

Незважаючи на значні напрацювання вчених, слід зазначити, що окремі питання дослідження підприємництва потребують уточнення та подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення основних показників та чинників розвитку підприємництва в Україні через призму їх динамічних змін в розрізі окремих груп діючих суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, у роботі застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, групування та узагальнення, прийоми табличного та графічного відображення результатів дослідження. За допомогою методів діалектичного пізнання, порівняння та узагальнення

визначено основні показники розвитку підприємництва в розрізі кількісного складу діючих суб'єктів господарювання, обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) та кількості зайнятих працівників у сфері підприємницької діяльності. На основі аналізу визначених показників здійснено загальну оцінку стану та тенденцій розвитку вітчизняного підприємництва в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані вітчизняних організацій та періодичних видань.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до чинного законодавства, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, здійснювана на власний ризик господарська діяльність, що провадиться суб'єктами господарювання (підприємцями) задля досягнення економічних та соціальних результатів і одержання прибутку [6].

Здійснюється підприємництво в Україні на засадах, які передбачають [6]:

- вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільний найм підприємцем працівників;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Реалізація зазначених принципів окремими суб'єктами господарювання є основою законного та ефективного розвитку підприємництва в цілому. Останній можна оцінити за допомогою динамічних змін кількісних та якісних показників в розрізі діючих суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємництва), а саме юридичних осіб (підприємств) та фізичних осіб-підприємців (ФОП).

За офіційними даними, в Україні налічується близько 2 млн. суб'єктів підприємництва, з яких 1,6 млн. (а це трохи більше 80% від загальної кількості) – фізичних осіб-підприємців. Варто зазначити, що упродовж останніх років кількісний склад діючих суб'єктів підприємництва фактично залишається незмінним – кількість фізичних осіб-підприємців в 4 рази перевищує кількість підприємств (рис. 1). Зокрема, у 2020 році частка ФОП у загальній структурі діючих суб'єктів підприємництва становила 81,1%, у 2019 році – 80,4%, у 2018 році – 80,7%.

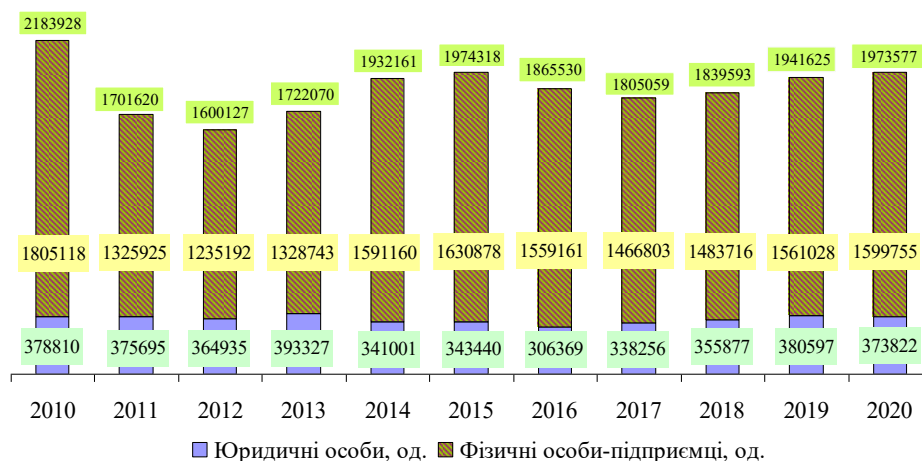


Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів підприємництва в Україні у 2010-2020 роках, одиниць*

*Джерело: складено автором за [7].

Для більшості діючих суб'єктів підприємництва основною формою реалізації господарської діяльності є мікропідприємництво. Як відомо, у зазначеній сфері функціонує 96% усіх суб'єктів господарювання (у 2020 році в сфері мікропідприємництва було сконцентровано 96,2% усіх

суб'єктів господарювання, у 2019 році – 96%, у 2018 році – 95,9%), з яких 16% діючих підприємств (табл. 1). Загалом частка мікропідприємств у загальній кількості діючих підприємств України становить дещо більше 80% (у 2020 році – 82,4%, у 2019 році – 82,3%, у 2018 році – 82,3%). Серед фізичних осіб-підприємців частка суб'єктів мікропідприємництва значно вища, адже практично всі ФОП задіяні у зазначеній сфері (у 2020 році частка «зайнятості» ФОП у сфері мікропідприємництва становила 99,5%, у 2019 році – 99,3%, у 2018 – 99,2%).

Таблиця 1

Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010-2020 роках, одиниць/‰*

Роки	Велике підприємництво (середня кількість працівників понад 250 осіб, річний дохід понад 50 млн. євро)**	Середнє підприємництво (середня кількість працівників до 250 осіб, річний дохід до 50 млн. євро включно)**		Мале підприємництво (середня кількість працівників до 50 осіб, річний дохід до 10 млн. євро)**		Мікропідприємництво (середня кількість працівників до 10 осіб, річний дохід до 2 млн. євро)**		Всього
	Підприємства	Підприємства	ФОП	Підприємства	ФОП	Підприємства	ФОП	
2010	586 0,02	20983 0,96	360 0,02	56796 2,60	11515 0,53	300445 13,76	1793243 82,11	2183928 100
2011	659 0,04	20753 1,22	306 0,02	58468 3,44	12615 0,74	295815 17,38	1313004 77,16	1701620 100
2012	698 0,04	20189 1,26	362 0,02	57587 3,60	10515 0,66	286461 17,90	1224315 76,52	1600127 100
2013	659 0,04	18859 1,10	351 0,02	55332 3,21	9689 0,56	318477 18,49	1318703 76,58	1722070 100
2014	497 0,03	15906 0,82	712 0,04	45676 2,36	9483 0,49	278922 14,44	1580965 81,82	1932161 100
2015	423 0,02	15203 0,77	307 0,02	43573 2,21	3982 0,20	284241 14,40	1626589 82,38	1974318 100
2016	383 0,02	14832 0,80	281 0,02	43459 2,33	5839 0,31	247695 13,27	1553041 83,25	1865530 100
2017	399 0,02	14937 0,83	317 0,02	44818 2,48	7506 0,42	278102 15,41	1458980 80,82	1805059 100
2018	446 0,02	16057 0,87	419 0,02	46602 2,53	11332 0,62	292772 15,92	1471965 80,02	1839593 100
2019	518 0,03	17751 0,91	378 0,02	48948 2,52	10017 0,52	313380 16,14	1550633 79,86	1941625 100
2020	512 0,03	17602 0,89	344 0,02	47837 2,42	8380 0,42	307871 15,60	1591031 80,62	1973577 100

*Джерело: складено автором за [7].

** Критерії суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва визначені відповідно до [6].

За даними Державної служби статистики України, основними видами економічної діяльності діючих суб'єктів підприємництва є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. У зазначених сферах функціонує понад 40% усіх суб'єктів підприємництва. Зокрема, у 2020 році даними видами економічної діяльності займалися 826129 суб'єктів господарювання (рис. 2), з яких 727760 одиниць – це фізичні особи-підприємці. Загалом частка ФОП у сферах оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів складає 88,1% загальної кількості суб'єктів підприємництва, які займаються даними видами економічної діяльності та 36,9% загальної кількості усіх діючих суб'єктів підприємництва.

Згідно даних рис. 2 у сферах інформації та телекомунікації сконцентровано близько 12% усіх суб'єктів підприємництва (у 2020 році – 234188 одиниць, з яких 218134 фізичних осіб-підприємців, що становить 13,6% загальної кількості ФОП в аналізованому періоді), у сферах професійної, наукової та технічної діяльності – трохи більше 7% (у 2020 році – 140374 одиниць, з яких 110564 фізичних осіб-підприємців, що становить 6,9% загальної кількості ФОП в аналізованому році). У промисловості функціонує 6,4% усіх суб'єктів підприємництва, у сферах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 5,0%, у сфері операцій з нерухомим майном – 4,8%. В меншій мірі суб'єкти підприємництва зосереджені в інших видах економічної діяльності зокрема, в сільському, лісовому та рибному господарстві (3,7%), у сферах тимчасового розміщування й організації харчування (3,6%), адміністративного та допоміжного обслуговування (2,7%), охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (1,9%) [8].



Рис. 2. Кількість діючих суб'єктів підприємництва в розрізі видів економічної діяльності у 2020 році, одиниць*

*Джерело: складено автором за [8].

Слід зауважити, що основна «концентрація» суб'єктів господарювання в сферах оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів обумовлена, насамперед, прагненням швидкого повернення вкладених коштів та максимізації результатів своєї діяльності [9, с. 167]. Останню підтверджують дані про обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) діючими суб'єктами підприємництва (рис. 3).

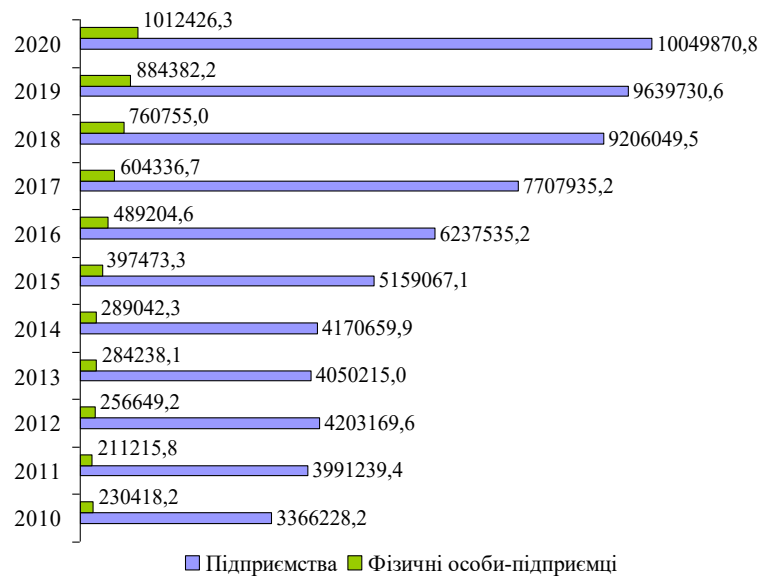


Рис. 3. Обсяг реалізованої продукції діючими суб'єктами підприємництва у 2010-2020 роках, млн. грн.*

*Джерело: складено автором за [7].

У загальному враховуючи дані рис. 1 та рис 3, доцільно зазначити, що попри відносну стабільність у кількісному складі діючих суб'єктів підприємництва, упродовж останніх років спостерігається зростання вартісних показників реалізації продукції (товарів, послуг). Так, у 2020 році обсяги реалізації продукції суб'єктами підприємництва у порівнянні з 2019 роком зросли на 538,2 млрд. грн. (5,11%), у 2019 році у порівнянні з 2018 роком – на 557,3 млн. грн. (5,59%). У цілому за 2015-2020 роки обсяги реалізації продукції зросли вдвічі – з 5556,5 млрд. грн. до 11062,3 млрд. грн. (рис. 3).

На превеликий жаль, не можемо спостерігати позитивної динаміки у сфері зайнятості. У 2020 році, вперше за останні роки, відбулося зменшення кількості зайнятих працівників за всіма групами діючих суб'єктів підприємництва. Зокрема, кількість працівників підприємств у порівнянні з попереднім роком скоротилася на 41,4 тис. осіб, фізичних осіб-підприємців – на 44,5 тис. осіб (рис. 4).

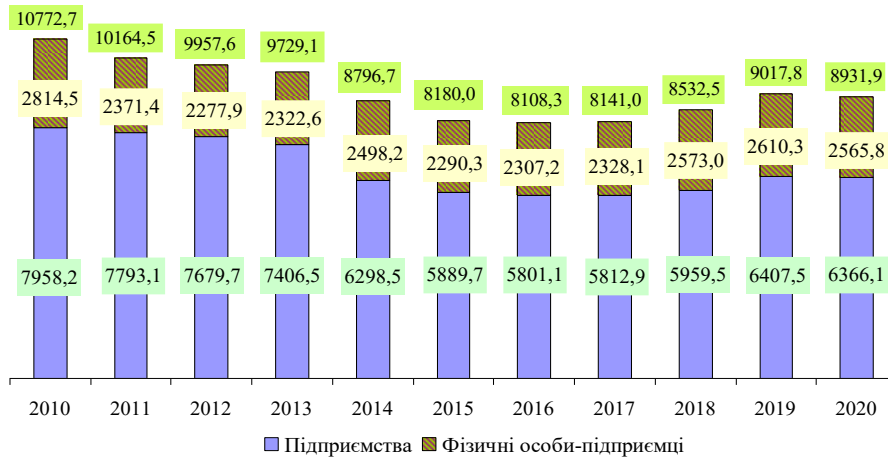


Рис. 4. Кількість зайнятих працівників в розрізі суб'єктів підприємництва, тис. осіб*

*Джерело: складено автором за [7].

У цілому аналіз показників зайнятості працівників в розрізі груп суб'єктів підприємництва показує, що 70% зайнятих є працівниками підприємств, з яких половина (у 2020 році – 3088,4 тис. осіб) – працівниками середнього підприємництва. Серед працівників фізичних осіб-підприємців частка зайнятих у сфері середнього підприємництва є незначною (рис. 5). Переважна більшість працівників фізичних осіб-підприємців (понад 90% загальної кількості працівників ФОП) задіяна у сфері мікропідприємництва (рис. 4-5), що обумовлено безпосередньо самою «специфікою» зайнятості ФОП (табл. 1). Загалом середнє та мікропідприємництво являються основними сферами зайнятості працівників у сучасному вітчизняному підприємстві (на дані сфери припадає відповідно 34,6% та 33,6% усіх зайнятих).

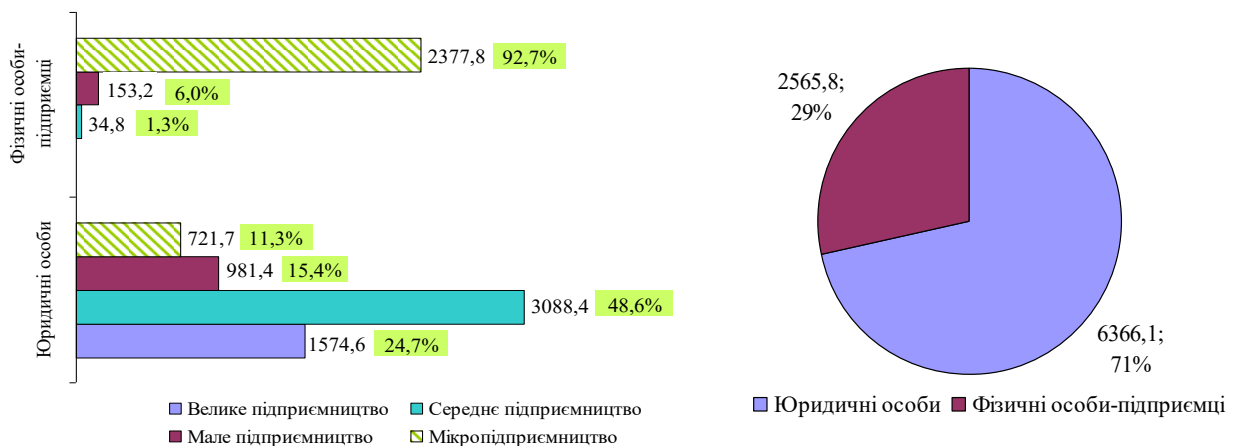


Рис. 5. Кількість зайнятих працівників в розрізі суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2020 році, тис. осіб*

*Джерело: складено автором за [7].

За даними Державної служби статистики України, найвищий рівень зайнятості працівників у підприємстві спостерігається в оптовій та роздрібній торгівлі, сфері ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, а також у промисловому виробництві. У зазначених видах економічної діяльності задіяно більше 50% усіх зайнятих працівників (рис. 6). Варто зазначити, що достатньо високий рівень зайнятості працівників спостерігається також у сферах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (9,8%), охорони здоров'я та соціальної допомоги (8,9%).

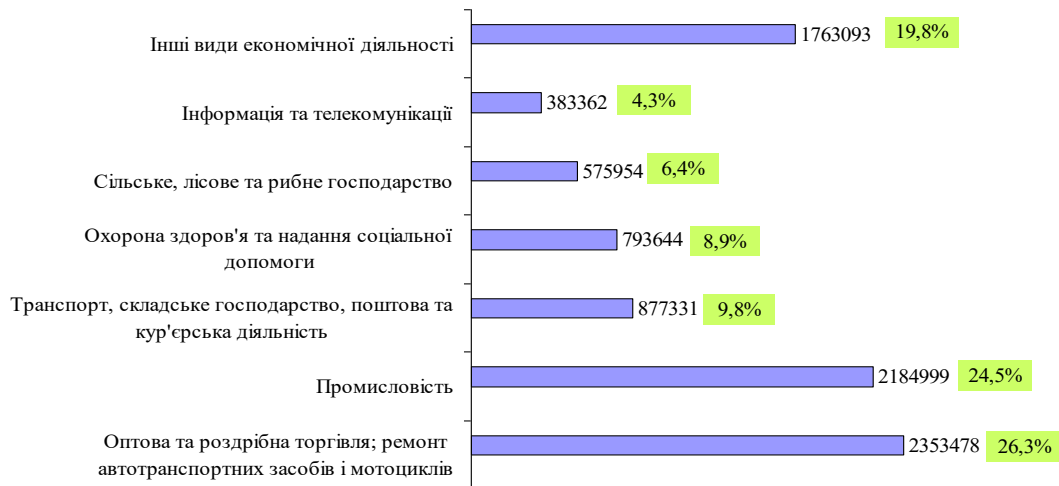


Рис. 6. Кількість зайнятих працівників у підприємстві за сферами економічної діяльності у 2020 році, осіб*

*Джерело: складено автором за [10]

Однак, аналізуючи показники зайнятості працівників у сфері підприємництва, слід враховувати й наявність проблеми тіньової зайнятості. Як відомо, суб'єкти господарювання часто використовують працю найманих працівників без офіційного працевлаштування, а заробітну плату виплачують у «конвертах» [11; 12]. Сьогодні, за даними Державної служби України з питань праці, кожен п'ятий українець працює в тіні [13]. Така ситуація, на нашу думку, призводить не лише до заниження офіційних даних щодо кількості працевлаштованих та недоотримання державою коштів, але й до «підриву» основ прозорості і розвиненої конкуренції у сучасному бізнес-середовищі.

Враховуючи зазначене, очевидно, що проблема тіньової зайнятості, як і тіньової діяльності загалом, залишається відкритою. Для мінімізації рівня тінізації необхідно створити сприятливі умови переходу суб'єктів підприємництва до формального сектору, за яких б вигоди перевищували витрати, як у сенсі часу, так і грошей.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи необхідно зазначити, що в Україні упродовж останніх років спостерігалася відносно позитивна динаміка кількісних та якісних змін в показниках розвитку підприємництва. Свідченням цьому, насамперед, зростання загальної кількості діючих суб'єктів підприємництва (що зумовлено, в більшій мірі, спрощенням процедури започаткування власної справи) та обсягів реалізованої ними продукції (товарів, послуг).

Однак сьогодні, в умовах повномасштабної війни, динаміка та структура показників і чинників розвитку вітчизняного підприємництва зазнає суттєвих змін – змінюються пріоритети в напрямках економічної діяльності, привабливості територій, доступних (безпечних) для здійснення (реалізації) господарської діяльності, встановлення бізнес-зв'язків тощо. За таких умов виникає необхідність постійного та глибокого моніторингу поточного стану окремих груп показників та чинників динаміки підприємництва, що дозволить встановити тенденції та перспективи його розвитку в Україні з врахуванням диверсифікації видів діяльності, нових вимог та викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варналій З., Романюк М., Білик Р. Податкове стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Вип. 40. Ч. 1. С. 52-59.
2. Васильців Т.Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. Стратегічні пріоритети. 2009. №1. С. 145-149.
3. Ватаманюк О.З., Сухарська І.Я. Інститут підприємництва в господарській системі України. Економічний часопис-XXI. 2013. №5-6(1). С. 14-17.
4. Пустовіт Р.Ф. Формування інституціонального середовища розвитку вітчизняного підприємництва. Підприємництво, господарство і право. 2005. № 2. С. 140-144.
5. Мірошник Р., Прокоп'єва У. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Вип. 4. №1. С. 63-71.
6. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n316>
7. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Шоля Р.І. Динаміка та структура розвитку підприємництва України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 166-171.
10. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Ангелко І.В. Тіньова діяльність як джерело доходу: основні форми вияву. Галицький економічний вісник. 2010. №2(27). С. 108-115.
12. Ангелко І.В. Неформальна зайнятість населення України в сучасних умовах господарювання. Український соціум. 2010. №3(34). С. 124-132.
13. У Держпраці оцінили рівень тіньової зайнятості в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/29/novyna/suspilstvo/derzhpraczi-oczinily-riven-tinovoyi-zajnyatosti-ukrayini>

REFERENCES

- Varnalii Z., Romaniuk M., Bilyk R. Podatkove stymuliuvannya rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini. Formuvannya rynkovoї ekonomiky v Ukraini. 2018. Vyp. 40. Ch. 1. S. 52-59.
- Vasyltsiv T.H. Udoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini. Stratehichni priorytety. 2009. №1. S. 145-149.
- Vatamaniuk O.Z., Sukharska I.Ia. Instytut pidpriemnytstva v hospodarskii systemi Ukrainy. Ekonomichniy chasopys-XXI. 2013. №5-6(1). S. 14-17.
- Pustoviit R.F. Formuvannya instytutsionalnogo seredovyscha rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva. Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2005. № 2. S. 140-144
- Miroshnyk R., Prokopieva U. Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy. Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». 2020. Vyp. 4. №1. S. 63-71.
- Hospodarskyi kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n316>
- Pokaznyky diialnosti subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva (2010-2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Kilkist diiuchykh subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014-2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Sholia R.I. Dynamika ta struktura rozvytku pidpriemnytstva Ukrainy. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. 2019. Vyp. 25. Ch. 2. S. 166-171.
- Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014-2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Anhelko I.V. Tinova diialnist yak dzherelo dokhodu: osnovni formy vyjavu. Halytskyi ekonomichniy visnyk. 2010. №2(27). S. 108-115.
- Anhelko I.V. Neformalna zainiatist naselennia Ukrainy v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. Ukrainyskyi sotsium. 2010. №3(34). S. 124-132.
- У Держпраці оцінили рівень тіньової зайнятості в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/29/novyna/suspilstvo/derzhpraczi-oczinily-riven-tinovoyi-zajnyatosti-ukrayini>

INDICATORS AND FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

Iryna ANHELKO

Institute of Enterprise and Advanced Technologies «Lviv Polytechnic» National University

In the article are considered basic indexes and factors of development of entrepreneurship in Ukraine. The dynamic changes of indexes of entrepreneurship are analysed in the cut of quantitative composition of operating subjects of menage, volumes of realization of products and amount of the employed workers. On the basis of the research, it was established that in recent years, the quantitative composition of active business entities in Ukraine has actually remained unchanged. In the structure of business entities, the share of individual entrepreneurs prevails. Their number exceeds the number of enterprises four times. It was determined that the main form of economic activity by business entities is micro-entrepreneurship. It is noted that 96% of all business entities operate in this area. It was established that the main type of economic activity for most business entities is wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles. More than 88% of individual entrepreneurs are engaged in this type of activity.

Attention is focused on the number of employed workers in the field of entrepreneurship. The problem of shadow employment of employees in the field of entrepreneurship is emphasized. It is noted that the existing problem affects not only the state's lack of funds, but also the creation of competitive conditions in the field of entrepreneurial activity. In order to minimize the level of shadowing, it is proposed to create favorable conditions for the transition of business entities to the formal sector, in which the benefits would exceed the costs, both in terms of time and money.

It is summarized that in modern conditions there is a need to carry out in-depth and constant monitoring of the current status of certain groups of indicators and factors of the dynamics of entrepreneurship, which will allow to establish trends and determine the prospects for its development, taking into account the diversification of types of activities, new requirements and challenges.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial activity, entrepreneurial subjects, micro-entrepreneurship, employment.

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Михайло ВЕДЕРНИКОВ¹, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК², Марія ЗЕЛЕНА³

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

e-mail: arh.mihael@gmail.com

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

e-mail: liberty_lvs@ukr.net

³Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

e-mail: mariaverde4@ukr.net

У статті досліджується мотивація як один з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Розглянуто основні передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства. Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу», що включає в себе сукупність конкурентоспроможних переваг усіх працівників організації. Здійснено оглядовий аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність працівника на зовнішньому ринку праці, які безпосередньо зв'язані з характеристиками ринку праці. Здійснено оглядовий аналіз системно-цільового підходу в управлінні. Сформовані конкурентні переваги персоналу під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і розглядаються як результат навчання, розвитку та діяльності. Розглянуто методологічні підходи до формування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві. Охарактеризовано мотиви, що спонукають людину ефективно працювати на робочому місці. Сформовано основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу підприємства. Визначено фактори мотивації працівників підприємства.

Ключові слова: Конкурентоспроможність персоналу, управління персоналом, мотиваційний моніторинг, мотивація персоналу, промислове підприємство, продуктивність праці, системи оплати праці.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-5>

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

В умовах сучасних ринкових відносин на конкурентоспроможність підприємства величезний вплив виявляє конкурентоспроможність персоналу. Якби нові технології не впроваджували на підприємстві, якби позитивно не впливали фактори зовнішнього середовища на діяльність організації, без висококваліфікованого персоналу, готового до даних змін, підприємство не зможе досягти бажаних результатів. Поняття «конкурентоспроможність персоналу» розкривається в цілій низці наукових праць. Найпоширенішим підходом є той, який характеризує конкурентоспроможність працівників як величину професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили, що дозволяє їй власникові конкурувати за більш престижні робочі місця [1].

Варто зауважити, що конкурентоспроможний персонал організації – це лише частина конкурентоспроможності самого підприємства. Але саме конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції між роздрібними торговельними підприємствами має вирішальне значення для успішної діяльності організації, у зв'язку із чим необхідно приділити особливу увагу факторам, що впливають на конкурентоспроможність персоналу [2, с. 8].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Конкурентоспроможність персоналу досліджено та висвітлено у працях таких найковців як Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Л.М. Калашникова, А. Колот, Е. Лібанова, С. Сотнікова, Р. Фатхутдінов, С. Цимбалюк та ін. Результати аналізу економічної літератури свідчать, що незважаючи на значний вклад вчених в розвиток питання забезпечення конкурентоспроможності персоналу, потребують подальшого дослідження категорія конкурентоспроможності персоналу, зокрема підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу [1-2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Доцільно відмітити, що питання конкурентоспроможності підприємства в сучасній науковій літературі розглянуті достатньо широко, але питання, які пов'язані з конкурентоспроможністю персоналу як одного з важливих складових конкурентоспроможності підприємства, не можна вважати до кінця вирішеними. Отже, не існує єдиної схеми для підвищення та оцінки конкурентоспроможності персоналу. Крім того, запропоновані методики не є досить

комплексними та найчастіше не враховують більшість чинників, які впливають на цей показник. Саме тому, оцінювання й підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що потребує вирішення [1]. З урахуванням сучасних тенденцій, відповідно до яких персонал розглядається як важливий ресурс в діяльності підприємства, що поряд із технікою, технологією забезпечує підприємству стабільний стан на ринку, дослідження людського фактору дозволяє виявити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на це, потребує дослідження питання конкурентоспроможності персоналу підприємства як його комплексної характеристики, що суттєвим чином впливає на формування конкурентоспроможності підприємства [1, 3].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Доцільно зауважити, що розглядаючи конкурентоспроможність персоналу на ринку праці як економічну категорію, можна зіштовхнутись зі складністю та неоднозначністю даного поняття. Саме тому, конкурентоспроможність персоналу необхідно розглядати під різним кутом зору, а саме [1]:

- як джерело максимального задоволення працівником ринкової потреби в товарах і послугах;
- як властивість здатності до праці;
- як властивість людського капіталу;
- як здатність суб'єкта управляти своїми конкурентними перевагами.

Разом з тим, конкурентоспроможність характеризує якісну сторону трудового потенціалу працівника, а отже, від рівня конкурентоспроможності залежить специфіка трудової поведінки, ступінь розвитку особистого трудового потенціалу. Доцільно відмітити, що конкурентоспроможність працівника, за словами О.А. Грішної – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис тощо [1]. Конкурентоспроможність працівника – це здатність до індивідуальних досягнень у праці, що представляють внесок у досягнення організаційних цілей. Конкурентоспроможність працівника визначається якістю робочої сили, відповідним до ринкової потреби у функціональній якості праці; рівнем потенційної й фактичної ефективності праці робітників й здатності до професійного розвитку [1]. Відбувається відбір найбільш здатних працівників з погляду відповідності їх людського капіталу якості праці.

Поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства, яке розглядається виникло зовсім не випадково. Передумовами, що зумовлюють виникнення самого поняття конкурентоспроможності персоналу, пропонується вважати такі, що зображені на рисунку 1 [3].

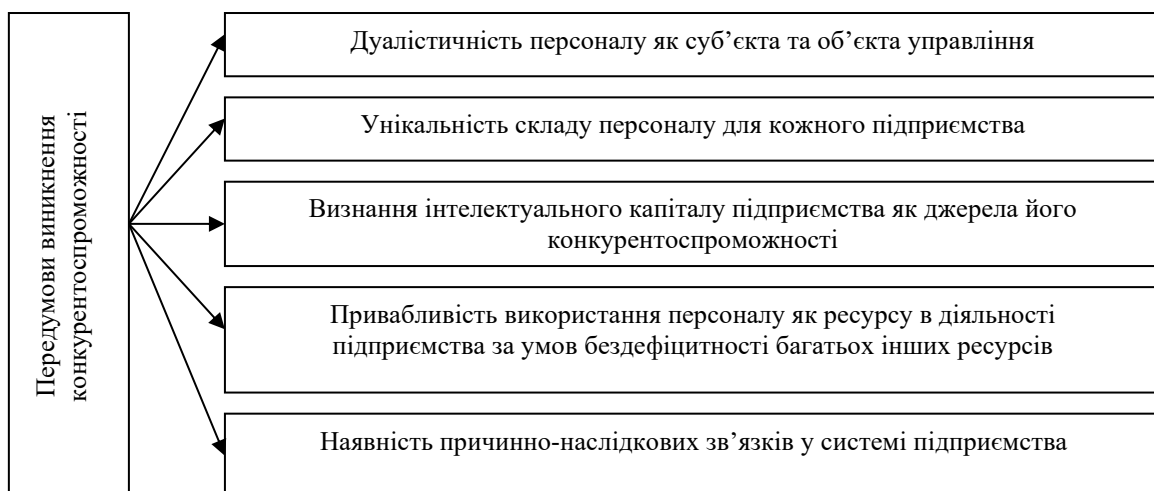


Рис. 1. Передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства

Однак, говорити лише про якість робочої сили як єдиний та основний компонент конкурентоспроможності робочої сили недоцільно, адже на рівні з якістю існують досить важливі кількісні й вартісні характеристики робочої сили такі як, наприклад, продуктивність праці, вклад робітника у фінансові результати підприємства, ефективність використання робочої сили, вартість робочої сили, витрати на розвиток робочої сили [4, с. 164]. Так, Богиня Д. П. під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє саме сукупність не тільки якісних, але й вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців [5, с. 86]. Віріна І. В. описала три рівні здатностей, що характеризують конкурентоспроможність працівника: сукупність якостей, що характеризують здатності до праці; володіння навичками пошуку й знаходження необхідної роботи, уміння переконати роботодавця у своїх перевагах перед іншими кандидатами; відповідність якості робочої сили вимогам робочого місця, здатність задовольняти конкретну потребу покупця робочої сили [6, с.127].

На конкурентоспроможність працівника на зовнішньому ринку праці впливають різноманітні фактори, які безпосередню зв'язані з наступними характеристиками ринку праці, а саме [6, с.127]:

- пропозицією на ринку праці – з кількістю кандидатів на посаду, їх професійно-особистісними якостями й умовами пропозиції;
- попитом на ринку праці – з кількістю необхідних працівників на посаду з необхідними професійно-особистісними якостями, а також з умовами наймання;
- оцінками й розв'язками роботодавця – з оцінними технологіями, використовуваними роботодавцем при доборі, відборі й прийманні на роботу [6, с.128].

Та все ж необхідно зупинитись на понятті «конкурентоспроможність персоналу», що включає в себе сукупність конкурентоспроможних переваг усіх працівників організації. Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного працівника підприємства, як окремо, так і разом, своєчасно реагувати на зовнішньоекономічні зміни середовища, швидко адаптуватися до них та створювати вироби, які відповідають всім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів. З метою реалізації вищезазначеної задачі необхідно не тільки найбільш повно використовувати своїх робітників, але й розвивати корпоративну культуру та корпоративний дух, щоб, у свою чергу, працівники були зацікавлені в підвищенні організаційної конкурентоспроможності в тій мірі, в якій вони знаходять у ній можливість для підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому випадку, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі підприємства [7].

Доцільно зауважити, що враховуючи проведений аналіз точок зору щодо сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства, її можна розглядати у двох аспектах, зокрема: як сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що формують його потенціал та як можливість забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Разом з тим, правомірно відмітити, що безпосередньо розвиток персоналу повинен бути безперервним процесом, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника [8, с. 149]. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці. Однією з причин недостатньої уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства [9].

Конкуренція у сучасних словниках тлумачиться як боротьба за досягнення кращих результатів у якійсь справі, тому професійна кар'єра працівника в організації, його діяльність завжди проходять перевірку на позитивне соціальне сприйняття з боку керівника, так і в оціночних думках у масштабах організації, тобто складається суспільна думка. Виходячи з цього, система оцінки конкурентних переваг персоналу повинна враховувати три рівні виміру успішності, а саме [6, с.124]:

- рівень соціального сприйняття образу працівника масовою свідомістю, де значну роль у кар'єрі відіграє фактор його соціальної успішності;
- рівень професіоналізму особистості, де чинником успішності виступає конкурентоздатність працівника. Ця перевага особистості за спадкоємністю не передається, а свідомо формується і розвивається у процесі професійного становлення;

- рівень професіоналізму діяльності, де чинником успішності є володіння конкретними видами технологій діяльності з урахуванням галузевої специфіки, статусу та функцій. Під технологією розуміється майстерність у професійній діяльності, яка впливає на успішність виконання поставлених завдань [6, с.125].

Отже, конкурентні переваги персоналу формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і можуть розглядатися як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс працівника містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб'єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення працівника до успіху у професійній кар'єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, знання та досвід, рівень технологічної майстерності. До об'єктивної сторони конкурентоздатності відносяться різні бар'єри, обмеження на шляху до досягнення поставлених цілей, подолання яких вимагає від працівника напруження, що сприяє прояву конкурентних якостей та здібностей, використання відповідної техніки і технологій, які забезпечують високий результат витрачених зусиль [9, с. 250].

Таким чином, конкурентним можна вважати працівника, який має явні переваги у порівнянні з іншими, завдяки своєму особистому та професійному потенціалу, здатний витримувати конкуренцію (конкурс, вибори тощо), подолати бар'єри, обмеження, досягти успіху в професійній діяльності [8]. Також підґрунтям дослідження сутності категорії «конкурентоспроможність» стало з'ясування її концептуального зв'язку з поняттям «конкурентний потенціал», який стосовно персоналу можливо розділити на три категорії компетенцій: системні, інструментальні, міжособистісні [6, с.127].

Системні компетенції виражають здатність до системного аналізу та вирішенню практичних завдань на основі системного підходу. Інструментальні компетенції виражають когнітивні здібності в організації професійної діяльності. Міжособистісні компетенції виражають індивідуальні здібності (ставлення до критики і самокритики); соціальні навички (міжособистісні відносини, робота в команді) [9, с.159]. Таким чином, виявлення відповідних конкурентних переваг на базі вище обумовлених компетенцій персоналу і розвиток компетенцій в реалізації підвищує інтелектуальний потенціал підприємства, а також конкурентоспроможність персоналу в цілому. Професійна придатність працівника – це складне та багатогранне поняття. Воно не обмежується рамками фізіології, медицини та психології, оскільки професійна придатність охоплює також широкі коло економічних та соціальних проблем [8].

Професійна придатність виражає відповідність психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність людини цим вимогам з точки зору стану її здоров'я і фізичного розвитку, ступінь відповідності оволодіння громадянином загальними, професійними знаннями, уміннями і навичками, належну психологічну, моральну та економічну готовність працівника (особистості) до продуктивної праці на підприємстві [10]. В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу – забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію [8].

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає у тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу організації у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом [8].

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників підприємство повинне [9, с.160]: мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад; визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуально-психологічних особливостей персоналу; зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенцій [9, с.160]. Після виконання зазначених процедур організація приступає до розроблення конкретних заходів щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями

професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління організацією [10].

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації має стимулювання розвитку працівників і раціонального використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не проявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо [11]. У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним з основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці [12].

Конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини до вимог, зайнятого нею робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. У тих, хто не задоволений працею, якість її невисока, часті випадки порушення трудової дисципліни, відсутня достатня зацікавленість стосовно подальшого професійного розвитку. Конкурентоспроможність персоналу охоплює механізми: «хочу», «можу», «потрібно». Вони, по суті, виражають трудову активність особистості, що характеризує якісний рівень трудової діяльності і цим визначає рівень конкурентоспроможності працівника на внутрішньофірмовому ринку праці. Максимальний збіг механізмів «можу», «хочу» та «потрібно» стає умовою підвищення ефективності виробництва, розвитку особистості. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому разі, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі підприємства [10].

При умові, якщо потреби суспільства, організації, інтереси працівника та його здібності не узгоджені, то це негативно впливає на трудову активність, рівень конкурентоспроможності персоналу. Це проявляється в таких показниках, як зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, збільшення рівня плинності кадрів, небажання проходити професійне навчання і т. д. Таким чином, трудова активність, крім конкурентоспроможності працівника, охоплює широке коло питань, пов'язаних насамперед із організацією різних форм і методів профорієнтації, професійного навчання, планування трудової кар'єри, стратегією управління організацією тощо [6, с.128].

Підвищення ролі і відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в структурі конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівнику таких якостей, як працездатність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групах та ін. Працездатність та відповідальне ставлення до дорученої справи відіграють помітну роль у професійному розвитку особистості [6, с.128].

Важливою складовою конкурентоспроможності персоналу є також стан здоров'я і фізичного розвитку працівника. Тому в організації для забезпечення збереження та розвитку трудового потенціалу повинні проводитися заходи щодо здорового способу життя, запобігання випадків професійних захворювань, травматизму й інвалідності. У разі настання інвалідності слід передбачати заходи з професійної реабілітації осіб з інвалідністю [8]. Отже, виявлення професійної придатності та розвитку компетенції персоналу – важливі складові реалізації організацією обраної стратегії управління. Мова йде про створення сприятливих умов для розвитку загальних і професійних знань, умінь та практичних навичок, належної психологічної, моральної і економічної готовності персоналу до продуктивної праці. Це забезпечує високий рівень конкурентоспроможності як самого персоналу, так і організації у цілому [10].

Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вона є рушійною силою поведінки працівника, пов'язана з такими сторонами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка [11]. Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно-цільовий підхід щодо управління організацією. Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на

практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» [7], систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [8] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [8]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем. Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [9].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це система управління якістю. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів HR-інжинірингу – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості [10].

Хоч у стандарті мова йде про працівників, що впливають на якість продукції, але, зрозуміло, що йдеться про весь штатний склад підприємства, оскільки свій внесок в якість продукції роблять всі без винятку працівники. Якість продукції залежить і від рівня організації робіт та стратегічного й оперативного планування, і від якості розробленої регламентуючої документації, організації робочих місць, якості обслуговування технологічного обладнання, рівня метрологічного забезпечення, якості закупленої продукції для забезпечення виробничого процесу, і від мікроклімату в колективі [10].

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [10]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність виробництва. Основні завдання мотиваційного моніторингу такі: відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам; аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал; аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва; оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу; використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб, провівши вищезазначену процедуру мотиваційного моніторингу. Для цього розглянемо можливість використання такого

інструментарію, як мотиваційний профіль [11], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 1 [12].

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємства

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника підприємства пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів. Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з рештою відкривають свої справжні думки [12]. Схематично результати опитування можна виразити діаграмою, що наведена на рисунку 2. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рисунку 2 видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 – самовдосконалення [12]

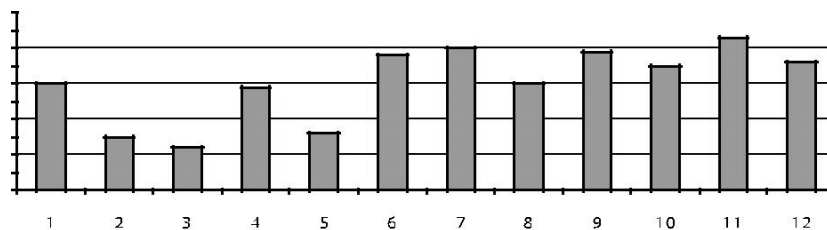


Рис. 2 – Мотиваційний профіль працівника

Для наступного етапу, застосування мотиваційного профілю потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 2, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений [13].

Таблиця 2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час даного тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 2 – це номери факторів згідно з таблицею 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати другого опитування [14, с. 285]. Далі значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, що поділена на чотири сектори. По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх

задоволеність. В першому секторі значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактора лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому секторі значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1 [14]. Для мотивування опитаного працівника передусім необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому секторі діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому секторі на межі з другим. Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів (таблиця 3).

Таблиця 3

Бюлетень стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
9	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися.
10	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усунути причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
11	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

У бюлетені стимулів ми маємо стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві. [11] Бюлетень стимулів представлений в таблиці 3, де наведені стимули по мотиваційних факторах підприємства. Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже у кожної людини після задоволення одних потреб виникають інші. Але задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні – 0,8. І це принципова різниця [14].

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, пропонуємо використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників. Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника (P_m), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (S), які зафіксовані в таблиці 2. Мотиваційний потенціал

підприємства (Pe) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, однак мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом. Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти факторах мотивації і припустити, що по всіх факторах задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцять. Як вже зазначалось, під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника [14]. Якщо значення мотиваційного потенціалу працівника не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає необхідність провести все опитування і визначити, а що саме потребує задоволеності. Так, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто здійснювати мотиваційний моніторинг. Проведення вищеописаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють певну систему мотивації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті тестуванням по кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим і економічно доцільним. Проведені опитування показали, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу підприємства можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

Отже, варто зауважити, що мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вона є рушійною силою поведінки працівника, пов'язана з такими сторонами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка. Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Славгородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славгородська // Проблеми науки. - 2016. - № 1. - С. 94-98.
2. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Кравченко В. О., Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса : ОДЕУ, 2008. 128 с.
6. Цимбалюк С. Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти. Економічний аналіз. 2013. № 12 (4). С. 123-128.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*. 2022. P. 131-149.

9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2014. Т. 3., №. 3 (17). С. 46-50.
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. 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). IEEE, 2021. P. 284-289.

REFERENCES:

1. Slavohorodska O. Yu. Motyvatsiia personalu na pidpriemstvi do pidvyshchennia kompetentnosti yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv / O. Yu. Slavohorodska // Problemy nauky. - 2016. - № 1. - S. 94-98.
2. Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Kharchenko T.M. Alternatyvni pidkhody motyvatsii naimanykh pratsivnykiv u konteksti transformatsiinykh protsesiv ekonomiky / T.M. Kharchenko // Systema natsionalnoho menedzhmentu v konteksti intehratsiinoho vymiru: monohrafiia / za nauk. red. d.e.n., prof. L.I. Mykhailovoi. – Sumy: PP Vinnichenko M.D., Lytovchenko Ye. B., 2014. – 432 s.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Kravchenko V. O., Koshelupov I. F. Sotsialno-ekonomichna model mekhanizmu motyvatsii pratsi upravlyntsiiv pidpriemstv. Odesa : ODEU, 2008. 128 c.
6. Tsybaliuk S. Mekhanizm formuvannia kompensatsiinoi polityky: teoretyko-metodolohichni aspekty. Ekonomichnyi analiz. 2013. №. 12 (4). S. 123-128.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. Innovative Solution in Modern Science. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. 2022. P. 131-149.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. 2014. Т. 3., №. 3 (17). С. 46-50.
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. 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). IEEE, 2021. P. 284-289.

MONITORING EMPLOYEE MOTIVATION AS A MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY'S PERSONNEL

Mykhailo VEDERNIKOV, Lesya VOLIANSKA-SAVCHUK, Msria ZELENA
Khmelnyskyi National University

The article examines motivation as one of the most important factors affecting the competitiveness of the company's personnel. The main prerequisites for the emergence of the concept of the competitiveness of the company's personnel are considered. The essence of the concept of "staff competitiveness" is determined, which includes the set of competitive advantages of all employees of the organization. An overview analysis of the influence of factors on the employee's competitiveness in the foreign labor market, which are directly related to the characteristics of the labor market, was carried out. An overview analysis of the system-target approach in management was carried out. The competitive advantages of personnel are formed under the influence of internal and external factors and are considered as a result of training, development and activity. Methodological approaches to the formation of a personnel motivation system at an industrial enterprise are considered. The motives that encourage a person to work effectively at the workplace are characterized. The main ideas regarding the development of the motivation of the company's personnel have been formed. The motivation factors of the company's employees were determined.

Key words: Personnel competitiveness, personnel management, motivational monitoring, personnel motivation, industrial enterprise, labor productivity, labor payment systems.

METHODOLOGY FOR ENSURING, REGULATING, AND MONITORING COMPLIANCE WITH THE APPROPRIATE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE ENERGY SECURITY SYSTEM IN UKRAINE

Liubomur MATIICHUK¹, Olena PAVLOVA², Kostiantyn PAVLOV³

¹ Ternopil Ivan Puluj National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6701-4683>

e-mail: mlpstat@gmail.com

² Lesya Ukrainka Volyn National University
<https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

e-mail: pavlova.olena@vnu.edu.ua

³ Lesya Ukrainka Volyn National University
<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

e-mail: pavlovkv@icloud.com

The problem of "systematicity" of the criteria for the safety of the gas sector in Ukraine was considered, where it was necessary to substantiate and analyze the essential content of each of the clearly defined criteria in the structure of the systematicity and generality of the approach, which include: Regarding the first criterion of safety, which meaningfully concerns the issues of elimination obstacles and shortage of gas resources with further supply on the industry market - stimulation of the activities of subsurface developers; With regard to the 2nd criterion of compliance with energy security: ensuring free access by all participants of the gas market to the resource of JSC "Ukrgezvodobuvannya" and promoting compliance with competitive mechanisms - accumulation and activation of efforts to cooperate with foreign partners in the direction of the development of underground gas infrastructure; increasing gas production and drilling new wells by involving independent entities; formation of electronic auctions regarding the free access of entities that can conduct ge exploration work on drilling wells and other activities aimed at increasing gas production; The 3rd criterion for achieving the energy security of the gas sector in the direction of transparent regulation of the activity of the National Energy Regulatory Commission of Ukraine with further non-discriminatory functioning of the gas market and objective tariff formation is to introduce the informative system "electronic passport of the licensee" and the mobile application "Energy Online". The 4th criterion for the availability of energy security in the gas sector provides - strengthening the role of regulating the activities of gas market entities through monitoring, licensing, and control by the National Commission, which carries out state regulation in energy and communal services. 5th criterion: application of new forms of organization of relations between important components of innovative development of production, educational and scientific space, and information - development and implementation of the appropriate regulatory and legislative framework, which involves clarifying several conditions regarding the definition of directions, mechanisms, and tools of state support of the system partnership relations between scientific, educational and industrial (specialized) institutions; development of innovation-venture-type infrastructure by introducing the activities of network business incubators, innovation laboratories, etc., which are designed to combine the interests of academic, industry and university science, as well as on this basis, the everyday use of scientific, scientific-technical and educational-production competences. Criterion 6 provides for an increase in own production of natural gas, as well as exploration and production of gas. Considering question 7 of the criterion of the security of the gas sector, it should be noted that varying forms of the combination of state and market regulatory instruments are capable of restoring, to some extent, stable and safe gas supply - projects for the redesign of gas networks. Formation of an underground network of gas pipelines, their replacement from steel to polyethylene; systemic decentralization of the city's energy supply infrastructure; the concept of using alternative forms of gas resources and further gas reservation; application of an effective state system of energy management at enterprises in the gas sector; reduction of rent payments and simplification of the regulatory regime of gas production.

Keywords: efficiency of energy security, security system, energy security, methodical approaches, security level regulation.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-7>

INTRODUCTION

It is no secret that the Russian war against Ukraine also caused significant losses in the country's gas sector. At the end of May 2022, "Regional Gas Company" estimated losses from Russian aggression about gas transportation and gas distribution networks in the amount of about UAH 9.9 billion. This applies to damage and failure of more than 5 thousand km. of gas distribution networks, disconnection, and neutralization of about 1,074 gas distribution and 2,739 cabinet gas regulating points. Moreover, the volume of losses will only increase in the future [10].

ANALYSIS OF MODERN FOREIGN AND DOMESTIC RESEARCH AND PUBLICATIONS

A large number of studies at both the theoretical and practical levels were devoted to the study of issues related to the regulation of the effectiveness of the functioning of the energy security system of Ukraine.

In a certain way, the vast majority of them reveal the main provisions that have already been highlighted in the Ukrainian Energy Strategy. Among the research scientists in this field, it is worth noting: M. Korotya, V. Lagodienko, R. Romanyuk, and others. [9, 19, 25, 26].

Among the scientists who support the opinion regarding the consolidation and socialization of the state's normative-legal basis in the energy sector, it is worth highlighting S. Galyant, V. Kupchak, O. Novosad, K. Pavlov, O. Pavlova, O. Strishenets, and others. [2, 3, 8, 13, 14, 17, 22-24, 29].

This article aims to conduct a multifaceted study of methodical approaches to regulating the effectiveness of the functioning of the energy security system in Ukraine.

COVERAGE OF THE PRIMARY MATERIAL

Preliminarily considering the problem of "systematicity" of gas safety criteria in Ukraine, it is worth justifying and analyzing the content of each of the clearly defined criteria in the structure of systematicity and generality of the approach.

The first safety criterion meaningfully relates to the issues of eliminating obstacles and shortages of gas resources with further supply on the industry market. It is worth outlining the following ways and tools for the strategic achievement of goals:

- stimulating the activity of subsurface developers. Despite the war, enterprises that implement underground mining in Ukraine work and pay taxes to speed up the processes of reproduction of the national economy and the need to fill the state and local budget levels. However, the issue of limiting the offer of using part of the subsoil is quite acute today. Since many subsurface developers in connection with the occupation of part of the Ukrainian territory by Russia have lost access to the northern, eastern, and southern regions, where the reserves of energy raw materials are mainly located, as well as the work related to their extraction is concentrated.

The products of the processing industry are also unfavorable for transportation to Ukraine due to the blocked operation of Ukrainian sea ports. It is no secret that the logistic connection of energy resources from European countries takes place mainly by land routes, which, unfortunately, are inherently more expensive, directly affecting the price of final products. These circumstances logically question the competitiveness of the national economy, which inevitably affects the bankruptcy of the domestic business system. Therefore, it is essential in this direction to consider the need to apply financial, tax, and economic directions.

Financial and tax instruments are designed to stimulate business under conditions of war, particularly in energy supply, as an integral component of any economic process. In particular, on the part of the state for the owners of underground wells and deposits, in connection with possible tax preferences, it was decided to increase the rent income of the users of underground plots. This, as a consequence, in turn, suppresses the business environment and further deepens the crisis of society.

In addition, one should also consider such a circumstance as the obsolescence of the wells themselves, the depletion of deposits due to irreversible changes in the land, and the declining nature of the return of natural resources. This means that the search for energy raw materials and the process of drilling old, already developed wells under their depletion is becoming more complicated. It is no secret that the longer the period of actual exploitation of the well, the deeper the necessary deposits can be found (as a rule, this indicator is from 5-6 km) and, of course, the extraction, processing, and supply process will be more expensive. Unfortunately, every third well can be like this today.

According to the data of the state web portal of the budget for citizens, during 2020-2021, revenues to the state budget from rent payments for the use of subsoils of national importance increased almost 20 times, to the local budget - by four times [6, 21]. As a result, last year, the state budget received only rent payments, about UAH 75.6 billion, 5.8% of the total revenue [21]. It is known that the tax rates of taxation for the extractive sectors of the economy are usually the result of such factors as the total volume of extraction, the market pricing mechanism, and the established policy of the tax burden (Fig. 1).

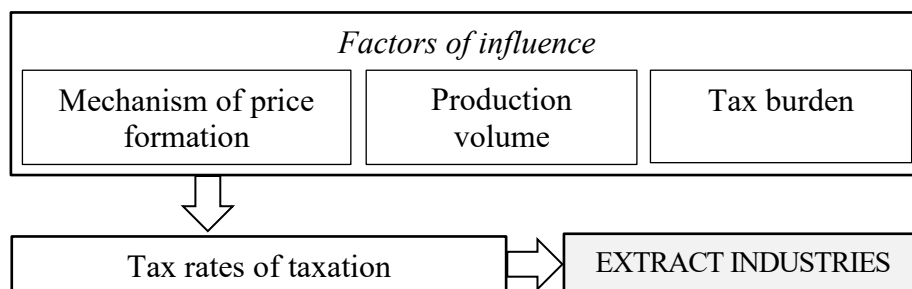


Fig. 1. Directions of the formation and influence of the tax rate on the functioning of extractive industries in Ukraine

Achieving the appropriate proportion between the mentioned factors will allow, first of all, to increase the number of revenues to local and state budgets permanently, which will become the basis for the recovery of the economy of Ukraine.

In the same sense, specific changes have already been made in part of the adoption of the Law of Ukraine No. 7038d, within which a differentiated rent was assigned for the use of subsoil under martial law conditions [11].

Within the framework of this legal document, the rate of differentiated annuity provides for the following scenarios: 1. If the price is below 150 US dollars, the tax rate is calculated as a ratio of 0.5 to the volume and price; 2. If the price is in the range of 150-400 US dollars, it is recommended to apply the current tax rates; 3. If the value exceeds 400 US dollars, regressive taxation is applied [5].

Therefore, based on the content of the above, we can conclude that a rather crucial step to achieving the required level of energy security will be reducing the tax burden for subsurface users of energy resources. Here we should point to the experience of the Netherlands, which implemented a complex energy policy, the "Small Fields Policy," which in its content is aimed at supporting work in small fields, where the ratio of rent rate and income tax reaches zero.

The next issue is the sale of extracted gas. Domestic gas production companies faced the mentioned problem because, as a result of the war, several facilities of the primary consumers of independent companies - industry, were destroyed. As a result, producers were forced to reduce gas production by 40-60%. From March 2022, a ban on the export of the specified energy resource until the end of 2022 officially entered into force, according to Cabinet Resolution No. 666 of June 10, 2022 [16].

At the moment, the mentioned problem is partially solved in connection with the adoption of the Law of Ukraine № 7249, which provides for the payment of rent after the sale of gas [1]. Also, within the limits of this document, producers are allowed to pump and store gas resources in underground storage and pay rent already after the sale of gas or within three months after the war's end.

A derivative of the indicated problem is the issue of the disproportionality of the cost of gas sales following the tax rate at which the rent payment is repaid. Rent for gas before the war was calculated from the value of import parity that is, from the average price of gas that should have been cleared. Even under war conditions, gas rent is calculated as a cumulative indicator based on average futures quotations on the European hub and import parity.

Therefore, a temporary imbalance arose, during which, under the conditions of Russian aggression, gas prices in Europe increased by more than half the value and reached 2,200-2,600 dollars. The USA for a thousand cubic meters, but at the same time, Ukraine sold this resource for only 700-800 dollars. The USA. Therefore, domestic gas production enterprises currently do not have funds to build new centers and wells, restore and renovate outdated material and technical funds, and explore new deposits.

Particular attention should be paid to the investments that should be made in the domestic gas transportation system, which until today has worked exclusively to ensure the transit of gas from Russia to the countries of the European Union. Therefore, it is logical to initiate the construction of an extensive network of LNG terminals, which will contribute to the most effective diversification of gas supply both to Ukraine and European countries. It is the development of the mentioned infrastructure for gas storage that will make it possible to significantly increase the level of reliability of the gas supply process, especially during peak periods, and also reduce price fluctuations in the industry market, which have recently become somewhat chronic as a result of the war.

Therefore, the optimization of tax legislation tools, limitation of financial burden, and stimulation of qualitative and quantitative innovations at enterprises of the gas sector in their totality will create tangible conditions aimed at improving the situation in the field of subsoil use, which is vitally necessary at this time for our state - Ukraine.

Under the conditions of the shortage of energy resources in Europe and Ukraine, in connection with the termination of the transit of energy carriers (natural gas) from Russia, a question arises. At the expense of which resources and technologies can the energy demand (incurred losses) be compensated?

Therefore, we believe that the primary attention should be paid to alternative approaches to obtaining energy (burning shavings, peat, solar, wind, hydrogen energy, etc.). This will make it possible to adequately implement renewable energy sources to replace a share of Russian gas, but this process will not be quick.

Given the absence of any import aid in the form of energy supply, it is necessary to speak and act in the direction of stimulating the activities of subsoil users, following the specifics of the market, taking into account the duration and complexity of obtaining a license.

Regarding the 2nd criterion of compliance with energy security: ensuring free access by all gas market participants to the resource of JSC "Ukrgezvydobuvannya" and promoting compliance with competitive mechanisms.

It is known that AT "Ukrgezvydobuvannya" plays a vital role in ensuring the country's energy security. However, at the same time, the monopoly right to gas production does not contribute to the competitiveness of this direction.

The main reason for this progress should be considered the investments of the past years, which were invested in developing and drilling new wells by domestic and foreign investors to extract natural gas. Therefore, the leading security tools according to criterion 2 are:

- accumulation and activation of efforts to cooperate with foreign partners in the direction of the development of underground gas infrastructure. This project aims at Ukraine's energy independence, especially during the war, and to increase energy security. There is already experience of similar cooperation in the PEC (Production Enhancement Contracts) format in 13 fields in Western Ukraine [18].

In particular, the foreign investor "Expert Petroleum" has already contributed to the primary production growth due to operations on intensification and modernization of land infrastructure facilities. However, this is not enough, especially under wartime security conditions. Therefore, we believe it is worth intensifying efforts to develop underground gas infrastructure and further innovative, technological, and material support from our partners.

- increasing gas production and drilling new wells by involving independent entities. Also, despite the war in Ukraine, JSC "Ukrgezvydobuvannya" continues to carry out work aimed at launching a new well more than 6,000 meters deep, located in the Poltava region with a total potential volume of up to 100,000 cubic meters. m. of natural gas per day. This is, in its content, a relatively positive trend in increasing the supply of energy resources. However, the formation of open auctions to increase the number of entities involved in exploration work would have a much more significant effect and result.

- Forming electronic auctions regarding the free access of entities that can conduct geo exploration work on drilling wells and other activities to increase gas production.

At the beginning of the hostilities, the Prime Minister of Ukraine, Denys Shmyhal, set a fundamental task for JSC "Ukrgezvydobuvannya" to increase the volume of natural gas production by the end of 2022 to 10 percent. It should be noted that after the adoption of the "Energy Strategy of Ukraine" already this year, JSC "Ukrgezvydobuvannya" presented its pre-developed Strategy of "accessibility" of the competitive environment among Ukrainian and international industry companies (enterprises) through possible cooperation in the format of "Production Enhancement Contracts" (RES).

The main goal of this cooperation is to find experienced and reliable partners for the accumulation of joint efforts in order to carry out modernization and operational management of works concerning 35 gas fields.

It should be noted that in this direction, simplifying the regulatory regime of gas production, reducing rent payments, especially for deep and ultra-deep wells, and introducing the most modern technologies for the utilization of associated oil gas are incredibly timely and necessary measures.

In addition, a comprehensive audit of the implementation of the program to increase natural gas production should be conducted by the beginning of 2023, with the further provision of financial and managerial autonomy of JSC "Ukrgezvydobuvannya" by separating the company from the corporate management structure of JSC "Naftogaz of Ukraine" [10].

The 3rd criterion for achieving energy security in the gas sector in the direction of transparent regulation of activity is the National Commission, which carries out state regulation in the fields of energy and communal services with further non-discriminatory functioning of the gas market and objective tariff formation. It is known that the National Commission, which carries out state regulation in the spheres of energy and communal services, is an independent state and collegial body, the primary purpose of which is the implementation of state regulation, monitoring, and control over the activities of business entities in the energy and communal spheres.

To ensure the transparency of the activity of the relevant body, the following tools should be implemented:

- to implement the informative system "electronic passport of the licensee" and the mobile application "Energy Online." Most experts and theoreticians, given today's stormy times, believe that ensuring a fair policy of setting tariffs for energy services can be achieved primarily due to the transparency of the professional activity of the National Commission, which carries out state regulation in the fields of energy and communal services.

For example, the creation of an information complex "Electronic passport of the licensee," which will informatively and comprehensively combine all data for its purpose and will include the history of the licensee, as well as: what documents should be submitted to obtain licenses, existing tariffs, an investment program for the development of the enterprise, further implementation control over the execution of license control, settlement of legal disputes and issues.

This is especially relevant against the backdrop of an increase in the actual market value of natural gas, but not its revision in the tariff for operators of the gas transportation network and gas distribution networks that consume blue fuel for their own needs. Implementing planned innovative information technologies will make it possible to adhere to the principles of displaying actual costs and their repayment of compensation, which will have a more significant impact on the final value of the results of the implementation of the tariff formation procedure.

The 4th criterion for the availability of energy security in the gas sector provides for a significant strengthening of the role of state and market regulation, subject to mandatory reform, as well as the nationalization of gas production and geological exploration works by industry market entities. In this direction, the functions regulated by the state through the activities of the National Commission, which carries out state regulation in the fields of energy and communal services and market regulation by ensuring a competitive supply and demand mechanism in the natural gas market, should be distinguished.

- strengthening the role of regulating the activities of gas market entities through monitoring, licensing, and control by the National Commission, which carries out state regulation in energy and communal services. Under such conditions, several directions for further regulation should be identified:

1) Creation of conditions for transparent and maximally effective functioning and further development of markets in the spheres of energy and communal services;

2) Ensuring the principles of openness, as well as non-discriminatory access to networks and pipelines in markets in the fields of energy and communal services by the subjects of industry management;

3) Permanently, the implementation of measures regarding the implementation of regulatory frameworks, foundations, and integration of the electricity and natural gas markets of Ukraine with the Energy Systems of other countries within the framework of the Energy Community, the "Energy Strategy of Ukraine," in cooperation with the Council of Regulators of the Energy Community, the Secretariat of the Energy Community and National energy regulators of other states;

4) Creation of social conditions for the protection of the rights and needs of consumers of goods and services in the spheres of energy and communal services in the direction of ensuring proper quality and unlimited quantity, as well as an economically justified price for obtaining these goods and services;

5) Strengthening measures regarding energy security in the direction of conducting trade with the countries of Europe and the civilized democratic world in the electric energy and natural gas, increasing the level of investment attractiveness for the development of energy infrastructure;

6) Control over suppliers and producers of gas resources regarding their use of modern tools for objectivity and systematic accounting of gas consumption volumes by consumers for further objective pricing;

7) Strengthening the level of energy efficiency and energy saving in terms of increasing the production and generation of energy from renewable energy sources and further protection of the surrounding natural and social environment;

8) Formation of a comprehensive approach to the implementation of mandatory conditions for assistance in attracting the necessary volume of investments in the further development of markets in the spheres of energy and communal services;

9) Formation of an accessible and transparent competitive environment by limiting the monopolistic influence and stimulating the activity and development of all market stakeholders;

10) Formation of a system of other measures aimed at achieving the development and reproduction of the gas sector in Ukraine.

Market instruments for regulating the activity of the natural gas market and achieving the appropriate level of energy security.

As for the instruments for introducing market approaches to the regulation of the energy security system, we believe that they should be classified at the microeconomic, macroeconomic, and mesoeconomic levels.

5th criterion: application of new forms of organization of relations between important components of innovative product development, educational and scientific space, and information.

To date, the dualism of education is focused on obtaining theoretical and practical competencies, which in their content complement each other and meaningfully provide for the "systematic" interaction between the most critical components in the specified process.

Therefore, taking into account the new challenges of the economic situation of the country, in order to achieve the desired effect as quickly as possible - the appropriate level of energy security, it is necessary to follow and implement partnership relations between educational, scientific, and production structures of the oil and gas complex. In this sense, the consolidation of their efforts in the following areas should be considered:

- the development and implementation of the relevant regulatory and legislative framework, which clarifies several conditions regarding the definition of directions, mechanisms, and tools of state support for the system of partnership relations between scientific, educational, and industrial (specialized) institutions. A unique role here is played by the so-called educational space, which is focused on the professional training of gas industry specialists, the primary purpose of which is the ability and understanding of the specifics of certain types of work, the technological approbation of the use of modern equipment in the activities of gas production and gas distribution enterprises;

- change like services provided by educational institutions from theoretical to fundamental and applied directly. After all, the applied component is a critical "stage" of training a future specialist-specialist-professional.

In turn, this requires implementation within the educational space of industrial training at the enterprises of the oil and gas complex; improvement of the mastery level of the teaching potential with further use of the acquired experience in the formation of training courses and programs; unification of curricula and programs following the requests of production structures; analysis and research of fundamental problems of oil and gas sector enterprises; implementation of joint projects and programs, forecasting the dynamics of economic processes on the gas market [4].

- the development of innovation-venture-type infrastructure by introducing the activities of network business incubators, innovation laboratories, etc., which are designed to combine the interests of the academic, branch, and university science, as well as, on this basis, the everyday use of scientific, scientific-technical and educational-production competences.

This process involves the formation of contractual conditions for further interaction between enterprises of the gas complex and educational institutions [7].

Criterion 6 provides for an increase in own production of natural gas, as well as exploration and production of gas.

As already mentioned, the main goal of our country's energy independence under war conditions is to increase its production of energy resources. For this purpose, JSC "Ukrgezvydobuvannya" was tasked with exploring and increasing natural gas production by the end of the year.

However, it should be said that despite the sufficient potential of gas resources, they are always lacking. What is the reason?

An interesting fact is that JSC "Ukrgezvydobuvannya" develops an average of 140 deposits yearly. The largest of them was discovered in the 70s of the last century. However, today they are on the verge of depleting their resources. For example, more than 400 wells have been drilled since the 1960s at the largest Shebelinsky deposit, which was "bombed" in April 2022 by the Russian invaders. Today, the level of its exhaustion is about 90%.

The most promising forecasts for the development of this field are the partial restoration of its potential no earlier than in just ten years. However, even if there is a significant number of operations, it will not be possible to stop the fall in production on them in general. However, some of the already depleted deposits are still capable of achieving high production growth rates, according to JSC "Ukrgezvydobuvannya" forecasts.

In particular, we are talking about the Berezhivskoye deposit in the Kharkiv region. The deposit itself has been developed since 1983, and by this time, it is already depleted by about - 76%, and the remaining natural gas amounts to - 5.2 billion cubic meters. It is also expected to increase the volume of natural gas production at one of the largest deposits in Ukraine - Yablunivskiy.

It was opened way back in 1977 within the limits of the Lokhvytsky district of the Poltava region. During the period of operation of this deposit since 1983, more than 60 billion cubic meters have been removed from it. Natural gas.

This field is considered the next annual production volume, conducted by JSC "Ukrgezvydobuvannya." It contains significant gas deposits and is characterized by the tremendous

possible potential for its practical application. However, the amount of depletion is also significant today and reaches about 70% of the total estimated resource.

According to the strategic plans, JSC "Ukrgezvydobuvannya" aims only to increase the production volume of natural gas reserves at the indicated field to another 15 billion cubic meters.

Another focus is the Chutivskoye deposit, located on the territorial border between the Poltava and Kharkiv regions.

This deposit has been exploited since 1995, and its gas potential is almost exhausted as of today. The rest of its potential is 1.3 billion cubic meters. Natural gas. However, specific measures are constantly being intensified at the deposit, increasing its practical application's economic and production effects. In this sense, specific works have already been carried out to improve the ground infrastructure, optimizing the stress on the wells and reducing the duration of exploration and production of the energy product. As a result, the productivity of the wells was significantly increased. As a result, the annual indicator of natural gas production volumes increased from 166 to 266 million cubic meters last year, or 1.6 times. It should also be noted that significant work was carried out at the Machukh and Semirenkiv deposits in the direction of drilling four wells.

Summarizing, it should be noted that during 2021, gas production by private companies increased by -6% (compared to 2020). In our opinion, the main reason for the noted progress should be considered the investments of the past years, which were invested in drilling completely new gas wells by domestic and foreign investors.

The state has already taken several necessary steps in this direction - launched electronic auctions for the sale of licenses for new oil and gas fields, and approved agreements on the distribution of products with investors for newer and more significant assets. At the same time, strategic projects were restarted - Yuzivska Square and near the Black Sea.

Considering question 7 of the gas security criterion, it should be noted that varying forms of state and market regulatory instruments can restore stable and safe gas supply to some extent.

Among the main tools for achieving energy security about this criterion, the following should be highlighted:

- gas network redesign projects. Formation of the underground network of gas pipelines, their replacement from steel to polyethylene.

Even before a full-scale invasion by the Russian enemy started, Ukrainian gas distribution companies paid considerable attention to developing gas network redesign projects. The basis of this redesign was a technical reorganization that optimizes and promotes the use of excess capacities and eliminates emergency areas and non-functioning or outdated gas control equipment. In connection with the beginning of the redesign process in 2019-2021, which allowed the installation of modern gas control equipment, there is an opportunity to respond to damage to particular areas in a timely and productive manner. Previously introduced technological solutions already allow to switch energy flows in safe cases and continue to implement the procedure of supplying gas resources.

In technological changes, increasing the role of safety against damage to gas networks should be considered. We are talking about the creation of the so-called underground laying, which provides for the protection of aboveground gas pipelines. This will protect the pipes from physical impacts and fragments. In addition, building regulations allow installing gas control cabinets in underground places. For example, it can be wells, mines, or other artificially made underground fortifications.

It is also meaningful to talk about the redesign of gas pipes themselves because they should be replaced from outdated steel ones with polyethylene ones. Under the conditions of war including, polyethylene is a more plastic material, and under the conditions of a projectile hit, it has a higher probability of preserving its integrity. Also, a polyethylene pipe is more flexible during installation, and subsequent maintenance is characterized by a significantly longer service life and is less vulnerable to chemical and electrochemical reactions. In the case of damage to the CHP in cities, the possibility of providing high-rise housing with individual heating with additional underground gas supply to a specific settlement should be considered.

- systematic decentralization of the city's energy supply infrastructure. Maintaining the safety of energy facilities for their continued operation is a much broader issue than partial restoration. Based on the instability of the peaceful atmosphere in Ukraine and the constant probability of a possible attack by Russia, the gas industry should be adapted so that it can fulfill its strategic function under peaceful and military developments. This aspect requires significant reformatting of the energy system into decentralization levers of development.

In our opinion, it is decentralization that acts as a tool for leveling the problem of vulnerability and insecurity of Ukrainian cities. Any military act brings massive destruction and total energy damage. Unfortunately, the Ukrainian experience shows that entire systems of heat, electricity, and gas supply are affected, the destruction of which can endanger the future existence of the city, especially in terms of preparing for winter – the more significant the settlement, the greater this threat. Therefore, many practitioners and theoreticians in energy security issues are inclined to understand the decentralization of the infrastructure so that in the event of a problem, it can be solved promptly.

That is, we are talking about the formation of a resource-efficient, safe, decentralized economic system, which is maximally oriented to ensuring the maintenance of the required level of security even under adverse circumstances. Decentralization processes will make it possible to optimize losses of redundancy during the distribution of energy resources to one point of consumption, reserve and produce the necessary balance of alternative energy sources, create reserve fuel farms, etc. In particular, as regards fuel farms, they used fuel oil and coal today. Their primary raw materials can be waste from local agriculture, biogas mixtures, etc.

We are talking about the formation of a system, but under the conditions of decentralization of the energy infrastructure, to focus its activities on meeting the needs of the new economic system. Over time, these issues will affect the provision of social standards, necessary needs, roads, communications, etc.

- the concept of using alternative forms of gas resources and further gas reservation. Gas reservation is a mandatory attribute of energy independence and an impetus to the city's energy security. However, given the difficulty of supplying and extracting this resource under war conditions, it is acceptable and necessary to use all forms of gaseous fuel as much as possible - natural gas, hydrogen mixture, biogas, synthetic and pyrolysis gases. These gas resource alternatives can be applied locally to maintain the energy balance of certain facilities in order to be able to continue to reserve natural gas. This, in turn, requires the development of an investment feasibility algorithm.

- application of an effective state energy management system at gas enterprises. The Cabinet of Ministers already considered the issue of the need for energy management in December 2021. Today, this is a highly urgent task and allows for the rational use of energy resources given their scarcity and limitation. This will make it possible to optimize staff awareness and monitor and control the availability and rational use of energy resources and gas sector entities.

- reduction of rent payments and simplification of the regulatory regime of gas production. This aspect is especially relevant for deep and ultra-deep wells. We believe that it would be especially appropriate to apply innovative technologies for the utilization of associated oil gas and, at the same time, to conserve exhausted and unpromising wells. It is also necessary to initiate and conduct an additional, comprehensive audit of the program's implementation to increase gas production until 2023. A separate issue should be the need to observe the financial and managerial autonomy of JSC "Ukrgezvydobuvannya" by separating the company from the corporate management structure of JSC "Naftogaz of Ukraine" in order to ensure transparency of work and avoid monopolistic influence.

CONCLUSION

So, as a result of the analysis of the energy security system of our country in the direction of the provision in the gas sector, problematic issues were identified, which are consequently the result of the war and the loss of functioning of a large part of the gas infrastructure as a result of the damage that occurred.

In our opinion, the solution to this issue lies precisely in the plane of the seven proposed criteria for ensuring and further compliance with energy security, which by their content at the systemic level can significantly increase the level of security of the gas sector of Ukraine, even taking into account the further increase in the level of military security, which is not particularly attractive for Ukraine aggression. However, implementing these criteria involves consolidating opinions, tools, and measures of interaction between the state, gas enterprises, and consumers.

REFERENCES:

1. Vysnovok na proekt Zakonu Ukrainy pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvostei vyznachennia rentnoi platy za korystuvannya nadramy dlia vydobuvannya hazu pryrodnoho na period dii voiennoho, nadzvychainoho stanu (reiestr. № 7249 vid 04.04.2022) 19.04.2022r. №96. Komitet z pytan finansiv, podatkiv ta mytnoi polityky. VR Ukrainy. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1273952>.
2. Haliant S.R., Novosad O.V. ta inshi. Investytsiino-innovatsiina spriamovanist hazorozpodilnykh pidpriemstv rehionu. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky". 2020. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-1-5424>

3. Haliant S.R., Pavlova O.M., Pavlov K.V., Instytutsionalne seredovyshe funktsionuvannia hazorozpodilnykh pidpriemstv: monitorynh ta stymuliuivannia": monohrafiia. Lutsk : SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volynpolihraf», 2021. 232 S.
4. Zakhari C. B. Ekonomichniy mekhanizm instytutsiinoi vzaïemodii nauky, osvity i biznesu. Formuvannia rynkovoï ekonomiky: Problemy suchasnoï ekonomiky ta instytutsionalna teoriia. Kyiv : KNEU. 2010. S. 321–332.
5. ZU "Pro vnesennia zmin do Podatkovoï kodeksu Ukrainy ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zaprovadzhennia dyferentsiovanoï rentnoi platy za vydobuvannia hazu pryrodnoho". Vid 15.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text>.
6. Kashchuk Dmytro. Yak ne vtratyt vydobutok nafty i hazu v Ukraini. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/11/689064/>.
7. Krykhivska N.O. pro zakhody formuvannia partnerskykh vidnosyn mizh osvitnimi, naukovymi ta vyrobnychymi strukturamy naftohazovoho kompleksu. Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktualni problemy, realii ta perspektyvy, (Ivano-Frankivsk, 21-23.09.2016r.). Materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii, Ivano-Frankivsk. 2016. s. 32-34 .
8. Kupchak V.R. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Priorytetni napriamy derzhavnoho rehuliuivannia konkurentsii: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. Ekonomichniy chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky : zhurnal. Lutsk : Vezha-Druk, 2019. №1(17). S.14-20.
9. Kupchak V.R., Pavlova O.M., Pavlov K.V., Lahodiienko V.R. Formuvannia ta rehuliuivannia rehionalnykh enerhetychnykh system: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia. Lutsk: CPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volynpolihraf», 2019. 346 s.
10. Markin Yaroslav. Vidnovlennia ukraïnskoï enerhetyky: yak rozvyvatsia pislia viiny. Kosatka.Media. URL: <https://kosatka.media/uk/category/blog/news/vosstanovlenie-ukraïnskoï-energetiki-kak-razvivatsya-posle-voïny>.
11. Nabuv chynnosti zakon pro zbilshennia renty na vydobutok hazu v Ukraini. Interfaks-Ukraina. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/816901.html>.
12. Natsionalna komisiia, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuivannia u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh. URL: <https://www.nerc.gov.ua/>.
13. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Kupchak V.R. Priorytetni napriamy derzhavnoho rehuliuivannia konkurentsii: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. Ekonomichniy chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky : zhurnal. Lutsk : Vezha-Druk, 2019. №1(17). S.14-20.
14. Pavlova O.M. Tovarna forma orhanizatsii suspilnoho vyrobnytstva V umovakh rozvytku natsionalnoï ekonomiky Ukrainy (druhoï polovyny KhVII - kintsia XVIII st.): monohrafiia. Lutsk. Vydavnytstvo «Teren». 2019. 480 s.
15. Pysanko S. V., Pavlova O. M., Pavlov K. V. Rol ta znachennia investytsiino-innovatsiinykh protsesiv v elektroenerhetychnii haluzi rehionu. Ukraïnskyi zhurnal prykladnoï ekonomiky. 2020. Tom 5.№ 3. S. 320 -328. ISSN 2415-8453.
16. Postanova KMU "Pro vnesennia zmin u dodatok 1 do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 hrudnia 2021 r. № 1424". Vid 10 chervnia 2022 r. № 666. Kyiv. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666-2022-%D0%BF#Text>.
17. Strishenets O.M. Svitovi tendentsii rozvytku ekonomiky enerhetyky u XXI st.: adaptatsiia do ukraïnskykh realii. Ekonomichniy chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, № 1, 2016. S.73-79.
18. Ukrhazvydobuvannia prezentovalo potentsiynym partneram mozhlyvosti dlia spivpratsi u formati RES. UkrHazVydobuvannia. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/ukrgazvydobuvanna-prezentovalo-potencijnim-partneram-mozhlyvosti-dla-spivpraci-u-formati-res>.
19. Korotyia M.I., Pavlov K.V., Pavlova O.M., Regulation of activity of regional gas distribution enterprises of Ukraine: monograph. Lutsk: SPD Gadyak Zhanna Volodymyrivna, printing house "Volynpoligraf", 2020. 256 p.
20. Novosad, O., Perevozova, I., Obelnytska, K., & Popadynet, N. et al. (2021). Integral estimation of the competitiveness level of the western Ukrainian gas distribution companies. *Accounting*, 7(5), 1073-1084. DOI:10.5267/j.ac.2021.3.001.
21. Open budget. Міністерство фінансів України. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
22. Pavlov K., Korotia M. et al. (2020) Determination and Management of Gas Distribution Companies' Competitive Positions. In: Mrugalska B., Trzcielinski S., Karwowski W., Di Nicolantonio M., Rossi E. (eds) *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*. AHFE 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1216. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51981-0_38.
23. Pavlov Kostiantyn, Pavlova Olena et al. Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. *Decision Science Letters*. *Decision Science Letters* 9 (2020). http://www.growingscience.com/dsl/online/dsl_2020_22.pdf.
24. Pavlov, K., Pavlova, O., & Kupchak, V. (2019). Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. *Journal of Competitiveness*, 11 (3), 87-108. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>.
25. Romaniuk R., Pysanko S. et al. Prospects of implementation of a new model of functioning of the electric power industry south-east region of Ukraine. *Znanstvena misel journal*. Vol.1, №50/2021. Ljubljana, Slovenia. P.21-27.
26. Romanyuk R., Pavlov K., Pavlova O., Features of development and prospects of transformation of the electricity industry of the region. *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 2021. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-1-6854>.

МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Любомир МАТІЙЧУК¹, Олена ПАВЛОВА², Костянтин ПАВЛОВ²

¹ Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

² Волинський національного університету імені Лесі Українки

Розглянуто проблему «системності» критеріїв безпековості газової сфери в Україні, де варто на самперед було обгрунтувати, а також проаналізувати сутнісне наповнення кожного з чітко окреслених критеріїв в структурі системності та загалом підходу, серед яких: Стосовно першого критерію безпековості, який змістовно стосується питань усунення перешкод та дефіциту газового ресурсу з подальшою пропозицією на галузевому ринку - стимулювання діяльності надророзробників; Стосовно 2-го критерію дотримання енергетичної безпеки: забезпечення вільного доступу усіма учасниками газового ринку до ресурсу АТ «Укргазвидобування» та пропагування дотримання конкурентних механізмів - акумуляція та активізація зусиль щодо співпраці з іноземними партнерами в напрямі розвитку підземної газової інфраструктури; збільшення видобутку газу та буріння нових свердловин шляхом залучення незалежних суб'єктів; формування електронних аукціонів щодо вільного доступу суб'єктів, які можуть проводити георозвідувальні роботи щодо буріння свердловин та іншої діяльності націленої на збільшення видобутку газу; 3-й критерій досягнення енергетичної безпеки газової сфери в напрямі прозорого регулювання діяльності НКРЕКП з подальшим недискримінаційним функціонуванням ринку газу та об'єктивним тарифоутворенням - запровадити інформативну систему «електронний паспорт ліцензіата» та мобільного додатку "Енергетика онлайн". 4-й критерій доступності енергетичної безпеки газової сфери передбачає - посилення ролі регулювання діяльності суб'єктів ринку газу через моніторинг, ліцензування та контроль з боку Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. 5-й критерій: застосування нових форм організації взаємовідносин між важливими складовими інноваційного розвитку виробництва, освітньо-науковим простором та інформацією - розробка та впровадження відповідної нормативно-законодавчої бази, яка передбачає з'ясування ряду умов відносно визначення напрямів, механізмів та інструментів державної підтримки системи партнерських відносин між науковими, освітніми та виробничими (профільними) установами; розвиток інфраструктури інноваційно-венчурного типу шляхом запровадження діяльності мережевих бізнес інкубаторів, інноваційних лабораторій тощо, які покликані поєднувати інтереси академічної, галузевої та університетської науки, а також на цій основі, спільного використання наукової, науково-технічної та навчально-виробничої компетентностей. Критерій – 6, передбачає збільшення власного видобутку природного газу, а також розвідку та видобуток газу. Розглядаючи питання 7 критерію безпековості газової сфери, слід відмітити що змінні форми поєднання державного та ринкового інструментів регулювання є спроможними відновити у якійсь мірі стабільне та безпечне газопостачання - проекти по редизайну газових мереж. Формування підземної сітки газопроводів, заміна їх з сталевих на поліетиленові; системна децентралізація інфраструктури енергопостачання міста; концепція застосування альтернативних форм газових ресурсів та подальше резервування газу; застосування ефективної державної системи енергоменеджменту на підприємствах газової сфери; зменшення рентних платежів та спрощення регуляторного режиму видобутку газу.

Ключові слова: ефективність енергетичної безпеки, система безпеки, енергетична безпека, методичні підходи, регулювання рівня безпеки.

УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БРЕНДИНГУ

Сергій РОМАНЕНКО

Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського

<https://orcid.org/0000-0002-4446-9244>

Спортивно-оздоровча діяльність все більше розглядається науковцями як сфера економіки, що повинна приносити відповідні прибутки суб'єктам господарювання та державі в цілому. Постійні глобальні виклики (пандемія коронавірусної інфекції, загострення бойових дій) призводять до того, що спортивно-оздоровча діяльність потерпає від зменшення обсягів державного фінансування і постає необхідність у самофінансуванні, пошуках додаткових ресурсів для подальшого її розвитку. Приватний бізнес готовий вкладати фінансові ресурси у розвиток спортивно-оздоровчої діяльності. Саме тому розроблення та застосування відповідних маркетингових стратегій розвитку спортивно-оздоровчої діяльності дозволить швидко завоювати ринок таких послуг. Використання маркетингових інструментів (брендингу) дозволить розширити ринок спортивно-оздоровчої діяльності, не тільки на окремій території, а й в цілому в Україні та за її межами. Відповідно управління спортивно-оздоровчою діяльністю на засадах брендингу є досить актуальним дослідженням.

Метою статті є дослідження управління спортивно-оздоровчої діяльності на засадах брендингу.

Досліджено перспективи та переваги управління спортивно-оздоровчої діяльності на засадах брендингу. Визначено, що до основних характеристик брендів підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги належить: цінність, відмінні особливості та пізнаваність. Зауважено, що ці характеристики є найбільш особливими для споживачів спортивно-оздоровчих послуг. Доведено, що до основних складників бренду спортивно-оздоровчої діяльності належать: логотип та колір. зазначають, що логотип є найбільш пізнаваним елементом бренду, а колір необхідно вибирати колір виходячи не із особистих побажань.

Розкрито, що до основних джерел використання бренду закладами спортивно-оздоровчої діяльності відносять: сайти, соціальні мережі, рекламні-інформаційні матеріали, а також приміщення закладу спортивно-оздоровчої діяльності (саме видне місце) й на сусідніх товарах (атрибутика). Визначено негативні фактори, що стримують розвиток бренду спортивно-оздоровчих послуг належить: відсутність маркетингових умінь і навичок та управлінських кадрів, нестаток фінансових ресурсів для використання маркетингових інструментів, недосконале законодавство з охорони товарних знаків.

Ключові слова: брендинг, імідж, маркетингові технології, спортивно-оздоровча діяльність, маркетинг.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-8>

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

Спортивно-оздоровча діяльність все більше розглядається науковцями як сфера економіки, що повинна приносити відповідні прибутки суб'єктам господарювання та державі в цілому. Постійні глобальні виклики (пандемія коронавірусної інфекції, загострення бойових дій) призводять до того, що спортивно-оздоровча діяльність потерпає від зменшення обсягів державного фінансування і постає необхідність у самофінансуванні, пошуках додаткових ресурсів для подальшого її розвитку. Приватний бізнес готовий вкладати фінансові ресурси у розвиток спортивно-оздоровчої діяльності. Саме тому розроблення та застосування відповідних маркетингових стратегій розвитку спортивно-оздоровчої діяльності дозволить швидко завоювати ринок таких послуг. Використання маркетингових інструментів (брендингу) дозволить розширити ринок спортивно-оздоровчої діяльності, не тільки на окремій території, а й в цілому в Україні та за її межами. Відповідно управління спортивно-оздоровчою діяльністю на засадах брендингу є досить актуальним дослідженням.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізу та використання різних інструментів управління спортивно-оздоровчої діяльності, зокрема маркетингових присвячені праці відомих учених: К. Богатирьова, І. Бошинди, Л. Ібрагімової, Е. Ібрагімова, І. Іртищеві, Т. Забаштанської, Ю. Наумко, М. Стегней, Р. Сіренко, В. Солопенко, М. Третьякової, І. Лапичка, І. Черданцева, С. Цимбалюк та ін. Однак розгляд спортивно-оздоровчої діяльності як сфери економіки стимулює при її управлінні використовувати сучасні маркетингові методи, для збільшення обсягів продажу відповідних послуг. Саме тому, дослідження управління спортивно-оздоровчою діяльністю та вдосконалення його на засадах брендингу є досить актуальним.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження управління спортивно-оздоровчої діяльності на засадах брендингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Черданцева І. Г., Ібрагімова Л. С. та Ібрагімов Е. Ю. зазначають, що «З економічної точки зору спортивно-оздоровчі послуги правомірно розглядати як галузь економіки, що належить до сфери послуг. Підприємства, організації та заклади спортивно-оздоровчої спрямованості покликані здійснювати суспільно корисну діяльність щодо надання населенню послуг, які передбачають організацію занять фізичними вправами та спортом, спортивних видовищ та консультацій для тих, хто займається» [1]. погоджуємося з думкою автора, що спортивно-оздоровча діяльність є галуззю економіки, що приносить суспільну користь.

Потапюк І. П., Вотінова О. С. та Стрельнік С. В. наголошують, що «Останнім часом спортивно-оздоровча діяльність стала одним з основних складників сфери послуг переважної більшості країн. До неї здебільшого залучені численні фінансові кошти і значна кількість робочої сили. Така спортивно-оздоровча діяльність передбачає передусім постійне вдосконалення наявних і розроблення інноваційних моделей управління. Однак невинні процеси комерціалізації, професіоналізації та конкуренції щодо бюджетних коштів свідчать про те, що підприємства, які надають спортивно-оздоровчі послуги, мають докласти максимум зусиль, аби отримати із наявних ресурсів якомога більший прибуток. На жаль, численні підприємства даної сфери не впевнені у тому, що зможуть успішно функціонувати без орієнтирів на ринкову економіку. Для того щоб сформувати сучасні ринкові відносини, необхідно збільшити участь сфери послуг у забезпеченні довгострокового економічного зростання» [2, с. 110]. Отже, більшість суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах не зможуть створити реальну конкуренцію більш прогресивним. Саме тому постійне дослідження інноваційних методів управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Забаштанська Т. визначає, що «Сьогодні спортивно-оздоровча сфера відіграє надзвичайно важливу та соціально значущу роль у становленні та розвитку суспільства. З різних поглядів – спорт став не лише способом повсякденного життя, що виступає джерелом позитивної енергії та сприяє здоровому життю, але і є символом могутності націй та свого роду чинником, що впливає на різні аспекти соціального розвитку суспільства. Саме тому активний розвиток маркетингових відносин, залучення нових інноваційних маркетингових інструментів забезпечення їх належної результативності, набувають вагомого значення в умовах цифровізації навколишнього середовища» [3].

Використання маркетингових інструментів у розвитку спортивно-оздоровчої діяльності, також актуалізується і в умовах цифрової трансформації. Розуміючи всю складність сьогодні в наданні безпечових спортивно-оздоровчих послуг суб'єктам господарювання необхідно переходити до інноваційних інструментів, що дозволяють зберегти вже існуючих клієнтів та залучити нових. Саме використання суб'єктами господарювання маркетингових інструментів дозволить втримати ринок спортивно-оздоровчих послуг та підвищити свою конкурентоспроможність. Серед основних дієвих маркетингових інструментів є брендинг. Вважаємо, що використання брендингу у спортивно-оздоровчій діяльності дозволить не тільки сформувати імідж для окремого суб'єкта, й ще для окремого виду спорту та країни в цілому.

С. Кумбер, один з фахівців-класиків маркетингу, вважає, що «брендинг» – це створення, розвиток і підтримка постійного двостороннього зв'язку виробника з стратегічно важливою групою споживачів [4]. Брендинг вважається діяльністю, що спрямованою на створення довгострокових споживчих переваг, які включають також активні способи просування та позиціонування певного товару чи послуги [5]. Основні характеристики брендів підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги наведено на рис. 1.

До основних характеристик брендів підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги належить: цінність, відмінні особливості та пізнаваність. Саме ці характеристики є найбільш особливими для споживачів спортивно-оздоровчих послуг.

Ліндстром М. та Котлер Ф. вважають, що «Сьогодні і підприємства, і споживачі приділяють брендам усе більше уваги. Правильно створений бренд приносить великі прибутки. Людині властива потреба тягтися до речей, які він знає, яким довіряє й якими прагне володіти. Сильні бренди з унікальною привабливістю, які користуються підтримкою сповнених ентузіазмом керівників, стають тілом і душею сучасних компаній. Саме від творців бренду залежать його привабливість і успішність. Ці потужні рушійні сили ділового росту створюють новий тип компаній із конкурентною перевагою.

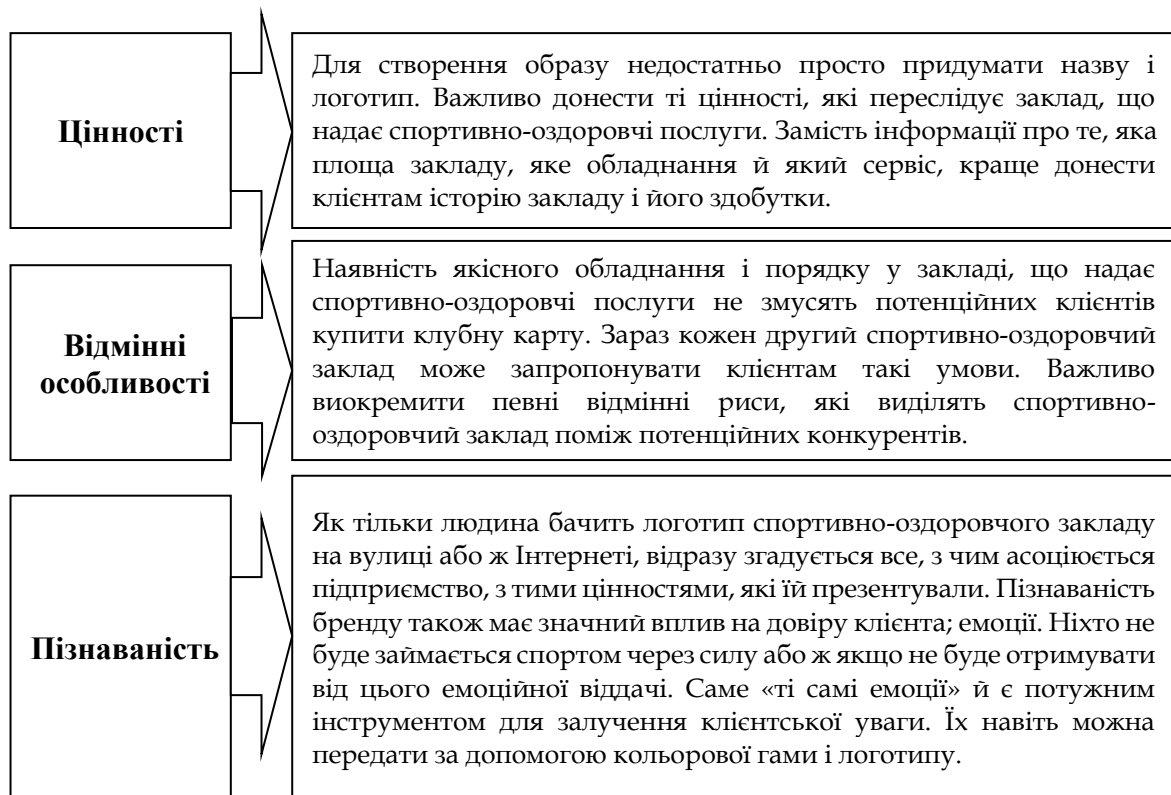


Рис. 1. Основні характеристики брендів підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги

Джерело: згруповано автором

Бренди забезпечують емоційний зв'язок між споживчим сприйняттям і функціональністю продукту, вони покликані впорядковувати знання споживачів про товар, створювати товарні сходи в уявленнях споживачів, надавати їм картину розміщення сил у товарних групах. Будучи коштовним нематеріальним активом, бренд має властивість переконання лояльних до нього споживачів у їхньому виборі. Бренд відносять до класу соціальних об'єктів. Він є унікальною композицією трьох складників: чуттєвих, або фізичних (як бренд виглядає, «пахне», «звучить»); раціональних (що бренд містить у собі, як сконструйований, як працює); емоційних (які настрої бренд викликає, психологічні відчуття від користування ним)» [6]. Саме тому використання брендингу дозволить вивести на новий рівень спортивно-оздоровчу діяльність в Україні, де є найбільший потенціал в Європі. Основні складники бренду підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги наведено на рисунку 2.

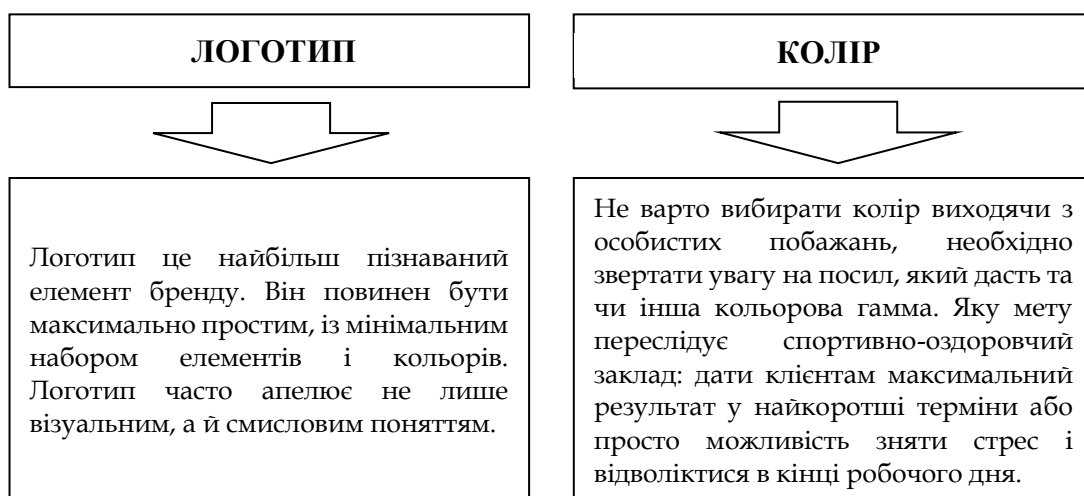


Рис. 2. Складники бренду підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги

Джерело: згруповано автором

До основних складників бренду спортивно-оздоровчої діяльності належать: логотип та колір. Зазначають, що логотип є найбільш пізнаваним елементом бренду, а колір необхідно вибрати колір виходячи не із особистих побажань.

Сьогодні «Запорукою успіху є також продуктивна робота маркетологів, а саме: надання конкретної інформації, необхідної для потенційних і наявних клієнтів, розповсюдження реклами у різних соціальних мережах, проведення заохочувальних конкурсів та акцій. Сьогодні Інтернет є ідеальним ресурсом для розвитку нетрадиційного маркетингу, що дає змогу розповсюджувати рекламу з мінімальними затратами»[2, с. 112]. Саме використання брендингу з використанням цифрових технологій дозволить збільшити сегмент ринку спортивно-оздоровчих послуг. Основні джерела використання унікальності бренду закладами спортивно-оздоровчої діяльності (рис. 3).

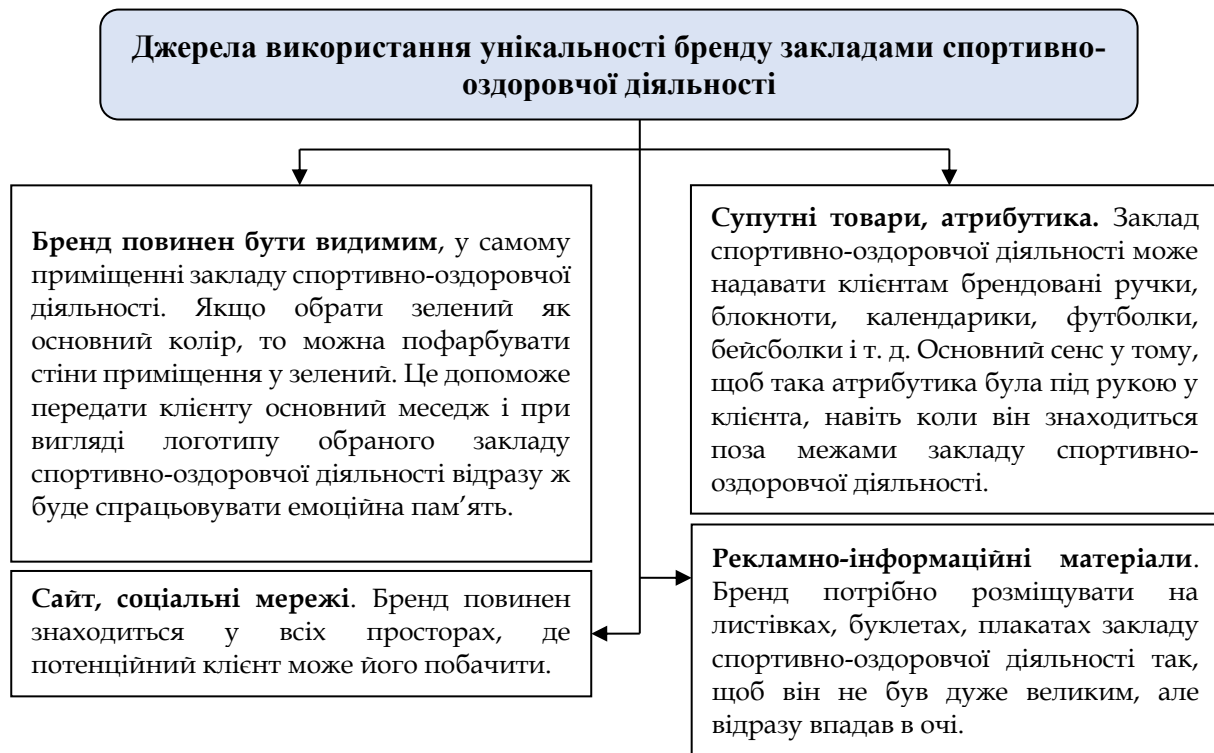


Рис. 3. Джерела використання унікальності бренду закладами спортивно-оздоровчої діяльності

Джерело: згруповано автором

До основних джерел використання бренду закладами спортивно-оздоровчої діяльності відносять: сайти, соціальні мережі, рекламно-інформаційні матеріали, а також приміщення закладу спортивно-оздоровчої діяльності (саме видне місце) й на супутніх товарах (атрибутика). Однак є і негативні фактори, що стримують розвиток бренду спортивно-оздоровчих послуг в Україні (рис. 4).

До основних негативних факторів, що стримують розвиток бренду спортивно-оздоровчих послуг належить: відсутність маркетингових умінь і навичок та управлінських кадрів, нестаток фінансових ресурсів для використання маркетингових інструментів, недосконале законодавство з охорони товарних знаків.

Отже, «бренди спортивно-оздоровчих клубів мають свою особливість. Це пов'язано зі специфікою діяльності зазначених підприємств. По-перше, багатопрофільні фітнес-центри надають комплексні послуги, розраховані на задоволення різноманітних запитів різних груп населення. По-друге, вивести однозначні критерії якості й попиту на послуги, що надаються, важко в силу того, що вони (критерії) залежать від суб'єктивних чинників, передусім від рівня запитів населення. Тобто якість послуги повинна бути невіддільною від якості взаємодії з обслуговуючим персоналом» [8, с. 82]. Вважаємо за доцільне створення концептуальної моделі управління спортивно-оздоровчою діяльністю на засадах брендингу.

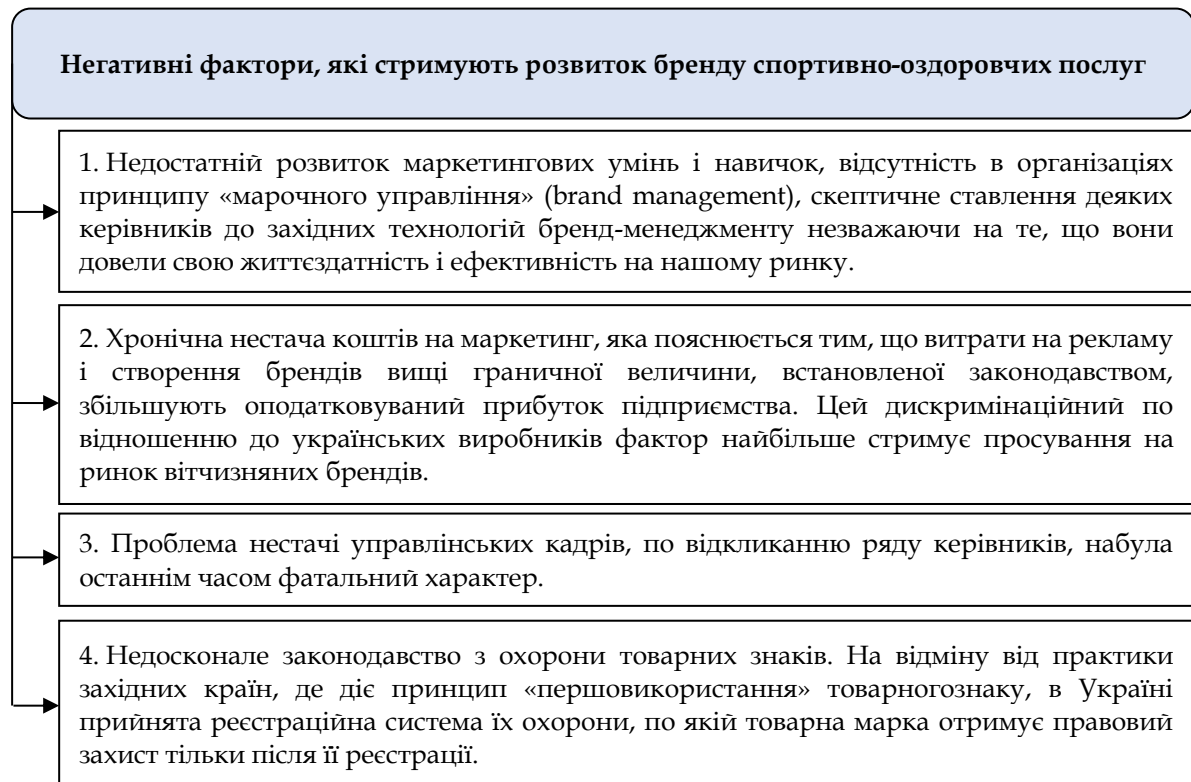


Рис. 4. Негативні фактори, які стримують розвиток бренду спортивно-оздоровчих послуг
Джерело: [7].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджено перспективи та переваги управління спортивно-оздоровчої діяльності на засадах брендингу. Визначено, що до основних характеристик брендів підприємств, що надають спортивно-оздоровчі послуги належить: цінність, відмінні особливості та пізнаваність. Зауважено, що ці характеристики є найбільш особливими для споживачів спортивно-оздоровчих послуг. Доведено, що до основних складників бренду спортивно-оздоровчої діяльності належать: логотип та колір. зазначають, що логотип є найбільш пізнаваним елементом бренду, а колір необхідно вибирати колір виходячи не із особистих побажань.

Розкрито, що до основних джерел використання бренду закладами спортивно-оздоровчої діяльності відносять: сайти, соціальні мережі, рекламно-інформаційні матеріали, а також приміщення закладу спортивно-оздоровчої діяльності (саме видне місце) й на супутніх товарах (атрибутика). Визначено негативні фактори, що стримують розвиток бренду спортивно-оздоровчих послуг належить: відсутність маркетингових умінь і навичок та управлінських кадрів, нестаток фінансових ресурсів для використання маркетингових інструментів, недосконале законодавство з охорони товарних знаків.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Черданцева І. Г., Ібрагімова Л. С., Ібрагімов Е. Ю. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової концепції на ринку спортивно-оздоровчих послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. Вип. 49. С. 59–67.
2. Потапюк І. П., Вотінова О. С., Стрельнік С. В. Роль бренду в управлінні спортивно-оздоровчою діяльністю. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 110–114. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-1-12>
3. Забаштанська Т. Діджиталізація маркетингових інструментів підприємств спортивно-оздоровчої сфери. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С.115–123.
4. Кумбер С. Брендинг / пер. с англ. В.Б. Боброва. Москва, 2003. 174 с.

5. Котляр А. Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. *Досягнення вищої школи – 2010. Education and Science. 2010.* URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784
6. Ліндстром М., Котлер Ф. Почуття бренду. Роль п'яти органів почуттів у створенні видатних брендів. /з англ. М. Ліндстром. Москва, 2006. 272 с.
7. Вихляев Ю., Корольова Н. Бренд-менеджмент як інструмент успішного управління спортивно-оздоровчою діяльністю. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали II Всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених (18 листопада 2021 р., м. Київ).* Київ, 2021. С. 78–82.
8. Ринок фітнесу в Україні: велике перезавантаження. URL: <https://www.depo.ua/ukr/life/rinok-fitnessu-vukrayini-velikepererezavantazhennya-08062016143500>.
9. Крамаренко І. С., Козаченко Л. А., Стищенко О. В., Карабін К. О. Інклюзивний туризм – інвестиційна складова економіки регіону. *Агросвіт.* 2020. № 11. С. 83–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.83
10. Zhuravel Y., Popadynets N., Irtysheva I., Stetsiv I., Stetsiv I., Hryhoruk I., Boiko Y., Kramarenko I., Hryshyna N., Trushlyakova A. Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. *International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies.* 2021. pp. 635–642.
11. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка.* 2020. №7. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2405/2332>
12. Melikh, O., Irtysheva, I., Bogatyrev, K.. Organizational and economic fundamentals of development of sports tourism in the system of management of sports and health activities. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2019. no. 5(5). pp. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>
13. Melikh, O., Bogatyrev, K., Irtysheva, I. Conceptual approaches to the development of health-improving tourism. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2019. no. 5(2). pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>.

REFERENCES:

1. Cherdantseva, I. G., Ibragimova, L. S., and Ibragimov, E. Yu. (2018). «Theoretical aspects of implementation of the marketing concept in the market of sports and health services». *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU.* Issue 49. pp. 59–67.
2. Potapyuk, I. P., Votnova, O. S., and Strelnik, S. V. (2019). «The role of the brand in the management of sports and health activities». *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk.* Issue 1(12). pp. 110–114.
3. Zabashtanska, T. (2021). «Digitalization of marketing tools of enterprises in the sports and health sector». *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia.* Issue 2(26). pp.115–123.
4. Kumber, S. (2003). *Brendynh [Branding].* Moscow. Russia.
5. Kotlyar, A. B. Brand management in the system of strategic management of the enterprise. *Achievements of the higher school – 2010. Education and Science. 2010.* Available at: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784
6. Lindstrom, M., and Kotler, F. (2006). *Pochuttia brendu. Rol' p'iaty organiv pochuttiv u stvorenni vydatnykh brendiv [Feeling of the brand. The role of the five senses in creating outstanding brands].* Moscow. Russia.
7. Vikhlyayev, Yu., and Koroleva, N. (2021). «Brand management as a tool for successful management of sports and recreational activities». *Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhyvosti [Innovation in education, science and business: challenges and opportunities].* II Vseukrains'ka konferentsiia zdobuvachiv vyschoi osvity i molodykh uchenykh. (Kyiv. November 18, 2021.). Kyiv. Ukrain. pp. 78–82.
8. The fitness market in Ukraine: a major reboot. Available at: <https://www.depo.ua/ukr/life/rinok-fitnessu-vukrayini-velikepererezavantazhennya-08062016143500>.
9. Kramarenko, I. S., Kozachenko, L. A., Stytsenko, O. V., and Karabin, K. O. (2020). Інклюзивний туризм – інвестиційна складова економіки регіону. [Inclusive tourism is an investment component of the region's economy]. *Ahrosvit.* [Agroworld]. no. 11. pp. 83–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.83.
10. Zhuravel, Y., Popadynets, N., Irtysheva, I., Stetsiv, I., Stetsiv, I., Hryhoruk, I., Boiko, Y., Kramarenko, I., Hryshyna, N., and Trushlyakova, A. (2021). Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. *International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies.* pp. 635–642.
11. Irtysheva, I. O., Kramarenko, I. S., Irtyshev, O. S., Harahulia, A. V., and Stavtsov, R. V. (2020). Tsyfrova ekonomika v Ukraini: vyklyky s'ohodnennia ta zavdannia upravlinnia. [Digital economy in Ukraine: current challenges and management tasks]. *Efektivna ekonomika [Effective economy].* (electronic journal). no. 7. Available at: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2405/2332>
12. Melikh, O., Irtysheva, I., and Bogatyrev, K. (2019). Organizational and economic fundamentals of development of sports tourism in the system of management of sports and health activities. *Baltic Journal of Economic Studies.* no. 5(5). pp. 79–83. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>
- Melikh, O., Bogatyrev, K., and Irtysheva, I. (2019). Conceptual approaches to the development of health-improving tourism. *Baltic Journal of Economic Studies.* no. 5(2). pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>

MANAGEMENT OF SPORTS AND HEALTH ACTIVITIES BASED ON BRANDING

Serhii ROMANENKO

South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky

Scientists increasingly consider sports and health activities as an area of the economy that should bring appropriate profits to business entities and the state. Constant global challenges (coronavirus pandemic, escalation of hostilities) lead to the fact that sports and health activities suffer from a decrease in state funding and a need for self-financing and the search for additional resources for its further development. Private business is ready to invest financial resources in the development of sports and health activities. That is why developing and applying appropriate marketing strategies for developing sports and health activities will allow quickly conquering the market of such services. The use of marketing tools (branding) will allow expanding the market of sports and health activities, not only in a separate territory but also in Ukraine as a whole and beyond. Accordingly, branding management of sports and health activities is very relevant research.

The article's purpose is to study the management of sports and health activities based on branding.

The results. The prospects and advantages of managing sports and health activities based on branding have been studied. It was determined that the main characteristics of brands of enterprises that provide sports and health services include: value, distinctive features, and getting to know each other. It is noted that these characteristics are the most special for consumers of sports and health services. Furthermore, it has been proven that the main components of a brand of sports and health activities include: logo and color. Note that the logo is the most recognizable element of the brand, and the color should be chosen based not on personal preferences.

Conclusions. It was revealed that the primary sources of use of the brand by sports and health facilities include

- ✓ websites,
- ✓ social networks,
- ✓ advertising and informational materials,
- ✓ the premises of the sports and health facility (the most visible place) and related goods (paraphernalia).
- ✓ The identified negative factors inhibiting the development of the brand of sports and health services include
- ✓ lack of marketing skills and management personnel,
- ✓ lack of financial resources for the use of marketing tools,
- ✓ imperfect legislation on the protection of trademarks.

Keywords: branding, image, marketing technologies, sports and health activities, marketing.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Олена БАБЧИНСЬКА ¹, Ольга ПОСВАЛЮК ², Вадим СКАКУН ³

¹ Вінницький торговельно - економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

e-mail: o.babchynska@vtei.edu.ua

² Відокремлений структурний підрозділ Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій

³ Відокремлений структурний підрозділ Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій

<https://orcid.org/0000-0002-7620-6879>

petrovich.74@ukr.net

У статті висвітлено питання формування розвитку персоналу в умовах економіки знань. На основі виділення структурних компонентів розвитку працівників Проаналізовано розуміння терміну «управління розвитком персоналу». Досліджено особливості формування ефективної системи управління розвитком та використанням персоналу підприємства. Запропоновано деякі заходи щодо підвищення ефективності управлінського процесу розвитку та використання персоналу. Обґрунтовується необхідність формування ефективної системи управління персоналом, використання механізмів та інструментів, які дозволяють менеджерам інноваційно-активних підприємств ефективно керувати розвитком та використанням персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, інноваційна діяльність, інноваційно-активне підприємство, управління розвитком персоналу, саморозвиток персоналу.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9>

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

Постійні зміни є основною характеристикою сучасного суспільного та економічного життя у будь-якій країні. Господарська діяльність не є винятком і, як наслідок, підприємства повинні завжди бути готовими до новацій. За таких умов запорукою успіху є здатність суб'єкта господарювання швидко пристосовуватись до змін завдяки високим адаптивним якостям свого персоналу. Персонал, який швидко засвоює нові знання, постійно розвивається, є передумовою інноваційного розвитку підприємства. Для підприємств, які обрали стратегію інноваційного розвитку, роль і значення професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу стає ще більш актуальними. Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішної діяльності інноваційно – активних підприємств, оскільки готовність персоналу до розвитку та самонавчання стає одним з найважливіших завдань. Поки ще не вирішена проблема визначення наданих можливостей та готовності персоналу до розвитку та самонавчання в змістовній структурі підприємств, що самонавчається. Персонал виступає головною стратегічною рушійною силою в розвитку та підвищенні ефективності підприємств за допомогою перетворення знань у головний стратегічний ресурс. Саме знання та вміння персоналу лежать в основі розвитку підприємства та є джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг в умовах економіки знань, тобто ключовим фактором, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства. Таким чином, у сформованій ситуації дослідження існуючих можливостей і готовність персоналу організації до розвитку і саморозвитку стає одним з вельми актуальних завдань.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам управління персоналом промислових підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них роботи Б. Андрушківа, Д. Богині, М. Ведернікова, М. Войнаренка, Н. Гавкалової, В. Гринчуцького, О. Дороніної, С. Калініної, А. Колота, Е. Лібанової, В. Нижника, М. Семикіної, Г. Тарасюк, А. Тельнова., які досліджували різні аспекти управління персоналом на підприємствах України, в тому числі його розвитком.

Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою проведеного дослідження є аналіз теоретичних засад механізму управління розвитком персоналу та пошук нових форм розвитку персоналу для підвищення ефективності функціонування інноваційно-активних підприємств в теперішніх умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Динамічність зовнішнього середовища змушує усіх суб'єктів господарювання бути готовими до постійних змін. Але пасивне очікування не дає результатів, а дуже швидко призводить до зниження ефективності та результативності, і в кінцевому рахунку до банкрутства. Єдиним способом запобігання такій ситуації є підтримання відповідності між економічним механізмом підприємства і вимогами ринку. Найкращим варіантом при цьому є активна позиція підприємства, що проявляється у розробці стратегій розвитку, які передбачають випереджаючий рух, тобто на крок попереду від своїх конкурентів. Формування та, головне, реалізація таких стратегій в найбільшій мірі залежить від якості людських ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, та від рівня управління ними. Одним із функціональних елементів системи управління персоналом підприємства є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Що ж до терміну «розвиток персоналу» та трактування його змісту, то науковці традиційно намагаються знайти свій власний варіант.

На думку, Базалійської Н. П., Пилипчук У. О. [2] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, до якого входять показники тривалості життя та дохід на душу населення. Особливістю цього визначення є те, що автори звертають увагу на зацікавленість у процесі розвитку двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника.

У визначенні Бей Г.В. розвиток персоналу характеризують як «діяльність підприємства для покращення знань, вмінь і навиків співробітників, розвитку їх особистих якостей, необхідних організації сьогодні і в майбутньому, а також сам процес отримання таких знань і навиків [3]. Тобто розвиток персоналу розглянуто як управлінську діяльність підприємства, та в той же час як процес отримання знань працівниками.

Гризівська Л.О. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [4]. Обмеженістю вказаного підходу, на нашу думку, є розгляд виключно підвищення кваліфікації як способу розвитку працівників.

У роботі Гугул О.Я. розвиток персоналу є «процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» [6]. Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням. На нашу думку, забезпечення внутрішньої мобільності доцільно використовувати швидше як критерій досягнення певного рівня розвитку персоналу, що досягається завдяки отриманню універсальних знань у межах підприємства і як наслідок можливості взаємозамінності значної частини працівників. Однак, це не є засобом розвитку персоналу.

Інший підхід полягає у тому, що до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Такий підхід дозволяє сформулювати будь-який перелік засобів розвитку, головне щоб їх застосування дозволяло краще реалізувати наявний потенціал працівників з метою приросту індивідуальної та загальної ефективності.

Розширеним та уточненим продовженням даного підходу є розуміння сутності розвитку персоналу, яке запропоноване Гугул О.Я. «розвиток персоналу – це сукупність заходів організації з комплексного забезпечення якісних перетворень у структурі діяльності працівника» [6]. Комплексний характер забезпечення процесу розвитку означає одночасне охоплення різних аспектів діяльності організації, наслідком яких повинно стати підвищення професійних можливостей працівника. А це означає, що заходи з навчання повинні бути узгодженими із

заходами щодо створення умов розвитку, забезпечення мотивації розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника [6].

Розвиток персоналу – це процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток персоналу є безперервним процесом, який має за мету забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до обраної ним стратегії. У цьому визначенні відображається важливість не лише розвитку персоналу за ініціативи підприємства, але й необхідність стимулювання саморозвитку працівників.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення його конкурентоспроможності, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом. Окрім перерахування основних напрямів розвитку персоналу в даному визначенні вказано на важливість не лише професійного, але й інтелектуального, творчого розвитку працівників. Крім того, вказано на потребу у системній організації процесу набуття та удосконалення різноманітних навиків та умінь.

На основі проведеного аналізу пропонуємо виділяти ключові характеристики поняття «розвиток персоналу», які, на нашу думку, дозволяють визначити його сутність, а саме:

1) розвиток персоналу потрібно розглядати із точки зору двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника;

2) з точки зору роботодавця розвиток персоналу є управлінською діяльністю підприємства, що:

- спрямована на забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства;
- є комплексом різнопланових заходів, що формують та забезпечують процес перетворень якісних характеристик персоналу;
- повинна бути добре організованою, безперервною, цілеспрямованою, активною;
- передбачає вдосконалення або набуття потрібних знань, умінь, навиків, досвіду та компетенцій працівниками;
- охоплює не лише розвиток з ініціативи підприємства, а й створює умови для саморозвитку працівників.

Найчастіше метою розвитку персоналу зазначають збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Однак дещо некоректним є вжите словосполучення «віддачі продуктивності». З врахуванням проаналізованих вище підходів пропонуємо наступну ієрархію цілей розвитку персоналу підприємства, наведену на рисунку 1.

Оскільки розвиток персоналу передбачає набуття якісних характеристик, які потрібні підприємству для розвитку, саме цю ціль варто розглядати як пріоритетну. Хоча звичайно, неможливо говорити про майбутні досягнення, якщо персонал підприємства у поточній діяльності не дозволяє досягати позитивних показників господарської діяльності.

Тому не варто упускати таке завдання як задоволення вже існуючої потреби у певних компетенціях працівників. Покращення ефективності діяльності підприємства є свого роду результативним показником, на який впливає політика підприємства щодо розвитку персоналу. А всебічний розвиток працівників є невід'ємним завданням самого процесу розвитку. Важливо тільки не звужувати розвиток працівників до професійного навчання та підвищення кваліфікації.

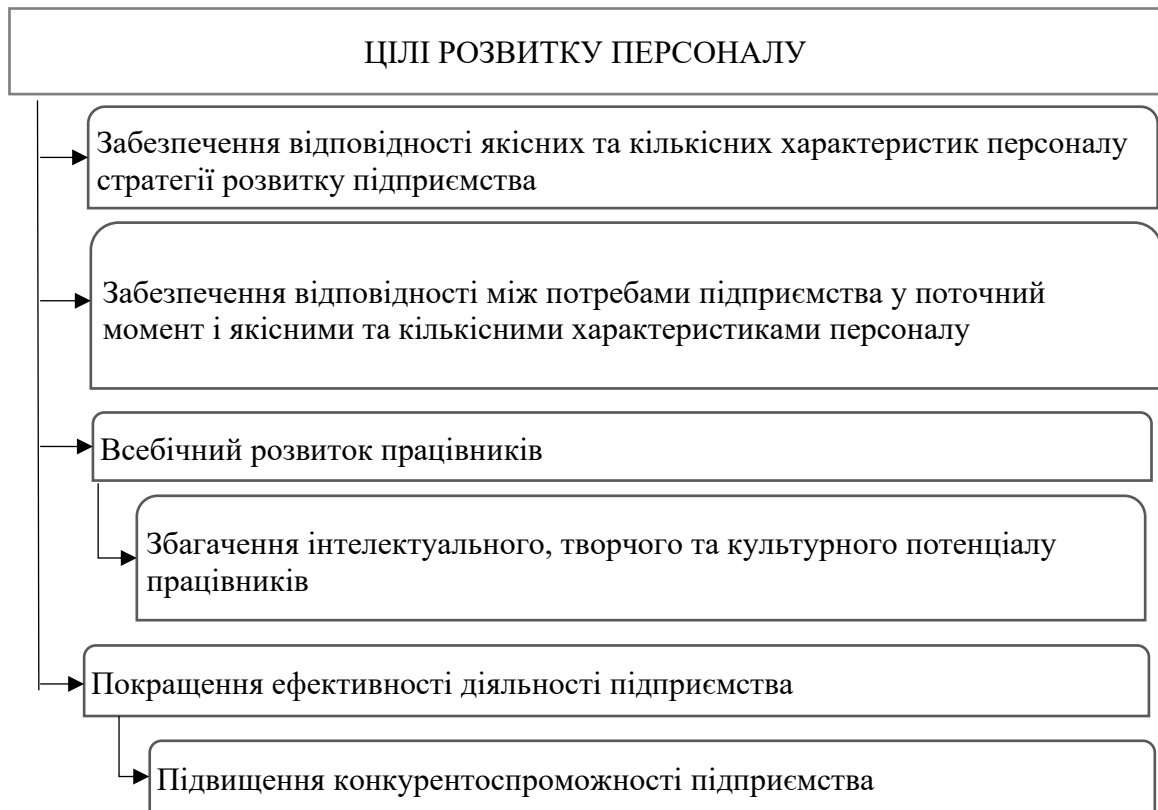


Рис. 1 Цілі розвитку персоналу підприємства

Таким чином, розвиток персоналу підприємства спрямований на досягнення декількох ключових цілей, які можуть бути досягнуті шляхом виконання окремих завдань або ж реалізації заходів.

До першочергових завдань розвитку персоналу підприємства слід віднести:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку результатів оцінювання зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

За іншим підходом до основних цілей та завдань розвитку персоналу відносять:

- визначення основних умов розвитку персоналу;
- виявлення щільності зв'язку між розвитком персоналу та життєвим циклом підприємства;
- підвищення рівня профорієнтації та адаптації персоналу;
- проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу вимогам підприємства та посади, які він обіймає;
- розробка системи мотивації до праці;
- підвищення професійно-компетентнісного рівня персоналу;

– забезпечення кар'єрного зростання залежно від професійно-компетентнісного рівня та індивідуальних особливостей персоналу;

– розробка інформаційно-методичного і програмного забезпечення розвитку персоналу.

На нашу думку, найбільш структуровано елементи розвитку персоналу та їх взаємозв'язки показано у роботі, де автор виділяє три ключові напрями розвитку:

- професійний розвиток;
- соціальний розвиток;
- особистісний розвиток.

У згаданому дослідженні зазначається, що професійний розвиток персоналу відбувається в процесі отримання вмінь та навиків, а також безпосереднього навчання, та полягає у розкритті його професійного потенціалу. Однак, вказане визначення на нашу думку, є неповним. Так, метою професійного розвитку вказано розкриття професійного потенціалу. Дійсно, внаслідок навчання можуть проявлятися наявні здібності, навички працівників. Але, внаслідок отримання нових знань відбувається удосконалення професійної майстерності, приріст якісних характеристик, що забезпечує накопичення потенціалу працівника. Через те, пропонуємо доповнити завдання професійного розвитку ще й примноженням професійного потенціалу, що відображено на рисунку 2.

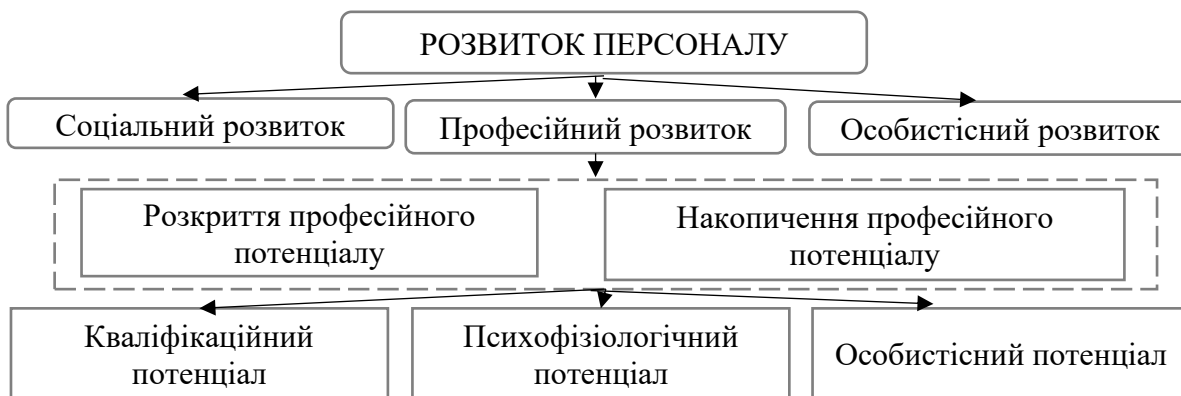


Рис. 2 Структурна характеристика розвитку персоналу

Внаслідок ефективного професійного розвитку відбувається соціальний розвиток індивідуума, який проявляється у кар'єрному рості, а також підвищенні соціального статусу. Врешті відбувається особистісний розвиток, який проявляється у формуванні системи цінностей, набуття навиків запобігання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку індивідуума.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства потрібно не лише певний набір характеристик персоналу та організаційного середовища, а інноваційна поведінка як результат діяльності підприємства щодо формування, ефективного використання і розвитку потенціалу працівника з метою інноваційного розвитку підприємства.

Потрібно зауважити, що наявність сучасних систем навчання та підвищення кваліфікації. Кар'єрного просування і стимулювання інноваційної активності працівників є лише короткостроковою формою вирішення завдань підприємства. Метою менеджменту є пошук та побудова системи розвитку працівників задля формування та реалізації інноваційного потенціалу працівників підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 4. С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24
2. Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. №6. С. 73-75.

- 3.Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «*Modern Economics*». 2018. №8. С. 6-14.
4. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12-20.
5. Грузина І.А., В. І. Дериховська. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
6. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.

REFERENCES:

1. Artemenko L.P., Batsalai T.M., Batsalai Yu.M. (2012) Formuvannya mekhanizmu upravlinnia intelektualnym kapitalom innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva [Formation of the mechanism of management of intellectual capital of the innovatively active enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences], vol. 4, pp. 139–145. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24.
2. Bazaliiska N.P., Pylypchuk U.O. (2014). Upravlinnia rozvytkom personalu yak funktsionalna pidsystema upravlinnia personal [Personnel development management as a functional subsystem of personnel management]. *A young scientist. Economic sciences*. no 6. pp. 73-75.
3. Bei H.V. (2018). Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho ravniva zaluchenosti pratsivnykyv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee involvement]. *Modern Economics*. no 8. pp. 6-14.
4. Hryzovska L.O. (2014). Formuvannya metodychnykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti systemy rozvytku personalu innovatsiino aktyvnykh promyslovykh pidpriemstv [Formation of methodical approaches to the assessment of the effectiveness of the system of personnel development of innovatively active industrial enterprises]. *Ekonomichniy analiz : zb. nauk. prats* [Economic analysis: collection. Science. works]. Vol. 15. no 3. pp. 12-20.
5. Gruzina I.A. & Derikhovska V.I. (2014) Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise] Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.
6. Huhul O.Ia. (2013). Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personal [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. no 6. pp. 194–198.

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AN INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISE

Olena BABCHYNSKA¹, Olga POSVALYUK², Vadim SKAKUN²

¹Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
Separate Structural Subdivision

²Vinnitsia Professional College of National University of Food Technologies

Personnel development is a complex economic concept, which is proposed to be understood as the management activities of the enterprise, which involves the formation and increase of quality professional, social, personal characteristics of staff to ensure the current and strategic goals of the enterprise. In addition, staff development is a process consisting of a series of successive stages.

In the structure of personnel development of the enterprise it is expedient to separate professional, social, personal directions which have various tasks, and at the same time are elements of a uniform complex of actions having common methods of realization of tasks. The basis of development is professional development, which is proposed to understand the process of formation and increase of professional potential of employees of the enterprise, due to the acquisition of qualitatively new characteristics for the maximum realization of human abilities in professional activities.

The concepts of «innovation», «innovation process», «innovation development», «innovation» and «innovation potential» are interrelated, and the nature of the relationship between them is proposed to establish taking into account the strategic nature of innovation, the need for staff development and motivation to achieving the innovative goals of the enterprise, and the importance of using an open approach in organizing the innovation process.

One of the most common features of innovation classifications is the type of innovation, which allows to distinguish product innovations, process innovations, marketing innovations and organizational innovations. The analysis revealed that there are different approaches to the classification of innovations. However, taking into account development trends and acute problems of society, it is proposed to supplement the existing classification of innovations with another classification feature according to the degree of social responsibility, according to which to separate responsible innovations from traditional innovations.

Keywords: personnel development, innovative activity, innovatively active enterprise, personnel development management, self-development of personnel.

MOTIVATION MODELS OF LEADERSHIP IN MANAGING OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Galyna KRASOVSKA¹, Valentyna STADNYK² Liliya KHOMYCH³

¹ Khmelnytskyi National University
<https://orcid.org/0000-0003-2589-5376>
 e-mail: galyna22kr@gmail.com

² Khmelnytskyi National University
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>
 e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

³ Khmelnytskyi National University
<https://orcid.org/0000-0001-8505-9391>
 e-mail: lilyahomych@gmail.com

The current state and prospects for the development of the economy of Ukraine in the post-war period require increased attention to the issues of restoring the activities and ensuring the competitiveness of industrial enterprises, which are important links of the national economy, affecting its stability and security. Solving these issues is an urgent task and requires anti-crisis management and effective leadership capable of radical business renewal. According to modern views on the mission and purpose of a leader in the processes of organizational development, motivation has been highlighted in the totality of its roles and functional duties, the author's interpretation of the term "motivational model of leadership" has been proposed – as a model of relations between a leader and followers, which connects the goals of joint activities with personal everyone's motives and the leader's ability to choose the means of their actualization relevant to the situation in order to achieve the set goals. Based on the basic leader's characteristics, the differences in their motivational filling in the models of transformational and transactional leadership have been highlighted. The expediency of using the motivational model of transformational leadership for anti-crisis management and organizational development management in the context of the economic organizations' competitiveness ensuring goals have been argued. It has been argued that in order to achieve the organizational development goals, one should diversify the methods of motivational influence on personnel, following, on the one hand, a personalized approach to the organization of the motivational process, and on the other hand, cultivating appropriate values through corporate culture, which has a significant potential for the formation of behavioral stereotypes in the organizational environment.

Key words: competitiveness, anti-crisis management, transactional leadership, transformational leadership, motivational potential of the leader, motives, innovative changes.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The growing scale of the economic and energy crisis, provoked by the Russian Federation's attack on Ukraine, has already outgrown the regional level and is becoming a global catastrophe. More and more countries and people directly feel its negative impact – especially in the field of energy and food security. In Ukraine, with the beginning of the large-scale invasion of Russian troops, the problem of physical security became dominant. And not only for people who, even far from the front line, are in constant anxiety for their own lives and the lives of their loved ones, but also for businesses that have faced the problem of physical survival outside of a competitive nature. After all, the well-established rhythm of business processes of the vast majority of enterprises suffered a devastating blow – both due to the destruction of the material and technological basis of production systems, disruption of logistics flows, and due to the loss of consumers. This means the loss of financial support for the restoration of business on the scale and format that was achieved before the war. The top management of such enterprises faced extremely difficult tasks – to ensure the survival of the business in the conditions of war and post-war recovery. For this, it is necessary to form a new business model, which is able to form new competitive advantages and competitiveness of the enterprise on global markets. This is possible if there is a certain potential for development, which lies in the ability of the company's top management to effectively lead. The theoretical, methodological and practical importance of choosing an effective leadership model in light of the problems of organizational development of business structures to maintain their safety and competitiveness in the conditions of global destructive influences and determined the relevance of this study.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Many scientific studies, both of a theoretical and methodological and applied nature, have been devoted to the problems of managing organizational development in the light of maintaining the competitiveness of business structures in conditions of uncertainty, emergency and crisis phenomena. A significant place among them is occupied by the works of domestic scientists, whose interest in this topic is historically determined by deep transformations of the economic mechanism and permanent political

shifts in social processes that took place in Ukraine during the period of its independence. Thus, the modern aspects of anti-crisis and security-oriented management are quite reasonably presented in the works of I. Akhnovska [1], G. Blakyyta and T. Ganushchak [2], Ye Morozov [3], Yu. Miroshnychenko and A. Vdovichenko [4], V. Onisiforova and V. Sidelnikova [5] and others. Among the latest studies in the field of managing the competitiveness of enterprises under conditions of uncertainty and risks, it is worth noting the works of such scientists as P. Hryhoruk and N. Khrushch [6], M. Zos-Kior and K. Bryzhan [7], E. Kozlovskiy [8], S. Spivak [9], Y. Holovchuk [10] and others. They see ways to solve this problem in the activation of innovative activities of enterprises and increasing the effectiveness of innovative work. This corresponds to our views on the role of innovative factors in the formation of the enterprises' competitiveness – in directions that ensure their better ability to create consumer values [10; 11]. At the same time, most of the measures for getting out of the crisis or preventing its further development can rightfully be classified as innovative. Accordingly, the process of their implementation should be interpreted as a process of innovative changes and organizational development. Taking into account the complexity and urgency of development goals, it is important to ensure the effectiveness of anti-crisis management. For industrial enterprises, this is even more relevant – because innovative changes usually involve new technical and technological solutions, which makes the innovation process capital-intensive. And in crisis conditions, this can catastrophically disrupt the economic security of the enterprise and even cause its bankruptcy. This problem solving largely depends on the leadership qualities of managers. Therefore, a significant part of researches in recent years are devoted to the problems of effective leadership, which are usually studied through the prism of leadership qualities or management style (for example, [12-16]). In particular, J. Willink and L. Babin indicate the need for the leader to find a balance between the forces (personified in the positions of various stakeholders) that prompt him to make different decisions. This affects the management style and the leader must understand when to lead authoritarian and when to discuss; when to maneuver aggressively and when to pause and let things take their course; when to stand back and let the team do the work, and when to get bogged down in the details [13]. Obviously, this choice depends both on the clarity of the leader's understanding of the situation and on his understanding of the ways out of it. A. Chorny, based on the results of the analysis of scientific views on the essence of leadership, came to the conclusion that an effective leader is able to take responsibility in situations where others avoid it [16]. However, he did not investigate the motivational basis of this ability. Likewise, the situational factors, which acted as an incentive to leadership, were not taken into account by the researcher.

ASSIGNMENT OF PREVIOUSLY UNSOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM TO WHICH THE ARTICLE IS DEDICATED

Without diminishing the importance of the scientific work of these and other scientists, whose efforts formed the theoretical and methodological basis of organizational development management in the preserving the viability of enterprises tasks light in the conditions of exit from the crisis, we note that it is appropriate to consider this problem in the context of effective leadership. The key role of the leader in initiating innovative changes is recognized by all researchers studying organizational behavior. At the same time, understanding the essence of leadership as a phenomenon in its motivational multifacetedness enables enterprise management to form and effectively use the advantages of fruitful cooperation of participants in organizational interaction – both within the enterprise itself and outside its organizational space in the resources and goods exchange processes adjustment. The relevance of these issues for domestic enterprises that seek to exit the crisis and resume their activities in the post-war period determined the goals of this study.

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

The purpose of the article is the formation of a scientific and theoretical basis for the selection and use of a motivational model of leadership adequate to the circumstances in the context of managing the organizational development of economic entities in the conditions of exit from the crisis. In line with the set goal, the following goals are outlined: to consider the phenomenon of leadership through the prism of its multifacetedness and vectors of motivational influences; to form a logical construct of the definition "motivational model of leadership" in relation to the goals of anti-crisis management and organizational development of business structures.

MAIN MATERIAL PRESENTING

The essence of the definition of "leadership" is multifaceted. This led to the emergence of various scientific approaches to the study of this phenomenon – starting with the theory of studying the personality

traits of a person, which was not very productive in terms of methodology, as it could not formulate recommendations for the development of leadership qualities in the training of professional managers, and to modern views on leadership, which are more focus attention on the process (activity) side of the phenomenon. Hence the definition of its essence as: transformational leadership, service leadership, lateral leadership, team leadership, scattered, distributed, resonant, emotional leadership, etc. The comparative characteristics of these types of leadership are considered by A. Chornyi [16], who emphasized the importance of a person's personal characteristics in choosing the type of leadership.

That is, as an object of research, the phenomenon of leadership is multifaceted from the point of view of the factors that determine it and multifaceted from the point of view of the goals of applying the obtained results. Therefore, many researchers studied it as a behavioral phenomenon, seeking to find patterns that could be reproduced for the training of professional managers.

One of the founders of leadership theory, V. Benis, defined leadership as "a process by which someone achieves subordination of the behavior of others in the desired direction" [17]. Without clarifying the specifics of organizational behavior and how exactly the process of subordination occurs, he left the issues of transformation of formal and informal leadership in the organization or their coexistence as debatable. At the same time, he emphasized that it is the leader who should organize and encourage (motivate) his followers to achieve the defined goals, abstracting as much as possible from personal attitudes.

In contrast, the informal part of leadership is highlighted as an important aspect of motivation by modern researchers. Thus, K. Ferrazzi emphasizes that informal leadership has never been so important and the need for it is becoming more general every day. It is becoming the main organizational model of the 21st century. He cites the results of research by the international consulting group Gartner, which predicts that by 2028, algorithms will destroy so many middle management positions that work will depend almost entirely on networks of cross-functional teams. Gartner describes them as "collections of autonomous and high-performing teams that deliver great results". K. Ferrazzi connects this trend with the fourth industrial revolution, which we are currently experiencing. Pointing to its complexity and speed, he summarizes that revolutionary change requires a new type of leadership that "empowers all citizens and organizations to innovate, invest and be more effective in a context of mutual accountability and cooperation" [15, p. 14].

As can be seen from this definition, K. Ferrazzi emphasizes the effectiveness of leadership, which is achieved by the fruitful cooperation of people in mastering the new. In addition, it is worth adding that such cooperation is possible when the leader is trusted - both in his vision of the final results of the changes, and in the fact that the difficulties of the transformation period will be justified by these results. A reflection of this trust is the characteristic of a leader, which N. Craig singled out in his book - this is "the purpose of always being a guide in stormy waters and helping to reach the other side happily" [14, p.10]. And this is exactly the characteristic that a business needs to get out of a crisis, which forms a strong motivational basis for using other levers of influence on the behavior of the company's employees in crisis conditions that require radical organizational changes. At the same time, the functions and roles of the leader are multifaceted and can be filled with specific decisions taking into account the specifics of the organization's functioning in a certain business space. In Fig. 1, we modeled the connection between the role behavior of innovative leaders (visionary, organizer and motivator) with the functional content of the leadership process in the context of the tasks of anti-crisis management, which requires innovative changes. The function of motivation in this process is highlighted as the most variable depending on the leadership style and quality characteristics of the followers.

The specified structuring and interrelationship of functions and roles characterizes the phenomenon of leadership in any socio-economic systems - from the micro- to the macro-level. However, the content and tools of motivational influence must take into account the mental characteristics of the "manager-subordinate" relationship in work teams. As practice shows, at domestic enterprises these relations still tend towards authoritarianism, the distinctive feature of which is the dominance of orders and submission - when the leader tries to ensure that the team members fulfill the tasks set before them by the "whip and gingerbread" method. Such leadership is called *transactional* [20]. Leaders of this type succeed due to their formalized status in the organizational hierarchy and are willing to continue working within it to achieve the organization's goals. At the same time, they resort to excessive control and meticulous analysis of the actions of their subordinates - in order to detect errors or inaccuracies in them. Transactional leadership involves formal business relations, which usually do not go beyond the positions fixed by contracts and concern mainly financial aspects of labor relations. Such leadership ensures

maintenance of the current order in relations within the organization and in relations with partners, preservation of the status quo of the organization in a relatively stable operating environment.

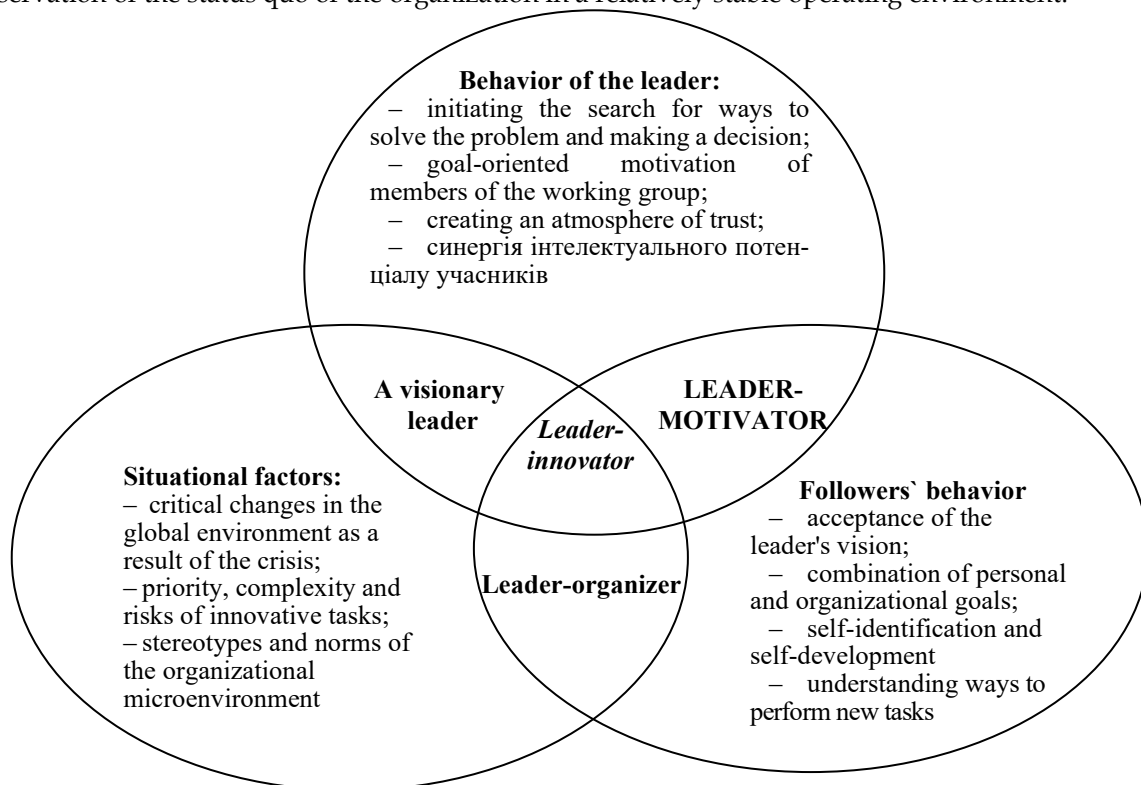


Fig. 1. The motivational component of leadership in the functional filling of the process of managing innovative changes in the organization

However, in crisis conditions, when the usual order of things and processes is destroyed, organizational relations go into a stressful state, this model of leadership becomes unproductive. For the success of the anti-crisis management of the enterprise, leadership based on the trust of subordinates and the development of their initiative is no less important. Such a model of leadership is called *transformational*, it should be based on the appropriate structure of motives that can transform under the influence of the organizational environment and ensure the growth of the leader's motivational influence. Moreover, this motivation actualizes higher-level needs, which are much stronger for people, as they reflect their social status.

Based on this, we proposed to introduce the term "*motivational potential of a leader*" into the terminological field of leadership theory, interpreting it as the leader's ability to identify correctly the spectrum of needs and the structure of his society members motives (his followers) and use this knowledge to actualize them in the context of awakening and maintaining active actions of followers to achieve set goals [18]. The leader's understanding of the existing structure of needs allows to appeal to the most relevant motives in the current situation and to develop the structure of motives for the future - in the context of long-term organizational tasks.

Actualization of needs by the leader must correspond to the strategic goals of organizational development, fit into the scenario of organizational changes adopted for the corresponding period of the life cycle. The presence of a close connection between the strategic target settings of top management and the organization of the system for ensuring their implementation requires the appropriate differentiation of the main emphases in the leader's portfolio of motivating measures.

In particular, in the anti-crisis management motivation's structure, leaders need to use those that contribute to the employees' loyalty to the enterprise, their cohesion, readiness to overcome difficulties. Then the motives of joint activity will prevail in terms of their influence over individual motives, contributing to the faster achievement of organizational consensus in making urgent decisions and their prompt implementation.

For organizational development based on innovation, it is important that the leader's motivational tools awaken people's desire for creativity, initiative, and actualize the need for self-realization. This will encourage employees to improve their professional skills, to acquire new skills necessary for the

implementation of innovative changes. An effective leader must orient his employees to the development of their intellectual potential in the course of acquiring important professional competences, which will be the backbone of further development of organizational knowledge, will contribute to the accumulation of structural capital and capital of relations. In this case, the motivational accents of the leader will encourage employees to internal competition in the work group, which requires the professional competence level increase of each participant in such competition. That is, individual needs and motives that make it possible to implement them become more relevant.

In both cases, the motivating actions of the leader should direct the followers to achieve the set goals, but it is important to use for this purpose the methods of stimulating their activity relevant to each situation. This gives reason to talk about the formation of a certain *leadership motivational model*. We propose to interpret this definition as a model of the relationship between the leader and followers, which connects the goals of joint activity with the personal motives of each and the ability of the leader to choose the means of their actualization relevant to the situation in order to achieve the set goals.

The significant motivational capabilities of the leader and their value for ensuring the effectiveness of joint activities are noted in many scientific sources. In our opinion, in order to build a motivational model of leadership, it is advisable to rely on the five basic abilities of a leader, which were identified by American researchers J.M. Kouses and B.Z. Posner: modeling the way to achieve the goal with the involvement of colleagues and followers in this process; inspiring followers; perceiving each new goal as a challenge; empowering followers to achieve more; encouraging followers [19]. We used this approach to differentiate two motivational models of leadership – transactional and transformational (Table 1).

Table 1

Comparative characteristics of leadership motivational models in relation to the leader basic characteristics

Basic characteristics of a leader	Transactional model	Transformational model
Path modeling capability	Passivity prevails in determining goals; mostly oriented towards goals set by those who are higher in the social (administrative) hierarchy. The main motive is to preserve the status quo.	Active leadership is initiative in defining goals and choosing methods of directing the efforts of one's followers to achieve them. Ability to clearly define the goal, assess potential risks. Willingness to discuss with followers alternative ways to achieve the goal for choosing the best scenario.
Ability to inspire followers	Directs the work of others and bears personal responsibility for its results, brings order and consistency to the work being performed.	Able to form an attractive image of the future. Able to make a common goal valuable to each team member by addressing to the values and motivations of followers.
The ability to perceive each goal as a challenge	Prefers work within the current organizational structure. Motivates followers by appealing to their self-interest.	Demonstrates readiness for systemic changes to achieve the goal more effectively. Generates new ideas to improve the team's activities, specifies tasks for their implementation. Motivates followers by encouraging them to put common interests first.
The ability to empower followers to achieve more	He resorts to excessive control and meticulous analysis of the actions of his subordinates - in order to detect errors or inaccuracies in them. Achieves goals through encouragement and punishment	Directs efforts on team development. Tries to distribute team roles (responsibilities) so that everyone can learn new things, opens new opportunities for creative (professional) growth
Ability to encourage others	Interaction with subordinates is based mainly on facts and within the limits of established goals. Practices formal business relations that usually do not go beyond work tasks	Able to maintain a positive mood in the team, develops informal relationships. Instills enthusiasm and faith in his followers, helps to adapt to the new

Source: the authors' research based on [19 and 20].

It is obvious that the leader does not have to generate new ideas independently, invent new production technologies and predict potential demands of society; his task is to assess correctly the capabilities of employees, develop their inherent talents in each of them, encourage them to show initiative and stimulate the search for new solutions. But for this they must be motivated. The formation of the motivational basis of individual and group behavior should be in the area of constant attention of the management of a modern enterprise – because overall success is largely determined by the ability of individuals to synergize joint activities. And this is achieved by reasoned and targeted selection of incentive levers, taking into account not only the qualitative characteristics of employees, but also their ability to work in a team. The use of a transformational leadership model meets these requirements and makes it possible to unite the team, form a team of like-minded people and ensure the effective implementation of organizational development goals based on innovative changes.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The current state and prospects for the Ukraine economy development in the post-war period require increased attention to the issues of restoring the activities and ensuring the competitiveness of industrial enterprises, which are important links of the national economy, affecting its stability and security. Solving these issues is an urgent task and requires anti-crisis management and effective leadership capable of radical business renewal. According to modern views on the mission and appointment of a leader in the processes of organizational development, motivation is highlighted in the totality of his roles and functional duties, and the author's interpretation of the term "motivational model of leadership" has been proposed. Based on the basic characteristics of the leader, the differences in their motivational content in the models of transformational and transactional leadership have been highlighted. The expediency of using the motivational model of transformational leadership for anti-crisis management and management of organizational development in the context of the goals of ensuring the competitiveness of economic organizations has been argued. It has been argued that in order to achieve the goals of organizational development, one should diversify the methods of motivational influence on personnel, following, on the one hand, a personalized approach to the organization of the motivational process, and on the other hand, cultivating appropriate values through corporate culture, which has a significant potential for the formation of behavioral stereotypes in the organizational environment. The development of relevant recommendations has been defined as the subject of further research.

REFERENCES:

1. Akhnovska I. O. (2015) Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of an unstable economic environment [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyschcha]. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
2. Blakytka G. Ganushchak T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 15 (2). P. 248–256.
3. Morozov Ye. Yu. (2018). Anti-crisis measures in the enterprise management system [Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnya pidpriemstvom]. *State and regions. Series: Economics and Business*, No. 3. P. 114–120.
4. Mirosnychenko, Yu.V., Vdovichenko, A.S. (2020). Anti-crisis management in small and medium enterprises [Antykryzove upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu]. *Problems and perspectives of entrepreneurship development*. No. 25, P. 119–132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119>.
5. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Problems and prospects of enterprise development*. No. 2 (25). P. 137–145.
6. Hryhoruk P. M., Khrushch N. A. (2017). Metodolohichni zasady modeliuvannya systemy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky v umovakh nevyznachenosti i bahatomirnosti rynkovoho seredovyschcha [Methodological principles of modeling the system of ensuring financial and economic security in conditions of uncertainty and multidimensionality of the market environment] *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economy"*. № 1(7). P. 198–204.
7. Zos-Kior M.V., Bryzhan K.O. (2017). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Management of enterprise competitiveness in conditions of instability]. *International scientific journal "Internauka". Series "Economic Sciences"*. № 6. P.62–65.
8. Kozlovskiy Ye.A. (2017). Konkurentospromozhnist produktiv pidpriemstva cherez pryzmu hlobalnoi konkurentospromozhnosti [Competitiveness of the company's products through the prism of global competitiveness]. *A young scientist*. №10 (50). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/208.pdf>.
9. Spivak S. (2020). Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia [Management of the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. Ternopil: FOP Palanytsia V.A.
10. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45.
11. Stadnyk V., Sokoliuk G. and Holovchuk J. (2019). Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village*. University of Applied Sciences in Nysa, Nysa, Poland.
12. Houlman D. K., Blanshar K. (2008). Liderstvo: k verшинam uspekha, put' k sozdaniyu vysokoeffektivnyh organizacij [Leadership: to the heights of success, the path to creating high-performing organizations] St. Petersburg: Peter.
13. Willink J., Babin L. (2018). The Dichotomy of Leadership: Balancing the Challenges of Extreme Ownership to Lead and Win. St. Martin's Press.
14. Kreig N. (2019). Liderstvo pochynaietsia z pryznachennia [Leadership begins with recognition]. Kharkiv: Fabula.
15. Ferrazzi K. (2022). Informal leadership [Neformalne liderstvo]. Kharkiv: Book Club «KSD», 224 p.
16. Chornyi A. V. (2018). Suchasni teorii liderstva: zahalnyi ohliad ta strukturna model [Contemporary Theories of Leadership: A Close Look at the Structural Model]. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Ser. "Economy"*. № 9(37). P. 78–84.
17. Bennis W. (1959) Leadership Theory and Administrative Behavior: The Iron lens of Authority. *Administrative Science Quarterly*. No 4. P. 67–92.
18. Stadnyk V., Khomych L. (2021). Motivational potential of a leader in enterprise development management. Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. 758 p. P. 26–35.
19. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2011). The Five Practices of Exemplary Leadership; 2-nd Edition. Wiley.

20. Bass B.M., Avolio B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Training*. Vol.14. P. 21–27.

МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Галина КРАСОВСЬКА, Валентина СТАДНИК, Лілія ХОМИЧ
Хмельницький національний університет

Сучасний стан і перспективи розвитку економіки України в післявоєнний період потребують підвищеної уваги до питань відновлення діяльності та забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, які є важливими ланками національної економіки, що впливають на її стабільність та безпеку. Вирішення цих питань є актуальним завданням і вимагає антикризового менеджменту та ефективного лідерства, здатного на радикальне оновлення бізнесу. Відповідно до сучасних поглядів на місію та призначення лідера в процесах організаційного розвитку виокремлено мотивацію у сукупності його ролей та функціональних обов'язків, запропоновано авторське трактування терміну «мотиваційна модель лідерства». – як модель відносин між лідером і послідовниками, що пов'язує цілі спільної діяльності з особистими мотивами кожного та можливістю лідера обирати адекватні ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей. На основі базових характеристик лідера виділено відмінності в їх мотиваційному наповненні в моделях трансформаційного та транзакційного лідерства. Аргументовано доцільність використання мотиваційної моделі трансформаційного лідерства для антикризового управління та управління організаційним розвитком у контексті цілей забезпечення конкурентоспроможності економічних організацій. Стверджується, що для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно урізноманітнити методи мотиваційного впливу на персонал, дотримуючись, з одного боку, персоналізованого підходу до організації мотиваційного процесу, а з іншого боку, культивуючи відповідні цінності через корпоративну культуру, яка має значний потенціал для формування стереотипів поведінки в організаційному середовищі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, антикризове управління, транзакційне лідерство, трансформаційне лідерство, мотиваційний потенціал

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оксана МЕЛЬНИЧУК

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
e-mail: ok.melnychuk@vtei.edu.ua

Розглянуто основні погляди авторів на проблематику вдосконалення міжнародної діяльності підприємства. Дослідження проведено на прикладі суб'єкта господарювання, що здійснює імпорт продукції. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення організаційної структури підприємства із врахуванням вимог воєнного стану. Окреслено напрями вдосконалення управління міжнародною діяльністю, при зменшенні доходів. Акцентовано на необхідності розробки стратегій, котрі націлені на зменшення помилок, збитків, загроз, що виникають. З метою вивчення сильних, слабких сторін, загроз та можливостей здійснено SWOT – аналіз, який дає змогу одночасно аналізувати зовнішню та внутрішню середовище. Застосовано модифіковану матрицю TOWS та розглянуто 4 варіанта стратегій для товариства. Особливу увагу приділено питанню державної підтримки бізнесу в умовах війни. Розглянуто інформаційний портал про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємців, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України.

Ключові слова. стратегія, організаційна структура, SWOT-аналіз, підтримка бізнесу, рестарт.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-11>

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

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність суб'єкта – це міцне підґрунтя підприємства на внутрішньому ринку, його постійний розвиток та удосконалення, та ефективне управління міжнародною контрактною справою на підприємстві. Під час виходу та здійснення діяльності на міжнародному ринку, особливу увагу необхідно приділяти політичному та економічному стану країни, оскільки неактуальна та загальна інформація про правове, економічне та соціальне регулювання, може призвести до значних збитків та штрафів для підприємства. Тому питання, управління міжнародною діяльністю на підприємстві, набуває надзвичайної актуальності при здійсненні процесів управління, укладання та реалізації міжнародних контрактів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем удосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві присвячено багато праць українських вчених-економістів, зокрема таких як: Козак Ю.Г. [1], Белінська Я. В., Коляда О. В., Назаров М. І [2], Мельник Ю.В.[3], Шталь Т.В., Бестужева С.В. [4], Сенишин О. С., Кривешко О. В.[5], Скібіцький О.М. [6], Хачатрян В.В., Менчинська О.М. [7], Боковець В.В., Давидюк Л.П. [8] та інших.

У працях Козака Ю.Г. [1], Белінської Я. В., Коляди О. В., Назарова М. І. [2], Мельник Ю.В. [3] детально викладені основні парадигми здійснення зовнішньоекономічної діяльності, висвітлено сучасний стан, проблеми й основні тенденції розвитку міжнародної економічної діяльності, визначено особливості реалізації різноманітних форм і методів її регулювання та механізм і специфіку реалізації світогосподарських зв'язків країн.

У статті Шталь Т.В., Бестужева С.В. [4] розглянуті проблеми удосконалення міжнародної діяльності через оцінювання ефективності міжнародної контрактної діяльності підприємств, обґрунтовано доцільність стратегічного розвитку міжнародної контрактної діяльності підприємства та розроблено рекомендації з формування ефективної моделі управління зовнішньоекономічними контрактами з використанням інструментарію кореляційно-регресійного, канонічного аналізу, пробіт-моделей та логіт-моделей.

Однак, деякі питання потребують подальшого дослідження конкретизації організаційно-економічного й стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити можливості удосконалення управління міжнародною діяльністю прикладі суб'єкта господарювання, який здійснює імпорт продукції. Розглянути варіанти розробки стратегій із врахуванням чинників впливу макросередовища та мікросередовища при здійсненні ЗЕД

підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах здійснення імпорتنих операцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проведено на прикладі суб'єкта господарювання за основним класифікатором видів економічної діяльності яке займається оптовою торгівлею залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням та приладдям до них.

Підприємство діє як суб'єкт малого підприємництва та не є «новачком» на ринках, має певні труднощі в управлінні міжнародною діяльністю. Відповідно до проведеного аналізу діяльності встановлено :

хоча на підприємстві присутня негативна тенденція показників, займає значне місце на внутрішньому ринку, оскільки імпортована продукція користується попитом.

лінійна організаційна структура є досить простою для малих підприємств.

зменшення обсягів реалізованої продукції відбулось через зменшення потреб у покупців на внутрішньому ринку, нестабільності іноземної валюти, введення воєнного стану у країні .

На підприємстві присутня лінійна організаційна структура та складається з 5 елементів, які зображені на рисунку 1.

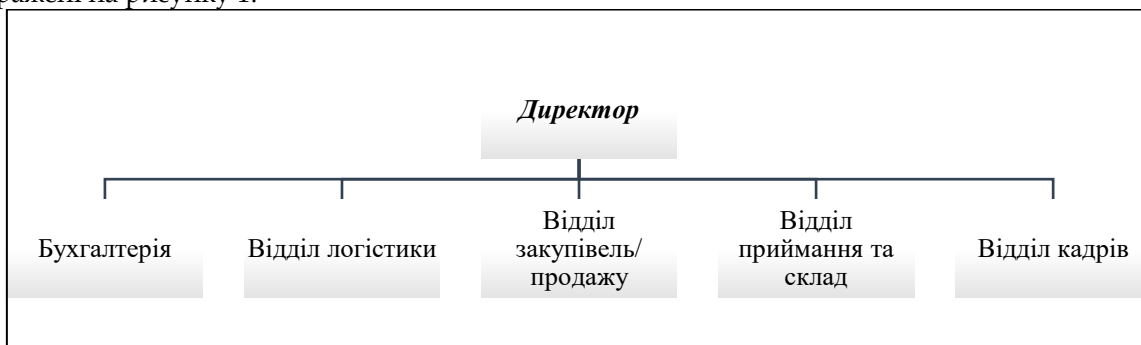


Рис. 1. Лінійна організаційна структура підприємства

Вона є досить зручною для малих підприємств, та є простою, оскільки рішення створюється Директором, та виконуються співробітниками та відділами. Така організаційна структура, дає змогу на фірмі швидко приймати рішення та ефективно та вчасно діяти, а також присутні жорстка дисципліна, оскільки рішення та контроль належать лиш директору.

З метою вдосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві розпочнемо із організаційної структури. Встановлення, що на підприємстві відсутні юридичні фахівці, та фахівці відділу маркетингу, на відділ закупівель/ продажу покладання значного обсягу обов'язків.

На рис 2. переліченні напрямки удосконалення організаційною структури. Вони є значно витратними для підприємства, оскільки задля підвищення ефективності використання трудового потенціалу, його структурних компонентів, таких як професійно-кваліфікаційних, психофізіологічних, особистісних, та їх відтворення підприємство потребує зрушень в організаційній структурі та глибоких змін в методах управління, але результатом таких дій буде досягнення високої конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Чинниками впливу на рівень конкуренції виступають:

– Здатність швидкої адаптації до потреб ринку та їх забезпечення, шляхом проведення попередніх аналізів відділом купівлі/продажу, шляхом залучення та покладання на окремого працівника, зобов'язань щодо аналізування попередній періодів, сучасного стану та прогнозування потреб на ринку [3].

– Вивчення та оцінка сильних та слабких сторін підприємства, шляхом здійснення дослідження маркетинговим відділом, та на основі даних провести розробку чи коригування внутрішніх програм: цінової, товарної, маркетингової, збутової, сервісної тощо.

– Пошук та розширення каналів збуту, можливо вихід на міжнародний ринок в ролі посередника, чи дистриб'ютора.

– Реорганізація та реструктуризація обов'язків кожного працівника, надасть змогу чіткіше розуміти та виконувати область своєї роботи.

– Часткова координація завдань надасть змогу установити рівень довіри та взаємної співпраці між керівником та працівниками.

– Юридичний відділ є запорукою мінімізації непередбачуваних ризиків під час укладання та виконання умов контракту, також необхідний юридичний супровід усіх супровідних документів під час усіх етапів імпорту продукції. Така зміна спричинить відсутність потреби звертання до дорядних спеціалістів та оплати їм за надані послуги. Вона залишилась досить зручною та простою для малого підприємства, оскільки рішення створюється та належать Директору, та виконуються співробітниками та відділами.

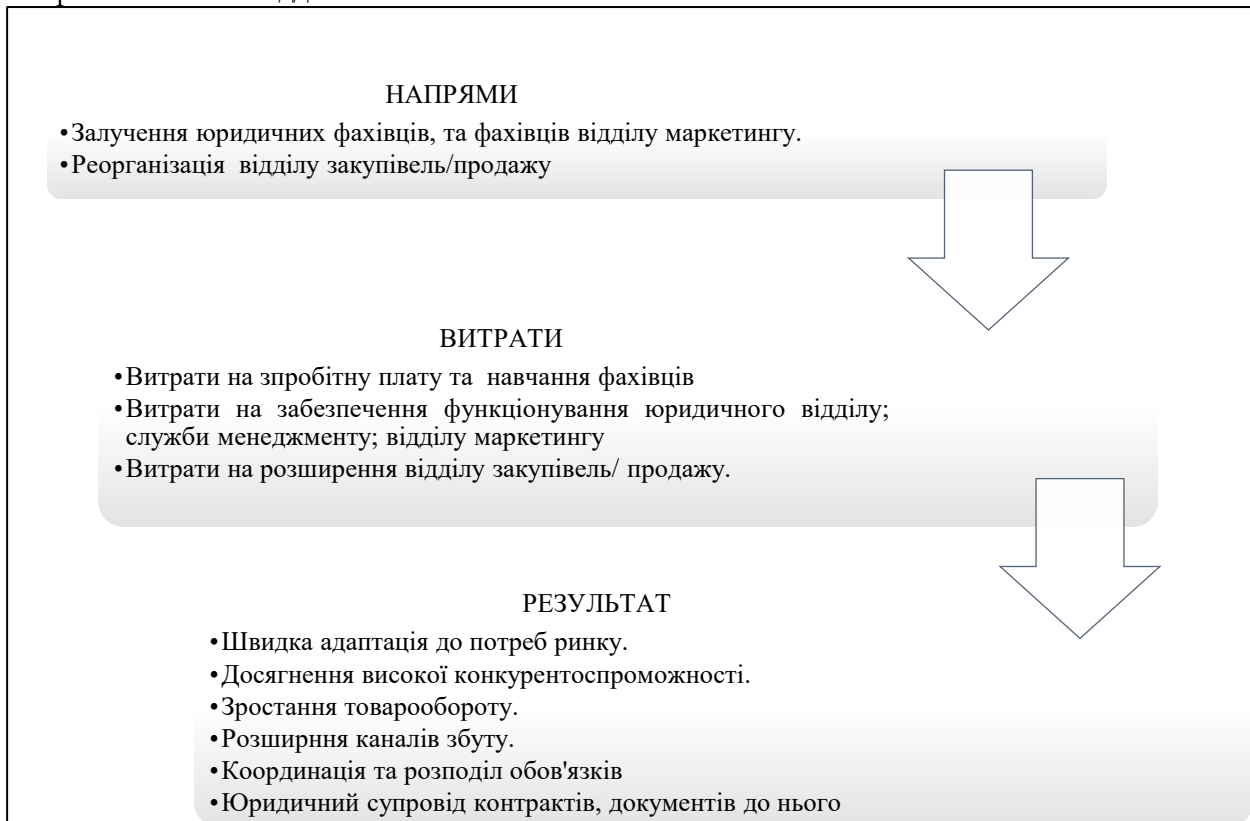


Рис. 2. Напрями, витрати та результат щодо удосконалення управління організаційної структури

Отже, при звичайних умовах, підприємству доцільно розширювати організаційну структуру та залучати висококваліфікованих працівників, для покращення процесу власної діяльності.

Але, в умовах війни, необхідно переглянути організаційну структуру компанії (перерозподілити функції, якщо необхідно).

- Визначити, які працівники зараз можуть виконувати свої функції
- Перерозподілити тимчасові функції, зафіксувати цей розподіл обов'язків і довести його до відома всіх працівників
- Провести аналіз персоналу і визначити зону відповідальності. Можливий макет представлено на у таблиці 1.

Здійснивши економічний аналіз діяльності товариства визначили наступні проблеми в роботі підприємства:

1. Зниження Доходів підприємства.

Даний показник показує роботу підприємства в цілому. На розмір доходу від реалізації продукції впливають два основних показники:

- обсяг реалізації продукції;
- собівартість продукції.

Оцінка сучасного стану витрат підприємства вказує, що на її поведінку в більшій мірі впливають особливості функціонування підприємства. Економічний аналіз в повній мірі оцінює зазначенні витрати та впроваджує заходи щодо їх оптимізації в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Наявність значного обсягу позикового капіталу.

Капітал має безпосередній вплив на фінансовий стан підприємства, зокрема на платоспроможність, рентабельність тощо. Капітал є головним елементом та базою для ведення господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1

Аналіз компетенцій персоналу в умовах воєнного стану

	1	2	3	...	n
Співробітник					
Посада					
Важливість для виживання компанії					
Особисті якості (soft skills)					
Професійні якості (hard skills)					
Здатність до перекваліфікації					
Готовність працювати на умовах мінімальної оплати					
Володіння іншими навичками, які можуть бути корисні для компанії в недалекому майбутньому					
Загальна кількість балів					

Складено за матеріалами [10]

Низький рівень фінансової стійкості, зумовлений недостатньою кількістю власного капіталу для забезпечення діяльності – є актуальною проблемою на внутрішньому ринку, тому сьогодні фахівці компаній розробляють та впроваджують план оптимізації структури капіталу, а саме створення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу

Товариство користується та нагромаджує лише нерозподілений прибуток, що є єдиним джерелом поповнення власного капіталу.

На підприємстві присутні наступні проблеми: необхідність залучення додаткових джерел, поліпшення ситуації стану підприємства та його платоспроможність, збільшення розміру резервного капіталу та нарощування нерозподіленого прибутку.

Напрямами вдосконалення управління міжнародною діяльністю, при зменшенні доходів представлені на рисунку 3.

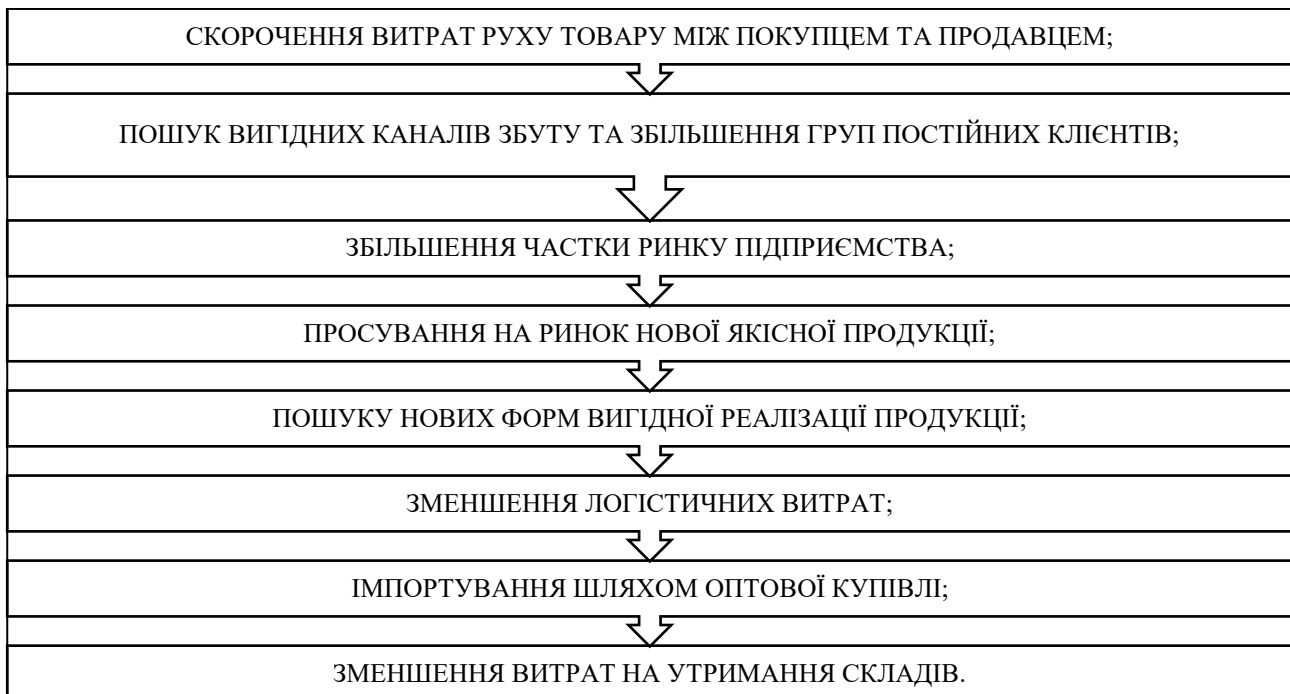


Рис. 3. Напрями зростання доходів підприємства

У світовій практиці, управління чинниками впливу на діяльність, виступає процес розробки стратегій, котрі націлені на зменшення будь-яких помилок, збитків, загроз, що виникають.

Розроблення таких стратегій є трудомістким процесом, оскільки зовнішньоекономічна діяльність має специфічний характер, зокрема процес планування, виробництва та реалізації

здійснюється на широкому територіальному просторі, різною управлінською та економічною системою валютою тощо[6].

Стратегічне управління чинниками впливу передбачає виконання певних завдань, що представлені на рисунку 4.

1	• Підготовка плану заходів мінімізації та ліквідації чинників зовнішньоекономічної діяльності;
2	• Відповідно до розробленого плану, першочерговий аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності, та ризиків від господарської діяльності.
3	• Формування плану здійснення моніторингу прийнятих рішень щодо чинників;
4	• Оцінка ефективності розробленого плану мінімізації чинників впливу;
5	• Затвердження проекту стратегій ліквідації ризиків.

Рис. 4. Стратегічні завдання управління чинниками впливу.

Такий план повинен базуватись на трьох принципах:

1. Системність – комплексні заходи, щодо мінімізації ризиків.
2. Обґрунтованість – аргументовані заходи та дії управління факторами впливу;
3. Гнучкість – здійснення заходів з врахуванням постійної зміни ризиків [5].

При розробці будь-якої стратегії, першочерговим виступає аналіз сучасного стану підприємства на ринку, чого можна ще досягти та якими методами це зробити. З метою вивчення сильних, слабких сторін, загроз та можливостей використовують SWOT – аналіз, який дає змогу одночасно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища, та знаходити їх взаємозв'язок та залежність [6].

Таблиця 2

Матриця стратегічного виробу TOWS – аналіз

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості(O)	Сильні сторони і можливості (SO – стратегії)	Слабкі сторони і можливості (WO – стратегії)
Загрози(T)	Сильні сторони і загрози (TS – стратегії)	Слабкі сторони і загрози (TW – стратегії)

Таблиця 3

Матриця TOWS – SO – стратегії формат

Сильні сторони (S)	Можливості(O)	(SO – стратегії)
1. Поставка якісної імпоротної продукції. 2. Високий рівень якості товарів. 3. Продаж довгострокових товарів. 4. Наявність ефективної логістики. 5. Наявність досвідченого людського капіталу 6. Відповідність міжнародним стандартам.	Розширення сфери торгівлі. Розширення асортименту та номенклатури. Створення постійного попиту. Впровадження інновацій. Створення електронного каталогу продукції. Зменшення імпорتنних витрат.	4-А. Розширення сфери торгівлі за рахунок наявної ефективної логістики, шляхом поставки якісної імпоротної продукції. 1-В. Розширення асортименту та номенклатури товарів за рахунок імпортування якісної продукції. 2-Е. Створення електронного каталогу, за рахунок публікації якісних товарів. 3-С. Створення постійного попиту шляхом продажу довгострокових товарів, та за рахунок залучення електронного каталогу. 5-Ф. Зменшення імпорتنних витрат, шляхом залучення досвідченого людського капіталу при здійсненні ЗЕД

Отриманні результати при здійсненні SWOT- аналізу трансформуються у матрицю TOWS, яка складається із комбінації факторів SWOT- аналізу. Така комбінація при створенні стратегії

обрати правильний вектор розвитку діяльності компанії. Отож, наведемо, 4 варіанта стратегій для товариства.

Так, наприклад, SO – стратегія передбачає, що розширення сфери торгівлі за рахунок наявної ефективної логістики шляхом поставки якісної імпоротної продукції, розширення асортименту та номенклатури товарів за рахунок імпортування якісної продукції. Такі зміни позитивно вплинуть на випуск конкурентоспроможного товару та задовольнятимуть потреби покупців в країні.

Дана стратегія створюється з метою використання можливостей для посилення власних сильних сторін.

Таблиця 4

Матриця TOWS - TS - стратегії

Сильні сторони (S)	Загрози(T)	(TS - стратегії)
1. Поставка якісної імпоротної продукції. 2. Високий рівень якості товарів. 3. Продаж довгострокових товарів. 4. Наявність ефективної логістики. 5. Наявність досвідченого людського капіталу 6. Відповідність міжнародним стандартам.	Нестабільність національного та міжнародного економічного середовища. Зміна законодавства. Нестабільність валюти. Збільшення податкового тягаря. Поява подібних товарів на ринку. Падіння рівня платоспроможності.	1-д,с. Поставка на внутрішній ринок якісної імпоротної продукції, з метою успішного товарообору, для мінімізації відчуженості податкового тягаря та нестабільності валюти. 2,3,6-е. З метою пониження рівня ймовірності появи подібних товарів на ринку, необхідно підтримувати високий рівень якості довгострокових товарів, які мають відповідати міжнародним сертифікатам

Дана стратегія використовується шляхом застосування сильних сторін з метою мінімізації ймовірних загроз. TS – стратегія дозволяє з метою пониження рівня ймовірності появи подібних товарів на ринку, необхідно підтримувати високий рівень якості довгострокових товарів, які мають відповідати міжнародним сертифікатам. Дана стратегія дозволяє мінімізувати вплив зовнішнього середовища, через посилення сильних сторін, що позитивно впливатиме на господарську діяльність підприємства.

Таблиця 5

Матриця TOWS - WO - стратегії

Слабкі сторони (W)	Можливості(O)	(WO - стратегії)
1. Недосконалість ефективного маркетингу. 2. Відсутність рекламної кампанії. 3. Вузкий асортимент продукції 4. Невисокий маржинальний прибуток. 5. Підвищення ціни сировини на світовому ринку	А. Розширення сфери торгівлі. В. Розширення асортименту та номенклатури. С. Створення постійного попиту. D. Впровадження інновації. E. Створення електронного каталогу продукції. F. Зменшення імпортних витрат.	1-В. За рахунок розширення асортименту та номенклатури товарів запроваджувати ефективний маркетинг. 2-D. Впровадження інновацій шляхом створення рекламної кампанії 5-F/За рахунок зменшення імпортних витрат, компенсувати підвищення ціни на світовому ринку. 4-E.Створення електронного каталогу дасть змогу підвищити маржинальний прибуток.

Таку стратегію застосовують з метою запобігання слабких сторін, шляхом використання власних можливостей.

Дану стратегію використовують з метою посилення слабких сторін, враховуючи ймовірні загрози, тобто на що необхідно звернути увагу, особливо у період настання кризи, щоб покращити конкурентну позицію на ринку.

Вище зазначенні стратегії дозволяють чітко окреслити кроки, які можуть бути зроблені для розвитку компанії та проблеми на які необхідно звернути увагу, для зменшення впливу із внутрішнього та зовнішнього середовищ, та ступінь впливу на стратегію розвитку підприємства.

Для підприємства такі стратегії є важливими, для всебічного розвитку та управління міжнародною діяльністю. Також, необхідно здійснювати систематизацію чинників впливу макросередовища та мікросередовища при здійсненні ЗЕД підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах імпоротної операції, що значно мінімізує ймовірність виникнення ризику.

Таблиця 6

Матриця TOWS – TW – стратегії

Слабкі сторони (W)	Загрози(T)	(TW – стратегії)
1. Недосконалість ефективного маркетингу. 2. Відсутність рекламної кампанії. 3. Вузький асортимент продукції 4. Невисокий маржинальний прибуток. 5. Підвищення ціни сировини на світовому ринку	a. Нестабільність національного та міжнародного економічного середовища. b. Зміна законодавства. c. Нестабільність валюти. d. Збільшення податкового тягаря. e. Поява подібних товарів на ринку. f. Падіння рівня платоспроможності.	4-f. Зростання загрози неплатоспроможності, як наслідок погіршення діяльності підприємства та його прибутку. 1,3-е. Поява подібних товарів на ринку, як наслідок неефективного маркетингу та вузького асортименту. 5-а. Підвищення ціни на сировину, товари, через нестабільний ста національного та міжнародного середовищ.

В умовах війни Офіс з розвитку підприємництва [9] здійснює підтримку бізнесу. За посиланням <https://business.diia.gov.ua/wartime> розміщено інформаційний розділ про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємців в умовах війни, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України.

Серед рекомендацій, щодо впровадження антикризової стратегії окреме місце займає питання зменшення витрат. З метою скорочення витрат пропонується:

- Відмінити або відтермінувати усі платежі, що не пов'язані безпосередньо з процесом реалізації;
- Відповідно до наявності наповнених фондів переглянути розмір заробітної плати (можливо хтось звільнився, хтось не може працювати 100% часу тощо) – збалансувати загальну картину;
- Переглянути витрати на офіс та орендовані потужності (площі, магазини, устаткування), провести перемовини з орендарем;
- Переглянути витрати на зв'язок; комунальні послуги
- Переглянути кредитні зобов'язання
- Переглянути рекламний та маркетинговий бюджети [10]

Окреме слід розглядати питання загальної корпоративної стратегії. Доцільно перевизначити орієнтири компанії :

- Корпоративні цінності: задля чого зараз працюватиме компанія
- Визначити, що компанія може виробляти та продавати зараз

За ініціативою UA Anti-crisis [10] для рестарту бізнесу запропоновано чекліст, інструмент, який допоможе зібрати інформацію про ресурси, побудувати стратегію та зробити конкретні кроки для запуску бізнесу з метою скорішого відновлення економіки України. Інструмент розроблений ініціативою UA Anti-crisis від керівників українських компаній, які відновили роботу власного бізнесу й готові ділитись досвідом з метою скорішого відновлення економіки України. Ініціатива UA Anti-crisis створена учасниками освітніх програм розроблених та впроваджених Інститутом Маркетингу (Естонія) у партнерстві з Офісом з розвитку підприємництва та експорту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вище написане, можемо зробити висновок лише про створення комплексної системи управління міжнародною діяльністю на підприємстві. Оскільки успішна міжнародна діяльність полягає у повному забезпеченні внутрішньої організаційної структури на підприємстві, вивчення власних витрат, та вплив їх на прибуток, стимулювання до мінімального залучення позикового капіталу та мінімізація усіх ймовірних ризиків та передбачення їх в умовах контракту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Центр учбової літератури. 2017. 228 с
2. Белінська Я. В., Коляда О. В., Назаров М. І. Експортно-імпортні операції : навчальн. Посіб. Університет ДФС України, 2018 Ірпінь. С. 254
3. Мельник Ю.В. Конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства» ТНЕУ, Тернопіль. 2020. С.62 с.
4. Шталь Т.В., Бестужева С.В., Тишкевич С.С. Проблеми вдосконалення управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства . Економічна стратегія і перспективи розвитку

сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2017. Вип. 2 (26). 399 с.

5. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. Посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. С. 347

6. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. Київ : Центр .учб. літ., 2016. 130 с.

7. Хачатрян В. В., Ткачук О. М., Менчинська О. М. Світові тренди просторового науково-технічного розвитку бізнес-процесів. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С.145-157.

8. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №1(290). С.210-214.

9. Онлайн-платформа для підприємців Дія.Бізнес: Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua>

10. Офіційний сайт «Ініціатива «UA Anti-crisis». Режим доступу: <https://anti-crisis.club/temi-konsultacy> (accessed 01 July 2022).

REFERENCES:

1. Kozak Yu. H. (2017), *Mizhnarodna ekonomika: v pytanniakh ta vidpovidiakh: pidruchnyk*. [International economy: in questions and answers: textbook]. Tsentr uchbovoi literatury. Ukraine.

2. Belinska Ya. V., Koliada O. V., Nazarov M. I. (2018), *Eksportno-importni operatsii* [Export-import operations]: textbook, Universytet DFS Ukrainy, Irpin, Ukraine.

3. Melnyk Yu.V.(2020), *Konspekt lektzii z dystsypliny «Zovnishnoekonomichna diialnist pidpryemstva»* [External economic activity of the enterprise], TNEU, Ternopil. Ukraine.

4. Shtal T.V., Bestuzheva S.V., Tyshkevych S.S.(2017), *Problems of improving the management of international contractual activities of the enterprise. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh : zb. nauk. pr.*, [Economic strategy and prospects for the development of trade and services: coll. of science pr.], Kharkiv : KhDUKhT, Vyp. 2 (26). Ukraine. Pp.180-196.

5. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V.(2020) *Marketynh : navch. posibnyk*. [Marketing: textbook], Lviv : Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, Ukraine.

6 Skibitskiy O. M., Matvieiev V. V., Shchelkunov V. I., Podrieza S. M. (2016) *Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy : navch. posib*. [Strategic management of corporations: textbook], Kyiv : Tsentr .uchb. lit., Ukraine.

7. Khachatryan V. V., Tkachuk O. M., Menchynska O. M. (2020) *Svitovi trendy prostorovogho naukovotekhnichnogho rozvytku biznes-procesiv* [World trends in spatial scientific and technical development of business processes]. *Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation*, vol. 6, pp.145-157.

8.. Bokovets V.V., Davydiuk L.P. (2021), *Elektronna torhivlia yii znachennia dlia rozvytku biznesu* [E-commerce and its importance for business development.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(290). S.210-214.

9. Diya. Business online platform for entrepreneurs: available at : <https://business.dia.gov.ua/> (accessed 01 July2022).

10. Official website of the "UA Anti-crisis" initiative. available at: <https://anti-crisis.club/temi-konsultacy> (accessed 01 July2022).

IMPROVING THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

Oksana MELNICHUK

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv State University of Trade and Economics

The purpose of the scientific article is reviewing of the theoretical and methodological foundations of the study of the international activity of the enterprise and the development of scientific and practical recommendations for improving the management of international activities in modern conditions. The authors' main views on improving the international activity of the enterprise are considered. To achieve the goal, the following methods were used: systemic approach - to generalize the main views of the authors on the specified problem; comparative - to compare the authors' positions on the researched issues; complex - for the development of strategic models of enterprise development. The study was conducted on the example of a business entity that imports products. An organizational and economic description of the enterprise's activity is provided. Directions for improving the organizational structure of the enterprise, taking into account the requirements of martial law, are proposed. In case of a decrease in income, directions for improving the management of international activities are outlined. Emphasis is placed on the need to develop strategies aimed at reducing any errors, losses, and emerging threats. To study strengths, weaknesses, threats, and opportunities, a SWOT analysis was carried out, which allows simultaneous analysis of the external and internal environment. The modified TOWS matrix was applied and 4 options of strategies for the company were considered. The informational section on state and donor programs, and private initiatives to support entrepreneurs, which will help preserve business, jobs and support the economy of Ukraine, was considered. The obtained results of the research can be used to restart the business in the conditions of martial law. It is proposed to use an online tool that will help to collect information about resources, build a strategy and take concrete steps to start a business with the aim of faster recovery of the economy of Ukraine.

Keywords. strategy, organizational structure, SWOT analysis, business support, restart.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ

Сергій КАЛІНІЧЕНКО¹, Катерина СПОДАР²,
Андрій ГРІБІНИК³, Валентина ХОЛОДОК⁴, Володимир ЛАГОДІЄНКО⁵

¹ Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

² Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-6799-7701>

³ Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-0266-3006>

⁴ Харківська державна академія культури
<https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

⁵ Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9768-5488>

В умовах сучасного світу, нарівні з персональними й корпоративними брендами колосального значення віднедавна набуло поняття «бренд території». Суперництво міст, регіонів і країн за ресурси перетворює їх із географічних одиниць у повноцінні товари, що мають свою цінність, властивості, вартість. Тому в території сформувалася потреба мати відмінну ідентичність і вміло про неї розповідати. Тепер мобільність людей, капіталу та ідей у світі інтенсивніша, ніж будь-коли раніше, тож лише за умов продуманого територіального маркетингу та брендингу територіальні громади мають можливість гідно конкурувати за ресурси, інвестиції, мешканців і партнерів. Території конкурують за створення найбільш привабливих умов проживання та ведення бізнесу. Фактично, глобальний ринок територій знаходиться в стадії активного формування: ті території, які першими почнуть використовувати філософію та інструменти брендингу для свого позиціонування та просування, будуть мати конкурентні переваги перед тими територіями, які не приділяють належної уваги розвитку своєї привабливості. Формування бренду території передбачає управління його створенням і просуванням, наявність замовника, кваліфікованої групи розробників, інформаційних і фінансових ресурсів, чітко сформульованого технічного завдання, програму створення і просування бренду, моніторинг його ефективності, визначення механізму його підтримки та розвитку

Ключові слова: бренд, брендинг, територіальний маркетинг, конкуренція територій, ресурси, туризм

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>

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

У сучасних умовах регіони, поселення є суб'єктом конкурентних відносин із залученням різних чинників виробництва – капіталу (інвестиційних і бюджетних ресурсів), трудових ресурсів, туристів тощо. У разі глобалізації, які призводять, з одного боку, до посилення конкуренції територій, з іншого – до диференціації їх економічної спеціалізації, особливу роль грає територіальний маркетинг. З погляду інвестиційної привабливості території, а також привабливості для проживання розглядається імідж території, одним із ключових складових якого є бренд. З огляду на це маркетинг і брендинг як процеси формування, розвитку та підтримки бренду території стають невід'ємною частиною сучасного територіального стратегічного планування.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розглядаючи поняття «брендинг територій», можна сказати, що виникло воно у ХХІ ст., проте явище існувало століттями. Сьогодні ми маємо можливість оцінити процеси набуття популярності тієї чи іншої території з позиції сучасного брендівиробництва. Значимість брендингу території зростає у міру розвитку важливості інформації, з метою забезпечення конкурентних переваг господарюючих та політичних суб'єктів. У науковій літературі брендинг регіону досліджується через маркетинговий підхід, відповідно до якого він сприяє формуванню території, розкриттю її потенціалу, набуттю популярності та привабливості, а також розвитку людських ресурсів. Спочатку визначення «брендинг місць» було виявлено у 2002 р. провідним світовим експертом у галузі державного брендингу С. Анхольтом, який запропонував комплексний підхід до його дослідження. Британський маркетолог створив систему конкурентної єдності, вона демонструє собою шестикутник із шістьма елементами нинішнього бренду території: населення, політика, культура, туризм, бізнес та експортні бренди.

Відповідно до представників стокгольмської школи економіки Ф. Котлера, К. Асплунда, І. Рейна, Д. Хайдера, брендинг території дозволяє дорожче продати реальні товари за рахунок рекламної кампанії, спрямованої на демонстрацію переваг території для підприємців.

З погляду маркетингу територій ми можемо розглядати жителів, туристів, інвесторів як клієнтів, а країни, регіони, міста як товар. У наші дні закордонні дослідники Ф. Го та К. Дінні [1] формують новітній напрямок територіального бренд-менеджменту, в рамках якого брендинг територій є точним процесом визначення ресурсів місць з позицій їх переважно цінних активів.

Брендинг дестинацій вважається «зростаючою концепцією у туристичному маркетингу». У контексті туристичного підходу термін «туристська дестинація» введений в обіг у 1979 р. М. Лейпером [2], але лише у 1989 р. Всесвітня туристська організація визначила дестинацію як «...фізичний простір, у якому відвідувач проводить час принаймні з одним ночівлею. Воно включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, та туристські ресурси в межах одного дня подорожі. Цей простір має фізичні та адміністративні межі, що визначають спосіб його управління, образи та перцепції, що визначають його ринкову конкурентоспроможність». Дестинаціями вважають столиці, великі та малі міста, курорти та інші рекреаційні об'єкти, узбережжя та гірські масиви, тобто будь-які території, що мають атрибути (природні, кліматичні, історико-архітектурні, гастрономічні та ін.), які є об'єктивними базовими ідентифікаторами. створюють корисність та незаперечну перевагу, забезпечують унікальність об'єкта.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті дослідити підходи щодо сутності брендингу територій та визначити особливості його формування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Серед основних цілей територіального брендингу необхідно позначити: збереження власної позиції на внутрішньому ринку, у тому числі просування бренду на зовнішній ринок, збільшення ресурсів території, донесення людям інформації про переваги даної території, що ґрунтується на індивідуальності, проведення заходів, спрямованих на розвиток регіону.

Під функціями бренду у реальному ключі розглядається відображення виняткових сторін регіону, що містять у собі історичні передумови формування справжньої території, її корінний устрій, політичні, а також економічні аспекти, організовуючи загальний імідж регіону, ніби престижний та очевидний для цільового клієнта.

Ті процеси, під якими в даний момент прийнято припускати брендинг територій, у тому числі і маркетинг територій, є не новими і активно формуються з утворення державних кордонів територій. Насамперед як оцінка благополуччя територій виступали такі чинники, як наявність релігійних центрів, розвиток промисловості, існування важливих торгових шляхів, що йдуть крізь територію і гарантують переміщення як товарів, а й жителів.

Розглянемо більш детально кожен із етапів формування бренду території.

Аналіз поточного стану бренду території. На даному етапі проводиться вивчення стану бренду території на даний момент часу. Вивчається репутація бренду, його імідж. Формується концепція майбутнього бренду території та його завдання. Можна сказати, що формується бачення шляху від бренду території у його нинішньому стані, до його майбутнього змісту та вираження.

Аналіз потенціалу розвитку бренду території. На даному етапі проводяться SLEPT-аналіз, SWOT-аналізу, бенчмаркінг, польові дослідження. Необхідно також вивчити становище бренду у міжнародному рейтингу території. Дані інструменти застосовуються, щоб оцінити, які конкурентні переваги є у бренду території. Виявляються провідні галузі економіки регіону. Вивчається ринок праці, наявність у ньому кваліфікованих фахівців, рівень зарплати. Оцінюється законодавство, з погляду наявності бар'єрів та можливостей для розвитку регіону. Наприклад, рівень податкового навантаження. Наскільки регіон привабливий для туристів, інвесторів, кваліфікованих працівників. Важливо знайти позитивні образи території, які асоціюються у споживачів з якістю та приємними емоціями.

Важливо відзначити, що на даному етапі проводиться зовнішнє та внутрішнє середовище регіону. Цей акцент робиться для того, щоб ясно розуміти, які є внутрішні і зовнішні фактори впливу. Існує велика різниця між відсутністю якісних доріг у сусідніх регіонах, що заважають приїзду туристів. І відсутністю доріг усередині регіону, які також відштовхують туристичний трафік. Відповідно і ці проблеми вирішуватимуться різними шляхами.

Аналіз цільової аудиторії бренду. Після виявлення поточного стану бренду та формування бачення якого стану бренду території необхідно, а також проведеного аналізу потенціалу розвитку, формується цільова аудиторія для кого даний бренд буде створено. Хто насамперед буде ним зацікавлений.

Визначення цільових показників просування. Важливим елементом формування бренду території є визначення цільових показників, які необхідно досягти за результатами його просування. На даний момент упускався у багатьох проектах з просування бренду території у нашій країні. Виходило бренд території, створювався і просувався для того, щоб він був. На наш погляд, дуже важливо, щоб у проекті створення та просування бренду були цільові показники. Такі як збільшення кількості залучених у регіон інвестицій, зниження рівня безробіття, збільшення бази оподаткування, зростання туристичного потоку в регіон. Дані показники свідчать про ефективність проекту створення та просування бренду регіону.

Візуалізація бренду території. На цьому етапі створюються логотип, слоган, brand-book, елементи дизайну бренду регіону. Дані атрибути повинні нести чіткі та зрозумілі асоціації з регіоном, бренд якого вони представляють. Саме на цьому етапі створюються креативні образи та елементи, які викликать у потенційних споживачів позитивні емоції.

Просування та управління брендом. На даному етапі формуються канали просування бренду території, до яких можна віднести рекламу в ЗМІ, соціальних мережах, на телебаченні, участь у виставках та презентаціях. Розробляються інструменти підтримки та розвитку бренду на середньострокову та довгострокову перспективу. Формується довгострокова стратегія просування бренду. Здійснюється його позиціонування.

Оцінка ефективності просування бренду. Кінцевим етапом є оцінка, наскільки вдалося досягти цільових показників, які були закладені на етапі створення проекту бренду. Необхідно аналізувати отримані показники на різних часових відрізках від 1 до 10 років і на кожному з цих відрізків оцінювати отримані результати, щоб скоригувати роботу у разі отримання незадовільних показників. Показники є успішними, якщо цільова аудиторія усвідомлює користь бренду, і, якщо ці показники здатні впливати на роботу політичних і соціальних організацій.

Насамперед кроком на шляху до розвитку територіального бренду стає встановлення ідентифікаторів території, що підкреслюють її індивідуальні параметри на тлі конкурентних територій, у тому числі розвиток цілей бренду та визначення завдань. Під цільової аудиторією товару розглядаються його постійні клієнти, із якими передбачається створювати відносини з допомогою розвитку необхідної кожної окремо спостерігаючої цільової аудиторії бренд-стратегії вдосконалення регіону. З цього випливає, у концепції брендингу території є можливість виділити кілька типів цільових аудиторій.

Цільова група, що залучається з боку, а значить не перебуває на даний момент на території, але встановлення її інтересів та задоволення можливих потреб можуть виявитися потрібними цій території, дозволяє виділити окремою категорією інвесторів, які зможуть сприятливо впливати на формування місця та як наслідок сприяти майбутнім покращенням території, розвиваючи спеціальні канали самої місцевості.

Наступною основною групою є клієнти, залучення яких є важливим етапом у вдосконаленні територіального брендингу. У теорії та практиці маркетингу відсутні визнані у повному обсязі приклади формування брендів територій – у брендингу міста немає основного планування, створення багатофакторних моделей поведінки мешканців, математичних розрахунків термінів утворення бренду та інших точних методів. У брендингу виділяють поняття територіальної особливості, що дозволяє відрізнити один об'єкт від іншого.

Територіальна індивідуальність – це рідкісна, оригінальна характеристика будь-якої території, яка представлена складовою економічної переваги та інвестиційної привабливості, вона підлягає постійному контролю та охороні в інформаційному просторі як у внутрішній сфері, так і у зовнішній. Здійснення брендингу за допомогою використання маркетингових інструментів гарантує конкурентоспроможність регіону, економічну кон'юнктуру товарів та послуг, приплив покупців, приріст обсягу інвестиції на територію, що дозволить підтримати організацію робочих місць, підвищать базу оподаткування, нададуть допомогу в управлінні бюджетом та кредитними рейтингами. Звідси випливає, що кошти будуть направлені до бюджету територій, а отже, у розвиток освіти, сфери послуг, а також інфраструктури.

Підкреслимо важливі інструменти брендингу території:

1. Стратегічні інструменти: визначення пріоритетних сторін просування, розробка місії, визначення слогану, створення стратегії розвитку.
2. Символічні інструменти: єдиний образ атрибутів міста чи регіону, сувенірна продукція, а також офіційний портал, що представляє територію.
3. Рекламні інструменти: реклама у пресі та у всевітній комп'ютерній мережі Інтернет, рекламні ролики на телебачення.

4. PR-інструменти: просування бренду, міжрегіональні програми та заходи.

Брендинг території представлений тим способом, який може ідентифікувати регіон, виділити його серед інших та привернути увагу потенційних покупців. Необхідно підкреслити, що не будь-яка територія містить власні індивідуальні характеристики, які можуть стати основою для бренду. Не кожне місто має можливість продемонструвати особисті природні об'єкти, пам'ятки культури, а також музейні експозиції. Бренд не з'являється природним шляхом, це продукт свідомого та керованого розуміння, створення штучно створеної публічної рефлексії, включаючи проектування. Неприродність бренду передбачає управління його створенням та розвитком, наявність кваліфікованої групи розробників, існування інформаційних та фінансових ресурсів, точно виражене технічне завдання, план організації та просування бренду, відстеження ефективності бренду, механізм збереження та розвитку. Організація сприятливого інвестиційно привабливого образу – завдання насамперед стратегічне. Поточна робота не окремих осіб та фірм, а всіх суб'єктів, які мають контакти за межами регіонів та виступають від їхнього імені.

Першорядне значення територіального бренду визначено такими важливими обставинами:

1. Зростаючою глобальною конкуренцією між регіонами. Бренд утворює маркетинговий потенціал території, що робить її набагато більш просунутою порівняно з регіонами – конкурентами.

2. Часто зростаючою боротьбою між гео-і турпродуктами над ринком міжнародного туризму. У свою чергу, туризм розвивається значними високими темпами, його роль щороку посилюється. Разом з цим необхідно враховувати велику дію традиційного туризму на діловий туризм, а внаслідок цього залучення інвесторів. Не брати участь у боротьбі за тяжіння туристів це свідчить про упущення можливості щодо залучення потенційних підприємців на територію.

Територіальний брендинг утворює перевагу для країни, регіону та міста трьома способами:

1. домагаючись доцільності між інформацією, що надходить від регіону та конкретним стратегічним баченням;

2. помічаючи нові таланти у місцевих жителів, щоб підкріпити та створити це бачення;

3. організовуючи сучасні перспективні та економічно ефективні напрями, що дозволяють території отримати більш впливовий і незабутній голос, а також підняти міжнародну популярність.

Позиціонування бренду територій – це діяльність, що робиться надання підтримки клієнту в умінні розрізняти і віддавати перевагу одній території, на тлі інших. Перед тим як займатися позиціонуванням, необхідно безпосередньо розуміти те, які питання передбачається вирішити з його допомогою. Чи стане це інтерес окремих осіб, привернення уваги до питання цілої групи (зокрема, інвесторів) або різних за кількістю, спеціалізацією та статусом осіб, об'єднаних якоюсь подією. Регіони по-своєму багаті на природні комплекси, вигідні економіко-географічні розташування, а також історико-культурну спадщину. Внаслідок позиціонування слід зазначити, у чому насправді встановлюється особливість природного комплексу й проти якими наявними аналогами існує реальна винятковість, у яких полягає цінність економікогеографічного становища. Більше того, необхідно враховувати можливості, ресурси та характеристики міста не у вакуумі, а в певних історичних та економічних умовах на тлі суперників

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Будь-яка територія, що розглядається соціально-економічною системою певного рівня, змушена визначати свою зовнішню функцію, ринкову нішу, вибудовувати своє призначення (місію), в якій критерій самозабезпечення є певним, але не далеко не головним. У цьому сенсі територіальне освіту набуває подібність із ринково орієнтованою (орієнтованою на споживача та систему споживання) бізнес-одиницею, що вступає в конкуренцію з іншими подібними бізнес-одиницями.

Безпосередньо процес створення бренду складається з семи етапів, на кожному з яких стоять серйозні завдання, від успіху вирішення яких залежить кінцевий результат ефективності просування територіального бренду у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Починається цей процес аналізом поточного стану та закінчується просуванням нового бренду та оцінкою результатів даного просування. Тільки якісне та детальне опрацювання на кожному їх етапах формування бренду, дозволить досягти необхідного результату. Необхідність проведення брендингу території, усвідомили в багатьох країнах і конкуренція на цьому ринку тільки збільшуватиметься.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Dinnie, K. Place-branding: overview of an emerging literature. *Place-branding*, 2004. – 106-110 p.
2. Leiper N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist Industry // *Annals of Tourism Research*. 1979. Vol. 6(4). P. 390-407.
3. Нагорняк Т.Л. Брендінг територій у сучасних політичних практиках. *Політологія*. 2014. №3. С. 53 – 58.
4. Панасенко Л. Брендінг території: сучасна парадигма розвитку. *Схід*. 2014. №1. С. 78 – 84.
5. Полішко Г.Г. Теоретико-методологічні основи брендінгу територій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 2. С. 126 – 129.
6. Колесницька Н.М. Територіальний брендінг: науково-методологічні підходи до визначення та формування. *Наукові праці. Політологія*. 2012. Вип. 185. Т. 197. С. 47 – 50.
7. Кравчик, Ю., & Каткова, Т. (2022). СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Innovation and Sustainability*, (1), 84–95. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.84.95>

REFERENCES:

1. Dinnie, K. (2004) Place-branding: overview of an emerging literature. *Place-branding*. – 106-110 p.
2. Leiper N. (1979) The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist Industry // *Annals of Tourism Research*. Vol. 6(4). P. 390-407.
3. Nahorniak T.L. (2014) Brendynh terytorii u suchasnykh politychnykh praktykakh [Branding of territories in modern political practices]. *Politolohiia*. №3. S. 53 – 58.
4. Panasenko L. (2014) Brendynh terytorii: suchasna paradyhma rozvytku [Territory branding: a modern paradigm of development]. *Skhid* №1. S. 78 – 84.
5. Polishko H.H. (2014) Teoretyko-metodolohichni osnovy brendynhu terytorii [Theoretical and methodological foundations of territory branding.]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 2. S. 126 – 129.
6. Kolesnytska N.M. (2012) Terytorialnyi brendynh: naukovo-metodolohichni pidkhody do vyznachennia ta formuvannia [Territorial branding: scientific and methodological approaches to definition and formation]. *Naukovi pratsi. Politolohiia Vyp*. 185. T. 197. S. 47 – 50.
7. Kravchuk Yu., & Katkova T. (2022). STRUCTURAL AND FUNCTIONAL CHARACTERISTICS OF ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE. *Innovation and Sustainability*, (1), 84–95. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.84.95>

PECULIARITIES OF TERRITORY BRANDING FORMATION

Sergiy KALINICHENKO¹, Kateryna SPODAR¹, Andrey GRIBINYK¹
Valentyna KHOLODOK², Volodymyr LAGODIENKO³

¹ State Biotechnological University

² Kharkiv State Academy of Culture

³ Odesa National University of Technology

In today's world, along with personal and corporate brands, the concept of "territory brand" has recently become of paramount importance. The rivalry of cities, regions and countries for resources transforms them from geographical units into full-fledged goods that have their value, properties, value. Therefore, there is a need in the territories to have a great identity and be able to tell about it. Now the mobility of people, capital and ideas in the world is more intense than ever, so only with well-thought-out territorial marketing and branding territorial communities have the opportunity to compete with dignity for resources, investment, residents and partners. Territories compete for the most attractive living and doing business. In fact, the global territory market is in the process of being actively formed: those territories that are the first to use branding philosophy and tools for positioning and promotion will have a competitive advantage over those territories that do not pay due attention to their attractiveness. Forming a brand of the territory involves managing its creation and promotion, the presence of the customer, a qualified team of developers, information and financial resources, a clear technical task, a program to create and promote the brand, monitoring its effectiveness, determining the mechanism of its support and development

Keywords: brand, branding, territorial marketing, territorial competition, resources, tourism.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ, НАСЛІДКИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ НІВЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Юрій КРАВЧИК¹, Світлана ФІМЯР², Віра ШПИЛЬОВА³

¹Хмельницький національний університет

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

e-mail: yurii.kravchyk@khmnu.edu.ua

²Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

³Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>

e-mail: vera_bsh.21@ukr.net

У дослідженні розкрито актуальність проблеми ідентифікації складу, оцінювання наслідків та формування інструментарію нівелювання стратегічних ризиків і загроз реалізації підприємницького проекту розвитку підприємства під час розробки відповідного бізнес-плану. Метою дослідження є удосконалення методичного забезпечення розробки бізнес-плану розвитку підприємства шляхом визначення сукупності стратегічних ризиків розвитку підприємства та їх групування зі застосуванням авторського методичного підходу, розробка трирівневої системи наслідків настання стратегічних ризиків, а також формування сукупності інструментів стратегічного ризик-менеджменту. Здійснено типологізація стратегічних ризиків підприємств великого, з одного боку, та малого і середнього, з іншого боку, бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків. Відповідні ризики представлені вигляді матриці. Розроблено ієрархію наслідків реалізації стратегічних ризиків для фінансово-господарської діяльності підприємства. Визначено головні елементи управління стратегічними ризиками підприємств. Показано, що це процес, який поєднує встановлення мети з урахуванням наявних ресурсів і обмежень ринкової ситуації, вибір методів та інструментів управління і підтримки балансу між вигодами від зниження ризику і необхідними для цього витратами на технічні, організаційні і фінансові важелі. Складовими елементами під час бізнес-планування визначено встановлення цілей системи управління, кількісний аналіз та розробку комплексу управлінських рішень з мінімізації стратегічних ризиків і загроз.

Ключові слова: бізнес-планування; підготовча стадія; стратегічні ризики; ідентифікація; наслідки; інструментарій нівелювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13>

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

Ідентифікація та ефективне управління стратегічними ризиками дозволяє в кращій мірі та в більш надійний спосіб досягти мети, цілей і завдань реалізації підприємницького проекту. Якщо ризики поточної операційної фінансово-господарської діяльності ще піддаються раптовому реагуванню та виправленню ситуації, то настання стратегічних ризиків і загроз здатне перекреслити як ефективність, так і реалізацію проекту на загал. Настання стратегічних ризиків і загроз призводить до невідповідності обраної стратегії і тактики створення нового підприємства (бізнесу, започаткування нового напрямку, виду економічної діяльності) існуючим ринковим реаліям, а, відтак, – втрати споживачів і попиту, недозавантаження виробничих потужностей, непроходження всіх етапів життєвого циклу підприємства і його продукції і т. п. Відтак, ідентифікація складу, а також наслідків стратегічних викликів, ризиків і загроз, формування своєчасного інструментарію їх нівелювання має системне і надважливе значення в ході бізнес-планування розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні підходи, принципи побудови та розробки структурних частин бізнес-плану розвитку підприємства, у тому числі в частині стратегування створення і розвитку бізнесу, актуалізуються у дослідженнях таких науковців, як М. Алексеева [1, с.14-18], В. Василюк [3, с.218-224], В. Карпов [10, с.12-16] та ін. Теоретико-методичні засади стратегічного планування, розробки стратегії і тактики реалізації бізнес-плану розвитку підприємства і реалізації його підприємницьких проектів є предметом наукових пошуків А. Каторжина [11, с.109], О. Кваші [12, с.81-85], Х. Лосєвої [13, с.101-102], Р. Мамчин [14] та ін. науковців. Структурно-методичні засади бізнес-планування достатньо детально охарактеризовані в працях О. Арапової [2, с.71-75], Н. Данік [5, с.81-84], О. Данченко [6]. Нормативно-методичне забезпечення бізнес-планування, особливо в частині обґрунтування стратегічних положень реалізації бізнес-проектів підприємства, достатньо розлого вивчені 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, такі аспекти, як визначення поняття та особливостей, ідентифікація складу стратегічних викликів, ризиків і загроз, прогнозуванні моделювання наслідків їх реалізації та настання, визначення системи інструментів і засобів протидії та нівелювання реалізації стратегічних загроз і ризиків розвитку підприємства і реалізації його підприємницького проєкту, все ще недостатньо розроблені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є удосконалення методичного забезпечення розробки бізнес-плану розвитку підприємства шляхом визначення сукупності стратегічних ризиків розвитку підприємства та їх групування зі застосуванням авторського методичного підходу, розробка трирівневої системи наслідків настання стратегічних ризиків, а також формування сукупності інструментів стратегічного ризик-менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічні ризики ідентифікуються, аналізуються, прогнозуються і моделюються ще на етапі підготовки до розробки бізнес-плану. Фактично, на підготовчій стадії розробки бізнес-плану керівництво підприємства обґрунтовує та визначає загальну корпоративну і конкурентну стратегії, а надалі формує загальну тактику реалізації відповідних стратегічних цілей і завдань. Стратегічні ризики – це ризики, які, власне, можуть завадити, перешкодити реалізації стратегії і тактики бізнес-плану.

Таблиця 1

Типологізація стратегічних ризиків підприємств великого бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків

		Рівень впливу виду ризику				
		Високий	Вище середнього	Нижче середнього	Низький	
Рівень впливу групи ризику	Високий	Ризик неплатоспроможності покупця	Ризик банкрутства дебітора	-	Ризик затримки в оплаті продукції	-
	Вище	Ризик не реалізації продукції	Відсутність або критичне зменшення попиту	Посилення конкуренції; ризик неукладення договору на збут продукції; помилки у збутовій стратегії	Псування продукції на складі	Зниження ціни продукції
	Нижче середнього	Ризик збільшення витрат комерційної діяльності	Рішення органів влади	Збільшення закупівельної ціни продукції	Ризик штрафних санкцій	Ризик непередбачуваних витрат
		Ризик втрат при транспортуванні продукції	Несвочасне постачання товарних запасів	-	Збільшення вартості транспортних послуг	Втрата чи псування продукції в процесі її транспортування
	Низький	Ризик форс-мажорних обставин в комерційній діяльності	Введення адміністративних лімітів, інші заборонні рішення органів влади	-	Непередбачувані події організаційного характеру	Ризик природних явищ
		Ризик втрат при прийманні продукції покупцем	-	-	-	-

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи результати досліджень в цій сфері [5; 6; 7; 8], на прикладі, суб'єктів господарювання великого бізнесу, з одного боку, та малого і середнього бізнесу, з іншого. Відповідно, типологізація найбільш істотних стратегічних ризиків підприємств при розробці бізнес-плану розвитку підприємства якнайкраще представляти на матриці «рівень впливу на результати діяльності підприємства групи – рівень впливу виду стратегічних ризиків» диференційовано для підприємств великого бізнесу (табл. 1) та підприємств малого і середнього бізнесу (табл. 2). Зазначимо, що розташування ризиків в межах поданого методичного забезпечення доцільно здійснювати зі використанням показника дисперсії (з врахуванням значень про рівень ризику, отриманих на основі експертного опитування).

За результатами типологізації зроблено такі висновки:

- для підприємств великого бізнесу необхідно передусім запровадити роботу з обґрунтування та реалізації заходів, метою яких є зниження рівня стратегічних ризиків неплатоспроможності покупця та реалізації продукції, а також недопущення настання ризиків збільшення витрат комерційної діяльності, втрат при транспортуванні продукції, форс-мажорних обставин в комерційній діяльності;

- для підприємств великого бізнесу вищий рівень впливу на результати їх діяльності чинять внутрішні комерційні ризики, що потребує удосконалення роботи з управління фінансово-господарськими процесами безпосередньо на підприємстві, тоді як для підприємств малого і середнього бізнесу – зовнішні, що потребує покращення роботи з моніторингу ринкового середовища та страхування стратегічних ризиків;

- для підприємств малого і середнього бізнесу необхідно визнати пріоритетом зниження рівня ризиків не реалізації продукції та збільшення витрат фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2

Типологізація стратегічних ризиків підприємств малого і середнього бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків

		Рівень впливу виду ризику				
		Високий	Вище середнього	Нижче середнього	Низький	
Рівень впливу групи ризику	Високий	Ризик не реалізації продукції	Посилення конкуренції; зниження ціни продукції	Помилки у збутовій стратегії; відсутність або критичне зменшення попиту	Псування продукції на складі	Ризик неукладання договору на збут продукції
	Вище середнього	Ризик збільшення витрат комерційної діяльності	Несприятливі рішення органів влади	Ризик штрафних санкцій	Збільшення закупівельної ціни продукції	Ризик непередбачуваних витрат
	Нижче середнього	Ризик неплатоспроможності покупця	-	-	-	Ризик затримки в оплаті продукції
		Ризик форс-мажорних обставин в комерційній діяльності	Введення адміністративних лімітів, інші заборонні рішення органів влади	-	Непередбачувані події організаційного характеру	Ризик природних явищ
	Низький	Ризик втрат при транспортуванні продукції	-	-	Несвочасне постачання товарних запасів	Збільшення вартості транспортних послуг
		Ризик втрат при прийманні продукції покупцем	-	-	-	-

Джерело: авторська розробка

Подане методичне забезпечення варто використовувати підприємствам при здійсненні роботи як на підготовчій стадії розробки бізнес-плану, так і в процесі моніторингу та розробки

заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу стратегічних ризиків на їх діяльність.

Важливою складовою під час бізнес-планування стратегічних ризиків розвитку підприємства є прогнозування їх наслідків, адже за умови незначного впливу на реалізацію підприємницького проекту відповідні ризики можуть просто нехтуватися, тоді, як коли їх наслідки руйнівні, визначення та впровадження адекватних заходів протидії ризикам і загрозам набуває пріоритетної значимості. Ієрархічне декомпонування чинників та негативних наслідків стратегічних ризиків може здійснюватися як на рис. 1.

Йдеться про те, що настання таких видів стратегічного ризику, як ускладнення процесу реалізації продукції, погіршення умов та втрати продукції під час її транспортування та/чи приймання покупцем, зниження платоспроможності покупців, форс-мажорні та непередбачувані обставини, що призводять до збільшення витрат фінансово-господарської діяльності призводить передусім до збільшення суми та витрат підприємства (через можливі втрати від псування продукції, надмірні та неефективні витрати збуту, збільшення вартості та наявність накладних витрат транспортування і приймання продукції покупцем, недоотримання сум доходу за відвантажену продукцію від дебіторів, фінансовий стан яких погіршився, більші витрати фінансово-господарської діяльності внаслідок несприятливих змін у системі державного регулювання виробничої, торговельної чи іншої комерційної господарської діяльності, підвищення закупівельної ціни продукції), а також зменшення обсягів реалізації продукції та доходу підприємств (через суттєве зменшення попиту на товари підприємства, помилки в товарній та політиці ціноутворення, можливі відмови покупця від прийняття продукції або його ухилення від підписання угоди на постачання товарів і т. ін.). Ці негативні події можна вважати негативними наслідками першого рівня від настання стратегічного ризику. Їх варто розцінювати як прояв настання ризику.



Рис. 1. Ієрархія наслідків реалізації стратегічних ризиків для фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Якщо в сукупності заходів, які реалізує підприємство не буде вжито ефективно-протидіючих комерційним ризикам, то негативні події призводять до другого рівня наслідків. Це, по-перше, зменшення суми оборотних коштів підприємства та, по-друге, збільшення рівня дебіторської заборгованості до доходу.

Зауважимо, що суб'єкт господарювання при настанні негативних наслідків другого рівня ще може певною мірою виправити ситуацію, зокрема, наприклад, за рахунок отримання грошових коштів від страхування ризиків, від повернення частини товарів постачальникам (у відповідності до наперед передбачених положень в угодах), з сформованого резервного фонду тощо. Проте, якщо на цьому етапі не будуть вжиті ефективні заходи, то наслідками третього рівня настання стратегічних ризиків є критичне збільшення рівня витрат до доходу, зменшення рівня рентабельності доходу та втрата частини прибутку.

Потрібно зазначити, що наведена послідовність дозволяє оцінити як масштаби негативних наслідків впливу стратегічного ризику на діяльність підприємства, так і рівень впливу ризику. Крім того, важливим аспектом дослідження (що одночасно й ускладнює його) є те, що настання ризику може призвести не тільки до зменшення обсягів доходу (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), але й до недоотримання його. В такому випадку важко чітко визначити межі впливу стратегічного ризику та інших негативних чинників.

Встановлення чіткої ієрархії наслідків стратегічного ризику є невід'ємним етапом комплексної оцінки рівня його впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємств на мікрорівні. Власне після детальної декомпозиції та ієрархії чинників і негативних наслідків складових стратегічного ризику на результати діяльності підприємства необхідно провести експертне оцінювання вагомості ризику та ймовірності його настання на кожному етапі негативного впливу. Подальший збір даних та розрахунок показників (як за результатами кількісного, так і якісного аналізу) дозволяє отримати як часткові, так і узагальнююче значення рівня стратегічного ризику для підприємства ще на стадії бізнес-планування реалізації підприємницького проєкту.

Однак, ідентифікація стратегічних ризиків та їх наслідків слугують лише частиною справи з ефективного стратегічного ризик-менеджменту. Інша частина роботи – це недопущення або ж нівелювання настання відповідних ризиків. Фактично, йдеться про управління стратегічними ризиками підприємств як процес, що поєднує встановлення його мети з урахуванням наявних ресурсів і обмежень ринкової ситуації, вибір методів та інструментів управління і підтримки балансу між вигодами від зниження ризику і необхідними для цього витратами на технічні, організаційні і фінансові важелі. Його складовими елементами під час бізнес-планування є встановлення цілей системи управління, кількісний аналіз та розробка комплексу управлінських рішень з мінімізації стратегічних ризиків і загроз.

Модель управління стратегічними ризиками підприємства являє собою складну систему, яка знаходиться під впливом змін в умовах зовнішнього середовища (передусім попиту на продукцію (послуги) підприємства, закупівельної ціни продукції, інституціонального середовища, форс-мажорних подій, логістичних витрат, штрафних санкцій, умов транспортування та зберігання продукції, непередбачуваних та несумлінних дій контрагентів та покупців) та його інституцій (органів державного управління, асоціативних підприємницьких організацій, контрагентів, страхових та організацій фінансово-кредитної сфери, конкурентів, постачальників товарів, споживачів), коригується керуючими впливами в межах внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, характеризується визначальними параметрами системи управління стратегічним ризиком (процесом реалізації продукції; своєчасністю, раціональністю та вартістю постачання продукції; рівнем платоспроможності покупців та контрагентів; стабільністю умов та витрат комерційної діяльності; плановістю, ефективністю та гнучкістю комерційної діяльності) та показниками, які характеризують стан системи і відображають всі зміни в ній під впливом чинників ризику внутрішнього та зовнішнього середовища (обсягу доходу (виручки), витрат обігу, наявності оборотних коштів, якості та розмірів дебіторської заборгованості, обсягу прибутку), а результатом її ефективності є вихідні дані про рівень ризиків не реалізації продукції, втрат при транспортуванні й прийманні товарів, неплатоспроможності покупців, форс-мажорних обставин, збільшення витрат виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Структурно-логічна модель управління стратегічними ризиками підприємства є функцією з структурних складових ризику:

$$CRMS = F(I_i, P_E, M_S, D_L, C_I, L_C, F_S, A_S), \quad (1)$$

де I_i - захист інтересів підприємства від змін нормативно-правового середовища відповідного виду господарської діяльності; P_E - забезпечення контролю та належної ефективності діяльності всіх структурно-функціональних підрозділів підприємства; M_S - врахування змін ринкової кон'юнктури та їх впливу на обсяги і економічну ефективність діяльності підприємства; D_L - управління безпекою розрахунків і зобов'язань суб'єкта господарювання; C_I - організація захисту економічних інтересів підприємства; L_C - формування нормативно-правового захисту економічних інтересів підприємства у системі відносин зі зовнішніми контрагентами (постачальники, виробники, власники торгових марок, споживачі, і т. п.); F_S - управління ефективністю та безпекою фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства; A_S - забезпечення захищеності товарних запасів, майна та персоналу підприємства.

Процес управління стратегічними ризиками підприємств ще на етапі бізнес-планування розвитку підприємства доцільно розглядати у вигляді розгорнутої системи, яка включає об'єкти і суб'єкти (апарат управління підприємством та зовнішні інституції), механізм (правові норми, методи, заходи, засоби, спонукальні мотиви та стимули) і політику управління ризиком (з визначеними цілями, функціями та напрямками) та відповідає вимогам комплексності, безперервності, законності, плановості, економічності, взаємодії, конфіденційності, компетентності.

З огляду на різний рівень потреби в їх застосуванні та в обсягах фінансового забезпечення підприємств, стратегічні ризики реалізації бізнес-проекту підприємства доцільно диференціювати на: 1) системні, які потребують першочергового планування і реалізації; 2) стабілізуючі, що можуть використовуватися як доповнюючі; 3) закріплюючі, які можуть використовуватися підприємствами, рівень стратегічного ризику для яких є вищим та які володіють кращим фінансовим забезпеченням заходів системи управління ризиками та ризик-менеджменту на загал.

Необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічними ризиками під час бізнес-планування реалізації підприємницького проекту є об'єктивною з огляду на його використання на ранніх етапах діагностики та оцінки рівня ризику, а за недостатньої ефективності цієї роботи некоректною та недостатньо вірною може виявитися вся подальша робота, у т. ч. з обґрунтування заходів мінімізації ризику та встановлення їх фінансового забезпечення. Обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління стратегічними ризиками суб'єктів бізнесу стосується визначення методів кількісної та якісної оцінки рівня стратегічного ризику, встановлення методичного забезпечення об'єктного підходу до діагностики впливу і наслідків стратегічних ризиків, моніторингу і врахування сучасних тенденцій розвитку внутрішнього ринку, у т. ч. із урахуванням підвищення рівня відкритості економіки, її імпортозалежності і т. п.

Іншим вельми актуальним аспектом управління стратегічними ризиками в процесі розробки бізнес-плану розвитку підприємства є розуміння того, що в будь-якому випадку найбільш негативними є наслідки настання саме фінансових ризиків і загроз. Чим більше зобов'язань і боргів матиме підприємство під час реалізації його бізнес-проекту, тим більшим є фінансовий ризик. Це означає, що незалежно від рівня доходу від своїх операцій, підприємство зобов'язане продовжувати виплату фіксованих відсотків і суми боргу. Таким чином, виникає загроза неспроможності підприємства платити по своїх зобов'язаннях.

Облігації, будучи борговими цінними паперами, являють собою друге основне джерело позикового капіталу для цілей довгострокового фінансування. Вартість капіталу, пов'язаного з випуском облігацій, визначається на ринку інвесторами, які оцінюють ризик, розглядають платоспроможність підприємства, оцінюють можливість незабезпечення їм обіцяних платежів. Для підприємства випуск облігацій, як і акцій пов'язаний з додатковими витратами. Крім того, що при використанні облігацій зростає стратегічний фінансовий ризик підприємства, виникає також небезпека того, що несформований фондовий ринок України не дозволить захистити інтереси підприємства-емітента збільшенням ціни облігації у випадку, якщо процентна ставка по таких облігаціях упаде.

Лізинг, при всіх своїх перевагах (швидкість оформлення, гнучкість при визначенні величини орендного платежу, пільга по податку та ін.) також пов'язаний з певним ризиком для підприємства, що використовує його як джерело фінансування своїх інвестиційних програм. Так, у випадку несвоєчасних надходжень лізингових платежів лізингодавець вправі розірвати договір і

повернути передане в користування майно. Такий розвиток подій загрожує підприємству катастрофічними наслідками: зриви постачань продукції, позови від споживачів і, як наслідок, можливе банкрутство.

Бюджетне субсидування також пов'язане з певним ризиком для підприємства. Так, надана державою цільова допомога, звичайно вимагає виконання певних умов, з урахуванням яких вона надається, і невиконання яких загрожує значними штрафними санкціями, а також можливим адміністративним або карним покаранням для керівництва підприємства. Крім того, державна допомога передбачає необхідність представлення серйозних обґрунтувань для її одержання, розкриття конфіденційної інформації, твердий контроль за витратою засобів і жорстку звітність, що може призвести до додаткових витрат.

Важливим з погляду ризику використання джерел фінансування є їх поділ на короткострокові і довгострокові. Короткостроковий капітал є більш дешевим, але і більш ризикованим для підприємства, що обумовлено більш високим ступенем ризику неплатоспроможності.

Таким чином, критичний аналіз і узагальнення питань фінансування інвестицій дозволили виявити сутнісний зміст категорії інвестиційний ресурс та ключові розходження між основними групами інвестиційних ресурсів.

Дослідження характерних рис джерел фінансування дозволило зробити висновок про наявність різного ступеня стратегічності ризику їх використання, що вимагає урахування даного факту при формуванні структури джерел фінансування інвестицій під час розробки бізнес-плану, особливо таких його частин, як «Оцінювання ризиків» та «Фінансовий план».

В Україні при переході до ринкових форм господарювання значно розширився спектр джерел фінансування інвестицій. При цьому, обсяги зовнішніх інвестицій в економіку України залишаються вкрай низькими, що висуває на перший план проблеми формування власної інвестиційної бази українських підприємств, низький ступінь трансформації заощаджень яких в інвестиції свідчить про наявний значний потенціал.

Процес формування капіталу торкається різних сфер діяльності підприємства. За допомогою показників структури і, відповідно, вартості капіталу визначається ефективність інвестиційних програм, вибір політики фінансування нового бізнесу та оборотних активів, оцінка рівня ризику в господарській діяльності підприємства та ін. Співвідношення власного і позикового капіталу визначає стійкий фінансовий розвиток підприємства, його платоспроможність, а також необхідний рівень фінансової рентабельності. У зв'язку з цим, важливого значення набувають питання оптимізації структурних параметрів капіталу.

Широка сфера застосування показників структури капіталу обумовлює існування різних трактувань поняття її оптимальності. Так, під оптимальною структурою капіталу розуміють таке співвідношення її структурних компонентів, яке забезпечує максимальну вартість підприємства; мінімальну середньозважену вартість капіталу і одночасно високу кредитну репутацію; ефективну пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства та ін.

Слід зазначити, що в більшості випадків при вивченні питань оптимізації дослідники концентруються на визначенні необхідного співвідношення джерел фінансування підприємства в цілому, а не його інвестиційних ресурсів. Особливої гостроти ця проблема набуває у випадку пошуку раціональної схеми фінансування окремо взятого інвестиційного проекту.

Однак, ці питання не можна ототожнювати, тому що, наприклад, у залежності від величини інвестиційного проекту він може фінансуватися тільки з одного джерела, що не характерно для всього підприємства; під проект може залучатися якимось особливе фінансування, яке не використовується в звичайній діяльності; протягом терміну здійснення проекту джерела можуть мінятися.

Виходячи зі специфіки інвестиційного проектування, повинні визначатися умови і критерії оптимізації структури ресурсів, що залучаються.

Характерною рисою такої оптимізації є значно ширший діапазон факторів, що підлягають розглядові. Кожен з таких факторів генерує свій специфічний ризик.

При тому, усю сукупність факторів, що враховуються при формуванні структури фінансування інвестиційного проекту під час розробки бізнес-плану реалізації проекту розвитку підприємства, можна розділити на 3 сфери: операційну, інвестиційну та фінансову.

До операційних факторів відносяться такі, що характеризують поточну господарську діяльність підприємства на певному етапі розвитку. Разом узяті, вони генерують ризик

невизначеності в одержанні майбутнього доходу від основної діяльності. Такими факторами є співвідношення постійних і змінних витрат підприємства, політика роботи з дебіторами і кредиторами, швидкість обіговості оборотних коштів, тривалість експлуатаційного періоду, галузева приналежність підприємства, стабільність ринку сировини і виробленої продукції та ін.

Інвестиційна сфера обмежена факторами та індивідуальними особливостями інвестиційних проектів підприємства, під які приймаються рішення про фінансування. Ці фактори (імовірність перевищення кошторису витрат на будівництво, перевищення термінів введення в експлуатацію об'єктів основних фондів, неприйняття ринком виробленого товару, прорахунки в ідеї проекту та обґрунтуванні обсягів попиту і рівня цін на нову продукцію та ін.) генерують стратегічний інвестиційний ризик.

Сфера фінансових факторів визначається існуючою структурою капіталу підприємства, співвідношенням джерел фінансування проекту, їхніми характерними рисами і вартістю, дивідендною політикою, кредитною політикою підприємства, кон'юнктурою на фінансовому ринку та ін., і генерує фінансовий сегмент стратегічних ризиків реалізації бізнес-проекту підприємства.

Врахування сучасних тенденцій розвитку внутрішнього ринку та підготовка і реалізація належних заходів дозволить керівництву суб'єктів господарювання узгоджувати власні стратегії і політику розвитку та одночасно знизити рівень загального ризику фінансового-господарської діяльності під час реалізації підприємницького проекту. Ці процеси мають відбуватися узгоджено, оскільки лише за такої умови можливо системно розвиватися, мінімізуючи і стратегічні і поточні виклики, ризики та загрози, рівень яких закономірно високий за сучасних умов функціонування та розвитку національної економіки України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ідентифікація складу, прогнозування наслідків, а також розробка інструментів нівелювання реалізації стратегічних викликів, ризиків і загроз реалізації підприємницького проекту з розвитку суб'єкта господарювання дозволяє ще на стадії бізнес-планування передбачити системні перешкоди і труднощі реалізації бізнес-проекта, що забезпечує своєчасну розробку і втілення заходів, орієнтованих на стабілізацію реалізації проекту і досягнення його мети, цілей і завдань.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики розробки структурно-функціональних планів у рамках бізнес-проекування.

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 НЛТУ 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-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. 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 НЛТУ 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.
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., 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.
18. Каткова Т. І., Кравчик Ю. В. Організаційно-економічні аспекти управління маркетинговим забезпеченням розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 83 – 91

REFERENCES:

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Арапова, О. М. (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 NLTU 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_nbu/cgiiirbis_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 NLTU 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.
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. 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.
18. Katkova T., Kravchuk Y. Organizational and economic aspects of marketing management of foreign economic operations at the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 1, pp. 83 – 91.

IDENTIFICATION, CONSEQUENCES AND TOOLS FOR MITIGATING STRATEGIC RISKS IN THE BUSINESS PLANNING PROCESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Yurii KRAVCHYK¹, Svitlana FIMYAR², Vira SHPILEVA²

¹ Khmelnytskyi National University

² Private Higher Educational Establishment "European University"

The study revealed the relevance of the problem of identifying the composition, assessing the consequences and forming a toolkit for leveling strategic risks and threats to the implementation of an entrepreneurial project of enterprise development during the development of a corresponding business plan.

The purpose of the study is to improve the methodological support for the development of a business plan for the development of the enterprise by determining the set of strategic risks of the development of the enterprise and their grouping using the author's methodical approach, the development of a three-level system of the consequences of the occurrence of strategic risks, as well as the formation of a set of strategic risk management tools.

The typology of strategic risks of large enterprises, on the one hand, and small and medium-sized enterprises, on the other hand, was carried out according to the level of influence of the component and type of risks. The corresponding risks are presented in the form of a matrix.

The scientific novelty of the research results lies in the fact that a hierarchy of the consequences of implementing strategic risks for the financial and economic activity of the enterprise has been developed. The distribution of risks within the relevant matrix is not carried out randomly, not using the expert survey method, but based on the calculation of dispersion coefficients.

The applied value of the research results is that the main elements of strategic risk management of enterprises are determined. It is shown that this is a process that combines goal setting taking into account available resources and limitations of the market situation, the choice of management methods and tools and maintaining the balance between the benefits of risk reduction and the necessary costs for technical, organizational and financial levers. Establishing management system goals, quantitative analysis, and development of a set of management solutions to minimize strategic risks and threats are defined as constituent elements during business planning. The strategic risk management model of the enterprise is a complex system that is under the influence of changes in the conditions of the external and internal environment.

Keywords: business planning; preparatory stage; strategic risks; identification; effects; leveling tools.

ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR- ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна ГЛУШКО¹, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК²,
Олена КОШОНЬКО³, Олександр ГОРБАТЮК⁴

¹Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>
e-mail: hlushkote@khmnu.edu.ua

²Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>
e-mail: liberty_lvs@ukr.net

³Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-0062-5727>
e-mail: kosha2015@ukr.net

⁴Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>
e-mail: horbatiuko@khmnu.edu.ua

У статті проведено діагностику компетентісного підходу та її вплив на вдосконалення системи HR- інжинірингу підприємства. Досліджено інструменти компетентісного підходу та процес їх застосування. HR-інжиніринг необхідно застосовувати на всіх ланках управління персоналом, а для вдалої його реалізації необхідно використовувати компетентісний підхід. Останні декілька років, під впливом коронакризи, економічне та соціальне становище в країні досить мінливе, а з початком військового стану, ще турбулентне. Ці всі чинники стали кардинальним поштовхом до трансформації HR-галузі та адаптації HR-інжинірингу до нових умов. Запропоновано цикл діагностики компетенцій персоналу.

Визначено важливість компетентісного підходу в HR-інжинірингу підприємства. Запропоновано підходи до оцінки компетенцій. Виділено ряд переваг застосування компетентісного підходу в процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу.

Діагностика компетентісного підходу в системі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Ключові слова: HR-інжиніринг, компетентісний підхід, HR-галузь, управління персоналом, діагностика.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>

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

Людина управляє всіма ресурсами підприємства та найважчим і відповідальним процесом є управління людьми, формування кадрового потенціалу. Тому що від вдало підібраного колективу залежить розвиток та успіх підприємства.

Тому оцінка розвитку управлінського персоналу є вкрай необхідним заходом для ефективного функціонування та розвитку сучасних вітчизняних підприємств. Враховуючи ситуацію в країні, завдяки компетентісному підходу можна досягнути швидкої адаптації та модифікації знань, умінь персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основними вченими, котрі вивчали оцінку та розвиток були такі науковці, як: О. Гетьман, А. Плясун [2], В. Ковальчук [4], Л. Парфентьева [5], Е. Пархимчик [6] та ін. Ф.Тейлор у своїй праці «Принципи наукового менеджменту» [1] вперше визначить поняття інжинірингу в управлінській діяльності. Подальшу проблему розвитку інжинірингу вивчали Р. Бояціс, О. Грішнова, М. Дороніна, Л. Семів, О. Дяків, І. Петрова. Серед українських науковців, які досліджували питання розвитку інжинірингу були Н. Гординська, В. Капильцов, О. Ситник, Ю. Чубатюк

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Компетентісний підхід в системі вдосконалення hr- інжинірингу підприємства є досить новим напрямком, тому потребує ще неодноразової діагностики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є оцінка компетентісного підходу в системі вдосконалення hr- інжинірингу на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нові економічні, політичні, соціально-трудові виклики та кризові явища, спричинені COVID-19 та війною в країні змінили та надалі модифікують підходи керівників підприємств до HR-інжинірингу.

Для будь-якого роботодавця вимір компетентності своїх співробітників є важливим елементом робочих відносин та процесу оцінки. Ключове завдання системи компетентісного підходу полягає в тому, щоб співробітники розуміли, що їхній рівень компетентності буде оцінюватися регулярно, знали методи, за допомогою яких будуть оцінені, і розуміли, які будуть наслідки, якщо вони не відповідатимуть вимогам та очікуванням керівництва підприємства.

За даними досліджень 72% компаній погоджуються з тим, що управління компетенціями відіграє важливу роль в успішному веденні бізнесу. Саме тому, компетенції швидко стають кращим інструментом для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Сьогодні управління компетенціями використовують для пошуку, залучення та розвитку найкращих фахівців, зміцнення організаційних цінностей та досягнення успіху в бізнесі.

Для того, щоб компетентісний підхід в HR-інжинірингу був вигідним необхідно розробити певний процес, а саме: необхідно визначити групи компетенції, для кожної з груп компетенції необхідно визначити шляхи навчання та розвитку, провести оцінку діяльності персоналу, визначити слабкі сторони, усунути та покращити їх, а потім провести повторну оцінку, щоб визначити, чи відбулися покращення та запропонувати нові можливості для подальшого навчання та удосконалення.

У Давосі на Всесвітньому економічному форумі було затверджено 10 основних загальних компетентностей, які мають бути інтегровані з фаховими компетентностями, що є найбільш затребувані на успішних підприємствах. До них віднесено у рейтинговій пріоритетності (табл.1) [7]:

Таблиця 1.

Рейтинг загальних компетентностей за результатами Всесвітнього економічного форуму

1.	Володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем	Передбачає здатність системно, цілісно, багатоаспектно діагностувати проблему та її вирішувати з урахуванням усіх ризиків та перспектив
2.	Критичне мислення	Відображає здатність аналізувати інформацію, уникати нав'язування чужих думок та позицій, зважувати усі аргументи, протидіяти масовому мисленню.
3.	Креативність	Демонструє здатність продукувати нові, нестандартні ідеї, рішення, погляди, творчо підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації.
4.	Вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал	Передбачає володіння лідерськими здібностями та вмінням управляти людьми на засадах планування, організування, координування, мотивування, контролювання та регулювання їхньої діяльності.
5.	Здатність взаємодіяти з людьми	Демонструє вміння спілкуватись з людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приєднати до команди у різних ситуаціях
6.	Володіння емоційним інтелектом	Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них.
7.	Здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення	Передбачає володіння достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку.
8.	Клієнтоорієнтованість	Має на меті орієнтування на споживача конкретних послуг, робіт чи продукції, які продукує конкретна особа. При цьому під споживачем розуміють не лише конкретного покупця, але й пов'язаного виробничим циклом співробітника; особу, робота якої залежить від результатів роботи іншого працівника тощо.
9.	Вміння вести переговори	Демонструє здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію та тактику ведення переговорів, гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб контрагента, вміти переконувати, аргументувати, пояснювати позицію сторони тощо.
10.	Гнучкість розуму	Передбачає володіння когнітивною гнучкістю, тобто здатністю швидкого реагування на усі подразники та ситуації, обдумування та аналізування кількох проблем одночасно, оперативної зміни формату роботи.

Розвиток будь якого підприємства, що прагне бути конкурентоспроможним та ефективно вести свою діяльність залежить від належного кадрового складу, якісного HR-інжинірингу а це говорить про необхідність систематичного оцінювання належного кадрового забезпечення

організаційних змін та цілеспрямованого формування і розвитку компетентнісних важелів на засадах навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Рівень розуміння своєї ролі в колективі може мати величезний вплив на продуктивність праці.

В процесі реалізації людського розвитку на підприємстві необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Дослідження теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу.

Впровадження та управління оцінкою компетенцій забезпечує цілий цикл, який включає в себе 9 рекомендованих інструментів. А саме:

1. Бібліотека компетенцій. Тобто це набір компетенцій для конкретної посади певного підприємства, за якими необхідно оцінити співробітників. Бібліотека компетенцій необхідна для того, щоб знати за якими критеріями, вимогами, навичками потрібно проводити оцінку.

В ідеалі цей інструмент має забезпечити весь набір компетенцій, які мають бути визначені для різних рівнів. Наприклад, від новачка до експерта. Удосконалений інструмент підтримує також створення шаблонів або моделей компетенцій на основі ролей.

2. Механізм онлайн-оцінки. Щоб спростити процес оцінки, хорошим інструментом є веб-інтерфейс. Який повинен надавати всю відповідну та необхідну інформацію, задля того, щоб мати можливість оцінити себе чи іншу людину.

3. Підбір кандидата на вакантну посаду. Тобто, якщо працівник новий, то його уміння та знання необхідно прирівняти до вимог вакансії.

4. Підтримка мультирейтингової оцінки та зворотного зв'язку 360. Оцінки можна проводити різними способами. Одним із них є проста самооцінка, коли людина оцінює себе за набором критеріїв. Деякі підприємства залучають зовнішніх експертів до оцінки кандидата. Для підтримки цих процесів інструмент повинен дозволяти цим експертам легко оцінювати кандидатів, використовуючи онлайн-інтерфейс.

Щоб підвищити точність та забезпечити більш корисний зворотний зв'язок, даний інструмент повинен допомогти відкритись кандидату та завоювати його прихильність.

5. Звітність. Сама собою оцінка, заснована на компетенціях, мало що дає. Щоб бути ефективними, люди повинні розуміти свій рівень компетентності та навчатися, щоб досягти бажаного рівня навичок. Інструмент оцінки на основі компетенцій повинен надавати звіти, щоб допомогти людині зрозуміти свій поточний рівень компетентності, щоб вона могла сформулювати свій подальший план дій для досягнення бажаного рівня.

6. Груповий аналіз. Груповий аналіз необхідний у двох випадках:

- визначити спільні сильні сторони групи і загальні прогалини. Ця інформація може мати вирішальне значення для ефективної командної роботи, трудового потенціалу та стратегічного планування подальшої роботи.

- виявити загальні потреби у навчанні. Якщо співробітник буде складати свої плани ізолювано, то підприємство втрачатиме можливість об'єднати декількох людей або групи людей з такими ж потребами, а це додаткові кошти, ресурси та витрачений час.

7. Випробувальний період. Це час за який кандидат адаптується, показує всі свої сильні сторони та проявляє компетенції. А роботодавець або HR-менеджер спостерігає і робить висновок, чи відповідає кандидат очікуванням.

8. Поточна діяльність. Якщо кандидата прийнято, то тут оцінюється його перспективи на кар'єрне зростання та перегляд заробітної плати.

9. Історія розвитку кандидата. Процес оцінки компетентностей повинен показувати підвищення рівня компетентності та скорочення прогалин. Щоб визначити, чи процес оцінки компетенцій працює оптимально, інструмент повинен періодично аналізувати дані проведення оцінки[6].

Існує безліч способів вимірювання компетентності, виділимо найпростіші та найпоширеніші:

1. Щорічна оцінка.

2. Анкета зворотного зв'язку 360 градусів дає можливість отримати уявлення про те, як працює співробітник в очах своїх колег, клієнтів та менеджерів. Кожен співробітник має можливість чесно висловити свою думку та бачення про співпрацю, взаємодію з співробітником, який проходить оцінку на компетентність.

За допомогою методу 360о пропонується оцінити володіння працівником необхідними загальними та фаховими компетентностями. Вказаний метод є доволі результативним, оскільки він передбачає залучення на анонімних засадах зацікавлених колег працівника, які пов'язані з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих, представника HR-відділу, працівників інших підрозділів тощо). Рекомендується до такого оцінювання залучати мінімум чотирьох працівників, що дасть змогу забезпечити об'єктивність результатів, при цьому експерти повинні мати досвід роботи з працівником, бути неупередженими, а також не повинні перебувати у дружніх чи родинних стосунках із суб'єктом оцінювання.

При цьому експерти отримують сформовану на попередніх етапах карту загальних і фахових компетентностей та оцінюють кожну компетентність за шкалою від 0 до 5 балів. Пропонується шкалу для експертів інтерпретувати таким чином:

- 0 балів: компетентність відсутня;
- 1 бал: компетентність на початковому етапі розвитку, практично не використовується працівником;
- 2 бали: компетентність розвинена частково, тобто проявляються лише певні її аспекти у поведінці та роботі працівника;
- 3 бали: компетентність: рівень розвитку компетентності на середньому рівні, працівник потребує навчання та підвищення кваліфікації;
- 4 бали: працівник володіє компетентністю, але не завжди успішно її використовує;
- 5 балів: компетентність яскраво виражена та активно використовується працівником.

За результатами оцінювання, кандидата чи працівника можна буде оцінити за такою шкалою:

- 0 до 1,25 балів: компетентності відсутні або нерозвинені;
- від 1,25 до 3,75 балів: компетентності розвинуті;
- від 3,75 до 5 балів: компетентності яскраво виражені та розвинуті;

3. Аналіз ключових показників ефективності (КПІ)

Вкрай важливо визначити ключові цілі, над якими має працювати співробітник. Це дає можливість роботодавцю на практичних прикладах продемонструвати успіхи та невдачі.

4. Регулярні зустрічі віч-на-віч з лінійним керівником.

Ці зустрічі повинні бути допоміжним інструментом обговорення позитивних моментів та виявлення функцій, що потребують покращення. Такі зустрічі рекомендовано документувати. Результатом таких зустрічей є те, що співробітник розуміє над чим йому працювати, щоб стати краще.

Якщо ж компетентності працівника частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування тренінгів, курсів, стажування, самонавчання тощо.

Одна з найпоширеніших помилок, допускають керівники, полягає в тому, що вони думають, що базового навчання для кожного співробітника достатньо, щоб очікувати на високоякісні результати та довгострокову перспективу. Таке ставлення недалекоглядне і не принесе ефективної діяльності персоналу.

Баланс компетентності, продуктивності та залучення співробітників залежить від діапазону цікавої та різноманітної роботи, яку керівництво доручає їм, а також від постійної взаємної підтримки, яку вони отримують, щоб досягнути високих результатів діяльності.

Важливо визнати цінність компетенцій, які не вказані у посадовій інструкції. Визнання компетенцій та розуміння цінностей як особистих, так і професійних є ключовим елементом компетентісного підходу.

Професійні компетенції є основою оцінки компетентності персоналу. Вони в процесі діяльності змінюються у міру адаптації передового досвіду та вимог законодавства. Тому важливо, щоб керівники знали про професійні вимоги до компетенцій всіх співробітників та мотивували їх до постійного інвестування у свій професійний та особистий з метою високого рівня компетенції.

Компетентність слід перевіряти протягом усіх трудових відносин. Особливо ретельно таку діагностику робити при прийомі на роботу нового працівника. Процес найму нового працівника тільки по співбесіді не надасть всю інформацію про працівника. Тому необхідно застосовувати елементи та методи оцінки компетентності уже на першому етапі. І переконатися, що кваліфікацію перевірено на компетенції.

Управління компетентнісним підходом до персоналу є дуже важливою складовою в системі вдосконалення HR- інжинірингу підприємства. Тому що нехтуючи рівнем підготовки та компетентності персоналу, в кінці кінців призводить до великих втрат часу та фінансів.

Проведення постійної періодичної оцінки персоналу підприємства на основі компетенцій потребує аналізу ефективності роботи персоналу за певний період. Краще це робити щорічно для того, щоб працівники розуміли який їх рівень інтегрального показника компетентності, яку групу чи компетенцію потрібно підтягнути і за який період [4].

Кожна робота потребує певного набору знань та навичок. Це залежить від типу та складності роботи. Процес оцінки, заснований на компетенціях, забезпечує спосіб розвитку навичок та знань, необхідних людям для виконання їхньої роботи. Діагностика на основі компетенцій – це не просто завдання виставити оцінки, а цілий процес оцінки, навчання та переоцінки.

Існують різні етапи щодо оцінки компетенцій (схема 1).

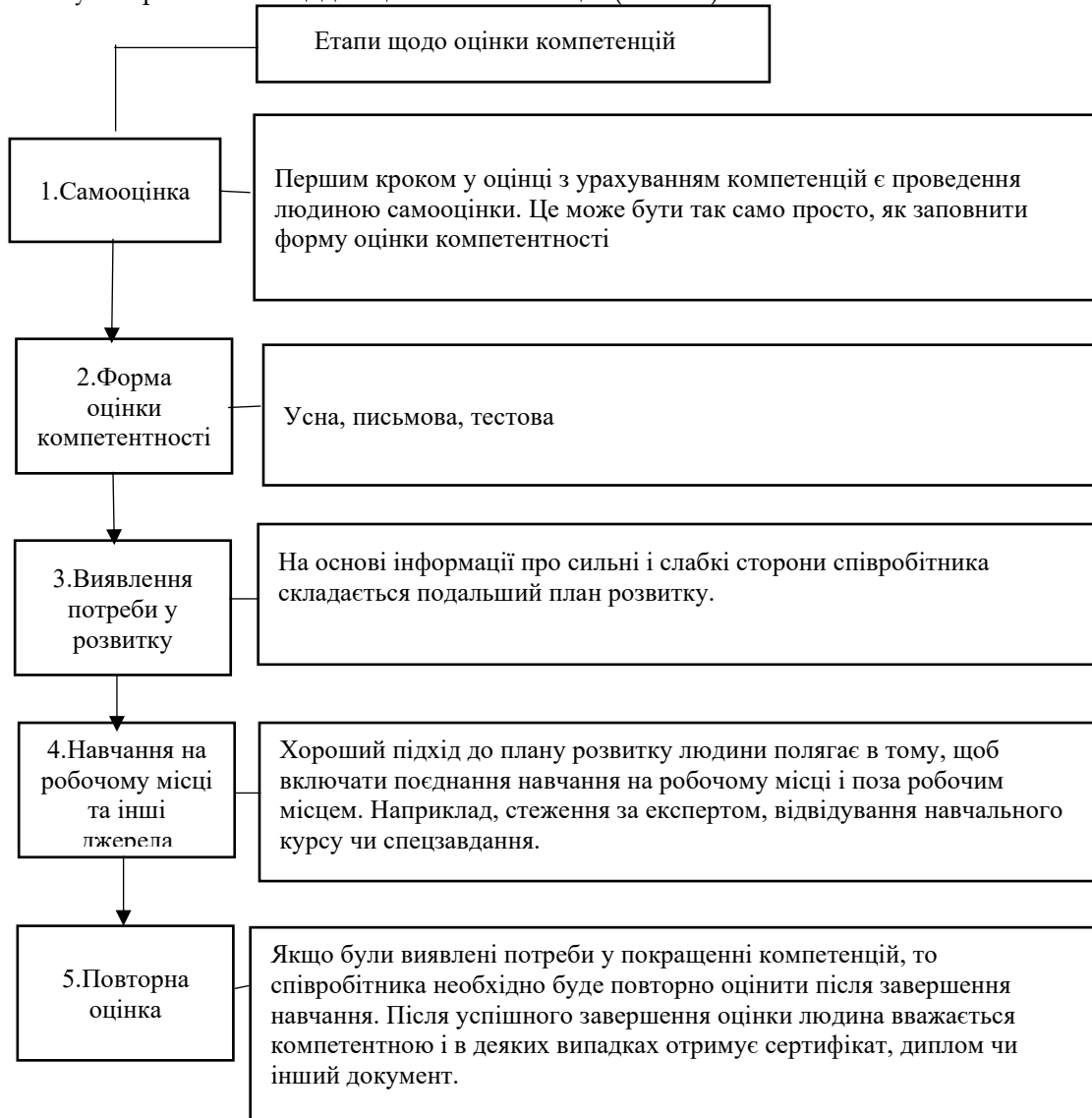


Схема 1. Етапи оцінки компетенцій

По завершенні такого оцінювання співробітник чи кандидат на посаду знатиме своє місце та роль на підприємстві, розумітиме поставлені завдання, критерії успішності їх виконання, перспективи кар'єрного росту та збільшення заробітної плати, матиме змогу проаналізувати себе отримавши зворотній зв'язок від безпосереднього керівництва [3].

Застосування компетентнісного підходу в процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу має ряд переваг:

- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;

- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу;
- розробка цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу;
- впровадження корпоративної культури підприємства;
- організаційний розвиток.

Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення системи вдосконалення HR- інжинірингу підприємства керівництву підприємства пропонується використовувати метод діагностування компетентностей працівників, кандидатів на посаду. Перспективами подальших досліджень повинні стати моделювання HR-інжинірингу на основі компетентнісного підходу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.
2. Хаммер М., Дж. Чампи. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 288 с.
3. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
4. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.
5. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
6. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.
7. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf. 1
8. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technolog.
9. Парфентьева Л. Работа майбутнього: 10 навичок, які будуть затребувані у 2020 році / Л. Парфентьева [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sncmedia.ru/career/rabotabudushchego-10-navykov>.

REFERENCES:

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.
2. Hammer M., J. Champy. Corporate reengineering: a manifesto of a revolution in business. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2006. 288 p.
3. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
4. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
5. Breus A.A., Lobza A.V. Building an HR engineering system at a modern enterprise. A young scientist. 2018. No. 10(62). P. 304-307.
6. Bay G.V., Sereda G.V. Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes. Economics and management organization. 2019. No. 2(34). P. 93-101.
7. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. p.p. 56-61.
8. KPMG. The view of business leaders in Ukraine 2020. Special issue: COVID-19. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf. 1

9. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology.

10. Parfent'yeva L. Rabota budushchego: 10 navykov, kotoryye budut vostrebovany v 2020 godu [The Future of Work: 10 Skills that will be in Demand in 2020]. Retrieved from <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov>.

DIAGNOSTICS OF THE COMPETENCE APPROACH IN THE SYSTEM OF IMPROVING HR ENGINEERING OF THE ENTERPRISE

Tetyana HLUSHKO, Lesya VOLIANSKA-SAVCHUK,
Olena KOSHONKO, Oleksandr Horbatiuk
¹ Khmelnytsky National University

The article diagnoses the competency approach and its impact on improving the company's HR engineering system. The tools of the competence approach and the process of their application were studied. HR engineering must be applied at all levels of personnel management, and a competent approach must be used for its successful implementation. In the last few years, under the influence of the corona crisis, the economic and social situation in the country has been quite changeable, and with the beginning of martial law, it has become even more turbulent. All these factors became a fundamental impetus for the transformation of the HR industry and the adaptation of HR engineering to new conditions. A cycle of personnel competency diagnostics is proposed.

The importance of the competence approach in HR engineering of the enterprise is determined. Approaches to the assessment of competencies are proposed. A number of advantages of applying the competency-based approach in the process of improving HR-engineering of personnel are highlighted.

Diagnostics of the competence approach in the system of improvement of HR-engineering of personnel is a continuous process during which knowledge and skills are constantly modified. This is especially important in today's dynamic, rapidly changing world. The ability to understand current opportunities and develop new ones is critical to staying one step ahead.

Keywords: HR engineering, competent approach, HR industry, personnel management, diagnostics.

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Олег СТАХІВ

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8802-5015>

e-mail: stahiv_olvo@ukr.net

Розкрито актуальність проблеми вдосконалення методики аналізування макроекономічних та соціальних передумов розвитку закладів охорони здоров'я.. Узагальнено макроекономічні результати функціонування закладів охорони здоров'я України у 2010-2020 рр. Охарактеризовано підприємницьку активність у сфері охорони здоров'я в Україні та Тернопільській області у 2014-2020 рр. Наведено фінансово-економічні результати діяльності закладів охорони здоров'я в Україні та Тернопільській області у 2014-2020 рр. Здійснено порівняльний аналіз фінансових результатів до оподаткування діяльності закладів охорони здоров'я Тернопільській області та України у розрахунку на один суб'єкт господарювання у 2014-2020 рр. Охарактеризовано рівень плінності кадрів та оплати праці у закладах охорони здоров'я України у 2010-2020 рр. Наведено інтелектуально-кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я України у 2010-2020 рр.

Ключові слова: охорона здоров'я; медичні послуги; підприємства; системний розвиток; макроекономічні і соціальні передумови.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-15>

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

Потенціал системного розвитку закладів охорони здоров'я на мікрорівні формується в площині прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом підприємства (організації), які дозволяють раціоналізувати та оптимізувати діяльність суб'єкта господарювання відповідно до потреб клієнтів закладів охорони здоров'я, посилюючи при цьому якість та асортимент діагностичних і лікувальних послуг.

Водночас реформування національної системи надання медичних послуг в Україні створило передумови для встановлення інноваційної кон'юнктури ринку, яка дозволила сформувати сприятливе середовище для підвищення рівня підприємницької активності у сфері охорони здоров'я та загострила боротьбу між гравцями ринку за здатність набувати і утримувати конкурентні переваги. Таким чином, алгоритм аналізування управління системним розвитком закладів охорони здоров'я повинен включати дослідження як у зрізі оцінювання внутрішньої діяльності безпосередньо закладів охорони здоров'я, так і додатково враховувати тенденції макросередовища та дію соціальних чинників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Предметом досліджень у сфері управління розвитком суб'єктів господарювання стали численні публікації К. Бужимської, І. Царука [1,с.278-287], Т. Васильціва, О. Ярошка [2,с.132-136], Р. Грінченко [4,с.53-58], І. Запихляка, Г. Зелінської, С. Побігуна [5,с.204-209], Р. Захарчина [6,с.245-250], Р. Лупака, А. Дідич [8,с.248-252] та інших науковців. Специфіка аналізування та дослідження проблем системного розвитку у сфері послуг та безпосередньо у системі охорони здоров'я достатньо комплексно представлена у наукових публікаціях В. Грабовського, П. Клименка [3,с.136-142], О. Мартинюка, Н. Курдибанської [9,с.75-79], С. Назарка [10,с.170-175], І. Хвостіної [11,с.30-33] та інших дослідників. Розвиток методико-прикладних засад аналізування сталого і системного, комплексного розвитку підприємств, у т. ч. сфери послуг та охорони здоров'я, стали предметом наукових дискурсів таких науковців, як Н. Коваленко [7,с.69-77], О. та О. Ястремських [12,с.214-226], М. Куницької-Іляш [13,с.8-15] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак швидкозмінна ситуація зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних підприємств обумовлює потребу як у вдосконаленні методики аналізування передумов їх розвитку, так і тяглості відповідних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення аналізу макроекономічних та соціальних передумов задля формування необхідної інформаційно-аналітичної основи ефективного управління системним розвитком закладів охорони здоров'я в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В цілому, оцінювання макроекономічних індикаторів функціонування суб'єктів господарювання, основним видом економічної діяльності яких є надання послуг у сфері охорони здоров'я, підтвердило тезу формування висококонкурентного середовища, яке у статистичній оцінці упродовж 2010-2020 рр. в Україні відобразилося у майже трьохкратному кількісному зростанні суб'єктів медичних послуг з 25 до 69 у розрахунку на 100 тис. населення, більш ніж дворазовому нарощенні обсягу реалізованих послуг, що припадає на один суб'єкт господарювання, з 74 до 167 тис. дол. США.

Примітно, що у структурному вимірі понад 90 % учасників ринку медичних послуг станом на 2020 рік відносилися до суб'єктів малого підприємництва, в тому числі в середньому 75 % припадає на фізичних осіб-підприємців. Порівняльний аналіз макроекономічних результатів функціонування закладів охорони здоров'я на національному та регіональному рівнях показав, що даний регіон слід віднести до територій із порівняно високим рівнем підприємницької активності у сфері охорони здоров'я, так як упродовж 2014-2020 рр. кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання з медичним профілем у розрахунку на 10 тис. населення та частка фізичних-осіб підприємців перевищувала середньодержавний рівень на 17 % та 6 % відповідно.

З одного боку, ділова активність малого бізнесу інтенсифікує процеси конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання та виступає однією з макроекономічних передумов і характеристик системного розвитку закладів охорони здоров'я. З іншого боку, обмежені інвестиційно-фінансові можливості, неоднозначні стандарти управлінської культури та компетенцій персоналу мікропідприємств охорони здоров'я підвищують ризики стабільного розвитку, які ототожнюються здебільшого із максимізацією прибутку у поточних звітних періодах та не враховують потребу стратегічно-варіативного планування діяльності медичної компанії у залежності від мінливості ситуації та викликів часу. Зокрема, пандемія COVID-19 наочно продемонструвала недостатню неготовність закладів охорони здоров'я ефективно функціонувати в умовах підвищеного попиту населення на окремі види медичних послуг.

Результати аналізу узагальнених фінансово-економічних результатів функціонування підприємств сфери охорони здоров'я України у 2010-2020 рр. дозволили виявити суперечливу закономірність кількісного зростання обсягів наданих послуг у 2,3 рази при збереженні наднизького рівня рентабельності операційної діяльності (у 2014 та 2015 рр. вона була збитковою на рівні 3,7 % та 0,5 % відповідно, в той час як в середньому за період показник закріпився на позначці 3 %) та значної чисельності збиткових підприємств, яка, не зважаючи на сталу тенденцію до зниження їх частки з 40 % до 24 % упродовж досліджуваного періоду залишалася доволі високою. Заклади охорони здоров'я Тернопільської області в цілому повторюють загальнонаціональні тренди низької прибутковості, проте характеризуються вищим рівнем збитковості в межах 28-42 % та майже вдвічі нижчими обсягами реалізованих медичних послуг.

Низький рівень дохідності закладів охорони здоров'я засвідчує факт слабкості їх фінансово-економічного розвитку та стійкості до чинників агресивного мінливого середовища, недосконалості використовуваних, часто застарілих методів управління розвитком, як на етапі планування витрат та доходів, так і у процесі організації медичних послуг, що у підсумку підвищує собівартість операційної діяльності у тому числі через малі обсяги наданих послуг. Такий стан справ сигналізує потребу впровадження нових антикризових підходів до управління медичними закладами, які у результаті проведення комплексних реорганізаційних заходів мали б оптимізувати стан фінансово-господарської діяльності та забезпечити нарощення асортименту послуг з високим рівнем попиту серед пацієнтів та прийнятною ефективністю, що дозволило б у підсумку покривати власні витрати доходами, а накопичені фінансові ресурси спрямовувати в інвестиції та на досягнення цілей системного розвитку закладу охорони здоров'я.

Поширеність проблеми низьких фінансово-економічних результатів медичних закладів сьогодення, у великій мірі, пов'язана з особливостями ретроспективного бюджетного фінансування охорони здоров'я перших десятиліть незалежності України. По-перше, нерациональне управління фінансовими ресурсами менеджерами-лікарями без управлінського досвіду та відповідних знань і навичок послаблювало рівень мотивації персоналу, відтак не сприяло появі нових

раціоналізаторських ідей та ініціатив, а також створило передумови для тінізації значної частини доходів отриманих унаслідок надання медичних послуг. По-друге, незрілість ринкового конкурентного середовища через слабкий рівень підприємницької активності приватних закладів каталізувало процес консервації та певного старіння номенклатури, асортименту, якості та сервісу послуг.

З іншого боку, поетапне впровадження реформи фінансування системи охорони здоров'я та медичних закладів на первинному та вторинному рівнях у 2019-2020 рр. дещо видозмінило усталений порядок взаємовідносин між пацієнтами, лікарями та державою, спрямувавши кошти не на традиційну підтримку діяльності мережі закладів охорони здоров'я, а на фінансування потреб пацієнтів через закупівлю і доступ до відповідних медичних послуг. У практичному вимірі, на перший погляд, це відобразилось у 7-кратному зростанні величини прибутку до оподаткування, що припадає на одне підприємство медичного профілю, з 15 до 110 тис. дол. США у 2019-2020 рр. та трьох разовому зростанні рівня рентабельності операційної діяльності закладів охорони здоров'я з 3,7 до 11,3 %. Водночас, з іншого боку, значне прискорення темпів фінансово-економічного розвитку 2020 року слід також пояснювати через призму поширення коронавірусної інфекції, яка у 2020 році створила передумови для 6-разового зростання державних бюджетних видатків та асигнувань (з 19 до 111 дол. США на одну особу) на забезпечення поточних витрат закладів охорони здоров'я у період пандемії COVID-19, збільшивши при цьому обсяги капіталовкладень у закупівлю спеціальних приладів та устаткування, модернізацію та переобладнання існуючих медичних закладів під COVID-потреби, а також значно підвищила попит населення на платні лабораторно-діагностичні та лікувальні послуги. У підсумку підприємства сфери охорони здоров'я в Україні та Тернопільській області у результаті надання медичних послуг у 2020 р. акумулювали понад 100 та 120 тис. дол. США річного прибутку до оподаткування на одне підприємство відповідно. Слід акцентувати увагу, що у попередні звітні періоди, сумарні фінансові результати діяльності закладів в Україні та Тернопільській області набирали здебільшого від'ємних значень, тобто функціонування закладів охорони здоров'я у фінансовому вимірі було нерентабельним та збитковим, а сума збитків за період 2014-2019 рр. склала 7,4 тис. дол. США в Україні та 15 тис. дол. США в Тернопільській області.

Варто відзначити, що якість управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємствах медичного профілю все ще низька, відтак наявні інвестиційні ресурси використовуються здебільшого на ремонт уже діючого обладнання, ніж закупівлю нового з високим рівнем технологічності та діагностичної точності. Зокрема, у 2010-2020 рр. понад 95 % капіталовкладень підприємств сфери охорони здоров'я спрямовувались на нарощення матеріальної складової. У кількісному вимірі розмір капіталовкладень у розрахунку на один суб'єкт господарювання, за винятком 2020 року залишався на сталому невисокому рівні – 20,6 тис. дол. США, в той час як у 2020 р. зріс більш ніж у три рази до 69,3 тис. дол. США, у тому числі у результаті значних бюджетних асигнувань через поширення коронавірусної інфекції. Додатково у 2020 р. заклади охорони здоров'я більш активно включилися у процеси цифровізації економіки, що дозволило наростити капіталовкладення медичного бізнесу у нематеріальні активи через придбання програмного забезпечення у 14 разів за період 2019-2020 рр. Відсутність системного підходу до управління інноваційно-інвестиційним потенціалом, в тому числі через залежність від бюджетних фінансових надходжень, ускладнює процес системного розвитку закладів охорони здоров'я та актуалізує потребу у розробці і реалізації комплексу заходів, які забезпечуватимуть системність та безперервність інноваційної трансформації підприємств галузі.

Моніторинг ситуації щодо зайнятості, мобільності кадрів на підприємствах сфери охорони здоров'я, а також рівня оплати їх праці підтвердив гіпотезу, що рівень матеріальної мотивації працівників медичних закладів залишався низьким. Зокрема, упродовж 2010-2020 рр. рівень плинності кадрів практично у три рази перевищував природне порогове значення 5 %, а рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників закладів охорони здоров'я коливався в межах 130-334 дол. США, що майже на третину нижче від середньодержавного рівня. Незважаючи на те, що кількість зайнятих працівників у розрахунку на один заклад охорони здоров'я у 2020 р. на противагу до 2010 р. зросла утричі з 9 ос. до 27 ос., медичний бізнес й надалі продовжує залишатися менше привабливим для працевлаштування. Разом з тим надвисока плинність медичних працівників підвищує ризик вимивання та відтоку висококваліфікованих кадрів з системи охорони здоров'я, погіршує трудову дисципліну та соціально-психологічний клімат в колективі, знижує згуртованість та якість функціонування налагоджених внутрішньо-організаційних, комунікаційних каналів між медичними працівниками, підвищує фінансові витрати на пошук,

навчання та адаптацію нових працівників та, у підсумку, призводить до зниження якості медичних послуг, низького рівня сервісу їх надання.

У структурному вимірі якості інтелектуально-кадрових ресурсів закладів охорони здоров'я додатково детермінується параметрами забезпеченості лікарями та середнім медичним персоналом, в тому числі за профілем їхньої спеціалізації, рівнем кваліфікації, інтенсивністю старіння кадрів, а також наявності та тривалості практичного досвіду у сфері надання медичних послуг.

Загалом за період 2010-2020 рр. чисельність лікарів та середнього медичного персоналу, що припадає на 100 тис. населення, в Україні скоротилась майже на 20 % (з 517 лікарів на 100 тис. населення у 2010 р. до 430 – у 2020 р.) та понад 30 % відповідно, що в цілому негативно впливає на темпи та потенціал системного розвитку закладів охорони здоров'я в тому числі через обмеження можливостей ефективно задовольняти підвищений попит споживачів на лікувальні послуги. Водночас до позитивних трендів слід віднести тенденцію повільного омолодження вікової структури медичних кадрів працевлаштованих на підприємствах сфери охорони здоров'я, яка на практиці знайшла відображення у зниженні частки медичних працівників пенсійного віку на близько 10 % для лікарського та понад третину серед молодшого медичного персоналу відповідно.

Не менш важливе значення у процесі системного розвитку медичного підприємства відіграють дії управлінського характеру спрямовані на нарощення матеріально-технічних та інноваційно-технологічних засобів виробництва у вигляді медичного устаткування та обладнання. Оцінюючи техніко-технологічний рівень озброєності лікувальних установ України медичним обладнанням, слід зауважити, що за даними Центру медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України, рівень зносу технічних засобів у медичних закладах України коливається в межах 50-70 %. Понад 15 % рентгенологічно-діагностичного та лабораторного устаткування, яке перебуває на балансі медичних установ, станом на кінець 2020 року вийшли з ладу та не піддаються ремонту через моральну застарілість і зношеність. Водночас стан оснащення медичних закладів обладнанням з новітніми цифровими технологіями у загальній структурі наявного устаткування залишається обмеженим, хоч і у структурному співвідношенні у 2019-2021 рр. демонструє висхідну тенденцію до покращення значень з 20 % до 29 %. В абсолютному вимірі у 2010-2020 рр. в Україні простежувалась динаміка скорочення кількості рентгено-діагностичного обладнання з 283 од. до 258 од. у розрахунку на 1 млн населення та зменшення кількості ліжко-місць на 30 %. Водночас у регіональному зрізі Тернопільська область у більшій мірі повторює загальнонаціональні вектори розвитку, що засвідчує територіальних процесів комплексного реформування галузі охорони здоров'я держави.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку аналізування макроекономічних та соціальних передумов системного розвитку закладів охорони здоров'я встановлено, що підприємства медичного профілю характеризуються низьким рівнем рентабельності та прибутковості операційної діяльності, погіршенням матеріально-технічного забезпечення через повільне впровадження інноваційно-технологічних розробок у практичну діяльність та високим рівнем зносу медичного обладнання, погіршенням окремих кількісно-кваліметричних характеристик залученого медперсоналу та нестабільністю його мотивації до професійного зростання, зниженням пропозиції медичних послуг через скорочення кількості закладів охорони здоров'я.

До ключових викликів якісного та ефективного управління системним розвитком закладів охорони здоров'я слід віднести низьку якість професіоналізму топ-менеджерів закладів охорони здоров'я, нечітке делегування повноважень та субординації між керівниками структурних підрозділів, відсутність уніфікованої управлінсько-господарської стратегії розвитку, не сформованість належних комунікаційних каналів обміну даними та інформацією між споживачами та закладами, недосконала система моніторингу іміджу та репутації медперсоналу, підвищення рівня його кваліфікації. Відтак, засади методології аналізування системного розвитку підприємств охорони здоров'я є предметом подальших наукових пошуків у цій сфері дослідження.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. С. 278-287.
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 НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

3. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. №3. С. 136-142.

4. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53-58.

5. Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 204-209.

6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.

7. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №4. С. 69-77.

8. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

9. Мартинюк О. А., Курдубанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

10. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4(20). С. 170-175.

11. Хвостіна І.В. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 30-33.

12. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214-226.

13. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-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. Buzhymyska, K. O., Tsaruk, I. M. (2020). Mechanisms of enterprise development management: essence and structure. *Business inform.* no. 7. pp. 278-287.

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 NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.

3. Grabovskyi, V. A., Klymenko, P. M. (2014). A systematic approach to the management of health care facilities. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. no. 3. pp. 136-142.

4. Grinchenko, R. V. (2019). Methods and tools for forming a mechanism for adapting the enterprise to change. *Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Vol. 34. pp. 53-58.

5. Zapuhliak, I. B., Zelinska, G. O., Pobigun, S. A. (2018). Approaches, methods and tools for change management in the enterprise development management system. *Global and national economic problems*. no. 23. pp. 204-209.

6. Zaharchyshyn, R. M. (2014). Modern challenges in forming an economic strategy for enterprise development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 24.7. pp. 245-250.

7. Kovalenko, N. V. (2019). Organizational support of enterprise development management: goals, principles, functions and tasks. *Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Economics and Management*. no. 4. pp. 69-77.

8. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.

9. Martyniuk, O. A., Kurdybanska, N. F. (2016). Implementation of quality management system in medical institutions. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 6. pp. 75-79.

10. Nazarko, S. O. (2019). The modern paradigm of health care management in the context of medical reform. *Problems and prospects of economics and management*. no. 4 (20). pp. 170-175.

11. Hvostina, I. V. (2015). Enterprise development management mechanism. *Investments: practice and experience*. no. 1. pp. 30-33.

12. Yastremska, O. M., Yastremska, O. O. (2020). Management of enterprise development: clarification of theoretical provisions. *Problems of the economy*. no. 1 (43). pp. 214-226.

13. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kynytska-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.

MACROECONOMIC AND SOCIAL PREREQUISITES OF THE SYSTEMIC DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN UKRAINE

Oleg STAHIW

Western Ukrainian National University

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the study, to determine the specifics, as well as to build a system of management elements for the systemic development of health care facilities. The purpose of the article is to conduct an analysis of macroeconomic and social prerequisites for the formation of the necessary information and analytical basis for effective management of the systemic development of health care institutions in Ukraine.

The macroeconomic results of the functioning of health care institutions of Ukraine in 2010-2020 are summarized. The entrepreneurial activity in the field of health care in Ukraine and the Ternopil region in 2014-2020 is characterized. The financial and economic results of the activity of health care institutions in Ukraine are presented and Ternopil region in 2014-2020. A comparative analysis of the pre-tax financial results of health care institutions in Ternopil region and Ukraine per business entity in 2014-2020 was carried out. The level of staff turnover and wages in health care institutions of Ukraine in 2010-2020 was characterized. The intellectual and personnel support of health care institutions of Ukraine in 2010-2020 is given.

The practical significance of the research results is that the key challenges of high-quality and effective management of the system development of health care institutions have been identified, which include the low quality of professionalism of top managers of health care institutions, unclear delegation of powers and subordination between heads of structural units, lack of a unified management and economic development strategy, lack of formation of proper communication channels of data and information exchange between consumers and institutions, imperfect system of monitoring the image and reputation of medical personnel, raising the level of their qualifications.

The scientific novelty of the research results is that the method of analyzing macroeconomic and social prerequisites for the development of healthcare institutions has been improved.

Keywords: *health care; medical services; enterprises; system development; macroeconomic and social prerequisites.*

МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СЕКТОРА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тарас ВАСИЛЬЦІВ¹, Юлія ШОПСЬКА²

¹ ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»
<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>
e-mail: tgvas77@ukr.net

² ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»
<https://orcid.org/0000-0002-1639-1136>
e-mail: shop_aspi@ukr.net

Зроблено висновок, що безпека регіону є самостійною системою, водночас, проміжною ланкою між економічною безпекою держави та безпекою на галузево-секторальному рівні. Це дозволило констатувати, що на «вході» формування теоретико-методичного базису управління безпекою регіону ведемо мову про поширення на мезорівень принципів положень та підходів, характерних для державної політики управління економічною безпекою держави, а на «виході» – управління економічним потенціалом та інституційним забезпеченням регіонального розвитку в цілях досягнення середовища ефективної діяльності і розвитку суб'єктів регіональної економіки. При формуванні методології аналізування фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону встановлено, що її структура визначається метою та стратегічними орієнтирами регіональної політики. Показано, що мета стосується проведення аналізу, оцінювання й діагностики як рівня, так і структурних характеристик стану ключових параметрів безпеки. Констатовано, що стратегічні орієнтири регіональної політики в цій сфері фокусуються у відповідності до забезпечення базисних елементів структури безпеки – ресурсної забезпеченості, стабільності і стійкості, ефективності функціонування, захищеності від ризиків і загроз та наявності передумов розвитку. Визначено концептуально-структурну побудову та особливості інструментів регіональної політики управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва регіону.

Ключові слова: регіональна економіка; фінансова політика; сектор малого підприємництва; фінансова безпека; політика забезпечення.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-16>

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

Регіональний зріз, беззаперечно, має власну специфіку в частині державної політики управління та забезпечення економічної й безпосередньо фінансової безпеки як на загал, так і що стосується галузі та/чи сектора регіональної економіки. Науковці здебільшого сходяться на тому, що кожен вищий рівень системи управління безпекою, з одного боку, доповнюється новими властивостями, які слід враховувати, а, з іншого, – формує і розвиває характеристики середовища, чинників, умов забезпечення безпеки систем нижчих рівнів. Відтак, логічно, що належна безпека регіону та/чи переважної більшості суб'єктів господарювання, скоріше, буде винятком або виключенням в середовищі вкрай нестабільної національної економіки, відсутності її резилентності до існуючих викликів, загроз.

Безпека регіону є самостійною системою, водночас, проміжною ланкою між економічною безпекою держави та безпекою на галузево-секторальному рівні. Таким чином, на «вході» формування теоретико-методичного базису управління безпекою регіону ведемо мову про поширення на мезорівень принципів положень та підходів, характерних для державної політики управління економічною безпекою держави, а на «виході» – управління економічним потенціалом та інституційним забезпеченням регіонального розвитку в цілях досягнення середовища ефективної діяльності і розвитку суб'єктів регіональної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні засади, а також прикладні положення економічної та безпосередньо фінансової безпеки досліджуються на сьогодні на різних рівнях: підприємства (І. Бланк [2,с.15-25], К. Горячева [5,с.65-67], О. Пономаренко [9,с.77-80]), регіону (Т. Васильців, Р. Лупак, Н. Юрків [3,с.90-101], В. Геєць, М. Кизим та ін. [4,с.10-18]), держави (О. Барановський [1,с.12-24], М. Єрмошенко [6,с.8-18]), сектора національного господарства (Н. Іляш [7,с.22-26], М. Камлик [8,с.22-32], О. Собкевич [10,с.136-141], Н. Юрків [11,с.36-48], С. Гринкевич [12,с.24-27], В. Волошин та ін. [13,с.14-22]), положення яких у т. ч. слугують базисом формування регіональної політики забезпечення фінансової безпеки сектора малого підприємництва.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас, фінансово-економічне середовище суб'єктів підприємництва постійно змінюється і ця обставина обумовлює потребу у формуванні постійно чинного теоретико-методичного і прикладного базису формування регіональної політики забезпечення фінансової безпеки підприємницького сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методико-прикладних аспектів регіональної політики забезпечення фінансової безпеки сектора малого підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Досліджуючи методологію аналізування екосистейту, маємо зробити попередній висновок відносно того, що вона особливо специфічна. З одного боку, тут абсолютно прийнятний увесь арсенал засобів економічного аналізу, від найпростіших до інтегрального аналізування зі застосуванням найбільш сучасних на нині технологій в цій сфері – нечітких нейронних мереж, Big Data тощо; з іншого, – вона не стала, не стандартна, а динамічна і за різної ситуації потребує різних методичних підходів до аналізування; ще з іншого, – являє собою поєднання висновків у підсумку і кількісних, і якісних методів аналізування; ще з іншого, – передбачає врахування динаміки загроз і їх наслідків. Такий ряд експертно-логічних висновків можна продовжувати, утім якщо резюмувати, то ведемо мову про поєднання й узгодження макро і мікро економічних моделей, методів та методичних підходів до оцінювання стану, рівня і структури фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону.

Формуючи методологію аналізування фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону, зауважимо, що її структура визначається метою та стратегічними орієнтирами регіональної політики. Очевидно, що мета стосується проведення аналізу, оцінювання й діагностики як рівня, так і структурних характеристик стану ключових параметрів безпеки. Стратегічні орієнтири, на нашу думку, фокусуються у відповідності до забезпечення базисних елементів структури безпеки – ресурсної забезпеченості, стабільності і стійкості, ефективності функціонування, захищеності від ризиків і загроз та наявності передумов розвитку.

Попри стратегічні аспекти потрібно вказати на те, що методологія в сфері безпеки у кожному з випадків зводиться до двох принципових положень: (1) функціонально-структурні складові безпеки та індикатори, які їх визначають, (2) методичні підходи і методи, які застосовуються для аналізування. Без відповідей на ці питання здійснювати аналіз безпеки априорі не можливо.

Відносно першого, то, як вже зазначалося, на нашу думку, фінансова безпека сектора малого підприємництва регіону декомпонується на ресурсну, фінансово-економічну, інвестиційну, грошово-кредитну, боргову та страхову складові. Таким чином, індикатори, які дозволяють їх оцінити, повинні в повній мірі розкрити стан цих складових. Окрім того, в підсумку аналізування низки публікацій, присвячених методиці аналізу безпеки на загал та безпосередньо формуванню складу індикаторів оцінювання, можемо зробити висновок, що при формуванні складу індикаторів потрібно дотримуватися наступних постулатів: ресурсної забезпеченості суб'єктів підприємництва, доступу до ресурсів та ринків; ефективності господарювання представників бізнесу та якості їх фінансово-економічного стану; здатності суб'єктів господарювання до розвитку. При тому обрання найбільш адекватних методичних підходів і методів, а також логіки їх поєднання між собою має не менш важливе значення, а ніж підбір системи індикаторів оцінювання.

Знову ж таки ведемо мову про комбінування тут методики, яка застосовується на мікроекономічному та макроекономічному рівнях. Хоча відмінності між ними не на стільки разючі. До прикладу, на рівні суб'єктів господарювання найбільшого поширення набули: експертні методи (опитування фахівців для ідентифікації ризиків і загроз, міри їх впливу); методи математичної статистики (відстеження тенденцій зміни ключових індикаторів безпеки); нормалізації даних (приведення різнохарактерних даних до однотипних безрозмірних величин); аддитивної, мультиплікативної згортки (з метою проведення інтегрального аналізу рівня безпеки); кореляційно-регресійних залежностей, екстраполяції даних (виявлення каузальних зв'язків між частковими факторами-параметрами та узагальнюючими показниками безпеки); головних компонент (встановлення вагових значень індикаторів та складових безпеки емпіричним шляхом на заміну експертних оцінок); нечіткої логіки (аналізування впливу не пов'язаних між собою даних);

сценарного підходу та ймовірності банкрутства. Хоча більшість з цих методичних підходів часто знаходять своє застосування й на макрорівні управління.

Додамо, що це ще не весь спектр методів та методичних підходів, які можуть застосовуватися для аналізування й оцінювання фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону. І, відповідно, виходячи з такої широкої гамми інструментарію аналізування, об'єктивним видається висновок про те, що кожен з окремо взятих підходів не дозволить повноцінно охарактеризувати стан й параметри безпеки. Тут необхідне поєднання кількох (якщо не всіх) методів аналізування (рис. 1).

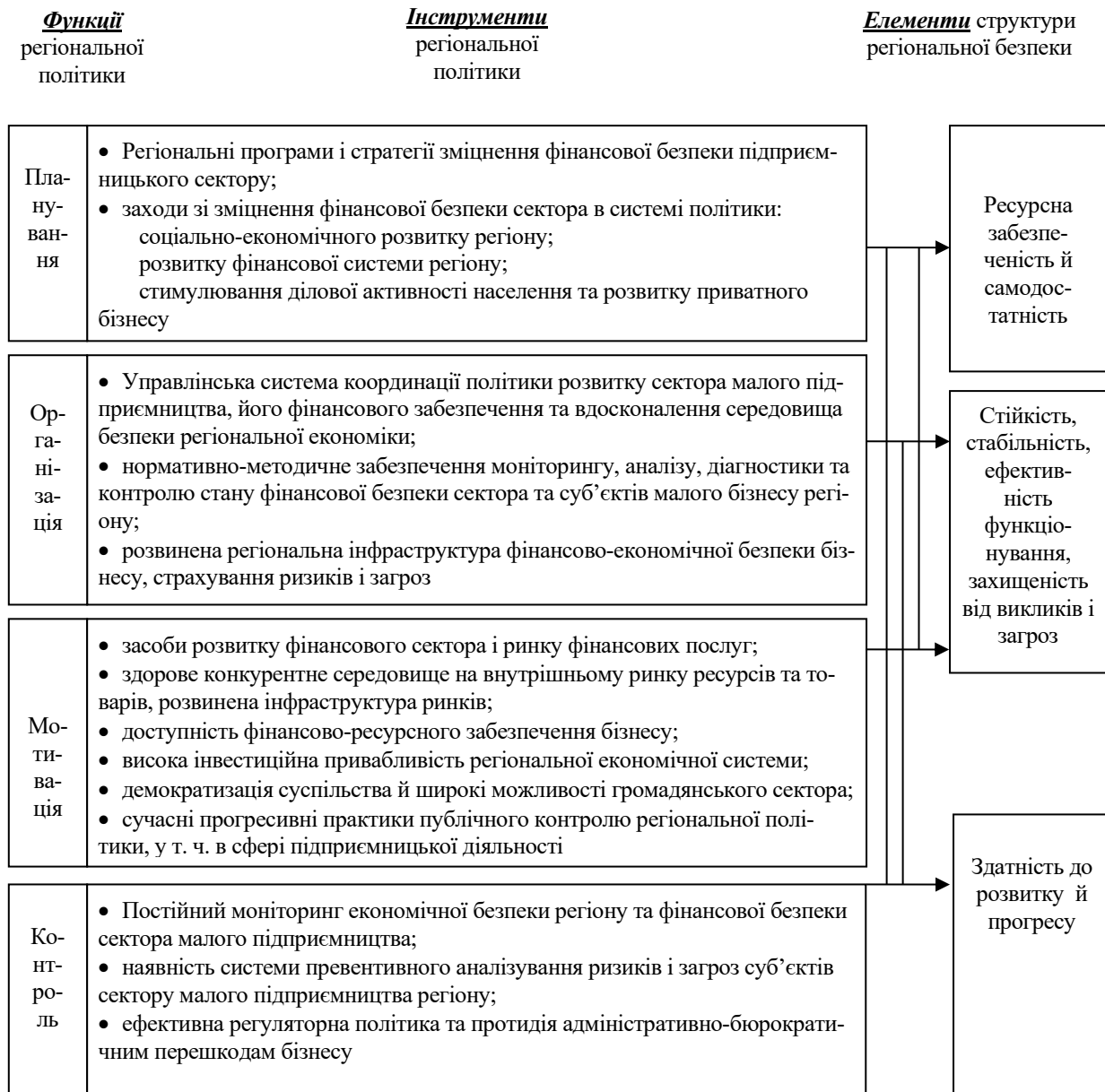


Рис. 1. Концептуально-структурна побудова та особливості інструментів регіональної політики управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва регіону

Джерело: складено авторами

Інший, на нашу думку, раціональний висновок в тому, що окремі методи й методичні підходи можуть використовуватися для різних цілей. До прикладу, найбільш усталені методи статистичного аналізу – індексний, інтегральний, кореляційно-регресійний, дисперсійний, каузального та балансового моделювання, ін. – доцільно застосовувати для аналізування й оцінювання фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону. З огляду на методологічну складність (необхідність щоразу нового підходу до проведення аналізу, підбір великого масиву статистичних даних, а також якісних характеристик, комбінування різних способів та методів оцінювання тощо) аналізування фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону,

напрошується висновок відносно важливості визначення певної методологічної послідовності аналізу. На нашу думку, її етапи наступні: (1) визначення мети аналізу; (2) розрахунок середньосекторальних показників фінансово-економічної діяльності та формування висновків відносно ресурсної забезпеченості, ефективності використання ресурсів і господарювання, здатності до розвитку суб'єктів сектора малого підприємництва регіону; (3) формування складу та розрахунок критичних обмежень (т. зв. порогів безпеки) значень індикаторів фінансової безпеки сектора малого підприємництва; (4) порівняння фактичних середньосекторальних значень індикаторів з критичними; (5) оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз та формування висновків відносно перспектив розвитку сектора і реалізації його потенціалу у процесах соціально-економічного розвитку регіону; (6) оцінювання стану та рівня складових фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону (проведення т. зв. ресурсно-функціонального аналізу); (7) аналіз обсягу капіталізації сектора та його динаміки; (8) формування висновків та ухвалення попередніх альтернатив (рішень) відносно реалізації регіональної політики зміцнення фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону.

Отже, регіональна політика управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва регіону являє собою поєднання таких елементів інструментарію регулювання, як модель (бачення принципових аспектів внутрішньої організації та функціонування регіональної економіки і в її структурі суб'єктів сектора малого бізнесу), стратегія (обраний генеральний план-спосіб впровадження обраної моделі і досягнення мети та завдань регіональної політики забезпечення фінансової безпеки, а, відтак, її стійкого зростання і ефективного функціонування сектора малого підприємництва регіону), методи, механізми, інструменти й засоби, заради досягнення генеральної мети – належного рівня фінансової безпеки сектора малого підприємництва і реалізації його потенціалу в процесах соціально-економічного зростання регіону.

Її інструментарій формується у площині «функції регіональної політики – елементи структури регіональної безпеки». Йдеться про орієнтацію системи управління, з одного боку, на ретельне планування й організацію політики, її заходів та організаційної системи керування, мотивацію всіх суб'єктів управління і належний контроль перебігу процесів та їх ефективності, а, з іншого – формування ресурсної забезпеченості суб'єктів сектора, високий рівень їх фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, фінансово-економічної ефективності, захищеності від зовнішніх й внутрішніх ризиків та загроз, формування передумов для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Регіональна політика управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва реалізується на засадах стратегічно-системного підходу та формується у площині «функції регіональної політики – елементи структури регіональної безпеки», коли забезпечується орієнтація, з одного боку, на ретельне планування й організацію політики, її заходів та організаційної системи керування, мотивацію всіх суб'єктів управління і належний контроль перебігу процесів та їх ефективності, а, з іншого – формування ресурсної забезпеченості суб'єктів сектора, високий рівень їх фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, фінансово-економічної ефективності, захищеності від зовнішніх й внутрішніх ризиків та загроз, формування передумов для подальшого розвитку. Регіональна політика управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва являє собою поєднання таких елементів інструментарію регулювання, як модель, стратегія, методи (прямого, опосередкованого, змішаного впливу), механізми (інституційний, економічний, фінансовий, організаційний, соціальний, психологічний, інформаційний, ресурсний, мотиваційний), інструменти й засоби.

З-поміж функцій управління фінансовою безпекою сектора малого підприємництва регіону невід'ємне значення відводиться контролю, а в його межах – аналізуванню й діагностиці стану безпеки. Концептуальна модель аналізування включає його мету і стратегічні орієнтири, складові та індикатори безпеки, методи та методичні підходи, об'єднані в блоки: аналіз і оцінка; визначення границь і порогів; обчислення ваг.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування фінансової безпеки на рівні сектора малого підприємництва регіону.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Дис. д.е.н. К. : ДУ «Інститут економічного прогнозування. 2000. 40 с.

2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. [Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні](#). *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
4. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія. Х. : ВД «Інжек». 2006. 240 с.
5. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2007. № 8. С. 65-67.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. URL : <http://www.disslib.org/upravlinnjaekonomichnoju-bezpekoju-pidpryyemnytstva>
7. Іляш Н. І. Методологічні аспекти дослідження економічної безпеки реального сектора економіки України. *Держава та регіони*. 2013. № 4 (73). С. 22-26.
8. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.
9. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. № 1 (53). С. 77-80.
10. Собкевич О. В. Проблеми реального сектору економіки України у контексті економічної безпеки держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 136-141.
11. Юрків Н. Я. Економічна безпека реального сектора економіки України: стратегічні пріоритети і теоретико-методологічні засади забезпечення : Монографія. Львів : ПАІС, 2012. 400 с.
12. Vasylytsiv T. H., Grynkevych S. S. [Formation of the environment of economic security of entrepreneurship in Ukraine](#). *Економічний часопис-XXI*. 2015. Вип. 3-4, С. 24-27.
13. Vasylytsiv T. H., Voloshyn V. I., Boikevych O. R., Karkavchuk.V. V. [Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryyemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia](#), 2012. Львів : ЛКА. 388 с.

REFERENCES:

1. Baranovsky, O. I. (2000). Financial security in Ukraine (evaluation methodology and support mechanisms). Kyiv. Institute of Economic Forecasting, 40 p.
2. Blank, I. A. (2004). Enterprise financial security management. Kyiv. Elga, Nika-Centre, 784 p.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Yurkiv, N. Ya. (2012). Institutional support for the expansion of financial capabilities of industrial enterprises and agro-industrial complex at the regional level. *Finance of Ukraine*. no. 3. pp. 90-101.
4. Geyets, V. M., Kyzym, M. O., Klebanova, T. S., Cherniak, O. I. (2006). Modeling of economic security: state, region, enterprise. Kharkiv. : PH «Inzhek». 240 p.
5. Goriacheva, K. S. (2007). Financial security of the enterprise. The essence and place in economic security system. *Economist*. no. 8. pp. 65-67.
6. Yermoshenko, M. M. (2008). Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy. URL : <http://www.disslib.org/upravlinnjaekonomichnoju-bezpekoju-pidpryyemnytstva>
7. Iliash, N. I. (2013). Methodological aspects of the study of economic security of the real sector of the economy of Ukraine. *State and regions*. no. 4 (73). pp. 22-26.
8. Kamlyk, M. I. (2005). Economic security of business. Economic and legal aspect. Kyiv.: Atika, 432 p.
9. Ponomarenko, O. E. (2010). Theoretical aspects of financial security of enterprises. *Economy development*. no. 1 (53). pp. 77-80.
10. Sobkevych, O. V. (2017). Problems of the real sector of the economy of Ukraine in the context of economic security of the state. *Global and national economic problems*. Vol. 15. pp. 136-141.
11. Yurkiv, N. Ya. (2012). Economic security of the real sector of Ukraine's economy: strategic priorities and theoretical and methodological principles of ensuring. Lviv : PAIS, 400 p.
12. Vasylytsiv, T. H., Grynkevych, S. S. (2015). [Formation of the environment of economic security of entrepreneurship in Ukraine](#). *Економічний часопис-XXI*. Is. 3-4, pp. 24-27.
13. Vasylytsiv, T. H., Voloshyn, V. I., Boikevych, O. R., Karkavchuk, V. V. (2012). [Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryyemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia](#). Lviv. LKA. 388 p.

METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE FORMATION OF THE REGIONAL POLICY OF ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE SMALL BUSINESS SECTOR

Taras VASYLTSIV, Yulia SHOPSKA
SI «Institute of Regional Researches named by M.I. Dolishniy NAS of Ukraine»

The purpose of the study is to substantiate the methodological and applied aspects of the regional policy of ensuring the financial security of the small business sector.

It was concluded that the security of the region is an independent system, at the same time, an intermediate link between the economic security of the state and security at the sectoral and sectoral level. This made it possible to state that at the "input" of the formation of the theoretical and methodological basis of regional security management, we are talking about the spread to the meso-level of principles and approaches characteristic of the state policy of managing the economic security of the state, and at the "output" - management of the economic potential and institutional support of the regional development in order to achieve an environment of effective activity and development of subjects of the regional economy. When forming the methodology for analyzing the financial security of the small business sector of the region, it was established that its structure is determined by the goal and strategic orientations of the regional policy. It is shown that the purpose concerns the analysis, assessment and diagnosis of both the level and structural characteristics of the state of key safety parameters. It was established that the strategic orientations of regional policy in this area are focused in accordance with the provision of the basic elements of the security structure - resource security, stability and sustainability, operational efficiency, protection from risks and threats, and the presence of prerequisites for development.

The applied value of the research results is that the conceptual and structural construction and features of regional policy instruments for managing the financial security of the small business sector of the region have been determined.

The scientific novelty of the research results lies in the further development of the theoretical-methodical and applied foundations of the regional policy of ensuring the financial security of the small business sector.

Keywords: regional economy; financial policy; small business sector; financial security; security policy.

СТРАТЕГІЧНО-ТАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ І ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Руслан АВГУСТИН¹, Ірина ДЕМКІВ²

¹ Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

e-mail: avgustyn@ukr.net

² Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

demkiv_irina@ukr.net

У статті акцентовано на актуальності розробки стратегічних і тактичних підходів до управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю суб'єктів господарювання. Визначено сукупність тактичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Узагальнено, що фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на організацію систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування бізнесу на загал. Обґрунтовано, що забезпечення фінансової стійкості підприємства передбачає окупність ресурсів, вкладених в підприємницьку діяльність, за рахунок грошових надходжень від господарювання, отримання прибутку для забезпечення самофінансування та незалежності підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. Доведено, що платоспроможність є важливою компонентою ефективного функціонування підприємства, характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів і короткострокової заборгованості, тобто окремих видів активів підприємства за їх здатністю до швидкого перетворення в грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності. Визначено фактори посилення платоспроможності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, менеджмент, економіка підприємства, фінансова стійкість, платоспроможність, інструменти та засоби.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17>

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

Платоспроможність та фінансова стійкість є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство фінансово стійке і платоспроможне, воно має перевагу перед іншими конкурентами того ж профілю в залученні інвестицій, в отриманні кредитів, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Нарешті, воно не вступає в конфлікт з державою і суспільством, тому що виплачує своєчасно податки до бюджету, внески до соціальних фондів, заробітну плату, дивіденди акціонерам, а банкам гарантує повернення кредитів і сплату відсотків по них. Чим вищою є стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим меншим є ризик опинитися на межі банкрутства.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні основи, а також методико-прикладні аспекти аналізування фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання як найбільш комплексної і узагальнюючої характеристики, достатньо детально проаналізовані у дослідженнях І. Бланка [1,с.15-19], М. Заюкової [4,с.98-105], Т. Зубка [5,с.81-88], Н. Фокіна, В. Бокія [12,с.111-114], тоді як у більш концентрованому вигляді, а саме в аспекті проблематики фінансової стійкості та платоспроможності, ці ж положення викладено в працях Т. Васильціва, О. Ярошка [2,с.132-136], К. Горячевої [3,с.65-67] та інших дослідників.

Засадничі характеристики, а також особливості управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання стали предметом наукових дискурсів В. Марціна [10,с.26-28], А. Савельєва [11,с.144-152], Ю. Цал-Цалка [13,с.11-18] та інших науковців.

У більшій мірі прикладні інструменти та засоби управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю суб'єктів господарювання, причому на різних рівнях управління економікою, досліджуються у публікаціях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як В. Куцик [6,с.244-249], Р. Лупак, М. Куницька-Іляш, А. Дідич [14,с.8-15; 7,с.248-252], О. Лісінчук [8,с.51-56], О. Маноїленко [9,с.60-63] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, сучасні тенденції, пов'язані з війною, критично високою турбулентністю, формуванням нових викликів, ризиків і загроз фінансовій стійкості платоспроможності підприємств, а, відтак, і їх фінансово-економічної безпеки. Це обумовлює потребу в нових дослідженнях у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад визначення і впровадження стратегічно-тактичного інструментарію управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Обґрунтування стратегічних пріоритетів забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства є важливим завданням в системі заходів їх посилення, проте практична реалізація стратегії потребує встановлення переліку конкретних дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених стратегічних цілей. Очевидно, що їх сукупність необхідно визначати в межах структурних характеристик фінансової стійкості і платоспроможності суб'єкта господарювання.

На основі результатів аналізу сучасних досліджень в цій сфері на рис. 1 подано сукупність тактичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на організацію систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування бізнесу на загал. Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільної діяльності.

Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства відповідає вимогам антикризового управління фінансами підприємства і передбачає раціоналізацію обороту обігових коштів та оптимізацію структури джерел їхнього фінансування; забезпечення своєчасного оновлення позаоборотних активів і високу ефективність їхнього використання; вибір та реалізацію найефективніших шляхів розширення обсягів активів для забезпечення основних напрямків розвитку; забезпечення необхідного рівня самофінансування розвитку бізнесу за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики; забезпечення найефективніших умов і форм залучення позикових коштів у відповідності з потребами підприємства.

З позицією, що показники фінансової стійкості характеризують лише ступінь захищеності залученого капіталу, а значить, і сама фінансова стійкість пов'язана не тільки з борговими зобов'язаннями, коли основною метою стратегічного управління стає зміцнення фінансової стійкості підприємства за рахунок ефективного використання потенціалу внутрішніх та зовнішніх механізмів. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Існує і зворотний зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, а отже, у виробничому процесі.

Фінансова стійкість підприємства характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу. Фінансова звітність підприємства містить також іншу інформацію щодо стану фінансів підприємств. На основі аналізу звітних даних визначаються основні тенденції формування й використання фінансових ресурсів підприємства, причини змін, що сталися, сильні та слабкі

сторони підприємства та резерви для поліпшення фінансового стану в перспективі.

Платоспроможність, як важлива компонента ефективного функціонування підприємства, характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості, тобто окремих видів активів підприємства за їх здатністю до швидкого перетворення в грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності.

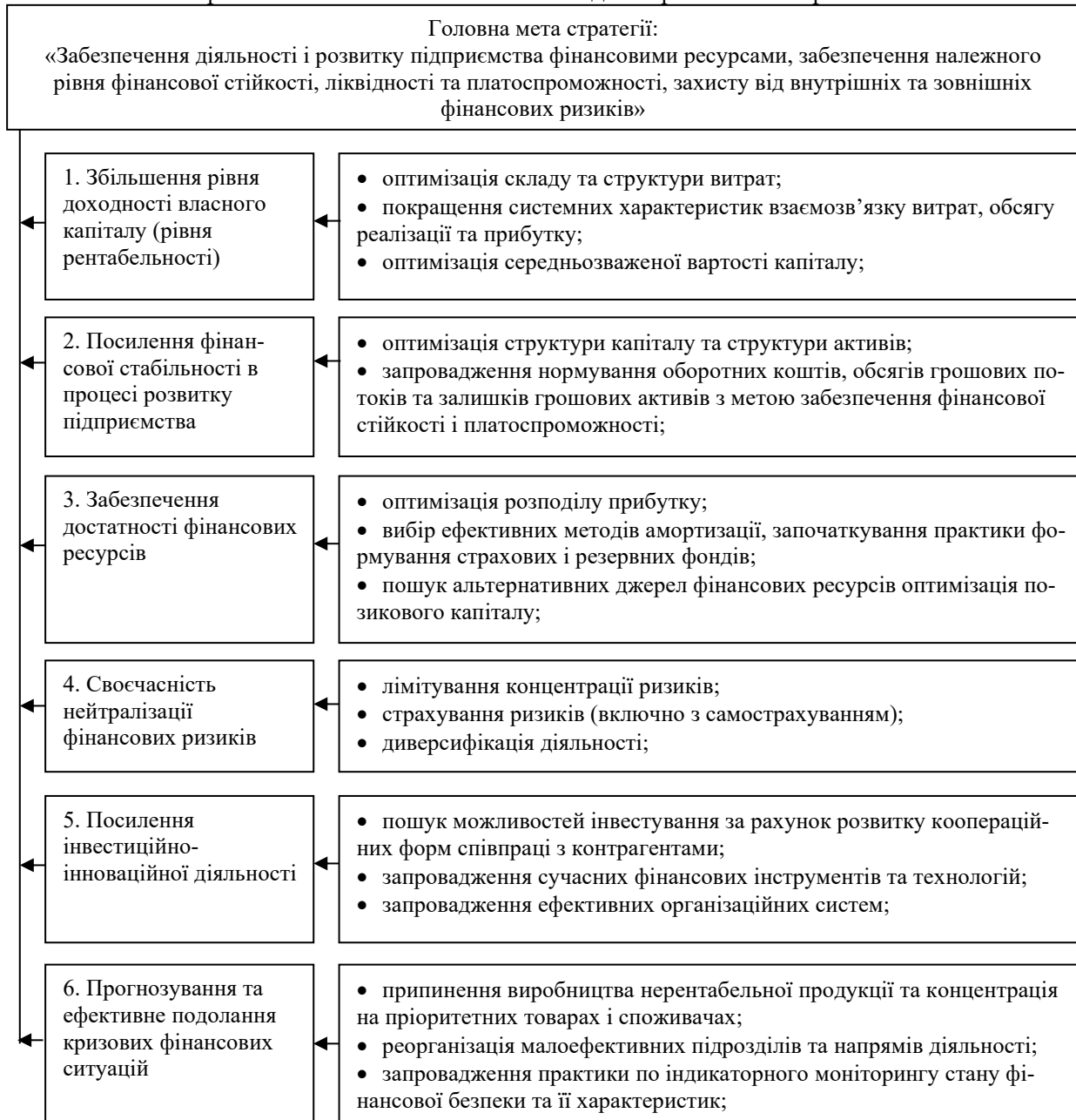


Рис. 1. Дерево тактичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

Проте, для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості підприємства необхідно не тільки розраховувати співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але й визначати і їх різницю, що становить чистий робочий капітал. Наявність чистого робочого капіталу, який щорічно зростає, свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій.

Рівень платоспроможності підприємства характеризує наявність у нього коштів та їх

еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення та врахування факторів впливу на неї (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на платоспроможність підприємства

Фактори, що впливають на підвищення рівня платоспроможності	Фактори, що впливають на зменшення платоспроможності
Одержання довгострокового кредиту	Погашення довгострокових позик
Інвестування капіталу	Грошові виплати
Збільшення прибутку	Збитки
Амортизаційні відрахування	Податки на дохід від дооцінки активів
Скорочення дебіторської заборгованості	Інвестиції в основні засоби
Скорочення запасів	Збільшення дебіторської заборгованості
Повернення наданих позик	Погашення короткострокових кредитів
Продаж необоротних активів	Використання резервних фондів

За умов інфляції важливо забезпечити об'єктивність показників та запобігти їх викривленню через постійне підвищення цін. Аналіз необхідно проводити за даними роботи за рік, а показники попереднього періоду із показниками звітного року за допомогою індексації цін.

За результатами вивчення практичного досвіду у сфері управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання можна стверджувати про доцільність рекомендацій з використання при оцінці рентабельності підприємства системи взаємозв'язаних її показників, а саме:

а) показники, розраховані на підставі поточних витрат (коефіцієнт граничного рівня валового прибутку, коефіцієнт граничного рівня прибутку від основної операційної діяльності, коефіцієнт граничного рівня прибутку від усієї діяльності підприємства – операційної, фінансової, інвестиційної, коефіцієнт граничного рівня чистого прибутку, критичний коефіцієнт рентабельності);

б) показники, розраховані у зв'язку з використанням виробничого капіталу (коефіцієнт віддачі на всю суму виробничих активів, коефіцієнт віддачі від інвестованого капіталу).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для покращання показників платоспроможності підприємства доцільно реалізувати заходи з оптимізації запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції (оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства, в результаті чого очікується збільшення величини ліквідних грошових коштів та зменшення величини неліквідних виробничих запасів); аналізування активів підприємства для виявлення недоліків у стані дебіторської заборгованості підприємства; ретельного планування фінансової діяльності та контролю виконання фінансових планів.

Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації як системи заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого, – на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Основними шляхами підвищення фінансової стійкості підприємства при цьому є такі: підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення інтенсивності використання оборотних активів; підвищення продуктивності праці; подальше збільшення обсягів реалізації продукції; зниження матеріальних операційних витрат; розширення ринку збуту продукції (товарів); залучення інвестицій (кредитів) та ін.

Подальші дослідження варто сконцентрувати над розширенням методичного базису управління економічною безпекою підприємства в контексті покращення його фінансової стійкості і ліквідності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : Навч. посібник. К. : Ніка-Центр, 2001. 528 с.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Горячева К. Фінансова безпека суб'єкта господарювання. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.

4. Заюкова М. С. Теорія фінансової стійкості суб'єкта господарювання : монографія. Вінниця : Вид-во «Універсум», 2009. 155 с.
5. Зубко Т. Л. [Оцінка рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання галузі зв'язку](#). *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
6. Куцик В. І., Лупак Р. Л. [Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку](#). *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
7. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
8. Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу суб'єкта господарювання: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51-56.
9. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 60-63.
10. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові фінансового стану суб'єкта господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 7. С. 26-28.
11. Савельєва А. О. Фінансова стійкість суб'єкта господарювання та фактори, що впливають на неї. *Регіональна економіка*. 2018. Вип. 2. С. 144-152.
12. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека суб'єкта господарювання – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8 (26). С. 111-114.
13. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
14. 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. Blank, Y. A. (2001). Financial management. Kyiv: Nyka-Tsentr. 528 p.
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 NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
4. Zajukova, M. S. (2009). Theory of financial stability of the enterprise. Vinnytsya: «Universum». 155 p.
5. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
6. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform*. no 12 (479). pp. 244-249.
7. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
8. Lisnichuk, O.A. (2019). Calculation of the rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice. *Innovative economy*. Vol. 5(31). pp. 51-56.
9. Manojlenko, O.V. (2016). Approaches to assessing the resolution potential of temporarily insolvent entities. *Economy and state*. Vol. 1. pp. 60-63.
10. Marcyn, V. S. (2008). Reliability, solvency and financial stability – the main components of the financial condition of the enterprise. *Economics. Finance. Law*, no. 7, pp. 26-28.
11. Saveljeva, A. O. (2018). Financial stability of the enterprise and the factors. *Regional economy*. Vol. 2. pp. 144-152.
12. Fokina, N. P., Bokij, V. I. (2003). Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability. *Actual problems of economics*. Vol. 8 (26), pp. 98-110.
13. Cal-Calko, Ju. S. (2008). Financial analysis. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. 566 p.
14. 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.

STRATEGIC AND TACTICAL TOOLKIT FOR MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STABILITY AND PAYING CAPACITY OF THE ENTERPRISE

Ruslan AVHUSTYN, Iryna DEMKIV
West Ukrainian National University

The article focuses on the relevance of developing strategic and tactical approaches to managing the financial stability and solvency of economic entities.

The purpose of the article is the scientific substantiation of the theoretical-methodical and applied principles of defining and implementing strategic-tactical tools for managing the financial stability and solvency of the enterprise.

A set of tactical measures aimed at implementing the strategy of ensuring the financial stability and solvency of the enterprise has been determined. It is summarized that the financial activity of the enterprise should be aimed at the organization of systematic receipt and effective use of financial resources, compliance with settlement and credit discipline, achieving a rational ratio of own and borrowed funds, financial stability with the aim of effective functioning of the business in general.

It is substantiated that ensuring the financial stability of the enterprise involves the payback of resources invested in entrepreneurial activity due to cash receipts from management, obtaining profit to ensure self-financing and independence of the enterprise from external sources of asset formation.

It has been proven that solvency is an important component of the effective functioning of an enterprise, characterized by the ratio of the value of its highly liquid assets and short-term debt, that is, certain types of assets of the enterprise according to their ability to be quickly converted into cash without losing their book value in order to ensure the required level of solvency. The factors of strengthening the solvency of the enterprise have been determined.

The applied value of the research results lies in the formation of a system of measures and means, the implementation of which allows improving the financial and economic condition of economic entities, ensuring their financial and economic security.

The scientific novelty of the research results lies in the improvement of methodological and applied principles of strengthening financial stability and strengthening the liquidity of economic entities.

Key words: strategic management, management, enterprise economy, financial stability, solvency, tools and means.

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Володимир ПАНЧЕНКО

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

<https://orcid.org/000-0002-4927-0330>

e-mail: op_panchenko@ukr.net

Обґрунтовано важливість застосування системного підходу до управління життєздатністю підприємства, результати якого передбачають досягнення достатнього рівня економічної безпеки. Системність управління життєздатністю розглянуто стосовно врахування впливу внутрішньофірмових та ринкових тенденцій, що дозволяє якісно підготувати управлінські рішення для забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено важливість впровадження стратегічного підходу до управління життєздатністю підприємства, що враховує комплекс завдань та інструментів їх розв'язання для забезпечення і подальшого підтримання достатнього рівня економічної безпеки. Визначено основні принципи формування програми заходів посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства. Сформовано набір критеріїв до розроблення стратегії посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства. Зроблено висновок, що пріоритетне значення при управлінні життєздатністю має захист економічних інтересів, а його досягнення підтверджує достатню економічну безпеку підприємства.

Ключові слова: життєздатність, економічна безпека, управління, підприємство, забезпечення, система.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-18>

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

Сучасні концепції управління базуються на системному підході, при якому підприємство розглядається як відкрита система, передумови життєздатності якої лежать не тільки всередині, а й поза нею. Життєздатність підприємств пов'язується з тим, наскільки органічно воно вписується в зовнішнє середовище та пристосовується до нього. Саме такий, системний підхід необхідно застосовувати при розгляді економічної категорії життєздатності підприємств і він визначає як вагомість, так і важливість її забезпечення для належного функціонування в умовах постійного зростання ризиків та загроз погіршення економічної безпеки.

Крім того проблема забезпечення належного рівня життєздатності підприємств актуальна й на макрорівні, оскільки основним інститутом сучасної економіки є підприємства, технологічний, економічний та організаційний рівень яких значною мірою обумовлює розвиток економіки країни. Для України, як країни, що лише починає формувати адекватне до глобалізаційних умов цифровізації та діджиталізації економіко-правове середовище підприємницької діяльності, характерна динамічність економічного середовища, що обумовлено цілеспрямованим розвитком суспільних та інституційних реформ. Нестабільність умов підприємницької діяльності вимагає від підприємств своєчасної та адекватної реакції, яка б забезпечила здатність їх існування і розвитку, сукупність яких, як правило, ототожнюється з життєздатністю. Таким чином, проблема забезпечення життєздатності підприємств особливо актуальна для країн із нестабільним економічним середовищем, до яких належить і Україна. А в міру таких умов важливо врахувати стан економічної безпеки підприємств, що виражатиме ефективність управління процесами забезпечення життєздатності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження системи управління життєздатністю підприємств стало актуальним завданням для багатьох вітчизняних науковців, розв'язання яких дозволяє виділити перспективні напрями і інструментарій досягнення достатнього рівня ефективності та економічної безпеки підприємницької діяльності. Значна частина науковців є прихильниками вивчення життєздатності підприємств із сторони особливостей її забезпечення та формування відповідної управлінської системи, зокрема умов функціонування у різних галузево-секторальних сферах (Р. Лупак [1]), інструментарію зміцнення внутрішньофірмових управлінських відносин (О. Панченко [2]), впливу інноваційно-технологічних тенденцій на життєздатність (П. Куцик [3]) та ін. Щодо системи економічної безпеки підприємств, то така тематика стала об'єктом дослідження низки вітчизняних науковців (Д. Буркальцева [3], З. Варналій [4], Т. Васильців [5], О. Власюк [6], М. Куницька-Ляш [7], О. Саєнко [4], О. Ярошко [5]), які виділяють склад та пріоритетність кожного елемента економічної безпеки, галузеві та просторово-територіальні особливості забезпечення, інструментарій

внутрішньофірмового управління та ін. Водночас варто враховувати, що будь-яка економічна діяльність є залежною від низки тенденцій і в міру поширення впливу глобалізації та цифровізації ринкового середовища та важливості адаптації до нього, необхідно враховувати все це і, відповідно, продовжувати дослідження в цій тематиці. Також забезпечення життєздатності підприємства пов'язане із вирішенням сукупності проблем економічної безпеки, адаптації, забезпечення ефективного функціонування й розвитку і все це потребує ґрунтовних досліджень та пошуку шляхів розв'язання таких проблем.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Життєздатність підприємства обумовлюється дотриманням певних критеріїв – важливих характеристик внутрішнього стану, порушення яких призводить до погіршення економічної безпеки та можливого банкрутства і ліквідації. Однозначно, що система управління життєздатністю повинна відповідати значній кількості критеріям, які можуть стосуватися як внутрішньофірмового управління, так і впливу зовнішнього середовища, але, при цьому, із них важливо виділити пріоритетні, за якими розробляються та реалізують базові стратегічні управлінські рішення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування теоретично-методичних аспектів управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств, що передбачає розроблення пропозицій стосовно формування пріоритетних критеріїв розроблення і впровадження прогресивних управлінських технологій, результатом яких стане досягнення достатнього рівня життєздатності та економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Забезпечення життєздатності підприємств обумовлює створення таких умов, згідно яких створено належні можливості функціонування та сталого розвитку, здійснюється планування та реалізуються заходи, спрямовані на недопущення погіршення економічної безпеки і настання для нього кризового стану. Крім того, довготривале і ефективне функціонування, розвиток підприємств базуються на стратегічному плануванні, заснованому на спробах керівництва передбачати результати й фактори його функціонування, запобігати небажаним подіям та попаданню в ризикові та загрозливі для економічної безпеки ситуації [8, с. 7–24]. Враховуючи, що життєздатність підприємства є складним економічним поняттям та включає не тільки існуючі і планові показники, але й базується на минулому, важливо включити роботу з формування системи управління життєздатністю до усіх стратегічних і планових внутрішньофірмових документів.

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

Важливо зазначити, що стратегія управління життєздатністю не може бути спрямована тільки на ліквідацію, запобігання загрозам, або на відновлення системи після їх реалізації. Альтернативи протистояння загрозам економічній безпеці підприємства мають закладатись вже безпосередньо в цілях й функціях, які розробляє система внутрішньофірмового управління.

В умовах різкого ускладнення зовнішнього конкурентного середовища, зумовленого навіть не виходом на ринок нових більш потужних конкурентів, а переходом самого ринку з однієї стадії свого розвитку до наступної обумовлює гостру потребу та своєчасність розробки і реалізації стратегії забезпечення життєздатності підприємства, що також варто оцінювати як необхідний крок до забезпечення власної економічної безпеки. Така стратегія має розцінюватись керівництвом підприємства як система накопичення, обробки й систематизації інформації про чинники розвитку та вплив на них зовнішнього середовища, яка постійно удосконалюється та дозволяє ухвалювати стратегічні рішення для їх своєчасного врегулювання, а якщо фактори необоротно переходять в стан загроз, розглянути можливості їх врегулювання відповідно до цілей, функцій, принципів забезпечення економічної безпеки.

Варто відмітити, що стратегія посилення життєздатності підприємства має базуватись на відповідних теоретичних засадах процесу стратегічного управління, тобто містити загальну мету, цілі, аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей і загроз, дослідження

стратегічних альтернатив, обрання однієї чи декількох з них, підбір тактичних заходів її реалізації тощо [9, с. 161–172]. В рамках аналітичного етапу стратегії життєздатності підприємство повинне передбачати комплекс робіт зі збору інформації про можливі загрози, постановки завдань й визначення цільових функцій. Після визначення останніх визначаються критерії ефективності управління життєздатністю [10, с. 103–109].

В цілому заходи реалізації стратегії забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкурентної боротьби та необхідності підтримання достатнього рівня захищеності економічних інтересів мають бути спрямовані на виявлення ознак кризового стану, оцінювання загрози банкрутства та (або) подолання кризи. При цьому діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу забезпечення життєздатності підприємства, оскільки саме її результати дають змогу визначити ступінь розвитку кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Завданням діагностики життєздатності є, крім іншого, формування аналітичної інформації, яка необхідна для оцінювання можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану, обґрунтування антикризових заходів та розробки антикризової програми. Це обумовлює необхідність розширення кола об'єктів та напрямів діагностичного дослідження в системі управління життєздатністю.

Враховуючи складність та багатоаспектність складових задач формування програми заходів посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне організувати управління її розробкою у вигляді цілеспрямованої діяльності з визначення оптимального переліку заходів, які відповідають меті процесу посилення життєздатності суб'єкта господарювання, його ресурсним та часовим обмеженням. При цьому основними принципами формування програми посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства визначимо такі: (1) забезпечення досягнення цілей процесу управління життєздатністю підприємства; (2) орієнтація на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву; (3) забезпечення відповідності програми заходів наявним та можливим до мобілізації ресурсам підприємства, часовим обмеженням; (4) обґрунтованість управлінських заходів; (5) багатоваріантність та колегіальність прийняття рішень; (6) професійність; (7) максимізація результативності заходів; (8) оптимізація співвідношення результативності заходів та ризику їх реалізації.

Загалом для успішного розвитку економічної діяльності, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності та необхідного рівня економічної безпеки важливим є дотримання низки критеріїв, які визначають базову концепцію управління життєздатністю підприємства (рис. 1).

Вимога захищеності системи управління підприємством обумовлює необхідність існування комплексної концепції життєздатності, в рамках якої повинно бути вироблено політику захисту економічних інтересів та механізм життєздатності, який являє собою способи реалізації політики забезпечення та підтримання необхідного рівня економічної безпеки в умовах, які складаються на ринку.

Передусім потрібно зазначити, що істотні зміни на внутрішньому ринку обумовлюють здійснення змін у політиці управління продукцією. Хоча ці зміни матимуть також й безпосередній вплив на виробничий процес. Тому управління реалізацією стратегії має бути спрямоване на здійснення змін у товарній політиці.

Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його життєздатності і як наслідок економічної безпеки передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері його життєздатності мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на здатність підприємства до функціонування 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, його структуру та основні показники життєздатності та економічної безпеки.

Вимога адаптивності системи управління підприємства означає, що ця система повинна своєчасно враховувати існуючий стан та зміни у ресурсному забезпеченні економічної безпеки, вплив факторів зовнішнього середовища, галузевих змін, рівня конкурентоспроможності і фінансової стійкості та інші критерії.



Рис. 1. Пріоритетні критерії до розроблення стратегії посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства

Стратегічна орієнтація в управлінні життєздатністю підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення керівництвом з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи з захисту та підтримання необхідного рівня економічної безпеки у перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Актуальність проблеми забезпечення життєздатності підприємств посилюється в умовах підвищення конкуренції та ускладнення фінансово-економічних стосунків в економіці. Проте, протягом терміну свого функціонування практично кожне підприємство об'єктивно проходить етапи, які можуть характеризуватися як кризові, що у контексті гарантування достатнього рівня життєздатності, потребує належного прогнозування і передбачення, а також реалізації належних та адекватних заходів планомірного виходу з кризового стану.

Враховуючи особливості забезпечення економічної безпеки система управління життєздатністю повинна відповідати низці критеріям, які стосуються (1) врахування тенденцій зміни конкурентного середовища та пристосування до них всіх напрямів діяльності підприємства і його ресурсного забезпечення, (2) захищеність системи управління підприємством, (3) адаптивність системи управління підприємством, (4) альтернативність прийняття управлінських рішень, (5) внутрішня збалансованість основних параметрів діяльності, (6) орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його стійкої життєздатності та економічної безпеки, (7) стратегічна орієнтація управління. Такі критерії слугують базовими орієнтирами при розробленні та реалізації управлінських рішень, завдання яких стосуються досягання та подальшого підвищення рівнів життєздатності та економічної безпеки підприємств.

В подальших дослідженнях варто вяснити управлінські взаємозв'язки між складовими життєздатності та економічної безпеки підприємств і на їх основі сформувані інструментарій, що передбачатиме як підвищення ефективності реалізації окремих управлінських рішень, так і загальної системи управління підприємством.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.

2. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організації структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. С. 97–103.
3. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 182 (3-4). P. 64–76.
4. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Сасенко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія. Київ : Знання України, 2011. 299 с.
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 132–136.
6. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. Київ : ДНУ «Академія фінансового управління», 2011. 474 с.
7. Куницька-Іляш М. В. Фінансова безпека стратегічних галузей національної економіки: змістова декомпозиція та витоки методології аналізування. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки». 2022. № 1 (302). С. 195–200.
8. Pyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7–24.
9. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. Економічний дискурс. 2017. Вип. 1. С. 161–172.
10. Панченко В. Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. Актуальні проблеми правознавства. 2020. № 1 (21). С. 103–109.

REFERENCES:

1. Lupak, R. L. (2008). Competitiveness of a trade enterprise and the mechanism of its provision. Lviv : Publishing House of the Lviv Commercial Academy. 230 p.
2. Panchenko, V. A., Panchenko, O. P. (2021). Theoretical justification of the construction of a matrix organizational structure of enterprise management in the conditions of the introduction of innovations. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. no. 65. P. 97–103.
3. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. no. 182 (3-4). P. 64–76.
4. Varnaliy, Z. S., Burkaltseva, D. D., Sayenko, O. S. (2011). Economic security of Ukraine: problems and priorities of strengthening. Kyiv : Knowledge of Ukraine. 299 p.
5. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko, O. R. (2011). 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 NLTU of Ukraine*. Is. 21 (2). P. 132–136.
6. Vlasyuk, O. S. (2017). Security and competitiveness of the economy of Ukraine in the conditions of globalization. Kyiv : NISD. 384 p.
7. Kynytska-Ilyash, M. V. (2022). Financial security of strategic branches of the national economy: content decomposition and origins of analysis methodology. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series : «Economic Sciences»*. no. 1 (302). P. 195–200.
8. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Hetmanskyi, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. no. 51. P. 7–24.
9. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Vasylytsiv, V. G. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. Is. 1. P. 161–172.
10. Panchenko, V. (2020). Management of information security of the state and enterprises: legal and organizational aspects. *Actual problems of jurisprudence*. no. 1 (21). P. 103–109.

MANAGEMENT OF VIABILITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

Volodymyr PANCHENKO

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University

The relevance of the problem of ensuring the viability of enterprises increases in the conditions of increased competition and the complication of financial and economic relations in the economy. The importance of applying a systemic approach to managing the viability of the enterprise is substantiated, the results of which will provide for the achievement of a sufficient level of economic security. Systematic management of viability is considered in relation to taking into account the influence of internal company and market trends, which allows to prepare high-

quality management decisions to ensure the economic security of the enterprise. The importance of implementing a strategic approach to managing the viability of the enterprise, which will take into account the set of tasks and tools for solving them to ensure and further maintain the necessary level of economic security, is proven. The main principles of forming a program of measures to increase viability in the system of economic security of the enterprise have been determined. A set of priority criteria for the development of a strategy for strengthening viability in the system of ensuring the economic security of the enterprise has been formed. The proposed criteria take into account the trends of changes in the competitive environment and the need to adapt to them all areas of economic activity of the enterprise and its resource provision; security of the enterprise management system; adaptability of the enterprise management system to internal market and globalization trends; alternative management decisions in the system of economic security; the need to ensure internal balance of the main parameters of economic activity; orientation directions of the enterprise management system to ensure its sustainable viability and economic security; strategic orientation of management in order to achieve a sufficient level of viability and economic security. It was concluded that the protection of economic interests has priority in the management of viability, and its achievement confirms the sufficient level of economic security of the enterprise.

Key words: viability, economic security, management, enterprise, provision, system

ОБ'ЄКТНА СИСТЕМА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТІВ

Ольга ФРУМ¹, Марина ЛЕВЧЕНКО²

¹Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-0956-8121>

²Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1599-1703>

У статті визначено об'єкт оцінки результатів інвестиційної діяльності та запропоновано систему показників оцінки результатів інвестиційної діяльності на різних стадіях життєвого циклу проєктів.

Встановлено, що об'єктом інвестиційної діяльності є всі авансовані вкладення в основний та оборотний капітал.

Наголошено на тому, що так як управління інвестиційною діяльністю охоплює широкий часовий горизонт, воно здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проєкту від зародження ідеї проєкту до його ліквідації. Виходячи з особливостей цілей та завдань кожної стадії, запропоновано обирати відповідні показники, які будуть найбільш інформативні для висновків і прийняття управлінських рішень з подальших напрямів інвестиційної діяльності й оцінки можливостей розвитку підприємств реального сектору економіки. Під час оцінки інвестиційних проєктів використовуються, окрім загальноприйнятих показників, специфічні, притаманні для оцінки інвестицій. Найчастіше використовуються такі показники: чистий потік грошових засобів; період окупності інвестицій, чиста (нетто) теперішня вартість; внутрішня ставка (норма) доходу; індекс прибутковості.

Виділено показники ефективності інвестиційної діяльності на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Передінвестиційна стадія проєкту включає прогностичні показники такі як: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, строк окупності інвестицій, індекс доходності, рентабельність інвестицій. До інвестиційної стадії проєкту віднесено заплановані показники, зокрема оцінка дотримання запланованого бюджету впровадження проєкту. Експлуатаційна стадія проєкту включає фактичні показники: динаміка структури капіталу (структурні зрушення), динаміка структури активів (структурні зрушення), динаміка доходу (виручки від реалізації продукції), динаміка собівартості, динаміка чистого прибутку, показники рентабельності, показники ліквідності, показники платоспроможності, показники фінансової стійкості. Оцінка результатів інвестиційної діяльності базується не тільки на оцінках грошових потоків, а й на оцінках результатів їх виникнення та руху. Тому система оцінки будується з сукупності прогностичних та ретроспективних статичних та динамічних показників реалізації інвестиційних проєктів.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; соціально-економічний проєкт; життєвий цикл проєкту; аналіз проєктів; авансований капітал.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-19>

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

Від результатів інвестиційної діяльності залежить якість розвитку підприємства: його стабілізація, прогрес чи регрес. Тобто в залежності від рівня ефективності інвестиційної діяльності підприємство в подальшому в змозі здійснювати просте чи розширене відтворення або скорочення своєї господарської діяльності взагалі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління інвестиційною діяльністю та оцінки її результатів розглядали багато вітчизняних та іноземних дослідників: М. Алексеев, І. Ансофф, С. Беренс, Л. Бернстайн, І. Бланк, Л. Гітман, М. Денисенко, М. Джонк, С. Ілляшенко, Дж. Кейнс, М. Крейніна, І. Лютий, О. Мертенс, М. Міллер, Ф. Модільяні, А. Пересада, В. Пономаренко, С. Реверчук, В. Савчук, В. Федоренко, П. Хавранек, У. Шарп, А. Шермет, та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері інвестування стосовно подальших напрямів розвитку підприємств реального сектору економіки необхідно отримання інформації, достатньої для формування висновків та прийняття ефективних управлінських рішень.

Для об'єктивної оцінки результатів інвестиційної діяльності необхідно обрати такий набір показників та критеріїв, який всебічно відобразить ефект саме від цього виду діяльності. Щоб отримати відповідь на питання «Як оцінювати?» потрібно відповісти на питання «Що оцінювати?». Тому з метою формування інформації для підтримки прийняття управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності, по-перше, необхідно визначити об'єкт оцінки інвестиційної діяльності підприємств, а по-друге – обрати методи оцінки результатів інвестиційної діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення об'єкту та методики оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємств для забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень у виборі напрямів подальшого реального інвестування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління інвестиційною діяльністю потребує інформації, яку можна отримати шляхом проведення різних видів аналізу. Визначення об'єкту аналізу дає можливість конкретизувати методи аналізу, результати якого будуть найбільш інформативні для цілей управління інвестиційною діяльністю.

Дж.М. Розенберг у словнику «Інвестиції» тлумачить інвестиції як використання коштів для отримання ще більших коштів, для отримання доходу або для досягнення приросту капіталу, або для того й іншого.

На думку Л. Гітмана і М. Джонка інвестиція – це спосіб розміщення капіталу, який має забезпечити збереження або зростання суми капіталу.

У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли вважають, що у найширшому розумінні термін «інвестувати» означає розлучитися з грошми сьогодні з тим, щоб отримати їх більшу суму в майбутньому.

А.А. Пересада відмічає, що в економічній літературі інвестиції розглядаються як довгострокові вкладення капіталу в різні галузі та сфери економіки, інфраструктуру, соціальні програми, охорону довкілля з метою розвитку виробництва, соціальної сфери, підприємництва, отримання прибутку [1].

Загальним у цих трактування є два положення:

- 1) інвестиції – використання коштів;
- 2) використання коштів на меті має отримання більших коштів.

Тобто, виходячи з базових дефініцій, загальною рисою інвестицій є наявність двох різноспрямованих грошових потоків – від'ємного та позитивного, рух яких призводить до прирощення капіталу.

Інвестиційна діяльність являє собою практичне здійснення інвестицій.

Багато авторів розглядають в межах інвестиційної діяльності тільки капітальні та фінансові інвестиції.

Зазвичай об'єктом інвестиційної діяльності реального сектору економіки розглядаються капітальні інвестиції. Але в процесі господарської діяльності підприємства окрім капіталу використовують й інші фактори виробництва.

Дія закону граничної віддачі фактора виробництва проявляється в тому, що збільшенні кількості одного змінного фактора за незмінних обсягів усіх інших факторів призводить до того, що віддача (продуктивність) змінного фактора спочатку збільшується, а потім різко знижується. Тобто кожна наступна залучена одиниця змінного фактору дає меншу продуктивність, ніж попередня. Крім того, чим більша довжина операційного циклу, тим довше очікування відшкодування авансованого капіталу у вигляді амортизації та операційних витрат у собівартості реалізованої продукції і віддачі на вкладений капітал (прибутку).

За статтею 4 Закону «Про інвестиційну діяльність» [2] об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права.

Тому в цілях оцінки результатів інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки доцільно об'єктом інвестиційної діяльності розглядати весь авансований капітал: капітальні інвестиції та оборотні кошти.

Таким чином, об'єктом інвестиційної діяльності є всі авансовані вкладення, від здійснення яких можна очікувати віддачу на вкладений капітал у вигляді прибутку, отримання якого приведе до збільшення власного капіталу підприємства через збільшення нерозподіленого прибутку у складі пасиву балансу.

За статтею 2 інвестиційна діяльність забезпечується шляхом реалізації інвестиційних проєктів і проведення операцій з корпоративними правами та іншими видами майнових та інтелектуальних цінностей [2].

Інвестиційний проєкт – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних). Він оформлюється у вигляді планово-

розрахункових документів, необхідних та достатніх для обґрунтування інвестування, організації та управління роботами з реалізації проєкту в межах визначених вартості та терміну його реалізації.

Інвестиційна діяльність здійснюється через реалізацію інвестиційних проєктів. Тому об'єктом аналізу інвестиційної діяльності є результати реалізації інвестиційних проєктів.

Під час оцінки інвестиційних проєктів використовуються, окрім загальноприйнятих показників, специфічні, притаманні для оцінки інвестицій. Найчастіше використовуються такі показники: чистий потік грошових засобів; період окупності інвестицій, чиста (нетто) теперішня вартість; внутрішня ставка (норма) доходу; індекс прибутковості [3].

У світовій практиці існує безліч методик фінансово економічної оцінки інвестицій. У більшості з них використовуються однотипні, з економічної точки зору, показники ефективності, пов'язані з обчисленням реальних потоків грошових коштів та дисконтуванням. Найбільшого поширення набули типові методики, розроблені ЮНІДО.

Зазвичай методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності узагальнюють відповідно до спрямованості показників за двома групами:

- 1) прості (статистичні);
- 2) ускладнені методи оцінки, засновані на теорії часової вартості грошей (динамічні) (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінки ефективності інвестиційної діяльності*

Показники оцінки ефективності інвестиційних проєктів	
Статичні методи	Динамічні методи
Період окупності інвестицій	Чиста приведена вартість
Коефіцієнт ефективності інвестицій	Індекс рентабельності
Рентабельність інвестицій	Дисконтний термін окупності
Приведені витрати	Внутрішня норма доходності
Приведені доходи	Індекс доходності

* Джерело: складено авторами за [4]

Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова для оцінювання ефективності інвестицій використовує показники, які б задовольняли відповідним вимогам: чиста теперішня вартість проєкту повинна бути доданою та більшою, індекс прибутковості повинен бути більшим за одиницю, строк окупності повинен бути коротким до 5 років, а внутрішня норма прибутковості має бути більшою за середньозважену ціну інвестиційних ресурсів [5, с. 331].

Правик Ю. М. [9, с. 205], Петухова О. М. [7, с. 131] розподіляють на три види оцінки ефективності інвестицій: фінансову, бюджетну, економічну та на три методи – спрощений, що має істотне відхилення від реальної ефективності, методи дисконтування, які є однією з причин непередбачених збитків компаній або призведених до банкрутства підприємства, методи прямих розрахунків реальної ефективності інвестицій.

Як зауважують Н. О. Коломієць та О. П. Коломієць, світовий досвід накопичив значну кількість методів та прийомів інвестиційного аналізу. Автори пропонують ці методи поділяти на три групи: методи оцінки інвестицій за допомогою співвідношення грошових надходжень з витратами (їх називають традиційними), методи оцінки ефективності інвестицій за фінансовою звітністю та методи оцінки ефективності, які засновані на теорії часової вартості грошей. [8].

В дослідженні [9] до методик інвестиційної діяльності пропонує відносити методичні підходи на основі аналізу ринкової капіталізації підприємства і похідних від неї показників, методичні підходи на основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства та методичні підходи на основі розрахунку єдиного узагальнюючого (інтегрального) показника – коефіцієнта інвестиційної привабливості підприємства.

Кривов'язюк І.В. серед методів динамічних інвестиційних розрахунків для оцінки інвестиційних проєктів пропонує використовувати метод чистої теперішньої вартості, метод внутрішньої норми рентабельності та метод окупності [10, с. 277-288].

Вочевидь, автори методик оцінки ефективності інвестиційної діяльності ототожнюють її з оцінкою майбутньої ефективності інвестиційних проєктів.

Ця оцінка спрямована на планування, основане на прогнозних показниках, з метою прийняття рішення про обрання до реалізації чи відхилення альтернативних інвестиційних проєктів.

Однак, сутністю оцінювання результатів інвестиційної діяльності є визначення ефективності проєктів, що вже реалізуються та зіставлення їх із запланованими показниками з метою прийняття рішення про подальшу доцільність подовження, коректування чи заміни проєкту.

Виокремлення категорії ефективності інвестиційної діяльності як самостійної свідчить, що вона знаходиться у тісному взаємозв'язку з іншими економічними категоріями і характеризує певну сукупність економічних процесів на промисловому підприємстві, пов'язаних із рухом вартості, авансованою в довгостроковому періоді в інвестиційні об'єкти з моменту вкладення коштів до моменту їх реального відшкодування і розподілу додаткової вартості [11, 12, 13].

Модель життєвого циклу є відображенням не тільки нинішнього становища підприємства, але попереднього та майбутнього. За допомогою цієї моделі стає можливим визначення закономірностей та тенденцій його розвитку [14, с. 87]. Тобто життєвий цикл підприємства, а значить і проєкту, охоплює достатній для проходження через декілька якісних змін довгостроковий період. Життєвий цикл проєкту укрупнено ділиться на три стадії, які різняться за своєю суттю, змістом та метою: передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна. Тому для прийняття управлінського рішення про подальше здійснення інвестиційної діяльності потрібна інформація, що відображає результати інвестиційної діяльності, які досягнуто на попередній стадії з урахуванням особливостей кожної стадії життєвого циклу проєкту.

Для отримання достовірної адекватної інформації про результати інвестиційної діяльності на кожній стадії життєвого циклу проєкту оцінку ефективності інвестиційної діяльності можна поділити на три напрями.

Перший напрям: оцінка майбутньої ефективності інвестиційної діяльності. На передінвестиційній стадії приймається рішення про доцільність реалізації проєкту. Має на меті підтримку прийняття рішення про вибір напрямів інвестування з двох або більше альтернатив через прогнозування майбутніх результатів ефективності інвестиційних проєктів. Перший напрям оснований на оцінці можливості досягнення норми доходності на вкладений капітал через різницю між позитивним та від'ємним грошовими потоками проєкту. Оцінку доцільно проводити на передінвестиційній стадії життєвого циклу проєкту.

Другий напрям: оцінка виконання бюджету проєкту. На інвестиційній стадії здійснюється реалізація проєкту. Має на меті оцінку вкладення капітальних інвестицій в інвестиційний проєкт. Другий напрям оснований на порівнянні запланованих та фактичних капітальних витрат за проєктом. Доцільно проводити на інвестиційній стадії життєвого циклу проєкту.

Третій напрям: оцінка ефективності інвестиційної діяльності. На експлуатаційній стадії здійснюються інвестиції в оборотні кошти проєкту та виникає позитивний грошовий потік. Має на меті підтримку прийняття рішення про подальше управління проєктами, що вже реалізуються, через аналіз та оцінку результатів їх реалізації. Третій напрям оснований на визначенні фактичної здатності проєкту генерувати позитивний грошовий потік та вплив фактичних результатів реалізації проєкту на зміни величини вкладеного капіталу. Доцільно проводити на експлуатаційній стадії життєвого циклу проєкту.

Поділення інвестицій на довгострокові й короткострокові та проєктного циклу на стадії дає змогу обрати систему показників, що характеризують ефективність інвестиційної діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники ефективності інвестиційної діяльності
на різних стадіях життєвого циклу проєкту***

Передінвестиційна стадія проєкту	Інвестиційна стадія проєкту	Експлуатаційна стадія проєкту
Прогнозні показники	Заплановані показники	Фактичні показники
Чиста приведена вартість	Оцінка дотримання запланованого бюджету впровадження проєкту	Динаміка структури капіталу (структурні зрушення)
Внутрішня норма доходності		Динаміка структури активів (структурні зрушення)
Строк окупності інвестицій		Динаміка доходу (виручки від реалізації продукції)
Індекс доходності		Динаміка собівартості
Рентабельність інвестицій		Динаміка чистого прибутку
		Показники рентабельності
		Показники ліквідності
		Показники платоспроможності
		Показники фінансової стійкості

* Складено авторами

Таким чином, оцінка результатів інвестиційної діяльності базується не тільки на оцінках грошових потоків, а й на оцінках результатів їх виникнення та руху. Тому система оцінки будується з сукупності прогностичних та ретроспективних статичних та динамічних показників реалізації інвестиційних проєктів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Об'єктом інвестиційної діяльності є всі авансовані вкладення в основний та оборотний капітал. Так як управління інвестиційною діяльністю охоплює широкий часовий горизонт, воно здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проєкту від зародження ідеї проєкту до його ліквідації. Виходячи з особливостей цілей та завдань кожної стадії, необхідно обирати відповідні показники, які будуть найбільш інформативні для висновків і прийняття управлінських рішень з подальших напрямів інвестиційної діяльності й оцінки можливостей розвитку підприємств реального сектору економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – Київ: Лібра, 2002. – 472 с.
2. Про інвестиційну діяльність: Закон від 18.09.91 №1561-ХІІ. Київ: Верховна Рада України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 31.08.2021).
3. Мошляк І.О. Інвестиційна діяльність підприємства та її ефективність // Вчені записки Університету «КРОК». №3 (51), 2018. С. 68-73.
4. Кангро, М. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие. Ульяновск: Ул-ГТУ, 2011. 131 с.
5. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-те вид, випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 483 с.
6. Правик Ю. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 431 с.
7. Петухова О. М. Інвестування: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 336 с.
8. Коломієць Н. О., Коломієць О. П. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 91–106.
9. Варченко О. М., Липкань О. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4 (62). С. 29–38.
10. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
11. Рубан В.В. Теоретичні основи визначення ефективності інвестиційної діяльності підприємств // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 93-96.
12. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. №1 (28), 2019. С. 280-289.
13. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Турленко Н.В. Інструменти інвестиційного супроводження регіональних структурних трансформацій в агробізнесі. *Бізнес-Навігатор*. 2019. №6.1-2(56). С. 60-66.
14. Фрум О.Л. Діагностика кризового стану підприємств у системі стратегічного управління: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04: захист 04.11.16 / наук. кер. Волкова С.Ф. Одеса: ОНАХТ, 2016. 207 с.

REFERENCES:

1. Peresada A.A. Upravlinnia investytsiynym protsesom. – Kyiv: Libra, 2002. – 472 s.
2. Pro investytsiynu diialnist: Zakon vid 18.09.91 №1561-XII. Kyiv: Verkhovna Rada Ukrainy. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (data zvernennia 31.08.2021).
3. Moshliak I.O. Investytsiina diialnist pidprijemstva ta yii efektyvnist // Vcheni zapysky Universytetu «KROK». №3 (51), 2018. S. 68-73.
4. Kanhro, M. V. Metody otsenky ynvestytsyonnykh projektov: uchebnoe posobyie. Ulianovsk: UIHTU, 2011. 131 s.
5. Kovalenko L. O., Remnova L. M. Finansovy menedzhment: navch. posib. 3-tie vyd, vypr. i dop. Kyiv: Znannia, 2008. 483 s.
6. Pravyk Yu. M. Investytsiiny menedzhment: navch. posib. Kyiv: Znannia, 2007. 431 s.
7. Petukhova O. M. Investuvannia: navch. posib. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», 2014. 336 s.
8. Kolomiets N. O., Kolomiets O. P. Analiz investytsiinoi diialnosti pidprijemstva. Visnyk KhNTUSH im. Petra Vasylenska. 2017. Vyp. 188. S. 91–106.

9. Varchenko O. M., Lypkan O. V. Metodychni pidkhody do otsinky investytsiinoi diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv. Innovatsiina ekonomika. 2016. № 3–4 (62). S. 29–38.
10. Kryvoviazziuk I.V. Funktsionuvannia ta rozvytok pidpryiemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyi pidkhid: monohrafiia. Luts'k: LNTU, 2012. 392 s.
11. Ruban V.V. Teoretychni osnovy vyznachennia efektyvnosti investytsiinoi diialnosti pid-pryiemstv // Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i me-nedzhment. 2016. Vyp. 17. S. 93-96.
12. Lahodiienko V.V., Lahodiienko N.V. Modeliuvannia otsinky innovatsiinoi spromozhnosti promyslovykh pidpryiemstv. Zbirnyk naukovykh prats «Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky». №1 (28), 2019. S. 280-289.
13. Lahodiienko V.V., Basiurkina N.I., Turlenko N.V. Instrumenty investytsiinoho suprovo-dzhennia rehionalnykh strukturnykh transformatsii v ahrobiznesi. Biznes-Navihator. 2019. №6.1-2(56). S. 60-66.
14. Frum O.L. Diahnostyka kryzovoho stanu pidpryiemstv u systemi stratehichnoho uprav-linnia: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04: zakhyst 04.11.16 / nauk. ker. Volkova S.F. Odesa: ONAKhT, 2016. 207 s.

OBJECTIVE SYSTEM FOR ASSESSING THE RESULTS OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES BY PROJECT LIFE CYCLE STAGES

Olha FRUM, Marina LEVCHENKO
Odesa National University of Technology

The article defines the object of assessment of the results of investment activity and proposes a system of indicators for assessment of the results of investment activity at various stages of the life cycle of projects.

It was established that the object of investment activity is all advanced investments in fixed and working capital.

It is emphasized that since the management of investment activity covers a wide time horizon, it is carried out at all stages of the life cycle of an investment project, from the conception of the project idea to its liquidation. Based on the characteristics of the goals and tasks of each stage, it is proposed to choose the appropriate indicators that will be the most informative for conclusions and management decisions on further areas of investment activity and assessment of development opportunities of enterprises in the real sector of the economy. During the evaluation of investment projects, in addition to the generally accepted indicators, specific ones inherent in the evaluation of investments are used. The following indicators are most often used: net cash flow; investment payback period, net (net) present value; internal rate (norm) of income; profitability index.

Indicators of the efficiency of investment activity at various stages of the project life cycle are highlighted. The pre-investment stage of the project includes forecast indicators such as: net present value, internal rate of return, investment payback period, profitability index, return on investment. The investment stage of the project includes the planned indicators, in particular the assessment of compliance with the planned project implementation budget. The operational stage of the project includes actual indicators: the dynamics of the capital structure (structural shifts), the dynamics of the asset structure (structural shifts), the dynamics of income (revenues from the sale of products), the dynamics of the cost price, the dynamics of net profit, profitability indicators, liquidity indicators, solvency indicators, financial indicators stability. The assessment of the results of investment activity is based not only on estimates of cash flows, but also on assessments of the results of their occurrence and movement. Therefore, the evaluation system is built from a set of predictive and retrospective static and dynamic indicators of the implementation of investment projects.

Keywords: investment activity; socio-economic project; project life cycle; project analysis; advanced capital.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Михайло ВЕДЕРНИКОВ¹, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК²,
Марія ЗЕЛЕНА³, Оксана ЧЕРНУШКІНА⁴

¹ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>
e-mail: arh.mihael@gmail.com

² Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>
e-mail: liberty_lvs@ukr.net

³ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>
e-mail: mariaverde4@ukr.net

⁴ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>
e-mail: chernushkina_OO@meta.ua

У статті досліджується кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку. Визначено сутність поняття ефективна кадрова політика, яка спрямована на постановку цілей та розв'язання завдань визначеної стратегії розвитку підприємства в конкурентних умовах ринку. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо. Пропонована система управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтуємо ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства. З метою ефективного формування кадрової політики управління людськими ресурсами промислового підприємства запропоновано удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтовано ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства. Наведено методи, які найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики, в основу розроблення критеріїв ефективності системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивності праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, стимулювання, мотивація, кар'єрний зріст, оплата праці.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-20>

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

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств національної економіки, які значною мірою визначаються їх кадровою політикою. Кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку набуває особливої значущості, оскільки відображає специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників, традиції підприємства. Ефективна кадрова політика спрямована на постановку цілей та розв'язання завдань визначеної стратегії розвитку підприємства в конкурентних умовах ринку. Основним елементом організації є її співробітники. Кадрова політики організації утворює базис для формування системи роботи з людьми під час розгляду різних аспектів управління людськими ресурсами і слугує відправною точкою для менеджерів під час прийняття конкретних рішень щодо співробітників. Ефективною кадровою політикою можна назвати загальну кадрову стратегію, що об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу, плани та використання робочої сили. Вона повинна підвищувати здатність організації адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку, які можна передбачити в досяжному майбутньому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різним аспектам кадрової політики та управління персоналом присвячені дослідження провідних вчених, таких, як: Р. Акофф, М. Армстронг, Ю. Баришніков, Г. Беккер, В. Веснін, О.Галуцак, І. Герчикова, А.Гольда, Х. Грехем, Р. Гутгарц, А. Дейнека, Д. Добровольській, М. Долішній, П. Дракер, В. Ільїн, В. Іноземцев, Е. Катульській, А. Кібанов, О. Крушельницька,

В. Потуданська, та інші. Але реалії сьогодення, що швидко змінюються, виявляють необхідність удосконалення кадрової політики для підвищення ефективності управління підприємством, особливо це стосується стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень і оцінки ефективності системи управління персоналом.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив однодумців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей формування та реалізації ефективної кадрової політики як конкурентної переваги українських підприємств в сучасних умовах функціонування та розвитку ринку, а також визначення основних проблем її формування та надання рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри будь-якої організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі. Для комплексного вирішення всіх аспектів управління кадрами підприємства необхідно проводити не тільки комплекс різнобічних теоретико-методологічних наукових досліджень основних положень кадрової політики, але і розробляти конкретні методичні і практичні рекомендації. Процес ефективного управління кадровою політикою забезпечує вирішення соціально-економічних проблем підприємства.

В даний час, на підприємствах, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти задля ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги [1, с. 118].

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналом і підбір кадрів. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом. Незважаючи на те, що не існує єдиного терміну кадрової політики, дане поняття широко використовується з такими напрямками як: управління кадровими одиницями; робота з кадрами, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника; загальне управління всім персоналом підприємства; управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва; управління працею; управління ресурсами праці [2].

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства [3, с. 38].

У нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватися на основі кадрової політики, зводяться до:

- розроблення системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб із питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Стабільними можуть бути і ті напрями кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу й організаційної культури підприємства. Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту в умовах чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Сучасний стан господарської діяльності промислового підприємства зумовлює потребу розроблення інноваційного підходу до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформувані команду відданих професіоналів шляхом розробки системи стимулювання професійної діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам у трудовому колективі, вивченню ринку трудових ресурсів тощо. Структура служби управління кадровою політикою підприємства в багатьох випадках визначається характером та розмірами організацій, специфікою асортименту продукції. Нерідко на сучасних підприємствах управління кадровою політикою координує заступник директора з управління персоналом всіх підрозділів кадрами. Однак результати дослідження дозволили узагальнити систему забезпечення ефективності кадрової політики підприємства (рисунком 1), який узагальнює склад функціональних підсистем системи управління кадровою політикою підприємства, які об'єднуються однорідними функціями та їх носіями, однак в межах підприємства є різними підрозділами по роботі з кадрами і адаптувати до будь-якого підприємства.

Організаційна підсистема управління кадровою політикою підприємства охоплює:

- аналіз поточного стану кадрової політики підприємства;
- розроблення системи управління кадровою політикою підприємства;
- розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу.

Стратегічна підсистема планування та прогнозування кадрової політики підприємства спрямована на [4, с. 265]:

- аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу підприємства;
- розроблення стратегії управління кадрами підприємства;
- аналіз стану ринку праці, організація кадрової реклами;
- взаємозв'язки із суб'єктами забезпечення кваліфікованими кадрами, участь у ярмарках професій, зв'язок з кадровими агенціями;
- проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінка їх учасників;
- поточна оцінка та атестація наявних кадрів.

Підсистема набору, переміщень та звільнення працівників підприємства забезпечує:

- розроблення системи набору та звільнення кадрів;
- підготовку технічного, економічного, виробничого кадрового резерву;
- обґрунтування руху кадрового резерву;
- професійну та соціально-психологічну адаптацію нових працівників.

Підсистема розвитку кадрів підприємства включає:

- планування та контроль ділової активності, участі кадрів у результатах господарської діяльності підприємства;
- розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу.

Підсистема стимулювання продуктивності праці передбачає:

- розроблення системи оплати праці;
- розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників (матеріальне та моральне заохочення);
- розроблення системи нормування та тарифікації праці;
- розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку та формуванні капіталу.

Організаційна підсистема	Аналіз поточного стану кадрової політики підприємства. Розроблення системи управління кадровою політикою підприємства. Розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу
Стратегічна підсистема планування та прогнозування	Аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу. Розроблення стратегії управління кадрами підприємства. Аналіз стану ринку праці, організація кадрової реклами. Взаємозв'язки із суб'єктами забезпечення кваліфікованими кадрами, участь у ярмарках професій, зв'язок з кадровими агенціями. Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінка їх учасників. Поточна оцінка та атестація наявних кадрів
Підсистема набору, переміщень та звільнення	Розроблення системи набору та звільнення кадрів. Підготовка технічного, економічного, виробничого кадрового резерву. Обґрунтування руху кадрового резерву. Професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників
Підсистема розвитку кадрів	Планування та контроль ділової активності, продуктивності праці та участі кадрів у результатах господарської діяльності. Розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу
Підсистема стимулювання продуктивності праці	Розроблення системи оплати праці. Розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників Розроблення системи нормування та тарифікації праці Розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку
Підсистема забезпечення умов праці	Дотримання вимог технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях. Дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки підприємства
Соціально-психологічна підсистема	Розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства. Аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства. Соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами

Рис. 1. Система управління кадровою політикою промислового підприємства

Підсистема забезпечення умов праці регламентує:

- вимоги технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях;
- вимоги охорони праці та техніки безпеки підприємства.

Соціально-психологічна підсистема кадрової політики підприємства передбачає:

- розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства;
- аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства;
- соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами.

Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтуємо ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства.

Перший крок стимулювання продуктивності праці стосується вдосконалення системи оплати праці та підвищення її гнучкості. Практика показує, що гнучкі системи оплати праці

передбачають залежність заробітку від особистих заслуг та загальної ефективності роботи підприємства.

Це дозволяє своєчасно й адекватно реагувати на зміну результатів діяльності працівника через індивідуалізацію його заробітку. При визначенні величини оплати праці враховуються не тільки стаж, кваліфікація, професійна майстерність, але й значущість працівника для підприємства, його здатність досягти певної мети, вносячи свій внесок в процвітання фірми.

Сучасні гнучкі системи оплати праці доцільно класифікувати на тарифні та безтарифні. Основою формування заробітку працівника в гнучких тарифних системах є тариф, який доповнюється різними преміями, доплатами, надбавками (що відображають результативність праці працівника за підсумками роботи, як правило, за місяць, але може бути і квартальна премія, премія за підсумками року). Гнучка тарифна система, на відміну від звичайних систем оплати праці передбачає [5, с. 39]:

- розроблення тарифів конкретного підприємства з урахуванням його потреб та специфіки;
- формування переліку всіх робіт з їх класифікацією за рівнем складності та значущості для даного підприємства;
- індивідуалізацію заробітку кожного працівника відповідно до фактичних результатів праці, управління питомою часткою додаткових виплат (премій, доплат, надбавок) відносно його загальної величини.

Водночас, безтарифна система оплати праці з'явилася саме в умовах ринку, відобразивши тенденції відмови від гарантованих тарифних ставок заробітної плати, їх зв'язок з ринковим попитом та конкурентоспроможністю товарів (послуг) підприємства. Безтарифна система оплати праці покликана подолати «зрівнялівку» в оплаті праці, суперечності інтересів окремого працівника та колективу підприємства в цілому. В її реалізації використовуються коефіцієнти кваліфікаційного рівня персоналу – обов'язкові елементи будь-якої безтарифної системи. Відтак, за допомогою кваліфікаційних коефіцієнтів працівники краще мотивуються в порівнянні з традиційною системою тарифних розрядів та отримують можливості для підвищення власної професійної кваліфікації.

Гнучка безтарифна система поєднує дві групи коефіцієнтів для мотивації професійного зростання працівників. Перша група коефіцієнтів безтарифної системи стимулювання продуктивності праці оцінює стаж, професійну кваліфікацію, досвід професійної діяльності та професійну майстерність, а також значущість працівника у трудовому колективі. Означені критерії інтегруються коефіцієнтом кваліфікаційного рівня, який визначає основну частину заробітку (близько 60–70%). Друга група коефіцієнтів безтарифної системи стимулювання продуктивності праці узагальнює оцінку результатів праці працівника, його відношення до праці, рівень розв'язку професійних завдань тощо. Питома частка заробітку, яка визначається цією групою коефіцієнтів, складає відповідно 30–40 %. Безтарифні системи значною мірою залежить від величини фонду оплати праці (фонду заробітної платні) підприємства в цілому. Таким чином, кожен працівник одержує власну частку залежно від кінцевого результату діяльності підприємства, його становища на ринку, що суттєво підвищує його зацікавленість у стані господарської діяльності [6, с. 701].

Водночас, гарантуючі системи оплати праці не завжди передбачають безпосередню залежність грошової винагороди за належний рівень праці, зокрема за кількість, якість та кінцеві результати праці, не стимулюючи працівників до підвищення продуктивності праці. При цьому причинами збереження гарантуючих систем оплати праці в умовах ринку є [7, с. 159]:

- необхідність зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів діяльності, що доцільно лише в умовах кризового стану, реструктуризації підприємства, економічної нестабільності та прихованого безробіття;
- бажання залучити на ринку праці висококваліфіковані кадри з подальшим прагненням отримати належну їх «віддачу» в перспективі;
- формування кадрового потенціалу на етапі становлення підприємства.

Застосування регламентовано-примусових систем оплати праці найчастіше обумовлюються жорсткою конкуренцією на ринку збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що втриматися в конкурентній боротьбі. Ознаки цих систем багатоманітні – це і висока інтенсивність праці, й обов'язкове досягнення однозначно встановленого високого рівня показників, що не допускає відхилення.

В основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника

у господарські результати підприємства. Упровадження запропонованої системи оплати праці підприємства передбачає: перегляд норм на підприємстві з врахуванням технічного стану; перегляд нормативів обслуговування; вдосконалення організації праці як в цілому по підприємству, так і по кожному структурному підрозділу; ув'язка результатів і з оплатою праці. Оплата праці має також відповідати рівню колективних результатів праці, тобто, успішності на ринку товарів та послуг підприємства та їх здатності задовольняти ринковий попит. Для заохочення працівників у результатах діяльності є більш специфічні стимули (участь у прибутках). Величина заробітної плати повинна впливати на підвищення ділової активності підприємства та його фінансові можливості.

Зв'язок заробітної плати з фінансовими результатами діяльності підприємства може не корелювати зі зростанням продуктивності праці, яка повинна бути підґрунтям економічного зростання. Провідні науковці України зазначають, що посилення стимулюючої ролі заробітної плати повинно ґрунтуватись на стратегії паралельного підвищення продуктивності виробництва, продуктивності праці та заробітної плати (номінальної та реальної).

Врешті, не менш важливим критерієм адекватності заробітної плати є її відповідність ринковій вартості даних трудових послуг, або іншими словами абсолютній ринковій цінності робіт. Співставлення відносної (межах підприємств) і абсолютної цінності робіт є серцевиною механізму визначення заробітної плати в ринковій економіці або у так званій системі компенсацій.

Критерії адекватності заробітної плати повинні знайти своє відображення в мотиваційній системі підприємства. Маючи на меті ширше охоплення нормування праці робітників рекомендується встановлювати для них нормовані завдання. Нормовані завдання як методи технічного нормування показників обсягу і складу робіт характеризують кількісні й якісні результати праці, яких повинна досягнути бригада або окремих працівників-погодинників за певний період часу та забезпечити необхідний кінцевий результат з дотриманням вимог до якості робіт (послуг). Регламентування складу, послідовності та періодичності робіт у нормованих завданнях конкретизуються трудові функції працівників-погодинників та результати їх праці. Досвід впровадження оптимізованих норм сприяє більш ефективному використанню робочого часу, збільшенню обсягів виконання робіт та підвищенню їх якості.

Нормовані завдання як основа розроблення індивідуальних та бригадних завдань виявили себе ефективною системою матеріального стимулювання праці робітників-погодинників. Однак переведенню робітників на нормовані завдання передувала значна підготовча робота, яка передбачала декілька етапів та передбачала ряд заходів. Крім того, була проведена атестація робочих місць за умовами праці на кожній технологічній ділянці виробничого процесу, де задіяне устаткування, переробляється сировина і матеріали, досліджено потенційні джерела шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які негативно впливають на стан здоров'я робітників. Метою проведення атестації робочих місць промислового підприємства було врегулювання відносин між власником та працівниками для реалізації прав на здоров'я, безпечних умов праці, пільгового пенсійного забезпечення та компенсації ризиків за роботу в несприятливих умовах. В ході проведення атестації були залучені науково-дослідні організації, інспекції Держміськтехнагляду. Атестація робочих місць проводилась для:

- виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці;
- санітарно-гігієнічних обстежень виробничого середовища, важкості і напруженості трудового процесу на робочому місці;
- комплексної оцінки факторів виробничого середовища і характеру праці відповідно до характеристик стандартів безпеки праці та санітарним нормам і правилам;
- санітарно-гігієнічного обстеження та встановлення рівня шкідливості та небезпеки праці за гігієнічною класифікацією;
- обґрунтування категорії робочого місця за його шкідливістю;
- визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення за роботу в несприятливих умовах;
- встановлення переліку робочих місць, ділянок та посад із пільговим пенсійним забезпеченням працівників;
- обґрунтування технічних та організаційних заходів оптимізації рівня гігієни, характеру та безпеки праці.

В ході проведення атестації робочих місць та інвентаризації діючих норм і нормативів праці відділом праці підприємства було:

- вивчено та виявлено робочі місця та ділянки, праця на яких не нормується або нормується недостатньо ефективно;
- переглянуто показники кількісної та якісної діяльності бригад та окремих працівників, а також склад робіт на основі фотографії робочого часу виробничих операцій, які ними виконуються;
- переглянуто діючі нормативи праці за нормованими завданнями та розроблено норми витрат праці на операції, для яких вони відсутні;
- обґрунтовано види нормованих завдань (індивідуальні або бригадні) та періоди їх виконання;
- обґрунтовано показники, умови та розміри премії за результати виконання нормованих та понаднормових завдань окремими працівниками або колективом бригади, а також порядок розподілу премії між її членами;
- розроблено й впроваджено заходи підвищення ефективності організації робочих місць, дільниці в цілому у підрозділах для підвищення продуктивності праці, скорочення простоїв обладнання;
- переглянуто й укомплектовано забезпечення робочих місць матеріалами, запасними частинами, інструментом для більш ефективної роботи;
- встановлено порядок надання, обліку та контролю виконання нормованих завдань.

Переглянуті нормовані завдання та нормативний фонд заробітної плати бригади та окремого працівника відповідають діючим галузевим технічно обґрунтованим нормам виробітку, часу, обслуговуванню, фактично досягнутому рівню продуктивності праці, трудомісткістю та кваліфікацією працівників.

Обрані показники нормування обиралися таким чином, щоб їх застосування мотивувало відповідальність за кінцеві результати праці і стимулювало підвищення якості виконаної праці кожним робітником, сприяло економії сировини, матеріалів, енергоресурсів, підвищенню ефективності використання обладнання та зростанню продуктивності праці.

Показники нормованого завдання обиралися залежно від мети діяльності бригад робітників-погодинників та виду робіт. В ході атестації робочих місць та розроблення нормованих завдань підприємства було виявлено дві групи працівників. Працівники першої групи виконують роботи, обсяг і склад яких може бути наперед визначений, піддається обліку та вимірюванню в натуральних одиницях або людино-годинах. До першої групи відносяться працівники, які безпосередньо беруть участь у наданні послуг, здійснюють обслуговування виробничого та технологічного процесів, зайняті поточним і організаційним забезпеченням основного виробництва на місцях його встановлення, виготовленням нестандартного обладнання та інструменту.

Для працівників цієї групи нормовані завдання встановлювалися шляхом набору робіт на основі фотографії робочого місця – визначення фактичних норм часу (виробітку), обчислених методами технічного нормування на кожну виконану операцію. Крім цього були враховані виробничі плани випуску продукції, графіки виконання робіт, паспортні дані обладнання тощо. При цьому враховувалось і виконання операцій працівниками як на одному робочому місці, так і на різних робочих місцях.

Трудова діяльність працівників другої групи має стабільний характер, загальний обсяг і склад її не може бути визначений попередньо. Представники цієї групи зайняті обслуговуванням обладнання й агрегатів безперервного виробничого процесу, обслуговуванням і забезпеченням робочих місць основного та допоміжного виробництва. Для працівників цієї групи спостерігається значна різноманітність функцій обслуговування та нестабільність виконання робіт за їх складом і часом виконання. Розроблення нормованих завдань робітників цієї групи передусім був здійснений аналіз даних обліку і проведення хронометражних спостережень, вивчено структуру затрат робочого часу, характер, періодичність і причини появи випадкових (непередбачених) робіт.

На виконання непередбачуваних робіт в нормованих завданнях передбачено необхідні резерви часу та затверджено перелік робітників-погодинників, визначена тривалість та питома вага часу виконання випадкових (непередбачуваних) робіт в загальній тривалості робочого дня. Крім того був визначений час на виконання працівниками планових ремонтних робіт та встановлено графіки планово-запобіжних ремонтів, періодичності та нормобслуговування, виконання обсягів планових робіт бригади та окремих працівників [8, с. 49].

Оплата праці робітників-погодинників, які працювали за нормативними завданнями здійснювалась за годинними тарифними ставками відповідно до тарифних розрядів працівників за фактично відпрацьований час з певного завдання. При цьому забезпечувалась відповідність

тарифних розрядів робітників складності виконаних робіт. Перехід на технічно обґрунтовані нормативні завдання дозволив підприємству підвищити на 10 % тарифні ставки за рахунок економії фонду заробітної плати. В ході перегляду нормативних завдань були розроблені й нормативні заходи. Так, розроблення Положення про погодинно-преміальну систему оплати праці робітників-погодинників дозволило встановлювати вищу величину премій працівникам робітникам-погодинникам, які працюють за новими нормованими завданнями. Показники та умови преміювання необхідно обирати таким чином, щоб преміювання здійснювалося за фактичне покращання показників. Досягнення запланованого рівня показників передбачає обов'язкове преміювання працівників. Кількість показників преміювання не перевищує двох-трьох, а умови преміювання – не більш двох. Розміри премій можуть встановлюються диференційовано в межах допустимої величини для окремих професій працівників за показниками виконання нормованого завдання в установлені терміни та за якість виконаних робіт при оцінці «відмінно» та «добре».

Нарахування максимальної суми премії здійснюється на бригаду. А індивідуальна величина премії для конкретного робітника визначається відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи. Основними виконання нормативних завдань є затверджений графік робіт, якість робіт та обслуговування обладнання, зменшення часу ліквідації несправностей у процесі його експлуатації, покращення показників роботи основних видів обладнання тощо. Нормоване завдання як основний документ нормування праці та обліку обсягів виробництва працівників дозволяє також враховувати організацію виробництва, характер виконання робіт. Тому нормовані завдання встановлюються на зміну, тиждень, декаду, місяць або період повного виконання заданого обсягу робіт. Їх видає керівник підрозділу перед початком виконання робіт [9, с. 14].

З метою своєчасного та якісного виконання нормованих завдань робітники, що працюють погодинно, забезпечуються необхідним фронтом робіт, матеріалами, запасними частинами, інструментом, пристроями. Контроль виконання нормованого завдання здійснюється керівником робіт шляхом обліку обсягу виробництва щозміни протягом усього періоду виконання завдання, фактично відпрацьованого часу та оцінки якості робіт. Облік виконання нормованих завдань робітниками, що працюють погодинно, з нестабільним складом робіт здійснюється у спеціальних журналах. У журналах робітники записують результати проведених робіт (із зазначенням виявлених несправностей, їх причин і складові виконаної роботи для їх ліквідації), а керівник роботи періодично контролює їх виконання і веде облік обсягу проведених планових робіт. Результати перевірки заносяться до журналу, а обсяги та оцінка якості виконаних планових робіт зазначаються у бланку завдання.

Рівень виконання нормованого завдання визначається відношенням трудомісткості виконаної роботи у люд.-діб. до фактично відпрацьованого на цій роботі за виключенням часу, витраченого на роботи, не пов'язані з виконанням нормованого завдання, і часу простоїв не з вини робітників. За результатами виконання нормованого завдання керівник виробництва визначає розмір премії робітнику (ланці, бригаді), згідно з діючим на підприємстві положенням про преміювання з урахуванням рівня і якості виконання завдання.

Одноразова винагорода за вислугу років виплачується працівникам на підставі тарифної угоди в розмірах, наведених в таблиці 1. Максимальна сума винагороди визначається щорічно залежно від наявності коштів на підприємстві. Комісії підприємства по виплаті одноразової винагороди за вислугу років дається право знижувати робітникам розмір одноразової винагороди за вислугу років до 100 % при порушенні працівниками трудової і технологічної дисципліни протягом року. Максимальний розмір винагороди визначається щорічно.

Таблиця 1

Величини річної винагороди працівників за вислугу років на промисловому підприємстві

При безперервному стажі роботи, що надає право на одержання одноразової винагороди за вислугу років	Розмір річної винагороди за вислугу років у % до місячної тарифної ставки (посадовому окладу)
- від 1 року до 3 років	0,6
- від 3 до 5 років	0,8
- від 5 до 10 років	1,0
- від 10 до 15 років	1,2
понад 15 років	1,5

Одноразова матеріальна допомога працівникам підприємства виплачується відповідно до чинного Положення про виплату одноразової матеріальної допомоги, передбачених кошторисом підприємства витрат. Матеріальна допомога надається не частіше одного разу в рік у розмірі не

більш 0,7 місячної тарифної ставки або посадового окладу. Конкретний розмір допомоги визначається вирішенням працівниками й адміністрацією.

Робітники, які працюють на підприємстві не менше 10 років і зарекомендували себе з позитивної сторони, при досягненні віку 50, 60 і 70 років преміюються в розмірі не менше 0,5 місячної тарифної ставки або посадового окладу. Простої не з провини працівників оплачуються 100 % тарифної ставки відповідно до розряду. Для компенсації простою за згодою працівника він переводиться на іншу роботу зі збереженням заробітної плати головного місця роботи. Введення, заміна і перегляд норм праці провадиться відповідно до календарного плану. Підвищення кваліфікації працівника здійснюється зі збереження середнього заробітка працівника. Для фахової підготовки і підвищення кваліфікації робітників на підприємстві організується індивідуальне, курсове й інше виробниче навчання. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє переводити їх в межах штату на більш кваліфіковані роботи з установленням розряду відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Оплата лікарняних листів здійснюється виходячи із середнього заробітку робітника за два останніх місяці перед настанням непрацездатності з обмеженням 2-х тарифних ставок або окладів з урахуванням доплат залежно від стажу роботи. Резерви збільшення прибутку і та оптимізації рентабельності виробництва, як кількісно вимірні показники, доцільно збільшити за рахунок зростання обсягів реалізації продукції, зменшення витрат виробництво та реалізацію продукції, недопущення зовні реалізаційних збитків та вдосконалення структури виробничого асортименту продукції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою ефективного формування кадрової політики управління людськими ресурсами промислового підприємства запропоновано удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтовано ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства. Наведенні методи які найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики, в основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку / Т. В. Савіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 15. – С. 95-98.
2. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України / Посібник підготовлено в рамках проекту Європейського Союзу «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». – Київ, 2009. – 72 с.
3. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В. Величко, А.В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2016. - № 1 (5). Том 2. - С. 38-44.
4. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання / О.В. Дмитрук, О.М. Свінцицька // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 5(10). – С.182-186.
5. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. - 1(9). – pp. 249-260.
6. Москаленко В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузева // Главный врач. – 2007. – № 1. – С. 32-40.
7. Інвестування. Зайнятість. Освіта : монографія / В. Г. Федоренко, М. Г. Чумаченко, Ю. М. Маршавін та ін.; Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. – Київ : Наук. світ, 2008. – 517 с.
8. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2019. – №3. – С. 39-42.

9. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606.
10. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я / С.Г. Бойко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 1.
11. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2015. Вип. 1. - С. 701-705.
12. Глєбова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глєбова, С. А. Головка // Молодий вчений. - 2015. - № 12. - С. 159-164.
13. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology
14. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Кендюхов // Економіка України. – 2017. – № 3. – С. 49 – 56.
15. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження / Є. Панченко // Економіка України. – 2015. – № 10. – С. 14 – 25.
16. Mykhailo Vedernikov, Natalia Bazaliyska, Maria Zelena, Lesia Volianska-Savchuk, Ievgeniia Shelest, Olena Mantur-Chubata (2021). Innovative HR-Engineering Personnel Management to Ensure the Security of Economic Structures / M. Vedernikov, N. Bazaliyska, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, I. Shelest, O. Mantur-Chubata // 2021 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology.
17. Savin, S., Kravchyk, Y., Dzhhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

REFERENCES:

1. Savina T. V. Kadrove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku / T. V. Savina // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2017. – № 15. – S. 95-98.
2. Rol upravlinnia kadrovymy resursamy u pokrashchenni rezultativ diialnosti systemy okhorony zdorov'ia Ukrainy / Posibnyk pidhotovleno v ramkakh proektu Yevropeiskoho Soiuzu «Spryiannia reformi vtorynnoi medychnoi dopomohy v Ukraini». – Kyiv, 2009. – 72 s.
3. Velychko A. V. Osoblyvosti formuvannia kadrovoy polityky orhanizatsii v suchasnykh umovakh / A.V. Velychko, A.V. Sylaiiev // Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu. - 2016. - № 1 (5). Tom 2. - S. 38-44.
4. Dmytruk O.V., Svintsytska O.M. Upravlinnia adaptatsiieiu personalu zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia / O.V. Dmytruk, O.M. Svintsytska // Pryazovskyi ekonomichniy visnyk. – 2018. – Vyp. 5(10). – S.182-186.
5. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. - 1(9). – pp. 249-260.
6. Moskalenko V.F. Hlobalni ta natsionalni problemy kadrovyykh resursiv okhorony zdorovia / V.F. Moskalenko, T.S. Hruzieva // Главный врач. – 2007. – № 1. – S. 32-40.
7. Investuvannia. Zainiatist. Osvita : monohrafiia / V. H. Fedorenko, M. H. Chumachenko, Yu. M. Marshavin ta in.; Vseukr. Soiuz spryiannia intehratsii i investytsii v ekonomiku Ukrainy. – Kyiv : Nauk. svit, 2008. – 517 s.
8. Kyrych N. Efektyvne vykorystannia trudovykh resursiv yak faktor stabilizatsii funktsionuvannia pidpriemstva / N. Kyrych // Ukraina: aspekty pratsi. – 2019. – №3. – S. 39-42.
9. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606.
10. Boiko S.H. Tendentsii ta osoblyvosti derzhavnoi kadrovoy polityky u sferi okhorony zdorovia / S.H. Boiko // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. – 2018. – № 1.
11. Vinnikova V. A. Shliakhy formuvannia kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv / V. A. Vinnikova // Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. - 2015. Vyp. 1. - S. 701-705.
12. Hliebova A. O. Kadrova polityka pidpriemstva: osoblyvosti formuvannia u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiakh / A. O. Hliebova, S. A. Holovko // Molodyi vchenyi. - 2015. - № 12. - S. 159-164.
13. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital

Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology

14. Kendiukhov O. Motyvatsiia tvorchoi intelektualnoi pratsi: doslidzhennia osnovnykh pidkhodiv / O. Kendiukhov // Ekonomika Ukrainy. – 2017. – № 3. – S. 49 – 56.

15. Panchenko Ye. Intelektualnyi potentsial kompanii: dosvid empirychnoho doslidzhennia / Ye. Panchenko // Ekonomika Ukrainy. – 2015. – № 10. – S. 14 – 25.

16. Mykhailo Vedernikov, Natalia Bazaliyska, Maria Zelena, Lesia Volianska-Savchuk, Ievgeniia Shelest, Olena Mantur-Chubata (2021). Innovative HR-Engineering Personnel Management to Ensure the Security of Economic Structures / M. Vedernikov, N. Bazaliyska, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, I. Shelest, O. Mantur-Chubata // 2021 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology.

17. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL POLICY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Mykhailo VEDERNIKOV, Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK,
Maria ZELENA, Oksana CHERNUSHKINA
Khmelnitskyi National University

The article examines the company's personnel policy as the most important personnel management tool in market conditions. The essence of the concept of effective personnel policy is defined, which is aimed at setting goals and solving the tasks of the defined strategy of the company's development in competitive market conditions. The personnel policy of the enterprise must be developed on the basis of a certain system of rules, procedures, traditions, which are directly related to the implementation of the processes of personnel selection, their placement, use, retraining, stimulation, motivation, career growth, etc. The proposed management system of the company's personnel policy necessitates the need for economic justification of its effectiveness. In particular, we justify the effectiveness of stimulating labor productivity on the basis of improving the systems of payment of labor, rationing and pricing of labor, management of labor motivation of employees, their material and moral encouragement on the basis of the distribution of the company's profit. In order to effectively form the personnel policy of human resources management of the industrial enterprise, it is proposed to improve the system of increasing the efficiency of the management of the personnel policy of the enterprise. The proposed management system of the company's personnel policy necessitates an economic justification of its effectiveness. In particular, the effectiveness of stimulating labor productivity based on the improvement of labor payment systems, labor standardization and pricing, management of labor motivation of employees, their material and moral encouragement based on the distribution of the company's profit is substantiated. The methods that most effectively affect the improvement of personnel policy are presented, the basis of the development of criteria for an effective labor system of an industrial enterprise was laid on the basis of state legislative and normative wage regulators, labor productivity, financial capabilities of the enterprise, the share of individual labor contribution of each employee to the economic results of the enterprise.

Key words: personnel policy, stimulation, motivation, career growth, remuneration

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕГРОВаних ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА КЛАСТЕРНО-МЕРЕЖНИХ СТРУКТУР

Тетяна ВЛАСЕНКО¹, Андрій ПИЛИПЕНКО²

¹Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

²Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>

Економічні суб'єкти досягають успіху у конкурентній боротьбі за рахунок інтеграції зусиль щодо просування цінності, що створює умови до зловживань збільшенням ринкової влади. З огляду на прагнення суспільства до додержання стійкості розвитку необхідним постає створення механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю, який буде враховувати особливості інтеграційної взаємодії підприємств.

Метою дослідження поставлено розвиток теоретико-методичного забезпечення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу та розробка рекомендацій щодо імплементації відповідного механізму, який враховуватиме розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників взаємодії.

В основу розробок покладено концепцію створення інтегрованої цінності. Дослідження базується на застосуванні інструментарію моделювання корпоративної архітектури та використанні мови моделювання Archimate. За допомогою Archimate розкрито логіку формування інтеграційного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу, в рамках якого відображено напрями розкриття соціальної відповідальності як одного з інтеграційних ефектів. Визначено рівні прояву такого інтеграційного ефекту під час інтеграції бізнесу та суспільства, різних видів бізнесу при інтеграційній взаємодії, прийнятих практик господарювання. Корпоративна соціальна відповідальність за такого підходу розглянута як засіб підтримки та синергетичного розширення окремих бізнес-спроможностей учасників інтеграційної взаємодії. Розроблено принципову схему зв'язку механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю з механізмом управління корпоративним інтегрованим утворенням. Запропоновано схему покращення процесів формування та просування ціннісної пропозиції інтегрованого об'єднання підприємств через переорієнтацію на принципи ведення соціально відповідального бізнесу. Реалізована можливість застосування карти бізнес-можливостей інтегрованого об'єднання за для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Використано рольовий підхід для опису роботи механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Розроблені рекомендації щодо моделювання роботи запропонованого механізму управління дозволяють перетворити корпоративну соціальну відповідальність на додатковий фактор отримання конкурентних переваг та розвитку потенціалу інтегрованого об'єднання підприємств.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, механізм управління, інтеграційна взаємодія, кластерно-мережна структура, інституціональне проектування, архітектурне моделювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-21>

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

Збільшення динамічності та непередбачуваності зовнішнього оточення, ускладнення ведення господарської діяльності на висококонкурентних сегментах глобального бізнесу, зростання ваги та кількості факторів ризику роблять майже неможливим самостійне ведення господарської діяльності окремими підприємствами, що вимагає від них об'єднання в рамках різного роду інтеграційно-коопераційних утворень. Подібна інтеграція може бути реалізована як через угоди зливань і поглинань, так і через залучення підприємств до мереж виробничої кооперації (у випадку м'якої інтеграції можна говорити навіть про усвідомлення підприємством та його стейкхолдерами місця в такій мережі). Інтеграційна взаємодія надає значних переваг пов'язаних з проявом ефектів масштабу та синергії, покращенням керованості бізнесом за рахунок зниження трансакційних витрат, спрощенням ведення конкурентної боротьби через підсилення ринкової влади тощо. Разом з тим корпоративна інтеграція створює передумови до зростання опортуністичної поведінки, зловживання наблизенням до монопольного положення, нівелювання окремими аспектами корпоративної етики через збільшення економічної влади. Відповідно актуалізується проблема виділення коригуючих контурів в системі корпоративного управління щодо етики ведення бізнесу. Описана ситуація знаходить свій прояв й при м'якій інтеграції у вигляді кластерних або мережних структур. У цьому випадку вирішення етичних питань може нівелюватися через відсутність єдиного суб'єкта управління чи складності однозначної ідентифікації об'єкта забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Висвітленню питань розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

присвячено значний пласт наукових досліджень та нормативних документів. Ученими досліджено шляхи узгодження соціальних та економічних цілей бізнесу (початково таке узгодження представлено в роботі М. Портера та М. Крамера [19]), розкрито зв'язки потоків капіталу з інформуванням суспільства щодо бізнес-моделі їх формування (мова ведеться про розвиток концепції інтегрованого звітування [12]), сформовано перелік ключових сфер прояву соціальної відповідальності та відповідних до цих сфер показників (представлено в рамках GRI-звітності [11], елементів ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» [14] та праць таких авторів, як Д. Чендлер [7]), ідентифіковано ключові вимоги щодо забезпечення стратегічної взаємодії соціально відповідального бізнесу зі стейкхолдерами (параметри такої взаємодії описано зокрема в роботах Є. Грицьков [1] та Е. Камишникової [3]).

Парадигма корпоративної соціальної відповідальності пройшла в своєму розвитку цілий ряд трансформацій, формалізованих у цілому ряді концепцій, таких як концепція «соціальної відповідальності» «соціальної сприйнятливості», «соціальної діяльності», «зацікавлених осіб», «корпоративного громадянства» та «корпоративної стійкості» (еволюція перелічених концепцій докладно подана в роботах, наприклад, П. Голинської-Доусон [10], М. Кесіоглу [15] та В. Ковтун [4]). Паралельно зі зміною усвідомлення ролі та змісту корпоративної соціальної відповідальності змінювалися погляди вітчизняних (зокрема роботи О. Гуцалюка [2] та К. Сердюкова [5]) та зарубіжних (таких як, наприклад, С. Фінкельштейн [8] та Дж. Монкельбан [16]) дослідників щодо розуміння змісту та перебігу корпоративних інтеграційних процесів. Частина дослідників питання соціальної відповідальності розглядали складовими різного роду кодексів корпоративного управління, таких як «Керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку з корпоративного управління» [9] та процесів зміни параметрів розподілу корпоративного контролю (як це описано К. Сердюковим [5]). Зрозуміло, що корпоративна соціальна відповідальність значно виходить за рамки такого підходу та вимагає розробки належного механізму її імплементації саме в перебіг інтеграційно-коопераційної взаємодії підприємств. Такий напрям досліджень бачиться вагомим для подальшого опрацювання у тому числі у світлі зробленого В. Ковтуном [4, с. 139] наголосу про взаємне проникнення елементів концепції корпоративної соціальної відповідальності з елементами інших теорій, у тому числі інтеграційної. І хоча розгляду розвитку соціальної відповідальності в контексті корпоративної інтеграції присвячено цілий ряд досліджень (зокрема розробки С. Іодову [13] та М. Муледж [17]) актуальними залишаються питання забезпечення отримання додаткових ефектів від інтеграції за рахунок прийняття принципів соціально-відповідального бізнесу та створення відповідного механізму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті постав розвиток теоретико-методичного забезпечення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу та розробка рекомендацій щодо імплементації відповідного механізму, який враховуватиме розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників інтеграційної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення мети статті передбачає визначення особливостей та подолання проблем організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств, особливо тих з них, які засновані на неформальній взаємодії та утворені на базі так званої м'якої інтеграції. Ключова складність тут полягає у визначенні об'єктів та суб'єктів управління, оскільки існує їх розподіл між різними економічними агентами які повністю не є підпорядкованими один одному хоча й декларують спільні цілі та наміри. У випадку орієнтації на корпоративну інтеграцію та наявності перехресного корпоративного контролю подібна проблема вирішується засобами інституціонального проектування. З іншого боку, відносини «принципал – агент» вимагають особливої уваги щодо контролю реалізації інституціональних норм та рутин навіть в рамках окремого корпоративного об'єднання. У разі ж м'якої інтеграції стає складніше виділити суб'єкта управління соціальною відповідальністю саме через колективний характер такого управління.

Вирішуватися дана проблема може шляхом архітектурного проектування відповідного механізму управління, пов'язаного з перебігом інтеграційного процесу. В основу формування даного механізму покладено мову архітектурного моделювання Archimate [20] в стандартній інтерпретації змісту її елементів. Ключовим тут є авторська гіпотеза щодо постійно повторюваного циклу синтезу даного механізму, під час якого відбувається трансформація як його елементів так і архітектурної моделі інтегрованого утворення. Архітектура такого утворення визначається через стійкий на

обраний момент часу систему перелік заданих елементів плато («Plateu») мови Archimate [20]. Формування механізму призводить до зміни конфігурації таких елементів. У той же час, корпоративна інтеграція також спричиняє перегляд складу та змісту цих елементів, потенціал яких має підсилюватися у тому числі через розширення соціально-відповідального ведення бізнесу. Візуалізація даної логіки подана на рис. 1. В контексті такої моделі трансформацій слід усвідомлювати, що розгляд соціальної відповідальності можливий лише у разі усвідомлення місця корпоративного інтегрованого утворення в ієрархії народногосподарських зв'язків (суспільство на рис. 1 відображено у вигляді надсистеми, що в свою чергу як сприймає, так і виробляє вимоги щодо параметрів соціальної відповідальності бізнесу). Тобто на рис. 1 через елемент «Плато» відображено логіку виділення системних рівнів управління соціальною відповідальністю процесів корпоративної інтеграції. Тут слід наголосити, що подана на рис. 2 модель враховує настанови «концепції створення інтегрованої цінності [18, с. 350-358], яка передбачає сполучення різних рівнів та напрямів інтеграції: інтеграцію бізнесу та суспільства (створення та просування цінності, як суспільно значимого продукту), інтеграцію практик дотримання корпоративної соціальної відповідальності різних економічних суб'єктів, інтеграцію потенціалу окремих суб'єктів господарювання та їх бізнес-процесів за для максимального задоволення інтересів стейкхолдерів. Окрім того на рис. 1 означено напрямки проектного підходу щодо підсилення інтеграційних ефектів залученням принципів соціально-відповідального ведення бізнесу (таким проектами можуть бути, наприклад, проекти державно-приватного партнерства, навчання персоналу та розвитку споживачів).



Рис. 1. Розкриття логіки формування інтеграційного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу

Джерело: авторська розробка

Подана на рис. 1 схема лише відображає місце механізму управління в трансформаційному процесі та потребує деталізації через визначення структури та логіки роботи такого механізму. Тут слід враховувати, що механізм управління пов'язаний з виробленням керівних впливів з боку суб'єкта управління на об'єкт управління. Говорячи про корпоративну соціальну відповідальність обов'язково варто розуміти складність представлення об'єкта управління нею. Так, соціально відповідальний бізнес здатний приваблювати споживача, але об'єктом управління все ж таки

виступають параметри позиціонування виходів бізнес-процесів підприємства на обраних сегментах ринку. Певним виключенням може бути орієнтація на рефлексивне управління, яке саме впливає на інтенції споживача, але навіть у такому випадку формується цілісний образ підприємства та його продукції в уявленнях споживача, а вже в рамках такого образу додаються аспекти соціальної спрямованості бізнесу. Подібну аналогію можна провести для реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у екологічній сфері (соціальна відповідальність в рамках вимог стандартів якості та обмежень на рівень екологічності передбачає додавання принципу сумлінності їх реалізації). Керівні впливи орієнтуються на характеристики бізнес-процесів підприємства за для досягнення обраної стратегії взаємодії з оточенням при додержанні заданого рівня екологічних витрат. Тобто механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю пропонується розглядати як свого роду адаптер або регулятор діяльності механізму управління підприємством (корпоративною структурою) в цілому.

Отже, представлена на рис. 1 модель трансформації корпоративної архітектури містить розриви між поточним та бажаним її станом. Можна передбачити значний перелік мотивів проведення подібних трансформацій. У випадку мети дослідження наявний розрив (поданий елементом «Gap» мови Archimate [20]) пов'язується з залученням принципів ведення соціально відповідального бізнесу. При цьому передбачається множинність ефектів від залучення таких принципів. Перш за все такі ефекти лежать в площині покращення процесу створення цінності через синергетичне підсилення відповідних бізнес-процесів кращим сприйняттям продукції окремого підприємства чи цілої мережі виробничої кооперації споживачами (зростання споживання створюваної інтегрованим об'єднанням цінності через формування позитивного іміджу компанії). За такого підходу як всі учасники мережі виробничої кооперації можуть демонструвати прихильність соціально відповідальному веденню бізнесу, так і окремі суб'єкти господарювання можуть вступати в інтеграційну взаємодію за для долучення до високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності (соціальна відповідальність у даному випадку розглядається як додатковий до наведених у економічній літературі стимулів старту інтеграційного процесу). Модель зазначеної логіки взаємного підсилення розвитку соціальної відповідальності та успішності інтеграційної взаємодії через концепт покращення потенціалу створення вартості відображено на рис. 2.



Рис. 2. Покращення процесів формування та просування ціннісної пропозиції інтегрованого об'єднання підприємств переорієнтацією на принципи ведення соціально відповідального бізнесу

Джерело: авторська розробка

Звернемо увагу, що рис. 2 містить акцент на узгодження параметрів розподілу та реалізації корпоративного контролю з підтримкою соціально-відповідального ведення бізнесу. При цьому сфери прояву соціальної відповідальності подано як бізнес-спроможності корпоративного інтегрованого об'єднання (у даному випадку використано концепт «capabilities», заданий методологією побудови корпоративної архітектури BIZBOK [6]), які відповідно до означеного на рис. 1 підходу набуваються у тому числі інтеграційним шляхом (їх поява інтерпретується як один з можливих ефектів від інтеграції). Зрозуміло, що реалізація корпоративної соціальної відповідальності може мати добровільну (так звана американська модель) та примусову (європейська модель) природу. Відповідно рис. 2, приймаючи британську модель соціальної відповідальності, сполучаються обидва варіанти прояву її природу в інтеграційному процесі.

Окрім представленого на рис. 2 потоково-компетентнісного підходу до визначення доречності дотримання стандартів підтримки високого рівня соціальної відповідальності, мотиви такої підтримки містяться також у сферах етики та моралі, додержання законодавчих норм, альтруїзму, отримання політичних та інституційних переваг тощо. Кожен з таких мотивів, по-перше, має враховуватися в роботі механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю, який обов'язково повинен розташовуватися на різних рівнях системної ієрархії інтеграційної взаємодії (в розрізі горизонтальних та вертикальних інтеграційних зв'язків). По-друге, зазначені мотиви в рамках авторської гіпотези виступають стимулом інтеграційних перетворень. Саме тому вони на рис. 2 подані як окремі бізнес-спроможності («capabilities»), що в свою чергу дозволяє їх розглядати як об'єкт для відповідного механізму управління.

Тут актуалізується питання визначення складу та переліку таких бізнес-спроможностей або сфер діяльності підприємства, де корпоративна соціальна відповідальність перетворюється з центру витрат та центри інвестицій (центр витягання ефектів від інтеграційної взаємодії). Подана на рис. 2 схема лише розкриває логіку виділення бізнес-спроможностей, перелік яких не може бути уніфікованим для всіх випадків корпоративної інтеграції підприємств. При цьому пропонується перенесення існуючого у ISO 26000 переліку ключових сфер уваги соціально-відповідального бізнесу на подані на рис. 1 розриви між стійкими конфігураціями архітектури інтеграційної взаємодії (на елементи типу «gap»).

Оскільки рис. 2 лише ілюструє логіку представлення корпоративної соціальної відповідальності як окремої бізнес-спроможності інтегрованого об'єднання, наступним кроком формування задекларованого механізму управління є розробка повної його моделі. На рис. 3 така модель представлена в парадигмі визначення рольової структури учасників корпоративної інтеграції. Вона також лише розкриває лише загальну логіку моделювання та має адаптуватися до умов інтеграційної взаємодії конкретних суб'єктів господарювання.

На рис. 3 відображено структуру механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованого об'єднання підприємств, яку орієнтовано на узгодження параметрів підсилення бізнес-спроможностей з просуванні цінності на ринок. Таке узгодження реалізується поданими на рис. 3 такими елементами мови Archimate [20], як «інтерфейс». Динаміка роботи такого механізму відображена введенням сукупності практик реалізації наявних у інтегрованого об'єднання практик діяльності. Такі практики в рамках даної моделі інтерпретуються як важелі впливу механізму управління. Спрямовується такий вплив на бізнес-спроможності (елемент «capabilities») та контролюється через введені на рис. 3 форми управлінської звітності. Відображена на рис. 3 вкладеність бізнес-спроможностей дозволяє об'єднати та одночасно відокремити контури механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю та управління корпоративним інтегрованим об'єднанням в цілому. Забезпечення реалізації соціальної відповідальності у такому випадку реалізується як відповідний сервіс, що й відображено в поданій на рис. 3 архітектурній моделі.

Слід звернути увагу, що в поданій на рис. 3 архітектурній моделі механізму, корпоративна соціальна відповідальність реалізується не автоматично, а на основі дій в рамках узгодженої з уподобаннями стейкхолдерів системи ролей (ролі введено також й на рис. 2). Учасники інтегрованого утворення вибудовують свою поведінку в рамках призначених для них рольових уподобань (роль в рамках вимог Archimate [20] визначається як відповідальність за певну поведінку), які враховують узгоджені всіма учасниками інтеграційної взаємодії параметри соціальної відповідальності. Представлена на рис. 3 інтеграція практик діяльності різних учасників інтеграційної взаємодії дозволяє розглянути вплив корпоративної соціальної відповідальності на перебіг життєвого циклу підприємства (соціальна відповідальність у такому випадку перетворюється в інструмент продовження тривалості стадії експлуатації життєвого циклу).

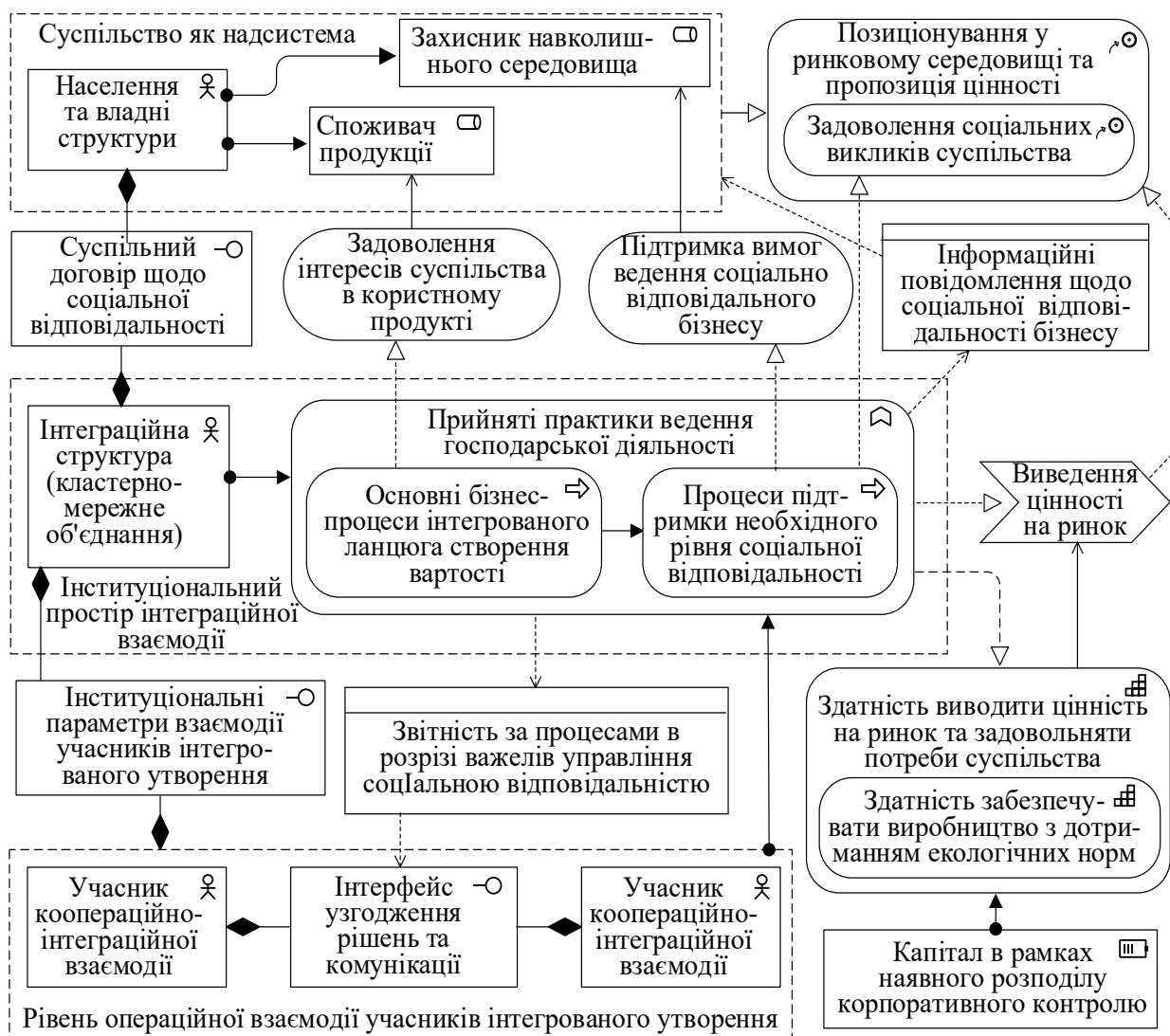


Рис. 3. Архітектурна модель системної ієрархії механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю
Джерело: авторська розробка

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином в статті представлено теоретико-методичне забезпечення формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу. Орієнтація на рольовий підхід при формуванні такого механізму дозволила врахувати розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників інтеграційної взаємодії. Корпоративна соціальна відповідальність розглядається в рамках розробленого механізму як інструмент підсилення наявних бізнес-спроможностей окремих учасників інтеграції та додається до сукупності інтеграційних ефектів. Для реалізації такої вимоги засобами архітектурного моделювання та з використанням мови Archimate представлено систему ієрархії інтеграційної взаємодії. Саме в рамках такої ієрархії відбувається реалізується перенесення (мапінг) принципів корпоративної соціальної відповідальності на всі інші об'єкти управління інтегрованим утворенням. Наявність такої системної ієрархії визначає перспективи проведення подальших досліджень. По-перше, враховуючи можливості Archimate до узгодження моделей різних рівнів планується розробка деталізованих моделі для кожної сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності як бізнес-спроможності. По-друге, передбачається введення до моделей компенсаторних механізмів щодо нівелювання росту витрат на реалізацію принципів соціальної відповідальності, що неможливо без розробки форми управлінського звітування, інтегрованих до моделей реалізації керівних впливів механізмів управління корпорацією та її соціальною відповідальністю.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грицьков Є.В. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: визначення, оцінка та особливості реалізації : монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 212 с.
2. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
3. Камишишникова Е.В. Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю : монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2020. 260 с.
4. Ковтун В.П. Концептуалізація проблематики корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(2). С. 136-140.
5. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
6. Bata T., Lyndon P., Schlamann H., Ulrich W. *The Business Architecture Metamodel Guide*. Business Architecture Guild, 2020. 41 p.
7. Chandler D. *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. SAGE Publications, 2017. 716 p.
8. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
9. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 60 p.
10. Golinska-Dawson P., Sychala M. *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors*. Berlin: Springer, 2019. 280 p.
11. GRI Sustainability Reporting Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>.
12. Idowu S.O., Baldo M.D. *Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*. Switzerland: Springer, 2019. 405 p.
13. Idowu S.O., Frederiksen C.S., Mermod A.Y. *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. 369 p.
14. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
15. Köseoglu M.A., Yee Yick M.M., Parnell J.A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*. 2021. N 311. P. 1-15.
16. Monkelbaan J. *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer Singapore, 2019. 232 p.
17. Mulej M., O'Sullivan G., Štrukelj J. *Social Responsibility And Corporate Governance: Volume 1: Preconditions For Integration*. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 316 p.
18. Nashchekina O.M., Nwafor F.N., Tymoshenkov I.V. Aligning the Interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value, And Corporate Social Responsibility. *Business-Inform*. 2020. № 10. P. 349-361.
19. Porter M.E., Kramer M.R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 2002. № 12.
20. Wierda G. *Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language*. The Netherlands: R&A, 2021. 236 p.

REFERENCES:

1. Hryts'kov YE.V. (2021) *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' budivel'nykh pidpryyemstvo: vyznachennya, otsinka ta osoblyvosti realizatsiyi* (Corporate social responsibility of construction enterprises: definition, assessment and implementation features). Kharkiv: FOP Panov A.M.
2. Hutsalyuk O.M. (2018) *Upravlinnya intehratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpryyemstvo: teoriya, metodolohiya, praktyka* (Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice). Zaporizhzhya: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka»
3. Kamyshnykova E.V. (2020) *Metodolohiya stratehichnoho upravlinnya korporatyvnoyu sotsial'noyu vidpovidal'nistyu* (Methodology of strategic management of corporate social responsibility). Mariupol': DVNZ «PDTU».
4. Kovtun V.P. (2018) *Kontseptualizatsiya problematyky korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti* (Conceptualization of issues of corporate social responsibility). *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho univertsytetu*. 2018. No. 3(2). P. 136-140.
5. Serdyukov K.H. (2018) *Korporatyvnyy kontrol' v hospodars'kykh tovarystvakh: teoriya, metodolohiya, praktyka* (Corporate control in economic companies: theory, methodology, practice). Kharkiv: Konstanta.
6. Bata T., Lyndon P., Schlamann H., Ulrich W. (2020) *The Business Architecture Metamodel Guide*. Business Architecture Guild.
7. Chandler D. (2017) *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. SAGE Publications.
8. Finkelstein C. (2006) *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House.

9. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
10. Golinska-Dawson P., Spychała M. (2019) Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors. Berlin: Springer.
11. GRI Sustainability Reporting Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>.
12. Idowu S.O., Baldo M.D. (2019) Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders. Switzerland: Springer.
13. Idowu S.O., Frederiksen C.S., Mermod A.Y. (2015) Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice. Switzerland: Springer International Publishing.
14. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
15. Köseoglu M.A., Yee Yick M.M., Parnell J.A. (2021) The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*. No. 311. P. 1-15.
16. Monkelbaan J. (2019) Governance for the Sustainable Development Goals. Singapore: Springer Singapore.
17. Mulej M., O'Sullivan G., Štrukelj J. (2020) Social Responsibility And Corporate Governance: Volume 1: Preconditions For Integration. Cham: Palgrave Macmillan.
18. Nashchekina O.M., Nwafor F.N., Tymoshenko I.V. (2020) Aligning the Interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value, And Corporate Social Responsibility. *Business-Inform*. No. 10. P. 349-361.
19. Porter M.E., Kramer M.R. (2020) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. № 12.
20. Wierda G. (2021) Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language. The Netherlands: R&A

THE MECHANISM FORMATION FOR MANAGING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES' INTEGRATED ASSOCIATIONS AND CLUSTER-NETWORK STRUCTURES

Tetiana VLASENKO, Andriy PYLYPENKO

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Accounting and Business Consulting
Department, Kharkiv, Ukraine

Economic actors achieve competitive success by integrating efforts to promote value. Such joint efforts could create conditions for increased market power and unfair abuse of other market agents. Given society's desire to maintain sustainable development, creating a mechanism for managing corporate social responsibility is crucial. Moreover, this mechanism should also consider the peculiarities of the enterprises' integration interaction.

The scientific paper aims to develop theoretical and methodological support for providing the influence on the corporate social responsibility of integrated business structures. It also plans to develop recommendations for appropriate mechanism implementation, which understand the differences among types of economic integration.

The author's proposals are based on the concept of creating integrated value. They use the enterprise architecture modeling toolkit and ArchiMate modeling language. The logic of the integration mechanism formation for managing the business's corporate social responsibility has been revealed with ArchiMate language. ArchiMate helped to map the direction of the social responsibility disclosure as one of the integration effects. The levels of integration effect manifestation have been determined. These levels are business and society integration, various types of business integration under enterprise interaction with stakeholders, and business practices integration. Under such an approach, corporate social responsibility has been considered a tool for support and synergistic expansion of individual business capabilities of the integration interaction participants. The principle scheme for connecting the corporate social responsibility management mechanism with the integrated corporate entity management mechanism has been developed. A scheme for improving the integrated enterprises association value proposition with socially responsible principles has been proposed. The possibility of the business capabilities map usage for involving corporate social responsibility in the integration process has been realized. A role-based approach has been used to describe the corporate social responsibility management mechanism operation.

The developed recommendations for the proposed management mechanism modeling make it possible to turn corporate social responsibility into an additional factor for obtaining competitive advantages and developing the integrated enterprises association potential.

Keywords: corporate social responsibility, management mechanism, integration interaction, cluster-network structure, institutional design, architectural modeling

DIVERSIFICATION AS ONE OF THE DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Bohdan HNATKIVSKYI

Sumy National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-5146-9077>

e-mail: bhnatkivskyi@ukr.net

The article analyzes the theoretical foundations of the introduction of diversification into the activities of agrarian business entities as an innovative process. The peculiarities of diversification activities of agricultural enterprises are revealed and their expediency is substantiated. It was determined that diversification in the innovative activity of agricultural enterprises determines the production of innovative products, which will ensure an increase in its level of competitiveness and level of profitability. It was revealed that the main problems that will restrain the development of full-fledged diversification and innovation activities in modern agricultural enterprises are: lack of interrelationships between monetary, credit, budget, financial policies and the policy of economic growth; lack of close relationships between scientific developments and production; imperfection of intellectual property law systems; lack of financing, demand for goods, adequate personnel potential; lack of information provision regarding new and innovative technologies and target sales markets for the introduction of new production and some others. It was determined that the introduction of diversification strategies into the innovative activity of agrarian enterprises, as the basis of the innovation process, should become the main factor for ensuring its effective functioning and ensuring strategic development. The directions for intensifying diversification in the activities of agricultural enterprises, are substantiated, including the production of fundamentally updated and improved existing types of products through the toolkit of increasing their quality characteristics and effectiveness of implementation; introduction and development of innovative progressive technological processes, technical equipment and production mechanisms; full and effective use of the available technical and technological potential; effective redistribution and use of existing resources in the directions of modern technical development; search for new sources of obtaining and attracting investment resources, as well as improving ways to increase them; development and implementation of personnel training and retraining programs; improvement of sales and marketing policy, etc.

Keywords: diversification, innovative activity, competitiveness, development, agricultural enterprises.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-22>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The driving forces of potential formation and innovative development, respectively, should act through systems of motivation, interest, incentives to increase readiness to introduce innovative activities and innovative search for new skills, acquisition of necessary experience, skills for innovative work. In particular, under the conditions in which all possibilities of the potential for further intensive growth have been used (increasing the volume of sales, maintaining market share and obtaining profits of enterprises through the introduction of intensification of the use of existing resources), it is necessary to study the possibilities of diversification. Businesses can adapt to changing conditions or counteract existing ones. Activation of innovative activities and relevant processes through the introduction of diversification in the activities of agrarian enterprises of the domestic sector of the economy are relevant. Since the necessity and possibility of adaptation to the existing economic conditions objectively forces to search for the most profitable spheres of use of their already formed production potential. That is why the wide implementation of the diversification process should become a tool for inter-industry capital transfers and an effective method of optimizing structural changes in the agricultural sector, in particular, and in the country's economy, in general.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

It is worth stating that a significant number of scientific works on the introduction of diversification in the activities of agricultural enterprises have been published. In particular, among the authors of these studies: D. Bogatova, E. Boguslavskyi, N. Butenko, O. Horyanyk, S. Zakharin, O. Zgurska, O. Zorenko, O. Kolomytseva, M. Korinko, M. Malik, A. Opalenko, M. Skorobogatov, V. Stadnyk, V. Tkachuk, A. Shepitsyn and others [1-9]. However, despite a significant number of scientific works and conducted research on this topic, a significant drawback in most cases is that scientists focused attention in most cases on the tasks of developing innovative activities and diversification activities separately. At the same time, they did not take into account the possibility of introducing diversification measures into the activities of agricultural enterprises as an innovative process.

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

The purpose of this study is to analyze the theoretical foundations of the introduction of diversification into the activities of agrarian business entities as an innovative process. It is necessary to reveal the peculiarities of diversification activities of agricultural enterprises and justify their expediency.

MAIN MATERIAL PRESENTING

Innovative, scientific and technological activities of business entities are one of the most significant factors determining their transformation at the national level, in general, and integration into the world economic space. The economic growth potential of any business entity in modern conditions will largely depend on their ability to adapt to technological changes in time.

The experience of developed countries confirms the fact that business entities, introducing diversification strategies in their activities and implementing an innovative development strategy, increased the volume of production and sales of goods, increased labor productivity and, thereby, increased profits.

For modern domestic agrarian enterprises, the manifestations of innovative activity through the prism of the expansion of the assortment policy for products are characteristic. Along with this, multidisciplinary holding agrarian formations, whose financial position is stable, in their practice use the introduction of innovative activities through forms of diversification. After all, the processes of diversification of the main activity of the enterprise are production and economic processes that, thanks to the development of new target product markets, as well as the expansion of the nomenclature range of goods, the redistribution of investment support between different spheres of business objects, make it possible to overcome dependence on one main type of production commercial activity or goods. This, in turn, will contribute to reducing the volume of entrepreneurial risk and ensure the adaptability of the functioning of enterprises to constant dynamic changes in their external environment, and in the long-term direction will increase the level of their competitiveness and financial stability.

At the same time, innovative activity for agricultural enterprises is a complex dynamic system of actions and interactions of factors, methods, management systems, conducting innovative research, forming new types of goods, improving the existing technological process, equipment and work items, as well as special organizational forms of the production system based on achievements the latest results of scientific and technical development [3].

The innovation process takes place in any structured production and economic system. It is a set of qualitatively new changes, progressive introductions that continuously arise from changes in time and space. The innovative process during the formation of diversification strategies in the activities of agricultural enterprises can be characterized by the development and introduction of innovative techniques and technologies, equipment, tools, production processes, etc.

Diversification in the innovative activity of agricultural enterprises will lead to the production of innovative products, which will ensure an increase in its level of competitiveness and profitability. At the same time, there will be a need for constant and planned renewal of the assortment policy of goods and technologies for its production. The latter will force to carry out scientific and design developments in the systems of the main activity of agrarian enterprises. At the same time, orienting them, in turn, to accelerate the introduction of innovative processes. It is because of this, as well as taking into account the existing volume of financial expenses and the possibility of investment support, that small agricultural formations will be able to diversify the nomenclature policy and assortment of innovative products, and large agricultural formations will be able to diversify the entire production system.

However, a significant part of agrarian formations use only one innovative technology at most, and the share of agricultural business entities that simultaneously use three or more innovative technologies is only 3.5-5% [2].

At most agricultural enterprises, the following is observed:

- application of outdated production technologies;
- predominance of import of goods over export;
- the decline of agro-industrial production;
- low level of operational profitability;
- inadequacy of introduced appropriate ecological innovative technologies;
- deterioration of the quality of labor resources.

Few domestic agricultural enterprises have the opportunity to implement innovative activities and diversification activities at the same time. First of all, due to the fact that this will require significant investment in scientific research. State funding of fundamental innovative research is still limited.

It is obvious that the need to form diversification processes in the innovative activity of agrarian enterprises is due to changes in the environment, both external and internal factors. However, their actions during the development of economic crisis phenomena change greatly. This will necessarily affect the existing forms and methods of implementing diversification measures. During economic crises in certain areas, it is possible to observe a decrease in the demand for manufactured products, the development of inflationary processes, an increase in the price of financial credit funds, etc. The latter, first of all, will negatively affect the production and commercial activity of enterprises. Reduction in the volume of produced products, termination of investment activities, lack of funds to ensure current financial obligations, in particular, from wages, accrued taxes, other settlements with suppliers, etc. Therefore, in such a period, it is extremely difficult to carry out capital-intensive transformations. The main reason for this situation is the lack of own funds for self-investment and a significant increase in the price of borrowed funds.

Theoretical studies of economic scientific literature prove that during an economic crisis, it is best to implement innovations in the technical re-equipment of agricultural enterprises, since there is an insignificant decrease in demand for their products. In developed countries, managers of agrarian enterprises are able to accumulate funds for effective projects even in times of economic crisis. But the practical activity of agricultural enterprises in the countries of the post-Soviet space proves that the corresponding re-equipment has not yet been fully observed. This is due to the fact that in most agricultural enterprises and their owners, the possibility of accumulating significant sums and capital for the implementation of significant investment support for innovative projects is extremely difficult. Therefore, it is important to form appropriate measures to increase the competitiveness of enterprises, in general.

The modern understanding of the essence of anti-crisis management is heterogeneous and ambiguous. In anti-crisis management, it is possible to use the following innovations:

- procedural,
- grocery,
- allocation, which, in turn, are fully connected with diversification processes.

Process innovation projects include:

- innovations in the interaction of enterprises with the changing external environment;
- processes of managing the constant movement of material stocks;
- funds at enterprises;
- general management;
- technological processes of product production.

Product innovation strategies will consist in the selection and planned development of new types to the main activity. For their implementation, enterprises need to first develop new products and technologies for their production. Agricultural enterprises will be able to implement such innovations both independently and with the support of special consulting or other organizations. Allocative innovation strategies will consist in various systems of reorganization of enterprises, redistribution or restructuring of material, financial and non-material support of agricultural enterprises, redistribution in systems of responsibility of labor resources of these enterprises. Such innovations are the most expensive, it is difficult to fully implement them, and they take a long time to pay off.

Diversification of the activities of agricultural enterprises means changes in the nomenclature of manufactured products, which is caused, first of all, by external factors of influence.

Diversification of the activities of agricultural enterprises means changes in the nomenclature of manufactured products, which is caused, first of all, by external factors of influence.

Typical features are:

- change in organizational forms of external relations;
- practically unchanged technical support and the existing technological process;
- minimal costs for the introduction of diversification strategies and innovative activities, in general.

Since the causes of crises at enterprises are external factors, in most cases they can be overcome by using external systems for the implementation of diversification strategies for the activities of agricultural enterprises.

To build models of such diversification, it is first of all necessary to determine at what stage (moment of time) of the development of the investment cycle the enterprises are. Unfortunately, there are practically no studies that determine the real values of the time factor, in particular, the real calculated depreciation period for the use of fixed assets, or the estimated period of optimal operation of enterprises, the real period of determining the turnover of bank capital and other similar ones. Currently, the expression

"time factors" is immediately associated with discounting, that is, the change in the value of the money supply over time. These phenomena do exist, but they do not cover the entire diversity of economic and financial phenomena and processes.

The main problems that will restrain the development of full-fledged diversification and innovation activities are:

- inconsistency of legislative acts;
- lack of interrelationships between monetary, credit, budget, financial policies and the policy of economic growth;
- lack of close relationships between scientific developments and production;
- imperfection of intellectual property law systems;
- lack of funding, demand for goods, adequate personnel potential;
- difficulties in providing raw materials and materials;
- high economic risk;
- lack of information support regarding new and innovative technologies and target sales markets for the introduction of new production;
- the risk of bankruptcy.

Therefore, state support and effective use, first of all, of the company's internal capabilities are necessary for the formation of the potential for innovative and investment development of diversified strategies.

The success of any enterprise depends on the ability to predict and change the structure of production, to develop and introduce innovative types of products into production, to correctly plan the production volumes of various types of products, as well as on the ability to innovate and innovate, the ability to adapt to technological changes in time.

The introduction of diversification strategies into the innovative activity of agricultural enterprises, as the basis of the innovation process, should become the main factor of ensuring its effective functioning and ensuring strategic development. Moreover, both at the micro and macro levels. The latter will make it possible to realize oneself, to achieve a high and appropriate level of competitiveness in the changing conditions of constant activity of innovative activity.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

So, as a conclusion from the above, it can be stated that in order to intensify the introduction of diversification in the activities of agricultural enterprises, as the main innovative process, the following measures are appropriate:

- production of fundamentally updated and improved existing types of products through tools for improving their quality characteristics and effectiveness of implementation;
- introduction and development of innovative progressive technological processes, technical equipment and production mechanisms;
- full and effective use of the available technical and technological potential;
- effective redistribution and use of existing resources in the directions of modern technical development;
- search for new sources of obtaining and attracting investment resources, as well as improving ways to increase them;
- development and implementation of training and retraining programs for personnel (existing labor resources) aimed at obtaining or improving skills, knowledge and skills in the fields of scientific and technical and innovative developments;
- implementation of effective mechanisms for monitoring, control and evaluation of existing market trends aimed at ensuring rapid adaptation of agricultural enterprises to constant changes in the environment;
- improvement of sales and marketing policy, etc.

In-depth studies of the theoretical provisions of diversification and innovation activities in agricultural production do not always provide a real opportunity to assess the interrelationships of these processes. That is why there is a need for further research, theoretical substantiation and development of applied recommendations for improving the mechanisms of innovation and diversification of agricultural enterprises.

REFERENCES:

1. Bohuslavskiy Ye.I., Horiyanok O.V. Dyversyfikatsiia silskohospodarskoho vyrobnytstva. Ahrosvit. № 8. 2016. S. 40-47.
2. Hnatkivskyy B.M. Zaprovdzhennia stratehii dyversyfikatsii v diialnist subiektiv ahrarnoho biznesu yak innovatsiinoho protsesu. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky. 2021. Tom 6. № 2. S. 317-322.
3. Kolomytseva O.V., Opalenko A.M. Stratehiia dyversyfikatsii vyrobnytstva yak instrument innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Vyp. 50. 2018. S. 102-114.
4. Korinko M.D. Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy: monohrafiia. Kyiv: NNTs IAE, 2007. 486 s.
5. Korinko M.D. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm dyversyfikatsii diialnosti subiektiv hospodariuvannia. Aktualni problemy ekonomiky. 2008. № 6. S. 135-142.
6. Malik M.I. Aktualni pytannia dyversyfikatsii vyrobnytstva v ahrarnii sferi. Efektyvna ekonomika. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689>.
7. Tielietov O.S. Marketynh produktsii vyrobnycho-tekhnichnoho pryznachennia: monohrafiia. Sumy : Vyd-vo Sumskoho derzhavnogo universytetu, 2002. 231 c
8. Tomilin O.O. Dyversyfikatsiia ahrarnykh pidpriemstv yak diieva stratehichna oriientsatsiia v ahropromyslovii sferi. Zbirnyk naukovykh prats VNAU Serii: Ekonomichni nauky. № 3 (69). 2012. S. 205-211.
9. Shepitsyn A.O. Stratehiia dyversyfikatsii yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnoi produktsii. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. 2003. №3. S. 256-259.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Богдан ГНАТКІВСЬКИЙ
Сумський національний аграрний університет

У статті здійснено аналіз теоретичних засад запровадження диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. Розкрито особливості диверсифікаційної діяльності аграрних підприємств й обґрунтовано їх доцільність. Визначено, що диверсифікація в інноваційній діяльності аграрних підприємств зумовлює виробництво інноваційної продукції, яка забезпечуватиме підвищення її рівня конкурентоспроможності та рівня рентабельності. Виявлено, що основними проблемами, що стримуватимуть розвиток повноцінної диверсифікаційної та інноваційної діяльності у сучасних аграрних підприємствах, є: відсутність взаємозв'язків між грошовою, кредитною, бюджетною, фінансовою політиками і політикою економічного зростання; відсутність тісних взаємозв'язків між науковими розробками і виробництвом; недосконалість систем права інтелектуальної власності; відсутність фінансування, попиту на товари, належного кадрового потенціалу; нестача інформаційного забезпечення стосовно нових та інноваційних технологій та цільових ринків збуту для запровадження нового виробництва та деякі інші. Визначено, що запровадження стратегій диверсифікації в інноваційну діяльність аграрних підприємств, як базису інноваційного процесу, має стати основним фактором забезпечення його результативного функціонування та забезпечення стратегічного розвитку. Обґрунтовано напрями активізації диверсифікації в діяльність аграрних підприємств, як основного інноваційного процесу, серед яких виробництво принципово оновлених та удосконалення існуючих видів продукції через інструментарій підвищення їх якісних характеристик та результативності реалізації; запровадження та освоєння інноваційних прогресивних технологічних процесів, технічного оснащення та механізмів виробництва; повне та результативне використання наявного техніко-технологічного потенціалу; результативний перерозподіл та використання існуючих ресурсів за напрямками сучасного технічного розвитку; пошук нових джерел отримання та залучення інвестиційних ресурсів, а також покращення способів їх збільшення; розробка та запровадження програм навчання та перепідготовки персоналу; вдосконалення збутово-маркетингової політики тощо.

Ключові слова: диверсифікація, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, розвиток, аграрні підприємства.

TOOLKIT FOR ENSURING ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTITIES

Viacheslav HONCHAR

Security Department of NJSC "Naftogaz"

<https://orcid.org/0000-0002-9896-7767>

viacheslavhon7@gmail.com

The article is devoted to the study of the composition of the toolkit for ensuring the organizational and economic security of agricultural entities and the order of its application in the management of functioning and development. It was determined that the state of organizational and economic security of agricultural enterprises should be considered as their state, in which there are opportunities to prevent or protect against the negative impact of external and internal destabilizing factors, as well as sustainable development, in which the following play a basic role: 1) fundamental production economic basis; 2) institutions of human rights and freedoms, social interests of the individual and provision of social standards and guarantees of employees. It is substantiated that an integral part of the management of organizational and economic security of agrarian enterprises is the tools and mechanisms of its provision at the intra-economic level, as well as taking into account the peculiarities of the system of means of influence of the state (in the form of legislative and executive authorities) on agribusiness. It was established that the instruments of direct influence, which are based on the direct intervention of the state in economic processes and economic activity of agribusiness subjects. The essence and procedure for evaluating the effectiveness of tools of direct influence on the organizational and economic security of agricultural entities and the effectiveness of their implementation in the management of functioning and development are proposed. It was determined that the tools of indirect influence on the organizational and economic security of agricultural enterprises are based on the formation of a favorable economic environment that actualizes the activities of agribusiness subjects in the direction necessary to strengthen their organizational and economic security.

Keywords: risks, organizational and economic security, management system, social security, tools, mechanisms.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-23>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Ensuring the appropriate level of efficiency and competitiveness of agricultural enterprises requires the effective mobilization of their economic potential, which must be carried out in safe conditions. At the same time, the presence of a significant potential for economic growth, the intensification of the processes of innovation and investment development, as well as the relatively high level of income of product manufacturers in the aggregate create conditions for the emergence of risks and threats to the successful implementation of the main activity, the full realization of economic interests and the maintenance of financial and economic stability through competitive, behavioral and legal reasons. The latter requires a balanced approach to the management of compliance with the company's security through the use of organizational measures and procedures, as well as the implementation of appropriate strategies for the economic protection of interests within the general strategy of the company's development. Along with the task of increasing the economic efficiency of the main activity, the enterprise faces a much more complex set of tasks of preserving the accumulated economic potential and observing the adequacy of the degree of realization of economic interests to the goals of development, which must be achieved through the implementation of systematic measures in the management of the security of economic activity.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Problematic issues of managing the economic security of subjects of the agrarian economy are highlighted in the works of domestic and foreign scientists. Among the first, the works of O. Amosova, V. Andriichuka, S. Vasylyshyna, O. Vytvytskoi, N. Havkalovoi, Yu. Lupenka, M. Malika, O. Makovoz, V. Marhasovoi, I. Markinoi, K. Utenkovoi, B. Yazliuka and others. However, the issues of construction and implementation in enterprise management of mechanisms and tools for managing organizational and economic security require the development of non-standard approaches in view of the current trends in the development of socio-economic systems and the turbulence of the external environment of subjects of economic relations.

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

The purpose of the article is to justify the composition of the toolkit for ensuring the organizational and economic security of agricultural entities and the order of its implementation in the management of functioning and development.

MAIN MATERIAL PRESENTING

The problem of forming, preserving and increasing the level of their organizational and economic security is urgent for agricultural enterprises of Ukraine. Its actualization was initially associated with significant negative organizational, production, and economic consequences of changes in the forms of ownership and organization of activities, losses of traditional sales markets for raw materials and finished products, stable relations with processing and other enterprises: 1) disintegration of regional production structures and imbalance between them raw and processing units of the industry; 2) severance of economic ties of market subjects; 3) collapse of the domestic market and imbalance at the level of development of rural areas and regional development; 4) temporary loss of competitiveness of national commodity producers compared to the best global counterparts; 5) increasing social tension due to the emergence of unemployment, a sharp reduction in the employment of rural residents and the deterioration of their well-being.

Organizational and economic security of agricultural enterprises is considered by us as a fundamental property and their ability to function and develop in market economic conditions. It means the sustainability of their activities, adequate resource potential, the availability of reserves in case of force majeure, the ability to simple and extended reproduction. At the same time, the term «organizational-economic» means not only the presence of a financial and production-economic component in the property and security category. It also applies to environmental factors, parameters and indicators of agribusiness, because agriculture, unlike other branches and types of activity, has a natural basis at its core and is simply not possible without it. The social component is involved in all personnel issues, labor resources, human capital and intellectual potential, because agricultural production itself is the basis of the rural economy and the basis of the life of the rural society [3]. Therefore, ensuring organizational and economic security occupies and/or should occupy a prominent place in the management of agricultural business entities.

Social security as a component of the organizational and economic security of agrarian enterprises should be focused on ensuring: 1) the rights of employees - personal (natural, civil), political, social, economic, cultural, environmental and family rights; 2) freedoms of workers (namely the following: people are born free, equal in their dignity and rights; a person has the right to do everything that is not expressly prohibited by the current legislation; people are equal in legal opportunities, legal assistance and legal protection; 3) social standards and guarantees, namely: social norms - indicators of the necessary consumption of food products, non-food products and services; social standards - indicators of provision of educational, medical, housing and communal, organizational and cultural services; expenditure norms (financing) - indicators of current and capital expenditures from budgets of all levels to ensure satisfaction of needs at a level not lower than state social standards and norms.

In accordance with the above, it is expedient to understand the category of «organizational and economic security of agricultural enterprises» as their condition, in which there are opportunities for prevention and/or protection from the negative impact of external and internal destabilizing factors, as well as sustainable development (including society), in which the basic role is played by: 1) the fundamental production and economic base; 2) institutions of human rights and freedoms, social interests of the individual and provision of social standards and guarantees of employees.

In fact, the definition outlined by us allows us to state that the organizational and economic security of any agricultural enterprise is possible only in cases where the interests of all participants in the process of agro-industrial reproduction are taken into account: the owners of agribusiness, its managers and employees, the population of rural areas.

An integral part of the management of the organizational and economic security of agrarian enterprises are the tools and mechanisms for ensuring it at the intra-economic level, as well as taking into account the peculiarities of the system of means of influence of the state (in the form of legislative and executive authorities) on agribusiness. At the same time, it is said in and about domestic and foreign large agricultural corporations or agricultural holdings with a monopoly position on the market, subjects of the shadow economy).

In this area, it is problematic that in the globalized economic space, especially in the agricultural sector, the effectiveness of some generally accepted state management tools for ensuring and increasing the organizational and economic security of business entities is gradually decreasing. This is explained by the huge concentration of resources in agricultural holdings, the growth of their capitalization and the leading position in the domestic and foreign agricultural markets [9]. They successfully lobby for their interests even at the legislative level, and actually act as centers of organization of rural areas.

Therefore, it is generally accepted to distinguish two groups of appropriate micro- and macroeconomic management decision-making tools and their use in management at the level of agricultural entities.

Instruments of direct influence, which are based on the direct intervention of the state in economic processes and economic activity of agribusiness subjects. Within this group of instruments, it is envisaged to implement measures using the instruments of administrative regulation and the use of the budget in terms of state allocations, payments, benefits or fines and sanctions. The characteristics of their content of effectiveness in the national and globalized economic space are given by us in the table. 1.

Table 1

The essence of the tools of direct influence on the organizational and economic security of the subjects of agricultural management and the effectiveness of their implementation in the management of functioning and development

Tools	Defining the essence of tools and evaluating their effectiveness
Identification of strategic goals of development and organizational and economic security of agrarian enterprises	In the economic environment, characterized by a significant level of transnationalization of agricultural activity and its regionalization, as well as the formation of interstate integration groups, there is a complex multi-purpose system of strategic development goals. It is dynamic and determined not only by agribusiness, but also by other subjects of the globalized space. Accordingly, the identification of the system of strategic goals for the development of agricultural enterprises and their security in management can be carried out in general terms.
Interbudgetary transfers	In accordance with the requirements of the European Charter of Local Self-Government dated October 15, 1985, subsidies by local self-government bodies in the region cannot be used to finance specific agricultural projects. After all, providing subsidies cancels their fundamental freedom to conduct policy within their own competences. A significant amount of interbudgetary subventions turns local self-government bodies into executors of power decision-making centers and minimizes opportunities for self-development, which is a consequence of the transnationalization of economic activity.
Setting and limiting prices	Aimed at the formation and maintenance of such prices that would ensure the profitable activity of agricultural entities, the reality of wages, stability of the currency, etc. organizational and economic parameters. At the same time, the level of prices for certain goods is approved by intergovernmental bodies: for coal and ferrous metals - by the European Union of Coal and Steel; for oil - by OPEC countries; for agricultural products - in EU countries. In addition, the effectiveness of price regulation for imported goods is significantly complicated by inflationary processes and the flexibility of the bi-currency basket.
Quotas for import and export of products and licensing of export and import operations	Licensing of export and import operations is a set of administrative actions on economic policy with the granting of permission for export (import) of goods by subjects of the agricultural sector. Quotas may be provided within licenses. Theoretically, it is possible to establish the maximum amount of duty-free import/export of certain goods to the territory of the country, and all others. goods are imported/exported on a general basis. However, the countries operate in a globalized economic space, are members of the WTO, etc. international associations that have a unified legal field. Accordingly, this requires the observance of a unified customs regime, the abolition or significant reduction of import duties and quota volumes, subject to the right to exporters to fulfill their contractual obligations or reorient their sales market within 2 weeks. Therefore, the effectiveness of quotas for imported food products, protection of national agricultural producers and their safety decreases.
State examination and establishment of state standards	In fact, the functions of a separate state as a regulator of the quality of goods and services are limited. In the conditions of the globalized economic world, there is a gradual unification of requirements for the quality of goods and services. At the same time, international organizations have developed relevant ISO 9000 quality management standards, later supplemented by ISO 10000, as well as a set of guidelines for certification and accreditation of the quality of goods and services. National standards at the state, regional and enterprise levels of the quality of products, goods and services should be gradually brought into line with the international level (ISO 9000, 10000).
Normative requirements for quality and certification of technologies and products, etc.	

In fact, the state today does not have enough effective means of direct influence, capable of protecting the weak fundamental economic foundations of the functioning of agrarian formations, that is, their non-competitiveness, which "does not create an effective, innovative system of production of goods and services" [9], therefore, does not ensure self-development and economic growth and own organizational and economic security.

That is why, in the globalized economic space, the direct dependence of the organizational and economic security of agrarian enterprises on the competitiveness of their goods and services and their competitiveness, as a set of qualities of the appropriate base capable of ensuring sustainable development and organizational and economic security in the future, is formed.

The tools of indirect influence on the organizational and economic security of agrarian enterprises are based on the formation of a favorable economic environment, which actualizes the activity of agribusiness subjects in the direction necessary to strengthen their organizational and economic security. Within this group of instruments, the influence of the state on organizational and economic interests is assumed with the help of financial and budgetary, monetary, price, investment and other components of regional or state agrarian policy.

Thus, micro- and macroeconomic tools for managing the development and functioning of agricultural enterprises, their organizational and economic security and increasing its level are of great importance in their tactical and strategic management. Among them, price regulation and customs policy, establishment of standards, regulations and guidance on product quality, taxation [9] stand out as the most effective. The instruments of lending, insurance, currency regulation, reinvestment, formation of free economic zones and priority cooperation territories are less effective and require further development. On the other hand, further research is needed not only to optimize these tools as a process, but also to determine its ways.

It is important to supplement the composition and ensure the impact on one or another of the organizational and economic security of agrarian enterprises, the training of personnel and the preservation of jobs, reducing the turnover of specialists, solving environmental problems, problems of increasing the natural productivity of agricultural resources, creating additional or related types of activities. At the same time, it is necessary to take into account and use the mechanisms of their coexistence in the management of agrarian formations with microeconomic tools for making managerial decisions regarding sustainable development and increasing the level of organizational and economic security – diversification of production, cooperation and integration, social responsibility and other important measures and factors.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

Therefore, an integral part of the management of organizational and economic security of agrarian enterprises is the tools and mechanisms of its provision at the intra-economic level, as well as taking into account the peculiarities of the system of means of influence of the state (in the form of legislative and executive authorities) on agribusiness. At the same time, it is said in and about domestic and foreign large agricultural corporations or agricultural holdings with a monopoly position on the market, subjects of the shadow economy). It is acceptable to distinguish two groups of appropriate micro- and macroeconomic tools for making management decisions and their use in management at the level of economic entities. Instruments of direct influence, which are based on the direct intervention of the state in economic processes and economic activity of agribusiness subjects. The tools of indirect influence on the organizational and economic security of agrarian enterprises are based on the formation of a favorable economic environment, which actualizes the activity of agribusiness subjects in the direction necessary to strengthen their organizational and economic security.

REFERENCES:

1. Vasylytsiv T.H. Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia: monohrafiia. Lviv: Aral, 2008. 384s.
2. Zhyvko Z.B. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizm zabezpechennia ta upravlinnia: monohrafiia. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2012. 260 s.
3. Ihnatenko M.M. Stratehii ta mekhanizmy upravlinnia rozvytkom sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv hospodariuvannia aharnoi sfery ekonomiky: monohrafiia. Kherson: Ailant, 2015. 470 s.
4. Iliashenko O.V. Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia. Kharkiv: Machulin, 2016. 504 s.
5. Liashenko O. Orhanizatsiino-ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia za umov hlobalizatsii. Visnyk Ternopils-koho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. 2007. №5. S. 357-359.
6. Liashenko O.M., Bezbozhnyi V.L. Zabezpechennia orhanizatsiino-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yak funktsiia suchas-noho menedzhmentu. Naukovi pratsi DNTU. Seriya: ekonomichna. Zb. nauk. prats. Vyp. 33-1 (128). 2008. S. 66-72.
7. Moroz O.V., Karachyna N.P., Shyian A.A. Kontseptsiia ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia. Vin-nytsia: VNTU, 2010. 259 s.
8. Saloid S.V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv mashynobudu-vannia: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Kyiv, 2019. 305 s.
9. Utenkova K.O. Ekonomichna bezpeka aharnoho sektora: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Kharkiv: Pro-mArt, 2020. 360 s.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Вячеслав ГОНЧАР
Департамент безпеки НАК «Нафтогаз»

Стаття присвячена дослідженню складу інструментарію забезпечення організаційно-економічної безпеки суб'єктів аграрного господарювання та порядку його застосування у менеджменті функціонування і розвитку. Визначено, що стан організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств доцільно розглядати як такий їх стан, при якому наявні можливості до попередження або захисту від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, а також стійкого розвитку, у яких базову роль відіграють: 1) фундаментальна виробничо-економічна основа; 2) інститути прав і свобод людини, соціальних інтересів особи та забезпечення соціальних стандартів і гарантій працівників. Обґрунтовано, що невід'ємною частиною менеджменту організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств є інструменти та механізми її забезпечення на внутрішньогосподарському рівні, а також врахування особливостей системи засобів впливу держави (в особі законодавчих та виконавчих органів влади) на агробізнес. Встановлено, що інструменти прямого впливу, які ґрунтуються на безпосередньому втручанні держави у економічні процеси та економічну діяльність суб'єктів агробізнесу. Запропоновано сутність та порядок оцінки ефективності інструментів прямого впливу на організаційно-економічну безпеку суб'єктів аграрного господарювання та ефективність їх імплементації у менеджмент функціонування і розвитку. Визначено, що інструменти опосередкованого впливу на організаційно-економічну безпеку аграрних підприємств ґрунтуються на формуванні сприятливого економічного середовища, що актуалізує діяльність суб'єктів агробізнесу у напрямі, необхідному для посилення їх організаційно-економічної безпеки.

Ключові слова: ризики, організаційно-економічна безпека, система менеджменту, соціальна безпека, інструменти, механізми.

PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE AGRICULTURAL BUSINESS IN UKRAINE

Oleksandr DERKACH

Sumy National Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0002-3310-3271>

The article examines the main practical aspects of the implementation of socially responsible agrarian business in Ukraine, in particular, conscientious business practices; environmental protection activities and resource conservation; development of local society, development of personnel aimed at training and professional development. It is proposed to distinguish the following phases at the current stage of formation and development of social responsibility of domestic agrarian business subjects as a mechanism for increasing their competitiveness: initial, adjacent and terminal. In the first phase of the formation of social programs for the purpose of increasing competitiveness, pilot companies and the development of criteria for assessing the social responsibility of agrarian business entities, principles, the period of implementation and methods of implementation, etc. are determined. The next phase will be considered the holding of an internal social audit by agrarian companies and other subjects of agrarian business. The adjacent stage is a transitional phase of the external assessment of the social responsibility of agrarian business entities, which should provide an assessment by civilian independent experts and the community of the social effect of the activities of agribusiness representatives. The final phase should contribute to the formation of the rating of socially responsible companies of agricultural production in the country, which is also an effective tool for forming their image and customer loyalty, increasing their competitiveness in the domestic space. It is emphasized that the intervention of the state in the sphere of social responsibility of agrarian business should be of a recommendatory, framework nature. The moral support of these processes from the state is especially important for the development of social responsibility of agribusiness subjects in the country. Moreover, some tax breaks for corporations are even more beneficial to the budget and society, since corporations are more accurately and effectively able to solve local regional problems through social responsibility. The business community can either develop its own standard in the area of social responsibility, or join any of the existing Western standards in this area with its adaptation, or provide advisory assistance from the state.

Keywords: social responsibility, corporate responsibility, socially responsible agricultural business.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-24>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Studies of the latest results and scientific developments have shown that the level of implementation of social responsibility of corporations, business structures, regions and the country as a whole is inextricably linked with the economic foundation of its provision. The key conditions for the implementation of social functions at different levels of management require not only moral-ethical, ecological, cultural foundations of the development of social relations, but, first of all, substantiation of the dominant aspects of financial support of socially responsible policy.

Society is a direct participant in the creation and promotion of social responsibility of agribusiness entities. After all, in addition to the external social audit conducted by the international community, there is an internal social audit, which is designed within the country to encourage companies that are socially oriented and to single out those that do not meet the principles of social responsibility. This, in a way, is also an external motivation for agribusiness entities to increase their competitiveness. And since the internal social audit must be completely independent and transparent, the social responsibility of agribusiness entities, its principles and open reporting must play an important role in its implementation. That is, corporate social responsibility is first of all an open process to which society has access in the first place, therefore social audit is the effective self-sufficient mechanism thanks to which the social responsibility of agribusiness entities can fulfill its main role – increasing the competitiveness of agricultural production, the quality of agricultural products, transparent business conditions and its self-sufficiency in our country.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

The conducted scientific studies showed that the very idea of socially responsible business is relatively new for domestic agro-industrial formations. Along with this, the innovative basis of perception and activation of responsible socio-economic relations is implemented within the national paradigm of transition to an innovative development model, which is the only way to enter the European market and strengthen the country's economy. As noted by Hnatieva T.M. the social factor and capitalization of intellectual resources is one of the key problems of the formation of the innovative system of Ukraine [1]. This approach to the transformation of the national economic system is shared by Mytiai O.V. who evaluates the solution to the problem of the transition of the agro-industrial sector of the Ukrainian economy to an investment-innovation model through the spectrum of the development and adoption of

fundamentally new socially-oriented management decisions in the direction of assessing the potential development opportunities of agricultural enterprises [7].

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

The purpose of the article: to investigate the main practical aspects of the implementation of socially responsible agrarian business in Ukraine.

MAIN MATERIAL PRESENTING

The scientific-theoretical and methodical plane of a socially-oriented enterprise should be complemented by applied spheres of their implementation. The country's image definitely consists not only of the very fact of the presence of corporate social responsibility, but also of the consequences it carries:

- entry of a larger number of Ukrainian companies into the listing on world exchanges;
- the inflow of foreign investments into the country's economy, thanks to the stability and stability factor;
- increasing the level of non-raw materials production and technology transfer;
- increasing social stability in the country's regions with voluntary business support;
- solving environmental problems of production.

All this, of course, takes time, but from the final result, the state, as a unifying force, will receive such dividends from the corporate social responsibility of business.

Agribusiness itself, working in the field of corporate social responsibility, also has a number of advantages and non-financial income, which will eventually be transferred to the company's profit:

- the possibility of attracting investment capital for socially responsible companies is higher than for other companies;
- the development of human resources and competences allows avoiding staff turnover and attracting the best specialists on the market.

We see the practical actions of socially responsible business in the following aspects (Fig. 1):



Fig. 1. Practical aspects of implementing socially responsible agrarian business in Ukraine

The listed aspects of the practical nature of the implementation of socially responsible business in the market economy not only form a system of effective management and the key principles of the implementation of a thorough social policy of the country, but also create the necessary prerequisites for solving the strategic task of the national agricultural sector - ensuring the competitiveness of agricultural products and food security of the nation. From such positions, the concept of socially oriented economic relations is supplemented by Kriukova I.O., who defines the social factor and its derivatives - human and intellectual capital as the main factor in achieving the key criteria of the nation's food security, the development of rural areas, and improving the welfare of the rural population [4].

Creating and promoting a full policy of corporate social responsibility with the support of the state gives the state itself a huge bonus - raising and strengthening the country's image.

These aspects comprehensively form the dominant principles of ensuring a high level of competitiveness of domestic agricultural production and increasing the level of its financial and economic security against latent risks and threats. The implementation of any business initiatives objectively requires an increase in the volume of high-quality investment flows, the synchronous movement of which allows business entities to maximally protect their value potential from threatening factors of the external and internal environment. As the authors reasonably prove, a key role is played by the spectrum of social responsibility of business, which potentially creates a reserve for increasing the level of social and economic security of business entities [2].

High social motivation increases labor productivity, which by its complex nature is an integral indicator of the effectiveness of the entire system of labor relations and the basis for ensuring dynamic and sustainable economic growth. Motivating factors of business development, which take the form of both material and moral stimulation, along with a high level of corporate culture and philosophy of large firms, have long been recognized by world practice as the most significant and influential factors for achieving success under competitive market conditions [7].

The multifunctional and multifaceted economic nature of the system of socially responsible business is implemented in all spheres of activity of modern companies without exception. Intellectual resource, as a result of the implementation of the policy of social transformations, security and motivation, is a powerful source of development of branding processes and formation of strategic image potential of firms. The company's reputation, its popularity and recognition from the side of society, the quality of the brand in modern conditions are levers that directly bring profit to the company and provide opportunities to strengthen competitive positions in the market. From such methodological positions, socially oriented business is defined in the list of main competitive advantages in the system of competitive relations of enterprises [3].

Scientists agree that the improvement of the company's image, the growth of reputation also leads to positive financial consequences [3].

Finally, domestic scientists have proven that corporate social responsibility is primarily the preservation of social stability in the business region, which also maintains stability for the regional production itself. Stoianova-Koval S.S. in his studies, he reasonably presents the methodology for assessing the potential of the agrarian sector for sectoral and structural changes using the mechanism of social investment, which he considers to be a priority under the competitive conditions of the development of the domestic agricultural production [8].

At the current stage of formation and development of social responsibility of domestic agrarian business entities, the following phases can be noted as a mechanism for increasing their competitiveness.

In the first phase of the formation of social programs for the purpose of increasing competitiveness, pilot companies and the development of criteria for assessing the social responsibility of agrarian business entities, principles, the period of implementation and methods of implementation, etc. are determined. The next phase will be considered the holding of an internal social audit by agrarian companies and other subjects of agrarian business. Representatives of agribusiness must understand the dimension of responsibility not only for the commitments made, but also for the practice of conducting agribusiness, as well as the information that will be submitted by them in a non-financial report to society.

In our opinion, it is necessary to single out a related stage as a transitional phase of the external assessment of the social responsibility of agrarian business entities, which should provide an assessment by civilian independent experts and the community of the social effect of the activities of agribusiness representatives in the development and formation of human capital, the relationship with their employees, in relation to the quality of agricultural products and necessarily to the ecological component.

The final phase should contribute to the formation of a rating of socially responsible companies of agricultural production in the country, which is also an effective tool for forming their image and customer

loyalty, increasing their competitiveness in the domestic space. However, without an unbiased, professional and open assessment, which should be given by social audit and economic experts, all the mechanisms of activation and implementation of social responsibility of business will traditionally turn into another one-time advertising campaign for our community. The social responsibility of agribusiness in Ukraine has been based on state paternalism since Soviet times. As you know, according to Soviet legislation, the basic function of social responsibility was performed by the state. In the transition period of the 1990s, the state could not demand strict implementation of social and labor legislation, which resulted in well-known delays in wages, social explosions, bankruptcy of agricultural enterprises and the decline of large agricultural areas.

The current situation, when the country has seen massive downsizing and the constant growth of the shadow sector of the economy, cannot contribute to the sustainable development of social responsibility of agribusiness. But in recent years, the practice of participation of business entities in solving current social problems has been spreading, which is one of the most important resources for increasing the level of solving social conflicts within the country and improving the quality and competitiveness of agricultural sector products on world markets. The basis of this practice is the adoption of values and principles of social responsibility of business in the agrarian sphere.

In the Ukrainian scientific environment, the social responsibility of agribusiness is considered through the prism of two behavioral imperatives. On the one hand, the business structure in agricultural production is obliged to take care only of the efficiency of the use of its resources, producing products and services necessary for society, providing at the same time work for citizens and maximum profits for shareholders and owners. Thus, the real role of agribusiness entities is to use economic resources in activities aimed at increasing income and profit, provided that they follow the established rules of the game, participate in open competition, without resorting to fraud and deception.

On the other hand, any business structure in the agricultural sector is a complex part of the environment, which includes many components. Such constituents include consumers, suppliers, mass media, social pressure groups, unions or associations, etc. These multi-vector elements can strongly influence the business structure's achievement of its goals, so it has to balance purely economic goals with the economic and social interests of the community.

Business structures of the agrarian sector are undoubtedly responsible to the society in which they operate, therefore priority tasks in addition to ensuring efficiency are also environmental safety, quality of agricultural products, employment, profit and compliance with the law; therefore, directing part of one's resources and efforts to the social development of society is one of the main tasks that ensures the stability of the economic state and competitiveness in the market. Moreover, society has already developed certain ideas and stereotypes of how business structures of agricultural production should behave, which requires acting responsibly in such vital areas as environmental protection, health and safety, protection of consumer interests, etc. These spheres, in terms of programs of interaction of agrarian business subjects with society, form different methodical approaches to the interpretation of the essence of social responsibility of agribusiness subjects.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

Thus, in fact, Ukrainian agribusiness is already showing significant social activity and is ready to move towards greater social responsibility and social reporting on the basis of increasing its competitiveness. Agricultural businesses interested in increasing their capitalization on the world market will intensify their social programs and introduce social reporting in order to increase their competitiveness. The intervention of the state in the sphere of social responsibility of agrarian business should be of a recommendatory, framework nature. The moral support of these processes from the state is especially important for the development of social responsibility of agribusiness subjects in the country. Moreover, some tax breaks for corporations are even more beneficial to the budget and society, since corporations are more accurately and effectively able to solve local regional problems through social responsibility. On the part of the business community, it is possible to develop either its own standard in the field of social responsibility, or to join any of the existing Western standards in this area with its adaptation, or to provide advisory assistance from the state (this includes advisory assistance on implementing the principles of corporate social responsibility, development of social reporting criteria and mechanisms).

REFERENCES:

1. Hnatieva T.M. Systemna otsinka diialnosti za dopomohoiu pokaznykiv v upravlinni vartistiu pidpriemstva. Ekonomichnyi forum. № 4. 2014. S. 133-141.
2. Hryshova I.Iu., Shabatura T.S. Rozrobka zakhodiv upravlinnia ryzykamy finansovoï bezpeky pidpriemstva. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu: naukovy-metodychnyi zhurnal. Seriia: finansy i kredyt. №2, 2012. S. 15-21.
3. Ihnatenko M.M. Stratehii ta mekhanizmy upravlinnia rozvytkom sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv hospodariuvannia ahrarnoi sfery ekonomiky: monohrafiia. Kherson: Ailant, 2015. 470 s.
4. Kriukova I.O. Implementatsiia standartiv sotsialnoi vidpovidalnosti v praktychnu diialnist subiektiv ahrarnoho biznesu Ukrainy. Ekonomichnyi forum. 2016. № 4. S. 257-263.
5. Kuzhel V.V. Sotsialna polityka ta sotsialni investytsii pidpriemstv ahroprodovolchoï sfery. Ekonomichnyi forum. 2015. № 1. S. 282-286.
6. Levkivska L.M., Shvets T.V. Sotsialna vidpovidalnist u konteksti formuvannia stratehichnoho rozvytku suchasnoho ahrobiznesu. Ekonomika APK. 2018. № 7. S. 74-82.
7. Mytiai O.V. Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah v systemi konkurentnykh vidnosyn pidpriemstv kharcho-voi promyslovosti. Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriia Ekonomika. 2014. № 2. S. 23-28.
8. Stoianova-Koval S.S. Otsinka potentsialu ahrarnoi sfery do haluzevykh strukturnykh zrushen v konteksti svitovykh tendentsii. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Naukovyi zhurnal. 2010. № 1. S. 36-43.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Олександр ДЕРКАЧ
Сумський національний аграрний університет

У статті досліджено основні практичні аспекти реалізації соціально-відповідального аграрного бізнесу в Україні, зокрема добросовісна ділова практика; природоохоронна діяльність і ресурсозбереження; розвиток місцевого суспільства, розвиток персоналу, направлений на навчання і професійний розвиток. Запропоновано на сучасній стадії становлення і розвитку соціальної відповідальності вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу як механізму підвищення їх конкурентоспроможності виділити наступні фази: початковий суміжний та прикінцевий. У першому фазисі формування соціальних програм з метою нарощення конкурентоспроможності визначаються пілотні компанії і розробка критеріїв оцінки соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, принципи, періодом впровадження та методи реалізації тощо. Наступною фазою вважатиметься проведення аграрними компаніями та іншими суб'єктами аграрного бізнесу внутрішнього соціального аудиту. Суміжний етап як перехідна фаза зовнішньої оцінки соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, яка має надати оцінку цивільними незалежними експертами та співтовариством соціального ефекту від діяльності представників агробізнесу. Прикінцевий фазис повинна сприяти формуванню рейтингу соціально відповідальних компаній аграрного виробництва в країні, що також є дієвим інструментом формування їх іміджу та лояльності покупців, підвищення їх конкурентоздатності на вітчизняному просторі. Наголошено на тому, що втручання держави в сферу соціальної відповідальності аграрного бізнесу повинно носити рекомендаційний, рамковий характер. Особливо важливим для розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в країні є саме моральна підтримка даних процесів з боку держави. Більш того, деякі податкові послаблення для корпорацій навіть вигідніше бюджету і суспільству, оскільки корпорації точніше і результативніше здатні вирішувати через соціальну відповідальність місцеві регіональні проблеми. З боку ділового співтовариства можлива розробка або власного стандарту в області соціальної відповідальності, або приєднання до якого-небудь з існуючих західних стандартів в даній області з його адаптацією, або забезпечення консультативної допомоги з боку держави.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна відповідальність, соціально-відповідальний аграрний бізнес.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Валентина СТАДНИК ¹, Віталій ЙОХНА ², Віталій ХРУЩ ³

¹Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

²Хмельницький національний університет
e-mail: vyokhna@gmail.com

³Хмельницький національний університет
e-mail: khrushch@khnu.km.ua

У статті обґрунтовано авторську позицію щодо інформаційного забезпечення формування і реалізації стратегії маркетингу, яке має опиратись на підходи ціннісно-орієнтованого управління для визначення напрямів та інструментів розвитку ринкових можливостей торговельного підприємства в умовах безпекових викликів. Наведено авторське трактування сутності потенціалу розвитку торговельного підприємства. Акцентовано на тому, що потенціал розвитку торговельного підприємства ілюструє його можливість і здатність збільшувати свою присутність на ринку, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції і прискоренні товарообігу. Виділено завдання стратегічного та операційного маркетингу з цих позицій і розроблено модель обґрунтування розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства. Підкреслено, що діяльність торговельного підприємства в умовах безпекових викликів, пов'язаних із війною, погіршується через звуження споживчого попиту. І розвиток ринкових можливостей потребує іншого функціонально-компетентнісного наповнення маркетингового інструментарію – використання специфічних інформаційних технологій для впливу на ринок. Їх когнітивна складова має бути здатна мінімізувати ризики відмови споживачів від придбання товарів не першої необхідності, переводячи їх споживчу цінність в іншу площину сприйняття. Охарактеризовано сукупність сучасних інструментів цифрового маркетингу для реалізації завдань формування і розвитку ринкового потенціалу торговельних підприємств з позицій ціннісно-орієнтованого підходу.

Ключові слова: споживча цінність, ринкові можливості, операційний і стратегічний маркетинг, цифровий маркетинг, ціннісно-орієнтований підхід

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-25>

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

Спричинені російсько-українською війною безпекові виклики значно змінили середовище економічної діяльності – як у межах України, так і в глобальному економічному просторі. Внаслідок введення безпрецедентних за обсягами і сферами охоплення економічних санкцій проти найбільш знакових, а відтак і менш відомих (але доволі впливових) представників російського політичного та бізнесового істеблшменту відбувається масштабне переформатування товарних, фінансових та інформаційних потоків, які склали структуру бізнес-процесів багатьох суб'єктів господарювання. Ці процеси охопили і торговельні підприємства, які доводять продукцію до кінцевого споживача і на значній частині локальних споживчих ринків працюють із безпосередніми виробниками. В Україні багато виробників промислової продукції припинили свою діяльність внаслідок фізичного руйнування їх виробничих систем або різко зменшили масштаби своєї діяльності через ускладнення логістики та проблеми із енергозабезпеченням. Такі ж проблеми вийшли на передній план і в торговельному бізнесі, гостро поставивши перед менеджментом питання стратегічного вибору – згортати бізнес чи радикально змінювати бізнес-модель і переформатовувати бізнес-процеси для збереження себе як учасника ринку.

Масштабність і багатоаспектність торговельної діяльності, різноманітність організаційних форм її здійснення та її висока суспільна значущість для життєзабезпечення населення і збереження стійкості національної економіки в умовах війни та повоєнного відновлення зумовлює актуальність і практичну цінність досліджень, спрямованих на розроблення релевантних для стратегічної перспективи науково-методичних підходів до обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств на ринках зі звуженим споживчим попитом і потенційно високими безпековими ризиками. Очевидно, що обґрунтованість стратегічного вибору безпосередньо залежить від повноти, оперативності й достовірності інформаційного забезпечення ухвалення відповідних рішень, а успішна реалізація стратегії – від фаховості й компетентності працівників, що забезпечують інформаційну складову взаємодії зі споживачами, тобто, формують інструментарій і реалізують функціонал маркетингу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Дослідженням проблем розвитку будь-якої сфери економічної діяльності науковці займаються в першу чергу з позицій ефективності управління суб'єктами господарювання в стратегічному періоді (роботи Ф.Котлера [1], А.Томпсона і А.Стрікланда [2], П.Друкера [3] та ін. [4-7]). А відтак – в контексті тих складових бізнес-процесів, які здійснюються в підсистемах функціонального забезпечення ухвалення рішень та через наявність слабких / сильних місць впливають на загальну ефективність. Зокрема, роль маркетингових досліджень в забезпеченні ефективності функціонування підприємств доволі ґрунтовно подана у роботі І. Храпкіної та К. Кузнецової [8]; структурування завдань маркетингу для визначення запитів ринку в стратегічній перспективі досліджувалось у роботах [9-11]; специфіка маркетингового забезпечення торговельної діяльності – у роботах [6; 12]. І значущим висновком у цих та інших дослідженнях є те, що ефективність реалізації функціоналу маркетингу залежить від досконалості його інформаційного забезпечення, яке нині все більше переходить у цифровий формат [13-15].

Різноманіття маркетингового інструментарію, яке нині застосовується в управлінській практиці, дає змогу обґрунтовано обирати стратегію ефективного функціонування підприємства і керувати її реалізацією, підтримуючи лояльність споживачів і посилюючи свої конкурентні позиції на обраних сегментах ринку. На наш погляд, це є лише частковим вирішенням проблеми. З урахуванням специфіки торговельного бізнесу в умовах війни, маркетингова стратегія має бути націлена на те, щоб забезпечувати розвиток ринкових можливостей підприємства, оперативно реагуючи на зміну запитів споживачів. Авторська позиція полягає в тому, що це залежить від здатності підприємства виводити на ринок кращу за інших учасників ціннісну пропозицію. З позицій ціннісно-орієнтованого методологічного підходу і в контексті комплементарної сукупності означених цілей (функціонування, розвиток, розширення ринкових можливостей в умовах безпекових викликів) і доцільно розглядати інформаційну складову стратегічного маркетингу, формуючи її структуру, обираючи джерела і технології.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Обґрунтувати доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком ринкових можливостей торговельного підприємства в умовах безпекових викликів, сформулювати на його основі завдання стратегічного маркетингу і окреслити структуру, джерела і технології інформаційного забезпечення реалізації цих завдань з урахуванням стану споживчого ринку в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успішне функціонування і розвиток суб'єктів господарювання залежить від ефективності управління усіма його бізнес-процесами у просторовому та часовому вимірі. В торговельному бізнесі у вирішення цих завдань залучена значна множина учасників – від самостійного підприємця (ФОП), і менеджерів до великих організацій зі значним числом працівників. Кожен із цих учасників прагне сформулювати свою товарну пропозицію, виходячи із специфіки локального ринку та свого бачення обсягу платоспроможного попиту на ньому.

І хоча зумовлені війною труднощі внесли свої корективи у обсяги і способи споживання людьми багатьох товарів і послуг, проте торговельний бізнес і за цих обставин залишається одним із економічно привабливих видів діяльності з огляду на його роль у забезпеченні населення життєво необхідними товарами. Згідно даних офіційної статистики, сфера торгівлі в останні роки забезпечувала до 40% обсягів реалізації продукції в структурі національної економіки (рис.1).

При цьому переважна кількість суб'єктів господарювання у цій сфері економічної діяльності – це фізичні особи-підприємці (ФОП). Як видно із табл.1, у 2021 р. вони склали 87,52% від загальної кількості суб'єктів торговельної діяльності. Це значно більше, ніж у виробничих секторах національної економіки і ймовірно, за рахунок їх переважної кількості загальна частка ФОП у 2021 р. склала 81,04%.

Важливо те, що більшість ФОП – це самозайняті економічно активні члени суспільства. Вони самостійно створюють для себе робочі місця, тим самим зменшуючи соціальну напругу в країні в умовах війни – адже рівень безробіття значно зріс через втрату значної кількості робочих місць у виробничих секторах економіки. Тим більше, що кількість ФОП у сфері торгівлі зменшилась у 2021 р. порівняно з попереднім роком на 47379 од. Це може свідчити, з одного боку, про погіршення умов діяльності ФОП у цій сфері, пов'язаних із зміною податкового регулювання. А з іншого – про відсутність необхідних для роботи на конкурентному ринку компетенцій, що властиво дрібним

підприємцям. Як наслідок – кількість торговельних підприємств у 2021 р. зменшилась всього на 1331 одиницю (1,35%), а ФОП – на 6,5% (розрахунки на основі табл.1). Тому питання реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств віднесені сьогодні до найбільш актуальних.

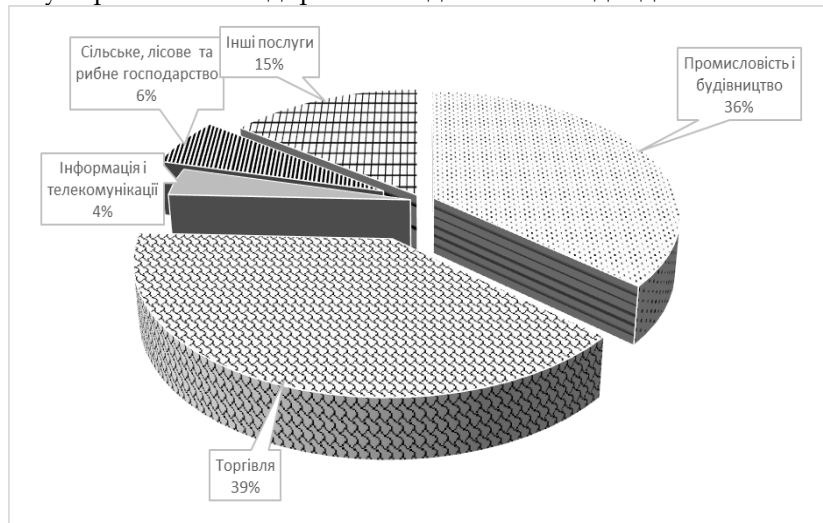


Рис.1. Структура обсягів реалізації продукції (послуг) в розрізі найбільш містких сегментів економіки України у 2021 р.

Джерело: побудовано на основі даних [16]

Таблиця 1

Частка ФОП у структурі найбільш містких за кількістю суб'єктів господарювання секторів економіки України у 2020-2021 рр.

	2020 рік				2021 рік			Зміна кількості СГ ФОП 2021-2020, од.
	Кількість діючих суб'єктів господарювання (СГ)		У тому числі фізичні особи-підприємці (ФОП)		Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.	У т. ч. ФОП	Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %	
	усього, од.	% до заг.	од.	у % до заг.				
Усього	1973652	100,0	1599755	100,0	1956320	1585414	81,04	-14341
Промисловість	126337	6,4	78531	4,9	121787	72728	59,72	-5803
Будівництво	56926	2,9	25293	1,6	56627	25127	44,37	-166
<i>Оптова та роздр. торівля; ремонт автотрансп. засобів</i>	<i>826129</i>	<i>41,9</i>	<i>727760</i>	<i>45,5</i>	<i>777419</i>	<i>680381</i>	<i>87,52</i>	<i>-47379</i>

Джерело: складено на основі даних [17]

Термін «потенціал» (від латинського *potentia* – сила, потужність) доволі широко використовується у сучасній науковій літературі щодо різних об'єктів дослідження, тому має багато різних підходів до його визначення (ресурсний, компетентісно-функціональний, ціннісний) та, відповідно, різних тлумачень.

В контексті даного дослідження вважаємо релевантним той зміст, який закладає в термін «потенціал» А. Головова – як «максимальні можливості не лише ресурсів підприємства, які взаємодіють, а й усіх його складових, що беруть участь у діяльності, їх органічної структурно-функціональної взаємодії, які формують оптимальний потенціал розвитку підприємства у стратегічній перспективі» [18]. Динамічність цієї структурно-функціональної взаємодії є умовою нарощування потенціалу розвитку – навіть за обмеженості ресурсів. Акцент на цьому роблять І. Отенко із співавторами, підкреслюючи, що «змінюючи та удосконалюючи пропорції, можна досягти більшого різноманіття станів і побудови системи (потенціалу) для досягнення певної мети» [11].

Наприкінці ХХ століття в управлінні набув поширення ціннісно-орієнтований підхід, який розглядає можливості розвитку підприємства з позиції створення цінності для зацікавлених осіб.

Акцент робиться на тому, що потрібно таким чином працювати, щоб створювати найбільшу цінність для зацікавлених осіб, які можуть суттєво впливати на ринкові можливості підприємства [19]. Він вважається нині найбільш повним для розуміння того, в якому напрямі і якими способами необхідно діяти менеджерам для того, щоб збільшувати потенціал розвитку підприємства. І ці можливості криються в інтелекті й професіоналізмі тих, хто проєктує рішення щодо вибору способів створення цінності, ухвалює їх із певної множини альтернатив і втілює їх у життя, забезпечуючи якісний розвиток бізнесу на всіх цільових ринках.

Тому справедливо стверджувати, що ринковий потенціал торговельної організації є результатом кваліфікованих дій менеджменту підприємства із виявлення запитів споживачів та формування сукупності засобів для його задоволення. Це передбачає низку дій із вивчення ринку за усіма чинниками, що формують споживчий попит (як наявний, так і майбутній), аналізу спроможності операційної системи підприємства побудувати ланцюжки постачання і збуту продукції (в роздріб чи гуртовими поставками) і, як результат цього аналізу – планування надходження товарного асортименту у торговельні зали або на склади підприємства та підтримка операційної діяльності маркетинговими засобами стимулювання збуту за усіма позиціями товарного асортименту. Тобто, маркетингова і операційна складові діяльності торговельної організації тісно взаємодіють між собою у процесах аналізу ринку і планування операцій, що дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у структурі бізнес-процесів або реагувати на нові ринкові можливості. Тим самим можна сказати, що маркетингова діяльність дає змогу формувати і розвивати ринкові можливості підприємства, а операційна – реалізувати його ринковий потенціал.

Саме такі завдання має вирішувати стратегічний маркетинг, що дає змогу топ-менеджменту цілеспрямовано впливати на формування ресурсної бази, розвиток технологій і компетенцій, необхідних для створення цінності і реалізації ринкових можливостей. Визначені нами з використанням ціннісно-орієнтованого підходу цілі і завдання стратегічного та операційного маркетингу в процесах формування і реалізації ринкових можливостей торговельного підприємства у їх взаємозв'язку та спрямованості схематично подано на рис. 3.



Рис.3. Цілі і завдання стратегічного та операційного маркетингу в процесах формування і реалізації ринкових можливостей торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Маркетингова стратегія торговельного підприємства є однією із найбільш важливих і розробляється для формування його поведінки на споживчому ринку. В її межах визначаються пріоритетні напрями взаємодії з ринком, обираються маркетингові ресурси та інструменти, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, конкретизуються цілі маркетингу на різних сегментах споживчого ринку [20]. Логічно стверджувати, що саме вона орієнтує менеджмент підприємства на розширення потенціалу ринкових можливостей. Основні етапи формування і реалізації стратегії маркетингу схематично відображено на рис.2.

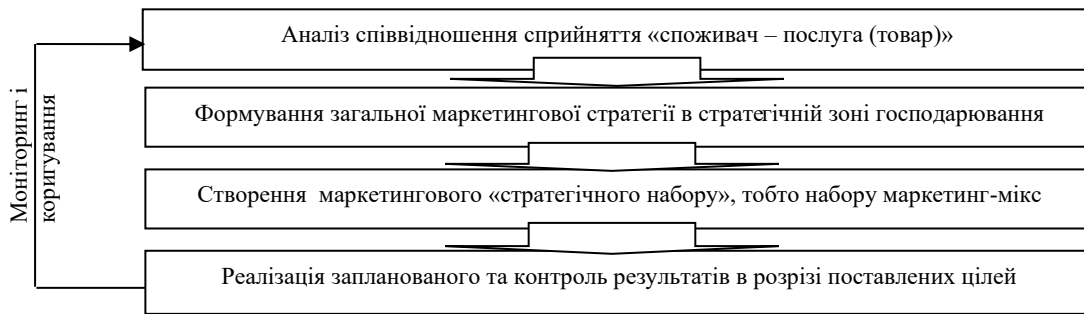


Рис.2 . Етапи формування і реалізації маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія, як і будь-яка інша, визначає орієнтири руху та є динамічним комплексом заходів, що потребує моніторингу і коригування у разі значних змін в бізнес-середовищі. Та її формування починається з аналізу сприйняття споживачем товару (а також способів його пропонування), тобто співвідношення «споживач – послуга (товар)». Цей аналіз неодмінно має здійснюватися з позицій ціннісного підходу – який учасник ринку пропонує найбільшу цінність споживачам і за рахунок чого. Завдяки цьому можна сформувавши доволі об'єктивну та інтерактивну картину конкурентного середовища підприємства. Це дасть змогу визначити стратегію і тактику поведінки підприємства на ринку з урахуванням аналогічних дій основних конкурентів (асортиментна політика, рекламні заходи, розкид цін).

За результатами аналізу інформації про стан ринку і ресурсні можливості підприємства задовольняти на ньому попит споживачів розраховуються прогностичні обсяги продажу продукції та оцінюються можливості подальшого їх зростання. Або ж виокремлюються ті чинники, що можуть перешкодити цьому. Результатом такого аналізу є оцінка можливості торговельного підприємства прискорювати товарообіг продукції на цільових ринках і збільшувати обсяги її реалізації, що є необхідною умовою ухвалення рішень в процесі розроблення заходів для управління розвитком його ринкового потенціалу. Розроблену нами модель обґрунтування розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства подано на рис. 4.

Опираючись на ресурсний та ціннісно-орієнтований підходи, можемо визначити *потенціал розвитку торговельного підприємства* як його спроможність сформувавши і ефективно використовувати ті види економічних ресурсів, які необхідні для виведення на ринок товарних пропозицій, що мають споживчу цінність для цільових груп покупців, задоволення означених потреб і отримання власної економічної вигоди.

Зазначимо, що лише кваліфіковане дослідження ринку з позицій ціннісно-орієнтованого підходу забезпечить обґрунтованість плану розвитку ринкових можливостей підприємства в умовах війни, оскільки дасть змогу визначити: 1) приблизний територіальний обрис операційної діяльності підприємства; 2) характеристики основної маси покупців, що входять до зони його обслуговування; 3) вподобання та переваги потенційних покупців; 4) обсяг незадоволеного попиту і такого, що може бути потенційним (формується неявно). На основі цієї інформації можна розрахувати зміни в структурі товарообігу, які враховують ціннісні переваги цільових груп споживачів, і сформувавши рекомендації для зміни комплексу маркетинг-мікс, які можуть збільшити ринкові можливості підприємства через когнітивну складову споживчої цінності товарних пропозицій.

Комплекс маркетинг-мікс є усталеною сукупністю елементів (продукт, ціна, розміщення і просування), інструментальне наповнення яких має відповідати різним типам споживчого ринку. За наявності змін на ньому в планованому періоді їх зміст може змінюватися (або коригуватися). Його основне призначення – підвищення інтересу споживачів до продукції, яка надходить у продаж в роздрібних відділеннях торговельного підприємства на цільових ринках. Саме в інструментах цього комплексу найбільш чітко проявляється когнітивна складову споживчої цінності товару, яка забезпечує його позитивне сприйняття споживачами [20]. Тому дуже важливо правильно обрати технології та інструменти такого впливу. Практика показує, що невідповідність обраних для впливу на вибір покупців маркетингових інструментів їх запитам чи надто агресивне нав'язування покупки може спричинити втрату лояльності як окремого покупця, так і потенційних, з якими він може поділитися власним досвідом. І це погіршуватиме можливості підприємства розширювати свої ринкові можливості.

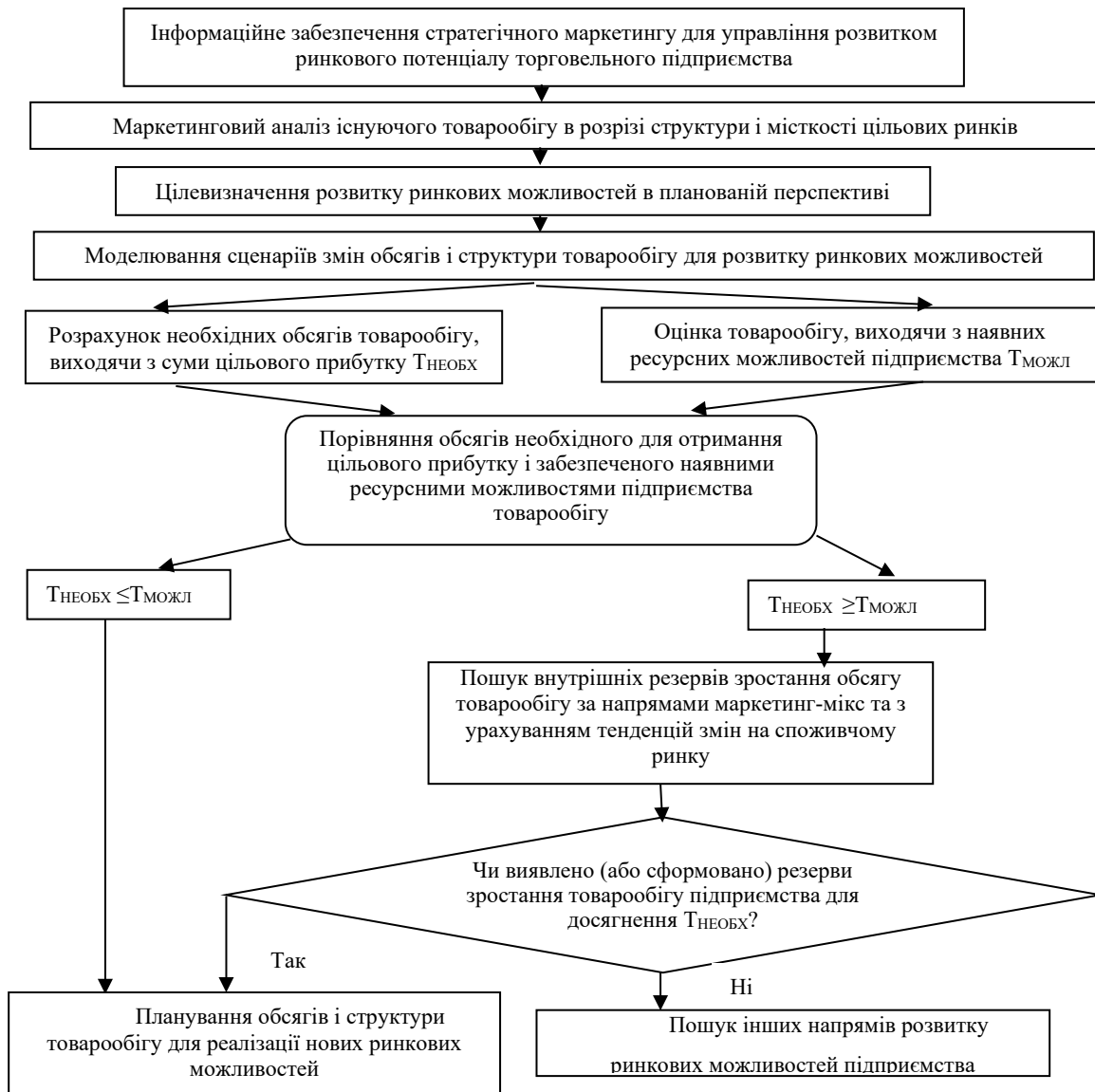


Рис. 3. Модель обґрунтування розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства

Набагато ефективнішим стає процес розвитку ринкових можливостей торговельного підприємства за умови використання сучасних інформаційних технологій, які дають змогу алгоритмізувати більшість бізнес-процесів, що стосуються ринкових трансакцій. За зростаючої інформатизації суспільства Інтернет та інші цифрові канали стають поштовхом до появи цифрового маркетингу, який змінює форми і методи маркетингової діяльності (рис. 5).

Електронний бізнес фактично став інноваційним продуктом інформаційного суспільства та відіграє сьогодні одну з провідних ролей у забезпеченні інноваційного розвитку світової економіки. Сучасні інформаційно-комунікаційні інновації вже сьогодні визначають потенціал розвитку багатьох торговельних організацій, а деякі взагалі переходять у онлайн-формат. Цифровий маркетинг використовує найновіші технології роботи з ринком – і особливо ті, що формують когнітивну складову споживчої цінності. Опираючись на можливості цифрових технологій, торговельні компанії можуть отримувати оперативні й цілком об'єктивні дані про переваги потенційних споживачів. І це має використовуватися ними для сегментування покупців, для оцінки місткості різних сегментів ринку, що може стати вирішальним аргументом прийняття рішень при розробленні стратегії розвитку ринкових можливостей в умовах перманентних безпекових викликів, з якими зіткнувся увесь український бізнес і який суттєво звужив платоспроможний попит покупців. І розвиток ринкових можливостей потребує іншого функціонально-компетентнісного наповнення маркетингового інструментарію – використання специфічних інформаційних технологій для впливу на ринок. Аналіз ефективності таких технологій теж доцільно здійснювати з погляду їх здатності підвищувати ефективність бізнес-процесів.



Рис. 5. Методи цифрового маркетингу, що можуть сприяти розширенню ринкових можливостей торговельного підприємства

Джерело: узагальнено на основі [13-15].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Торговельні підприємства в умовах війни виконують важливу соціально-економічну функцію – забезпечення населення необхідними для підтримання життєдіяльності товарами, і, водночас, надходження в бюджет податкових платежів від здійснення торговельної діяльності, які витрачаються для потреб оборони і реалізації програм соціальної політики. Зміна структури споживчого попиту під час війни, руйнування логістичної, транспортної та енергетичної інфраструктури значно ускладнило діяльність цих підприємств, змусило менеджмент вдаватись до антикризових заходів для збереження бізнесу і його відновлення в перспективі. Шляхи відновлення можуть бути різними, їх вибір має відбуватися з використанням інструментарію і технологій стратегічного маркетингу. У статті обґрунтовано авторську позицію щодо інформаційного забезпечення формування і реалізації стратегії маркетингу, яке має опиратись на підходи ціннісно-орієнтованого управління для визначення напрямів та інструментів розвитку ринкових можливостей торговельного підприємства. Акцентовано на тому, що потенціал розвитку торговельного підприємства ілюструє його можливість і здатність збільшувати свою присутність на ринку, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції і прискоренні товарообігу. Виділено завдання стратегічного та операційного маркетингу з цих позицій і розроблено модель обґрунтування розвитку нових ринкових можливостей в системі стратегічного маркетингу торговельного підприємства, у якій ключову роль відіграє система інформаційного забезпечення.

Релевантна інформація є надзвичайно важливою для оцінки економічної вигідності розширення ринкових можливостей торговельного підприємства. Водночас вона лише слугує аналітичною базою для оцінки нинішнього стану ринку. Підкреслено, що розвиток ринкових можливостей торговельного підприємства в умовах звуження споживчого попиту потребує використання специфічних інформаційних технологій для впливу на ринок – з метою спонукання вибору споживачів в інтересах конкретного учасника. Їх когнітивна складова має бути здатна мінімізувати ризики відмови споживачів від придбання товарів не першої необхідності, переводячи їх споживчу цінність в іншу площину сприйняття. Охарактеризовано сукупність сучасних інструментів цифрового маркетингу для реалізації завдань формування і розвитку ринкового потенціалу торговельних підприємств з позицій ціннісно-орієнтованого підходу. Аналіз можливостей різних інформаційних технологій виявляти ціннісні переваги споживачів для нарощування потенціалу розвитку торговельного підприємства і визначено наступним етапом досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок; пер. с англ. Москва: Издательство АСТ, 2000. 272 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2002. 928 с.

3. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629
4. Said Elbanna Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. The harder firms practice strategic management, the better they are. Strategic Change. 2020. Vol. 31, Issue 6. P. 561-570. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>.
5. Ковальчук С.В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. 280 с.
6. Кузнецова И.Д., Гуськова И.В. Маркетинговая стратегия торгового предприятия. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2014. № 4. С.312–316.
7. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.
8. Храпкіна В. В. Кузнецова К. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Менеджер. 2019. № 2(83). С. 42–53.
9. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (Дата звернення 22.12.2022).
10. Головчук Ю.О., Стадник В.В., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7
11. Отенко І.П. Малярець Л.М., Івашенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2007. 347 с.
12. Березін О. В., Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.
13. Забаштанська Т. В., Вербівська Л. В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 529–535. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/85.pdf
14. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297–304.
15. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. [та ін.] Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
16. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.03.2022).
17. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.03.2022).
18. Головкова А.С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 37–39.
19. Замазій О.В., Стадник В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Проблеми економіки. 2015. Вип.3. С.169–174.
20. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.

REFERENCES :

1. Kotler F. Marketynh v tretjem tysiacheljetii: Kak sozdat, zavojevat i uderzhat rynek; per. s anhl. Moskva: Izdatelstvo AST, 2000. 272 s.
2. Tompson A. A., Strikland A. G. Strategicheskii menegement: kontsepii i situazii dlia analiza; per. s angl. Moskva: Viliams, 2002. 928 s.
3. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629
4. Said Elbanna Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. The harder firms practice strategic management, the better they are. Strategic Change. 2020. Vol. 31, Issue 6. P. 561-570. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>
5. Kovalchuk S.V. Aktualizatsiia marketynhovykh stratehii v konteksti innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Khmelnytskyi: TOV «Polihrafist-2», 2012. 280 s.
6. Kuznetsova Y.D., Huskova Y.V. Marketinhovaiia stratehiia torhovooho predpriyatia. Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia. 2014. № 4. S.312–316.
7. Stadnyk V.V., Mel'nychuk O.P., Yokhna V.M. Marketyng-menegment innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Khmel' nitskij: PP Honta A.S., 2013. 206 s.

8. Khrapkina V. V., Kuznietsova K. V. Rol marketynhovykh doslidzhen u zabezpechenni efektyvnoi roboty pidpriemstva. Menedzher. 2019. № 2(83). S. 42–53.
9. Amons S. E., Krasniak O. P. Marketynhovi doslidzhennia rynku i yoho strukturnykh elementiv: teoretychnyi aspekt. Efektyvna ekonomika. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (Data zvernennia 22.12.2022).
10. Holovchuk Yu.O., Stadnyk V.V., Izhevskiy P.H. Marketynh vzaiemodii v rozvytku innovatsiinoho ta rynkovoho potentsialu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7.
11. Otenko I.P., Maliarets L.M., Ivashchenko H.A. Analiz ta otsinka stratehichnogo potentsialu pidpriemstva: nauk. vyd. Kharkiv: KhNEU, 2007. 347 s.
12. Berezin O. V., Karpenko Yu. V. Teoriia i praktyka zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia potentsialu torhovelnykh pidpriemstv: monohrafiia. Poltava: InterHrafika, 2012. 203 s.
13. Zabashtanska T. V., Verbitska L. V. Sutnist e-marketynhu ta yoho rol u rozvytku pidpriemstva. Infrastruk-tura rynku. 2019. Vyp. 35. S. 529–535. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/85.pdf.
14. But-Husaim O. H., Kovtunencko K. V. Tsyfrovyi menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku. Biznes Inform. 2020. № 6. S. 297–304.
15. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. [ta in.] Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu KhKhI storichchia : monohrafiia; za red. M. A. Oklandera. Odesa: Astroprynt, 2017. 292.
16. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.03.2022).
17. Kilkist diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.03.2022).
18. Holovkova A.S. Metodolohichni problemy vymiriuvannia potentsialu pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava. 2017. № 4. S. 37–39.
19. Zamazii O.V., Stadnyk V.V. Naukovo-metodychni osnovy modeliuвання povedinky spozhyvachiv u systemi tsinnisno-oriietovanoho upravlinnia pidpriemstvom. Problemy ekonomiky. 2015. Vyp.3. S.169–174.
20. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.

INFORMATION PROVISION OF STRATEGIC MARKETING FOR REALIZING THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES

Valentyna STADNYK, Vitaliy YOKHNA, Vitalii KHRUSHCH
Khmelnitskyi National University

The author's position regarding the information support of the formation and implementation of the marketing strategy, which should be based on the approaches of value-oriented management to determine the directions and tools for the development of the market opportunities of the trading enterprise in the conditions of permanent security challenges, is substantiated. The author's interpretation of the essence of the development potential of a trade enterprise is given. Emphasis is placed on the fact that the development potential of a trade enterprise illustrates its opportunity and ability to increase its presence on the market, which is manifested in the growth of sales volume and acceleration of turnover. The tasks of strategic and operational marketing from these positions are highlighted and a model of substantiation of the development of new market opportunities in the strategic marketing system of a trade enterprise is developed. It is emphasized that the activity of a trade enterprise in the conditions of security challenges related to war is deteriorating due to the narrowing of consumer demand. And the development of market opportunities requires another functional and competent filling of the marketing toolkit - the use of specific information technologies to influence the market. Their cognitive component should be able to minimize the risks of consumers refusing to purchase non-essential goods, transferring their consumer value to another plane of perception. The set of modern digital marketing tools for the implementation of the tasks of forming and developing the market potential of trading enterprises from the standpoint of a value-oriented approach is characterized.

Keywords: consumer value, consumer value, market opportunities, operational and strategic marketing, digital marketing, value-oriented approach

CREATIVE ECONOMY DEVELOPMENT IN THE GLOBAL WORLD

Nataliya KUZNETSOVA

Cherkasy State Business College

<https://orcid.org/0000-0002-3121-6221>

nataliya.kuznetsova14@gmail.com

Global trends in the development of the creative economy indicate its growing role in forming the world market for goods and services, as well as opportunities for growth in its future. Despite the challenges of the global economy, the creative economy is showing positive trends to increase its part in the formation of world gross domestic product and a significant contribution to the world trade. The author (based on the analysis of the post-industrial society's components) summarizes the main prerequisites for the formation of the creative economy, substantiates its components and factors of formation and development. It is determined that the main drivers of creative economy development are human capital and its creativity, as well as technological, economic and social paradigms of social development, which have formed an environment of favorable opportunities and resources for its development and growth.

Key words: creative economy, driving forces, develop, global world, human capital.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-26>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The post-industrial era of the world society has laid the foundations for global transformations of the economy and social sphere, markets and capital, production factors and social resources. It is the era of technological revolution, which led to the "machine" replacement technology with the intellectual one, the usage of electronic technology, the transition to digital methods of processing and storage any information, software production; it is the information revolution, characterized by the dynamic developing of information technology and new industries, which has shifted the emphasis in the role of public resources from labor and capital to knowledge and information.

Modern trends in the development of the world economy - globalization, intellectualization and creativity contributed to the shift of priorities to human, intelligence, creativity, and talents. The creative economy, which is an environment for the development of talents, is actively developing, which increases attention to the issues of forming a new quality of human capital.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

The topic of the creative economy development is relevant and has been reflected in the scientific research of foreign and Ukrainian scientists: Parris D., Anantrasirichai N., Bull D., Correa-Quezada R., García J., Rama D., Maldonado-Erazo, Graham S., **Grotenhuis F.**, Florida R., Tinagli I., Howkins, J., **Kalenuk I.**, Ushkarenko Iu.V., Chmut A.V., Syniakova K.M., Chorna M.V., Bredikhin V.M. and other. However, this sector of the global economy is gaining new dynamics and will grow further research.

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

The purpose of writing the article is to define the role and place of creative economy in the world and main factors of social progress and the transformation of creativity into the driving force of social modifications.

MAIN MATERIAL PRESENTING

Post-industrial society is primarily characterized as a society of knowledge, high technology and services aimed at meeting a wide range of material and spiritual needs of people that radically change the quality of their lives: working conditions, life and leisure.

The comprehensive penetration of modern information technology into all the spheres of life has accelerated the process of information processing, increasing the role of knowledge, the paces of their growing, exchange and dissemination, which contributed to the improving of educational technologies and changed the basic content of education - to teach people to learn.

Each stage of civilizational development was characterized by the strength of the information influence on the human intellect, and as a result of that new needs arose and various means of their satisfaction were sought (scientific and technological revolutions). Finally, the formation of personal and professional qualities of a man and his professional preferences was happened thanking to information spreading through education (as a means of its dissemination and transmission). The knowledge gained in

this way and the acquisition of professional experience contributed to the development of talent, which determined the uniqueness of an individual.

That's why we can assume that the driving force of the evolution of socio-economic relations, technological models of civilization was information and its global penetration into the nature of human relations. It means that the volume of information flows, time, place, methods of processing and scope have influenced on the change of human needs and their life values.

Scientific-and-technological revolutions, generated by the synergy of knowledge and information, led to the emergence of techno-socio-economic paradigm, where the key role belonged to the human capital as the main resource of economic development. Technological changes, access to information have affected not only the economic but also the social developments of countries. Gradually, the formation of a favourable social environment was happened under the influence of these factors, which, in turn, gave impetus to the dynamic developing of culture as a realization sphere of people's creative individual abilities. Just this integration of culture, information and innovation with individual ingenuity and entrepreneurial talent have formed the basis for the development of a creative economy, the core of which is human capital, which embodies intelligence, creativity and entrepreneurial talent (Fig. № 1).

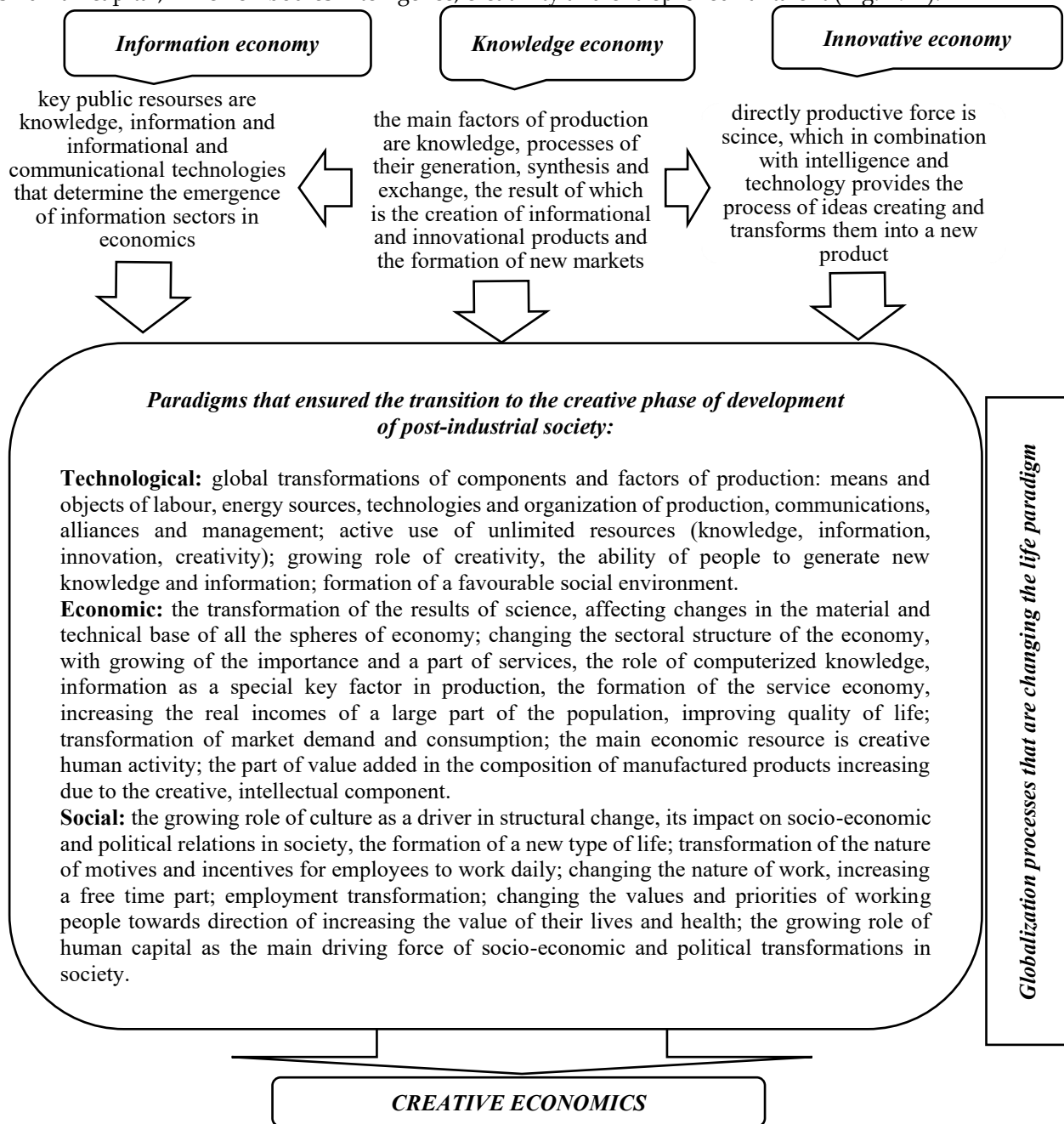


Fig. № 1. Prerequisites for the formation of a creative economy

Source: created by the author

The main factors of social progress and the transformation of creativity into the driving force of social modifications were [1]:

- 1) a sufficient level of satisfaction of the material needs of most people due to the relatively short working hours;
- 2) the growing role of science and knowledge as a direct productive force, the growing dependence of knowledge carriers and their values on the level of education and involvement in intellectual activity;
- 3) radical changes in consumption, where the emphasis is shifted to intangible goods, and human assimilation of information, the ability to generate new knowledge make consumption as an element of production.

Unlike labour, creativity is the highest and the most perfect type of activity; its motivating motive is related to the inner needs of the individual, the desire for self-realization, development and increase of his knowledge and capabilities. As a person's ability to create something original, subjectively or objectively new, creativity has always existed, but as an economic phenomenon, it was not known to either pre-economic or economic society [1].

The key factor in the change of social formations was the evolution of human needs, which according to Abraham Maslow's theory of motivation are primary (by natural origin) such as the need for food, water, warm and acquired (social ones) such as the need for communication, knowledge, self-realization, personal growth and intellectual search. To meet the human needs, their market developed, which was increasingly aimed at meeting not only primary needs but also social ones.

There have been significant transformations in market terms of supply and demand. Due to large-scale automation of production processes, the product was improved and, accordingly, the need for manual labour was reduced, which led to the release of part of the labour force from the industrial sphere. Thus, workers were displaced by industrialization and they were gradually moving into the service sector, in particular in the cultural and creative industries, where a creative product was formed, and which was more attractive in terms of content and quality when lifestyle and their market value was above average.

New industries arose on the basis of the development of new communication technologies, each of which developed due to the need for competencies and ideas. Gradually the processes of commercialization of cultural industries were taken place, in particular the field of entertainment, which became the real players in the market of creative products and increasingly became more and more competitive. As for market demand, it has also undergone significant changes due to the gradual increase in the solvency of customers, increasing the budget of free time and growing interest in recreation interested with elements of entertainment. People began to spend their incomes more on entertainment than on household chores and food [2, P. 8-9].

Thus, it can be stated that the concept of "creative economy" combines the contents of "information economy", "innovation economy", "knowledge economy", and its formation is due to technological, economic and social paradigms of society, which formed the organizational basis, resource and institutional support to transform it into "an evolving concept that is evolving and based on the interaction including human creativity, ideas and intellectual property, knowledge and technology" [3].

Today, the creative economy is one of the most dynamic sectors of the global economy with a powerful force of socio-economic development transformation, and creative change is becoming one of the main social laws of social development, where the main part of the social product is created by intelligence, creativity and new ideas.

The main factors of effective formation, growth and development of the creative economy are: creative development of human capital, the existence of domestic market demand for creative products, innovation, investment in creative content and talent, technological, organizational and institutional modernization of the creative sector; creative activity of all subjects of the creative products and services market. The system of effective management, including its creative, innovative, investment, production and social components, acts as providing factors and effective "soft infrastructure" (creative space). (Fig. 2).

The creative economy in the world has developed dynamically over the last decade and today a prominent place in a significant sector with the potential of highly developed creative human capital takes place in the economy of many developed countries. According to the UNCTAD report "Creative Economy Outlook. Trends in International trade in creative industries 2002-2015. Country profiles 2005-2014 « the size of world exports of creative goods has expanded significantly and more than doubled: from \$208 billion to \$509 billion with an average annual growth rate of 7% (for the period from 2002 to 2015).

During the same period, world imports of creative goods developed with an average annual growth rate of 5.1%, increasing from \$227 billion to \$454 billion. The available data shows that world

exports more than double from \$208 billion in 2002 to \$510 billion in 2015 while imports nearly double from \$227 billion in 2002 to \$454 billion in 2015 generating a trade surplus of \$55 billion in 2015 [6].

China remains the world's leading exporter of creative goods, with exports four times more than US exports totalling \$168.5 billion in 2015.

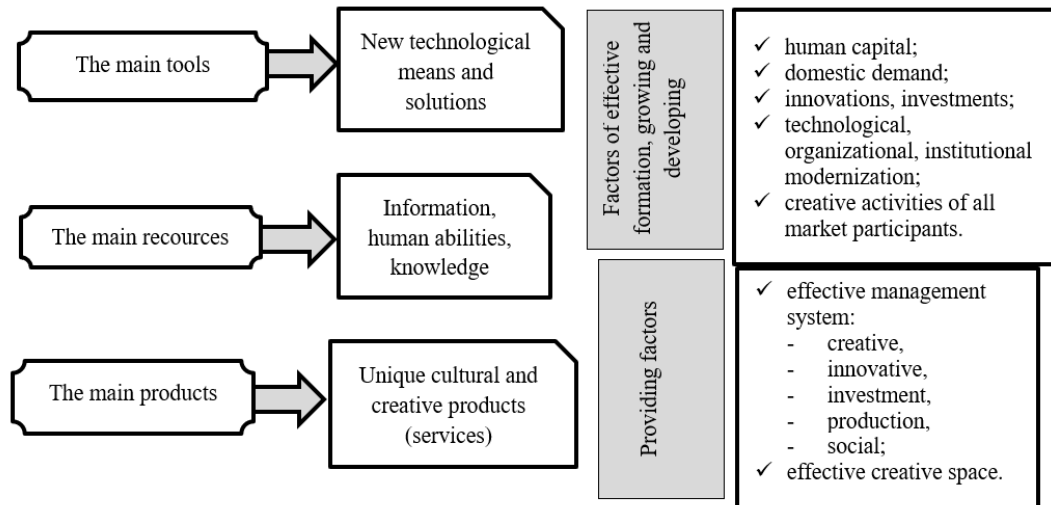


Fig. 2. Components and factors of formation and development of creative economy

Source: created by the author basing on [4, 5].

Thus, for the period from 2002 till 2015, the turnover of creative goods in China has increased more than five times: from \$32 billion to \$191.4 billion with an average annual growth of 14% [7].

China's cultural and creative sector accounts for 2.45% of GDP or € 50.32 billion in value added, which is 6.4% higher than economic growth as a whole. In Europe, the region's cultural and creative sectors accounts for 2.6% of EU GDP with a turnover of more than € 645 billion (2003), which is significantly more than that generated by the car industry € 271 billion (in 2001) and ICT producers € 541 billion (in 2003) (tabl. 1).

Table 1.

The role of the creative economy in the economic development of the EU and China

Economic data	EU	China
Turnover	More than € 654 billion in 2003	€ 47.6 billion in 2006
Value added to GDP	2.6% of EU GDP in 2003	2.45% of GDP in 2006
Employment	In 2004, almost 6 million people were employed = 3.1% of total employed population in EU27	In 2006, 11.32 million employed = 1.48% of total employed population
Trade	The export of cultural services from the EU 27 to China has increased, growing from € 31 million in 2004 to € 49 million (+58%)	China has become the third largest exporter (€ 3.7 billion) and the sixth largest importer (€ 2.2 billion) of cultural goods in the world in 2005
Contribution to growth	12.3% higher than growth of the general economy	6.4% higher than growth of the general economy

Source: [8].

Together the Association of South East Asia Nations (ASEAN) 3 1 and the European Union regional powerhouses dominate the export of creative goods. Among developed regions, Europe (28) 2 is the largest exporter of creative goods. In 2015, exports of creative goods from the European Union stood at \$171 billion compared to \$85 billion in 2002, a doubling in trade. Annual average growth rates for creative goods exports are at 5.5 per cent, for the European Union (for the period 2002-2015). The cultural and creative industries employ nearly 12 million people in the European Union region [6].

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

So, it can be stated that despite the challenges facing the global economy today, the global creative economy positions itself as generally stable and growing, it has a significant impact on the world trade market. The cultural and creative sectors of the creative economy are important drivers of innovation in other fields and sectors of the world economy, and the driving force of the creative economy is its human capital, where combination with modern global communication networks and information technology,

education and science, investment and government support provide its dynamic development, and its great role in economic growth of the world.

REFERENCES:

1. Inozemtsev VL Modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects: textbook. manual for university students. M. : Logos, 2000. 304 p. URL: <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000946/st000.shtml> [in Russian].
2. Howkins, John. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin UK; 2nd edition, 2013. 288 p.
3. Creative Economy Programme URL: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>. (Last accessed: 11.08.2022).
4. Chistyakova A. S. Features of creative economy // C: /Users/Admin/Downloads/NTI_2016_1_8.pdf.
5. Zhuravlev V.A. Creative society and creative economy // European Social Science Journal. 2010. № 2. P. 45-54.
6. UNCTAD Creative Economy Outlook URL: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>. (Last accessed: 15.08.2022).
7. UNCTAD Creative Economy Outlook report available in Chinese. URL: <https://culture360.asef.org/resources/unctad-creative-economy-outlook-report-available-chinese/> (Last accessed: 12.08.2022).
8. Mapping the Cultural and Creative Sectors in the EU and China: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/cier-data/uploads/2016/08/Mapping31.pdf> (Last accessed: 28.07.2022).

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ У ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ

Наталія КУЗНЕЦОВА

Черкаський державний бізнес-коледж

Глобальні тенденції розвитку креативної економіки засвідчують про її зростаючу роль у формуванні ринку світової торгівлі товарами та послугами, а також можливості зростання її обсягів у майбутньому. Незважаючи на виклики глобальної економіки, креативна економіка демонструє позитивні тенденції до зростання її частки у формуванні світового валового продукту та значного внеску у світову торгівлю. Автором на основі аналізу складових постіндустріального суспільства, визначено основні передумови формування креативної економіки, обґрунтовано її складові та фактори становлення і розвитку. Визначено, що головними рушіями розвитку креативної економіки є людський капітал та його креативність, а також технологічна, економічна і соціальна парадигми суспільного розвитку, що сформували середовище сприятливих можливостей та ресурсного забезпечення для її розвитку та зростання.

Ключові слова: креативна економіка, рушійні сили, розвиток, глобальний світ, людський капітал.

ВПЛИВ АГРОХОЛДИНГІВ НА РОЗВИТОК СЕЛА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Вероніка ХУДОЛЕЙ

ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

<https://orcid.org/0000-0002-6658-7065>

khudolei@ukr.net

Вплив агрохолдингів на розвиток села в умовах децентралізації економіки як ніколи стає помітнішим. У країнах, що розвиваються, сільськогосподарський сектор все ще є дуже важливим для підтримки та прискорення економічного розвитку. Більшість сільськогосподарських площ розташована в сільській місцевості. Тому часто вважають, що розвиток сільської місцевості – це також розвиток сільського господарства. Природні та людські ресурси в сільській місцевості мають великий потенціал для розвитку в аграрному секторі. Земля та вода є основними природними ресурсами в сільській місцевості і використовуються для ведення господарств сільськими жителями, які здебільшого працюють у сільськогосподарському секторі. Тому управління природними та людськими ресурсами є запорукою успіху в реалізації цілей сільськогосподарського та сільського розвитку. Звичайно, цей успіх має бути підтриманий різними урядовими політиками та іншими пов'язаними установами, здатними заохочувати наявні людські ресурси в сільській місцевості.

Впровадження та розвиток як фізичних, так і нефізичних технологій також є важливими компонентами сільськогосподарського та сільського розвитку. Більшість економічного розвитку в країнах, що розвиваються, пов'язано з розвитком сільського господарства та сільського господарства, спрямованим на підвищення продуктивності землі та людських ресурсів, щоб покращити життя їхніх людей.

Економіко-фінансова структура стає інструментом стійкості, якщо вона періодично переглядається та вдосконалюється та впливає на більшість холдингових компаній у регіоні. В іншому випадку він має тенденцію стати руйнівним фактором, який поляризує можливості на користь регіональних лідерів, перешкоджаючи вільній конкуренції та знижуючи стійкий сільськогосподарський динамізм регіону. Серед елементів уразливості ми визначили організаційні аспекти, пов'язані з холдинговими компаніями, такі як: просування холдингових компаній, поширення переваг та зобов'язань асоціації, стратегічна співпраця з владою, залучення холдингових компаній до регіональної співпраці програми та заходи щодо скорочення логістичних ланцюгів.

Розвиток сільського господарства є невід'ємною частиною економічного розвитку сільської місцевості, яка потребує інтеграції. Кілька проблем, які виникають у сільськогосподарському та сільському розвитку, необхідно вирішувати, враховуючи різні аспекти. Сільські інституції мають бути залучені до реалізації аграрного та сільського розвитку. У випадку провінції Балі розвиток сільського господарства та сільської місцевості може бути спрямований на розвиток туризму, промисловості, навколишнього середовища та економічної діяльності. Це може бути у формі розвитку агротуризму, агропромисловості, інтегрованої системи землеробства (системи рослинництва та тваринництва) та сільських підприємств. Поліпшення сільськогосподарського та сільського розвитку прискорило зростання сільської економіки, таким чином зменшивши бідність

Ключові слова: вплив, агрохолдинги, розвиток села, умови децентралізації

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-27>

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

Асоціативні форми представляють підхід до сільськогосподарського менеджменту, який спрямований як на розвиток сільської місцевості, так і на підвищення продуктивності на галузевому рівні шляхом застосування процедур управління виробництвом і маркетингу, адаптованих до механізмів сучасної економіки, з глобальними торговими потоками та зв'язками щодо управління запасами та виробництва. Хоча це інноваційна концепція, культурні відмінності можуть мати значний вплив на ці форми організації сільськогосподарської діяльності, відмінності, які можуть зробити різницю між невдачею та успіхом.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впливу агрохолдингів на розвиток села в умовах децентралізації економіки досліджували такі науковці як: Андрійчук В.Г. [1], Гирник Л. В. [2], Завальнюк К. С. [3], Мельник О. І., Підгірна В. С., Белінська Ю. О. [4], Могильний О. О., Ходаківська О. В. [5], Морз О. В., Семцов В. М., Кукель Г. С. [6], Хірса І. М. [7], Червен, І. І. [8], Дуб Б. [9], Мельник О. І., Підгірна В. С., Белінська Ю. О. [10], Павлов О. І., Дідух С. М., Барвіненко В. Д. [11] та ін. Для визначення теоретичних основ цього дослідження надзвичайно корисною є література. Сама тема є цікавою та актуальною для дослідників, які підходять до неї з різних сторін.

Першим інноваційним підходом є роль Експертного посередника знань (ЕКВ) у розвитку сільської місцевості. У Греції було проведено тематичне дослідження, яке було зосереджено на неоендеогенному розвитку. У цьому контексті ЕКВ може об'єднати місцевих і «позамісцевих» учасників. Крім того, ЕКВ може вибрати найбільш відповідний тип сільського розвитку для даного регіону. Саме дослідження було зосереджено на проектах з відновлюваних джерел енергії в Греції

та підкреслило необхідність використання місцевого та позамісцевого фінансування для досягнення розвитку сільської місцевості [1].

Інша стаття дослідження має на меті оцінити детермінанти розвитку шляхом застосування заходів Спільної сільськогосподарської політики (через тематичне дослідження просторового розподілу сільського розвитку в Польщі). Дослідження показало, що політика сільського розвитку Європейського Союзу продовжує залишатися далекоцентрованою та надавати перевагу регіонам, де сільськогосподарські структури представлені краще, посилюючи регіональні диспропорції з сільськими районами з сільськогосподарським потенціалом [2].

Розвиток сільської місцевості в Китаї аналізується на основі концепції розширення міст, яке прискорило явище економічного та соціального розвитку, але мало негативний вплив на навколишнє середовище та соціальний розвиток. З 1970 року до теперішнього часу в Китаї спостерігається регресія сільських територій, яку можна побачити, якщо застосувати модель типу Кобба-Дугласа для вимірювання впливу урбанізації на розвиток сільської місцевості за допомогою характеристик у просторовому розподілі. Цей документ є цікавим для Європи, оскільки він відображає поточну глобальну тенденцію зростання урбанізації та зменшення сільської демографії на тлі розвитку таких процесів, як цифровізація, глобальна торгівля, IoT (Інтернет речей) тощо. [3].

Стратегія відродження сільських територій і самого сільського розвитку в Китаї підкреслює, що сільське господарство, фермери та сільські території є опорами нового підходу в цій галузі. SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) аналіз сільських територій Китаю підкреслює той факт, що відродження сільської місцевості усуває бідність, покращує якість навколишнього середовища та чудово мобілізує наявні ресурси для сільського середовища [6].

Цікавий зв'язок між розвитком сільської місцевості та скороченням міграційних потоків аналізується в статті деяких американських дослідників. На їхню думку, цей зв'язок може стати підмогою в обмеженні явища міграції, враховуючи різницю у сприйнятті населення в містах і селах. Автори вважають, що аграрний сектор та його розвиток може стати каталізатором для поглинання мігрантів, надаючи економічному розвитку сталого статусу, через розвиток сільськогосподарських технологій та обмеження некваліфікованої праці в сільському господарстві [7].

У нинішніх умовах перевиробництва продовольства через збільшення продуктивності в розвинутих країнах деякі автори вважають, що нові продукти харчування нижчої якості, але з нижчими цінами, і сприяють надмірному споживанню в розвинених країнах і таким захворюванням, як ожиріння, діабет тощо. водночас недоїдання проявляється в країнах, що розвиваються, через глобальну конкуренцію в закупівлях продовольства. Ці зміни супроводжуються погіршенням навколишнього середовища та спричиняють довгострокові негативні наслідки для виробників і споживачів. Автори пропонують переорієнтований підхід щодо критеріїв продуктивної та ефективної продовольчої системи, здатної підтримувати здоров'я та сталість, у тому числі шляхом розвитку сільських територій [].

Іноземні інвестиції в сільське господарство можуть бути, на думку інших авторів, рішенням для сільського розвитку, особливо для країн, що розвиваються, країн, де доступ до технологій обмежений [9, 10].

Міжнародна торгівля є рушійною силою для розвитку сільськогосподарських територій, якщо сільськогосподарське виробництво в цих областях є ефективним і конкурентоспроможним. Щоб досягти цієї мети, необхідно визначити проактивні заходи для формування сільськогосподарської моделі, заснованої на функціональності ринку та адаптованості до глобальної торгівлі. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності сільського господарства Румунії та сільського господарства інших держав-членів виявив, що концентрація торговельних відносин у зоні ЄС (Європейського Союзу) приваблює конкурентоспроможність, але також є країни-члени, які мають перевагу в цьому рівнянні. Румунії вдалося підвищити конкурентоспроможність свого сільськогосподарського сектора шляхом диверсифікації харчової промисловості, аспекту, який є передумовою розвитку сільської місцевості [11].

З іншого боку, сільськогосподарські господарства виробляють несільськогосподарські товари та послуги навіть у поточному періоді. Вони використовують інші ресурси, ніж ті, що використовуються для отримання сільськогосподарської продукції, яку вони продають на ринку, таким чином збільшуючи доходи фермерів. Нарешті, технічні та фінансові показники цих ферм були проаналізовані у випадку сімейних ферм в Італії. Отримання додаткового доходу в цих господарствах неможливе без диверсифікації діяльності та джерел доходу. Іншим чинником, який позитивно впливає на фермерські господарства та розвиток села, є освіта [12].

Проблема асоціації в сільськогосподарських холдингах призвела до висновку про наявність великих розбіжностей між сільськогосподарськими регіонами (у цьому випадку у Франції) щодо розміру та частоти форм асоціації. Крім того, сучасні умови сприяли поділу сільськогосподарських виробників на великі холдинги (такі як Groupement Agricole d'Exploitation en Commun – GAEC) і сімейні ферми (EARLs – Exploitations Agricoles a' Responsabilite' Limite'e). Наразі GAEC володіє 7,6% від загальної кількості сільськогосподарських ферм і 15% трудового ресурсу дорослих у сільському господарстві. Ці різні еволюції у розвитку сільськогосподарських ферм значною мірою зумовлені історичною еволюцією, глобалізацією та необхідністю захисту навколишнього середовища [13].

Групою авторів було проведено мета-аналіз економічної поведінки та перенесення результатів у сільське господарство, які аналізують кореляцію між економічними та демографічними явищами, технологічними характеристиками та масштабами розвитку сільського господарства та економічної поведінки протягом тривалого часу. . Крім того, вони прагнуть визначити теми майбутніх досліджень у цій галузі, щоб допомогти особам, які формують аграрну політику, і зацікавленим сторонам у розробці сталої стратегії розвитку сільської місцевості [14]. Необхідність планування та модернізації асоціативної моделі розглядається в статті про грецьке сільське господарство. Автор ідентифікує дрібного грецького фермера як дрібного підприємця, який намагається вижити в економічному середовищі за допомогою специфічних форм кооперації та сільських об'єднань. Це демонструє, що ці асоціативні форми представляють рішення для розвитку сільських територій і в інших країнах [15].

Дослідження спеціальної літератури відображають той факт, що розвиток села тісно пов'язаний із сільськогосподарським товаровиробником. Взаємодія цього виробника з економічними потоками та соціальними та екологічними факторами представляють аспекти, які є об'єктом політики сталого розвитку та створюють широкі стратегічні програми розвитку в цій галузі. У цьому контексті ефективність асоціативних форм стає проблемою, оскільки вони можуть представляти плід порівняльної переваги (накопичення ресурсів), але в той же час вони можуть бути справжніми джерелами непорозуміння або економічних розбіжностей, які стримують корисний потенціал ці асоціації. За відсутності узгодженої політики вразливі сторони, як правило, переважають переваги, і розвиток сільської місцевості страждає.

На думку [17] регіональний розвиток сільського господарства є критичними точками загальної стабільності добробуту населення. Це також відображається у зростаючому попиті на продукти харчування та клітковину. Автор зазначає, що в умовах динамічного клімату та демографічних та економічних змін забезпечення сталості аграрного сектору є ключовим фактором соціально-економічної стабільності. Автор пропонує деякі напрямки дій, що базуються на зміцненні комерційної спроможності сільськогосподарських ферм шляхом створення інфраструктури, підвищення ефективності та результативності сільськогосподарських органів через дослідження та розробки (НДДКР), вдосконалення моделей управління в сільському господарстві та вирішення торговельних бар'єрів у сприятливий спосіб для ці суб'єкти (простежуваність продукції).

Кореляція між сталим розвитком сільського господарства, прибутком і невизначеністю вивчається у випадку виробництва зернових за допомогою динамічної моделі, розробленої [18]. Модель забезпечує сценарну оптимізацію виробництва, оцінену до 2030 року (трикутний розподіл між витратами, цінами та обсягами, отриманими за рік протягом періоду 2025–2030 років). Незважаючи на те, що ми маємо застереження щодо прогнозування гістограм прибутку з невизначеністю, ми вважаємо ідею оцінки на основі п'яти сценаріїв корисною для оцінки регіонального потенціалу для розширення продуктивності через стратегічне планування сільськогосподарського виробництва. Таким чином, створені передумови для посилення адміністративної спроможності асоціативних форм у сільському господарстві.

Теоретичний підхід, заснований на економетричному моделюванні динамічних кореляцій рандомізованих факторів впливу, асимільованих на розвиток сільського господарства, здійснюється [19] у науковому дослідженні, що оцінює поведінкове батьківство розвитку сільського господарства в Україні протягом 1996–2018 років. Результати дослідження свідчать, що такий підхід дозволяє прогнозувати спад економічного зростання аграрного сектору за окремою еволюцією факторів впливу, щоб можна було передбачити піки зростання та періоди економічного спаду в аграрному секторі.

Щоб оцінити вплив сільського господарства на розвиток регіональної економіки, у дослідженні, проведеному [20], було застосовано аналіз витрат і випуску. Крім того, автори розробили регіональну модель, здатну кількісно визначити внесок первинного сектора в

регіональну економіку, а також внесок Спільної сільськогосподарської політики в розвиток місцевої економіки. Результати цього дослідження вказують на те, що сільське господарство є важливим чинником регіонального розвитку і здатне підтримувати зростання місцевого валового виробництва.

Дві важливі статті в роз'ясненні питань прогнозування вартості продукції як чинника сталого розвитку аграрного сектору реалізовано в [23] і [24]. У дослідженні впливу автори демонструють, що модель SARIMA (Seasonal Autoregressive Integrated Moving Average) може бути використана щодо таких факторів, як доступ до транспортної мережі, обсяги імпорту та експорту продукції, логістичний перерозподіл вантажів, зміни в аграрній політиці, зміни споживчого попиту для визначення цінового насичення та прогнозування обсягів виробництва в стійкий спосіб.

Розвиток сільського господарства з іншої актуальної перспективи враховує інформаційні системи відповідно до конфігурації землі. Автори показують, що систематизація виробництва шляхом залучення непродуктивної землі до продуктивного циклу, що є частиною екстенсивного компоненту розвитку, може бути досягнута за допомогою моделей CIM (Computation Independent Model) і MDA (Model Driven Architecture) стійким способом, який технічно підтримує управлінські рішення в сільському господарстві та репозиціонує стратегію розвитку відповідно до реальності на місцях [25, 26]. Ми вважаємо цей підхід доповненням до моделі прогнозування, представлені раніше [23], і вважають, що це може сприяти підвищенню стійкості розвитку сільськогосподарського сектору шляхом поєднання двох методів. Це також було розглянуто в нашому поточному дослідженні.

Після ретельного мета-аналізу було зроблено висновок, що обмін передовим досвідом у сільському господарстві не є актуальним, оскільки умови виробництва, кліматичні умови та логістичні можливості значно відрізняються з регіональної точки зору, тому загальні практики є аспектом, який повинен найменше адаптувати шляхом поглиблення знань про фактори впливу, які визначають стійкість в інтегрованому управлінні фермами [27].

Новий підхід до стратегії сталого розвитку сільського господарства враховує аспекти співпраці між суб'єктами сільського господарства, що працюють як в аграрному мікросередовищі, так і в економічному макросередовищі [28]. Автори показують, що успіх агрохолдингів залежить як від організації та управління асоціаціями, індивідуальних особливостей суб'єктів асоціації, так і від зовнішніх умов, ринкових факторів, аграрної політики та інших макроекономічних характеристик таким чином, щоб забезпечити дотримання соціальних, екологічних та економічних критеріїв, що, у свою чергу, забезпечує стійкість асоціації та прийняття співпраці.

Враховуючи складність проблеми асоціативних форм, сфери розвитку та потенціал, який має ця галузь як опора для національної та регіональної економіки, ми адаптували наш підхід для проведення дослідження впливу на асоціативні форми та їх здатність сприяти, в стійкий спосіб, до економічного добробуту як своєчасний і необхідний. Цей підхід має на меті з'ясувати на основі зворотного зв'язку менеджерів асоціативних форм аспекти, які активізують регіональну та національну стратегію розвитку цієї галузі економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної наукової статті є обґрунтування та тенденції впливу агрохолдингів на розвиток села в умовах децентралізації економіки

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Близько 80% бідних людей у всьому світі живуть у сільській місцевості (Світовий банк, 2020). Це робить скорочення бідності важливою метою розвитку для зменшення вразливості сільських домогосподарств на міжнародному рівні [20]. Викорінення бідності є першою з Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року та тісно пов'язане з другою Ціллю сталого розвитку, тобто досягнення продовольчої безпеки та безпеки харчування та припинення голоду (ООН, 2015), а також пом'якшення наслідків сільського населення. міський розрив [16].

Ключовим шляхом виходу з бідності в сільській місцевості є підвищення продуктивності, прибутковості та стійкості дрібних фермерських систем [14]. Для впровадження ефективних інструментів, спрямованих на вразливих дрібних фермерів, потрібні наукові дані з конкретних географічних і соціальних контекстів [15]. Серед цих інструментів створення сільськогосподарських кооперативів довело свою ефективність у боротьбі з бідністю в сільській місцевості [10]. На сьогоднішній день широкі дослідження визначили різні механізми, за допомогою яких сільськогосподарські кооперативи можуть сприяти зменшенню бідності фермерів.

Наприклад, кооперативи можуть підвищити ефективність і продуктивність процесів на фермі шляхом закупівлі ресурсів і спільної техніки [13]; вони можуть покращити переговорну силу фермерів і полегшити їхній доступ до ширших ринків [16]; вони можуть зв'язати фермерів із суб'єктами ланцюга постачання та пом'якшити гендерні [18]; і вони можуть підтримувати розвиток знань і створення соціального капіталу на місцевому рівні [11]; вони можуть зв'язати фермерів із суб'єктами ланцюга постачання та пом'якшити гендерні проблеми; і вони можуть підтримувати розвиток знань і створення соціального капіталу на місцевому рівні; вони можуть зв'язати фермерів із суб'єктами ланцюга постачання та пом'якшити гендерні проблеми; і вони можуть підтримувати розвиток знань і створення соціального капіталу на місцевому рівні [12].

Країни, що розвиваються, є основним центром опублікованих досліджень [21]. Це потребує додаткових доказів із розвинутих країн, особливо в Європі, де існують значні відмінності між Сходом і Заходом в історичному розвитку сільського господарства та сільських територій, а також в еволюції кооперативів.

Сільська місцевість східних (постсоціалістичних) країн має нижчий рівень життя порівняно із західними країнами Європи. Малі ферми відіграли ключову роль у життєздатності сільської місцевості, особливо завдяки забезпеченню продовольчої безпеки). Проте дрібні фермери є помітною групою людей, яким загрожує бідність; це значною мірою пояснюється низькими доходами та пенсіями, сезонністю роботи, подвійним виробництвом, поганою структурою, а також обмеженим доступом до інформації та низькою переговорною силою, що може збільшити трансакційні витрати та перешкодити їхньому доступу до ринків. Крім того, відтік із села в місто та міграція за кордон молоді та жінок сприяли депопуляції сільської місцевості. Два основні чинники можуть сприяти поширенню дрібних фермерських кооперативів як інструментів подолання бідності: рівень формальної освіти сільських мешканців можна порівняти з іншими сільськими районами в країнах, що розвиваються, і в розвинутих країнах, де колективні дії більш поширені; у сільській місцевості існує хороша інфраструктура та зв'язок. Однак більш потужні чинники завадили цьому розповсюдженню, в основному пов'язані зі спадщиною соціалістичних режимів, такі як, наприклад, відсутність соціального капіталу та довіри. Однак більш потужні чинники завадили цьому розповсюдженню, в основному пов'язані зі спадщиною соціалістичних режимів, такі як, наприклад, відсутність соціального капіталу та довіри.

Серед постсоціалістичних країн дискурс про використання сільськогосподарських кооперативів для зменшення бідності в сільській місцевості є особливо актуальним для Боснії та Герцеговини (БГ). Боснія і Герцеговина є переважно сільською країною, яка перебуває в процесі переходу до ринкової економіки, з високим рівнем бідності (20%) і помітним розривом між селом і містом і гендерним розривом. Ці питання є предметом політичного занепокоєння, оскільки ВН є країною-кандидатом на членство в ЄС. Прагнення отримати кандидатуру в ЄС і приєднатися до ЄС можуть стати рушійною силою для подолання внутрішніх розбіжностей і стимулювання реформ для поступового наближення до Спільної сільськогосподарської політики ЄС, як це передбачено Стратегічним планом Розвиток сільської місцевості ВН (2018–2021).

Нещодавно були реалізовані різні проекти під керівництвом НУО для підтримки сільськогосподарських кооперативів як ключових інструментів для сприяння економічному зростанню та подолання бідності в сільській місцевості. На сьогоднішній день кооператив Копріс є найбільшим сільськогосподарським кооперативом, який отримав підтримку від НУО в Боснії і Герцеговині з конкретною метою подолання бідності в сільській місцевості. Докази з цього тематичного дослідження можуть бути використані для вдосконалення дизайну втручань у розвиток сільської місцевості, сприяння поширенню сільськогосподарських кооперативів як інструментів подолання бідності.

На цьому тлі головна мета цього дослідження полягає в тому, щоб описати та проаналізувати статус бідності та динаміку фермерських домогосподарств, їх детермінанти та можливі стратегії покращення, взявши кооператив Копріс як приклад. Щоб досягти цієї мети, у цьому дослідженні розроблено дослідницьке тематичне дослідження. Емпірична робота базується на змішаному дослідницькому плані, який об'єднує кількісну інформацію про структурні та виробничі фактори, тобто характеристики домогосподарства, структуру господарства та доходи, з якісною інформацією про умови ведення сільського господарства, роль кооперативів та гендерні питання.

Методологічний робочий процес включає три кроки, тобто кількісний аналіз, якісний аналіз і їх інтеграція, кожна з них була задумана для досягнення більш конкретної дослідницької мети [8], відповідно: описати статус бідності та динаміку членів кооперативу та точно визначити їх

сприяючі фактори; зрозуміти знання та точку зору місцевих учасників щодо сільськогосподарської системи, доходів домогосподарств, ролі кооперативу та гендерних питань, а також визначити стратегії для покращення; генерувати знання про фактори, які впливають на статус бідності та динаміку членів кооперативу на основі голосу місцевих акторів. та гендерні питання та визначити стратегії для покращення; генерувати знання про фактори, які впливають на статус бідності та динаміку членів кооперативу на основі голосу місцевих акторів. та гендерні питання та визначити стратегії для покращення; генерувати знання про фактори, які впливають на статус бідності та динаміку членів кооперативу на основі голосу місцевих акторів.

Це дослідження робить внесок у наукову дискусію про викорінення бідності в сільській місцевості та, зокрема, доповнює літературу про подолання бідності через агрохолдинги принаймні чотирма способами, тобто 1) шляхом додавання до літератури про викорінення бідності в європейських країнах; 2) шляхом визначення факторів та умов, які сприяють бідності в сільській місцевості; 3) шляхом покращення знань про механізми фермерських кооперативів у досягненні стабільних засобів до існування в контексті вразливості; (4) шляхом надання інформації, що ґрунтується на фактах, для практичного використання учасниками агробізнесу, дослідниками та політиками.

Результати цього дослідження свідчать про те, що створення агрохолдингів може бути ефективним інструментом розвитку сільської місцевості для подолання бідності фермерів і запобігання рецидивам бідності, особливо коли участь і вплив на прийняття рішень у ланцюжку створення вартості незначні. Однак на сьогоднішній день структурні характеристики фермерських господарств і домогосподарств, а також клімат і ринкові умови значною мірою вплинули на статус і вразливість бідності фермерів. Крім того, подолання гендерного розриву все ще є проблемою, яка потребує уваги політиків. Усунення гендерного розриву є терміновим для сприяння більш інклюзивним втручанням у розвиток сільської місцевості та сприянню інноваціям [19].

У цьому сенсі ми вважаємо доцільним аналіз коефіцієнтів регресії паралельно з частковими діаграмами, представленими на координованій системі із залежною змінною як залишкові стандартизовані діаграми.

Перший коефіцієнт регресії, присвоєний змінній, має значення 0,575. Коефіцієнт вказує на значний зв'язок між ефективними шляхами розвитку сільської місцевості та зміцненням законодавчої бази, відповідно, що захід створюватиме кращий ефект на рівні розвитку сільської місцевості. Ця здатність до адаптації є характеристикою, яка приписується ентропії для асоціативних форм, і являє собою індикатор корекції вразливості, передбачаючи водночас активні заходи щодо консультування, координації, співпраці та прозорості (рис 1).

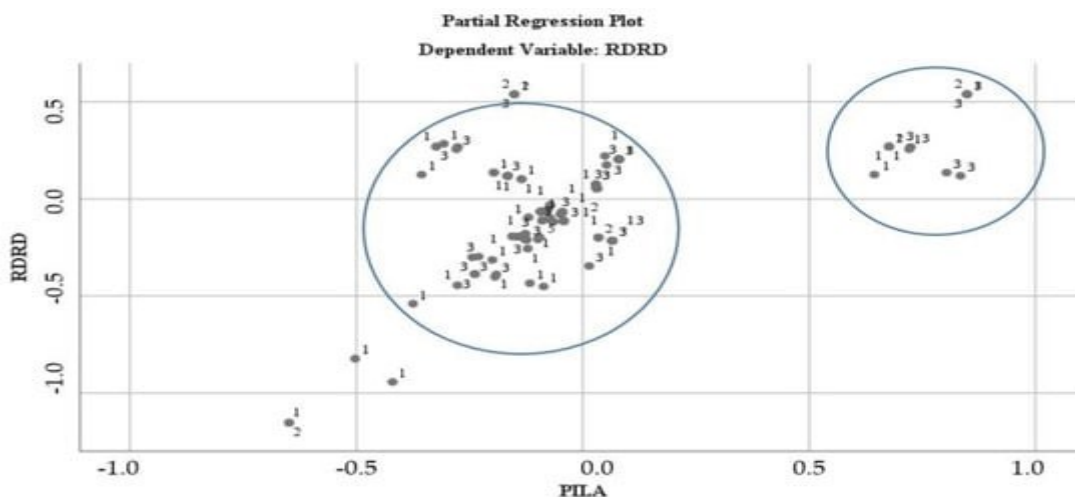


Рис. 1. Регресійний аналіз для активні заходи щодо консультування, координації, співпраці та прозорості*

* регіональна співпраця – RDRP, зміцнення законодавчої бази – PILA

Джерело: [26]

Другий коефіцієнт, пов'язаний зі змінною фінансовою підтримкою та фіскальними інструментами – активні заходи щодо консультування, координації, співпраці та прозорості, має значення 0,465 і являє собою середню кореляцію між ефективними шляхами сільського розвитку та фінансовою підтримкою та фіскальними спрощеннями, що означає наявність вразливості як у

програмах структурування, так і в програмі структурування. фінансування, а також у їх реалізації бенефіціарами фінансування. Це свідчить про те, що посилення регіонального потенціалу сільськогосподарських структур може призвести до покращення, як зазначає [2]. Часткова діаграма відображає лінійний тренд без поляризації, але зі значними відстанями від лінії тренду. Найбільші відхилення від лінії тренду спостерігаються у суб'єктів у сфері маркетингу та переробки харчових продуктів, що означає, що ці суб'єкти автоматично не отримують вигоди від наданої підтримки виробникам чи постачальникам послуг (наприклад, керуючі компанії, вода та зрошення). У результаті ці сегменти перетворюються на сегменти, більш схильні до ринкового ризику, що посилює системну вразливість і уповільнює розвиток села.

Індикатор конкретних заходів стимулювання, в тому числі фінансових – отримав негативний коефіцієнт регресії ($-0,790$) шляхом моделювання. Цей коефіцієнт являє собою сильну непряму кореляцію, засновану на функціонуванні асоціативних форм як способу активізації сільського розвитку та мотивований міркуваннями про неефективність використання коштів і низьку ефективність управління холдинговими компаніями, що підлягають фінансуванню. Розподіл тенденцій є біполярним, біполярність проявляється у виробничому та комерційному секторах (1 і 3), що означає, що в секторі 1, хоча він і є прямим бенефіціаром фінансування, результативність фінансової діяльності не є однорідною рисою системи, але впливає на ефективність. Визначення ролі фінансової підтримки для розвитку холдингових компаній та розвитку села (рис. 2).

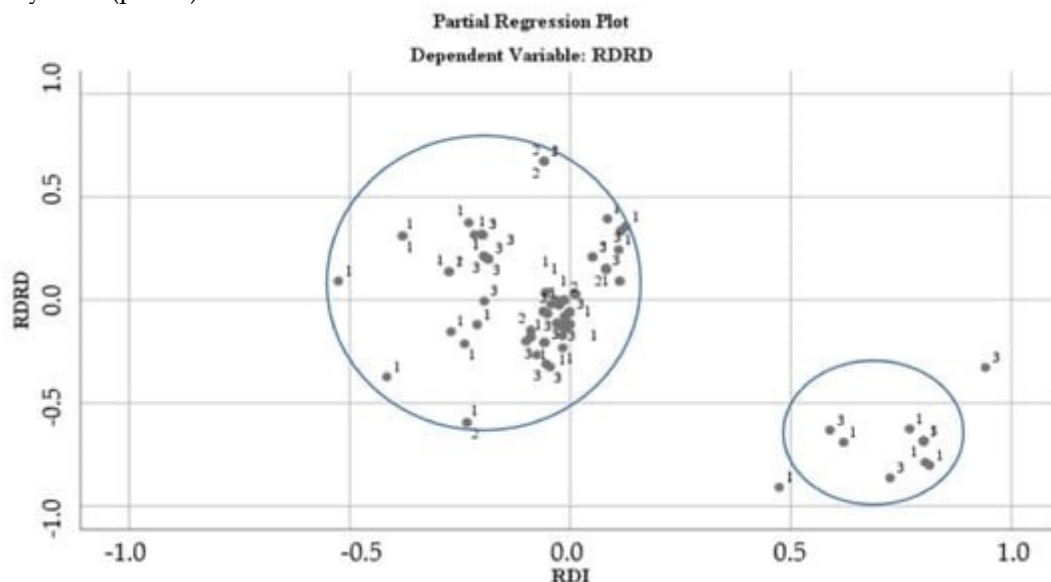


Рис. 2. Регресійний аналіз для ролі фінансової підтримки для розвитку холдингових компаній та розвитку села*

* Індикатор конкретних заходів стимулювання, в тому числі фінансових – RDI, регіональна співпраця – RDRD
Джерело: Євростат [24]

Іншим показником, який демонструє вразливість асоціативних форм щодо цілі максимального економічного розвитку сільських територій (ціль 3), є можливості просування холдингових компаній – ролі фінансової підтримки для розвитку холдингових компаній та розвитку села. Рівень коефіцієнта регресії мінімальний і від'ємний ($-0,034$). Це являє собою слабку непряму кореляцію щодо можливостей просування холдингових компаній як показника розвитку сільської місцевості.

Війна в Україні спричинила переміщення населення, завдала шкоди цивільній інфраструктурі та обмежила пересування людей і товарів, не дозволяючи фермерам доглядати за своїми полями, збирати врожай і продавати свої зернові та продукти тваринництва. Згідно з останньою оцінкою (31/07), війна вже призвела до загальних збитків для сільського господарства на 2,2 мільярда доларів США, тоді як сукупні втрати становлять 28,3 мільярда доларів США.

Після восьми місяців активної війни сільські домогосподарства дедалі більше страждають від негативного впливу конфлікту. Вплив війни на широку систему виробництва, що характеризується порушенням ланцюгів створення вартості та постачання та непередбачуваністю цін, має наслідки для сільського населення, підкреслюючи його взаємозалежність від сільськогосподарської економіки країни.

Аналіз показує, що війна негативно вплинула на сільськогосподарське виробництво однієї чверті опитаних сільських домогосподарств у країні. Кожен четвертий респондент (25 відсотків) сільського населення повідомив про припинення або скорочення сільськогосподарського виробництва через війну. Тенденція є більшою у прифронтових районах, де більше ніж кожен третій респондент повідомляє про припинення або скорочення сільськогосподарського виробництва.

Зростання витрат на виробництво сільськогосподарських культур і тваринництва через війну було широко відчутним по всій країні, що негативно вплинуло на рівень доходів сільських домогосподарств з різким і значним зниженням, про яке повідомили більше третини опитаних домогосподарств. Якщо говорити про загальні збитки та збитки сільських домогосподарств, то за перші шість місяців війни оцінюють майже 2,25 мільярда доларів США. З них 1,26 млрд доларів США – у рослинництві та 0,98 млрд доларів – у тваринництві. Найбільше постраждав підсектор великої рогатої худоби, на який припало понад 64 відсотки загальної вартості збитків і збитків у секторі тваринництва, тоді як підсектор зернових і олійних культур склав понад 67 відсотків загального зменшення вартості в секторі рослинництва [31].

Тому, вплив агрохолдингів на розвиток села в умовах децентралізації економіки як ніколи стає помітнішим.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження ми виявили, що державна фінансова підтримка є основним інструментом розвитку агрохолдингових компаній, за умови, що діяльність підтримки зосереджена на конкретних заходах, які дозволяють суб'єктам господарювання в регіоні отримати доступ до заходів підтримки та успішно їх реалізувати.

Економіко-фінансова структура стає інструментом стійкості, якщо вона періодично переглядається та вдосконалюється та впливає на більшість холдингових компаній у регіоні. В іншому випадку він має тенденцію стати руйнівним фактором, який поляризує можливості на користь регіональних лідерів, перешкоджаючи вільній конкуренції та знижуючи стійкий сільськогосподарський динамізм регіону.

Серед елементів уразливості ми визначили організаційні аспекти, пов'язані з холдинговими компаніями, такі як: просування холдингових компаній, поширення переваг та зобов'язань асоціації, стратегічна співпраця з владою, залучення холдингових компаній до регіональної співпраці програми та заходи щодо скорочення логістичних ланцюгів.

З іншого боку, заходами, необхідними для посилення ролі холдингових компаній у розвитку сільської місцевості, є: удосконалення законодавчої бази, прийняття конкретних заходів економічного стимулювання, економічна ефективність заходів підтримки шляхом перенесення їх у стійке економічне зростання холдингових компаній, покращення стратегічне співробітництво з іншими органами, окрім органів державної влади, сприяння прозорості та відстежуваності професії та активізація найбільш життєздатного заходу, а саме розробки узгодженої сільськогосподарської політики, яка, відповідно до розробленої моделі, має прямий вплив на розвиток сільської місцевості разом із розробка життєздатних програм на регіональному рівні.

У цьому контексті розвиток сільських територій стає полюсом зростання з точки зору належного управління визначеними заходами та з точки зору зменшення вразливості через добре цілеспрямовану політику та дії, що має стимулюючий ефект для розвитку холдингів та розвитку сільських територій. Межі дослідження складаються з відносно обмеженої кількості аналізованих показників. Можуть бути інші відповідні показники, які можуть покращити результати дослідження.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрійчук В.Г. (2014) Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2014. – № 2. – С. 5-21.
2. Гирник Л. В. Діяльність агрохолдингів в Україні та їхній вплив на розвиток сільського господарства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 35-43. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_7
3. Завальнюк К. С. Особливості розвитку та функціонування агрохолдингів в Україні. Економіка та управління підприємствами. – 2015. – Випуск 1 (123). – УДК 338.436:631.115(477). – URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_056_ZavalnyukK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_056_ZavalnyukK.pdf)

4. Мельник О. І., Підгірна В. С., Белінська Ю. О. Сучасні тенденції розвитку агрохолдингів у напрямі земельного забезпечення // *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 3–7.
5. Могильний О. О., Ходаківська О. В. Вплив агрохолдингів на розвиток аграрного сектора країни // *Економіка та держава*. Київ : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2017. № 6. С. 4–9.
6. Морз О. В., Семцов В. М., Кукель Г. С. Моделювання впливу агрохолдингів на розвиток сільського господарства і сільських територій України // *Економіка та держава*. Київ : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2015. № 12. С. 62–66.
7. Хірса І. М. Інструменти інноваційних іт-рішень в розвитку діяльності підприємств аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8410>
8. Червен, І. І. Роль агрохолдизації у соціально-економічному розвитку сільських територій України / І. І. Червен, С. І. Павлюк. - С.14-26.
9. Dub, B. (2017), Current status and trends of agricultural holdings' economic security in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 3, no. 1, pp. 94–107, available at: www.are-journal.com.
10. Melnyk, O., Pidhirna, V. and Belinska, Y. (2018), "Modern trends in the development of agricultural holdings in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 3–7.
11. Pavlov, O. I., Didukh, S. M., & Barvinenko, V. D. (2020). Rol' ahrokholdynhiv v inklyuzyvnomu rozvytku ob'yednanykh terytorial'nykh hromad i rayoniv: synerhetychnyy efekt detsentralizatsiyi [The role of agroholdings in inclusive development of united territorial communities and districts: synergetic effect of decentralization]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, 98 (4), 32–42. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-4-4>. [in Ukrainian].
12. Apostolopoulos, N.; Chalvatzis, K.J.; Liargovas, P.G.; Newbery, R.; Rokou, E. The Role of the Expert Knowledge Broker in Rural Development: Renewable Energy Funding Decisions in Greece. *J. Rural Stud.* 2020, 78, 96–106. [Google Scholar] [CrossRef]
13. Kyrlyuk-Dryjska, E.; Beba, P.; Poczta, W. Local Determinants of the Common Agricultural Policy Rural Development Funds' Distribution in Poland and Their Spatial Implications. *J. Rural Stud.* 2020, 74, 201–209. [Google Scholar] [CrossRef]
14. Feng, W.; Liu, Y.; Qu, L. Effect of Land-Centered Urbanization on Rural Development: A Regional Analysis in China. *Land Use Policy* 2019, 87, 104072.
15. Muresan, I.C.; Harun, R.; Arion, F.H.; Oroian, C.F.; Dumitras, D.E.; Mihai, V.C.; Ilea, M.; Chiciudean, D.I.; Gliga, I.D.; Chiciudean, G.O. Residents' Perception of Destination Quality: Key Factors for Sustainable Rural Development. *Sustainability* 2019, 11, 2594. [Google Scholar] [CrossRef][Green Version]
16. Sabet, N.S.; Khaksar, S. The Performance of Local Government, Social Capital and Participation of Villagers in Sustainable Rural Development. *Soc. Sci. J.* 2020, 1–29.
17. Han, J. Prioritizing Agricultural, Rural Development and Implementing the Rural Revitalization Strategy. *China Agric. Econ. Rev.* 2019, 12, 14–19.
18. Gamso, J.; Yuldashev, F. Does Rural Development Aid Reduce International Migration? *World Dev.* 2018, 110, 268–282.
19. Oya, C.; Schaefer, F.; Skolidou, D. The Effectiveness of Agricultural Certification in Developing Countries: A Systematic Review. *World Dev.* 2018, 112, 282–312.
20. Mahmudov, B.J.; Bulturbayevich, M.B. Attracting Foreign Investment in the Agricultural Economy. *Glob. Oppor. Index.* 2015, 1, 2–4.
21. Mihaila, S.; Tanasa, S.-M.; Grosu, V.; Timofte (Coca), C. Integrated Reporting – An Influencing Factor on the Solvency and Liquidity of a Company and Its Role in the Managerial Decision-Making Process. In *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management, Chişinău, Moldova; 2020; pp. 783–794.*
22. Andrei, J.V.; Popescu, G.H.; Nica, E.; Chivu, L. The Impact of Agricultural Performance on Foreign Trade Concentration and Competitiveness: Empirical Evidence from Romanian Agriculture. *J. Bus. Econ. Manag.* 2020, 21, 317–343.
23. Agarwal, B.; Dorin, B. Group Farming in France: Why Do Some Regions Have More Cooperative Ventures than Others? *Environ. Plan A Econ. Sp.* 2019, 51, 781–804. Kalogiannidis, S. Economic Cooperative Models: Agricultural Cooperatives in Greece and the Need to Modernize Their Operation for the Sustainable Development of Local Societies. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 2020, 10, 2222–6990.

24. Moghazy, N.H.; Kaluarachchi, J.J. Sustainable Agriculture Development in the Western Desert of Egypt: A Case Study on Crop Production, Profit, and Uncertainty in the Siwa Region. *Sustainability* 2020, 12, 6568.
25. Dmytriieva, V.; Sviatets, Y. Turning Points in Agriculture Development in Ukraine: Results of Analysis on the Base of Purified Data. *Agric. Resour. Econ. Int. Sci. E-J.* 2021, 7, 5–21.
26. Loizou, E.; Karelakis, C.; Galanopoulos, K.; Mattas, K. The Role of Agriculture as a Development Tool for a Regional Economy. *Agric. Syst.* 2019, 173, 482–490. [Google Scholar] [CrossRef]
27. Yushkova, V.; Kostin, G.; Davydov, R.; Rud, S.; Dudkin, V.; Valiullin, L. The Development of Small and Medium-Sized Businesses, as the Basis for a Balanced Development of Agriculture in Russia. *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.* 2019, 390, 12016.
28. Tatarintsev, M.; Korchagin, S.; Nikitin, P.; Gorokhova, R.; Bystrenina, I.; Serdechnyy, D. Analysis of the Forecast Price as a Factor of Sustainable Development of Agriculture. *Agronomy* 2021, 11, 1235. [Google Scholar] [CrossRef]
29. Szafranska, B.; Busko, M.; Kovalyshyn, O.; Kolodiy, P. Building a Spatial Information System to Support the Development of Agriculture in Poland and Ukraine. *Agronomy* 2020, 10, 1884.
30. Streimikis, J.; Baležentis, T. Agricultural Sustainability Assessment Framework Integrating Sustainable Development Goals and Interlinked Priorities of Environmental, Climate and Agriculture Policies. *Sustain. Dev.* 2020, 28, 1702–1712.
31. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/ukraine-impact-war-agriculture-rural-livelihoods-ukraine_en

REFERENCES:

1. Andriichuk V.H. (2014) Problemni aspekty rehuliuвання funktsionuvannya ahropromyslovykh kompanii / V.H. Andriichuk // *Ekonomika APK.* - 2014. - № 2. - S. 5-21.
2. Hyrnyk L. V. Diialnist ahrokhodyniv v Ukraini ta yikhniy vplyv na rozvytok silskoho hospodarstva. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriya : Ekonomika i menedzhment.* - 2016. - № 1. - S. 35-43. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_7
3. Zavalnyuk K. S. Osoblyvosti rozvytku ta funktsionuvannya ahrokhodyniv v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy.* - 2015. - Vypusk 1 (123). - UDK 338.436:631.115(477). - URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_056_ZavalnyukK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_056_ZavalnyukK.pdf)
4. Melnyk O. I., Pidhirna V. S., Belinska Yu. O. Suchasni tendentsii rozvytku ahrokhodyniv u napriami zemelnoho zabezpechennia // *Ahrosvit.* 2018. № 11. S. 3-7.
5. Mohylnyi O. O., Khodakivska O. V. Vplyv ahrokhodyniv na rozvytok ahrarynoho sektora krainy // *Ekonomika ta derzhava.* Kyiv : Instytut pidhotovky kadrov derzhavnoi sluzhby zainiatsosti Ukrainy, 2017. № 6. S. 4-9.
6. Morz O. V., Semtsov V. M., Kukel H. S. Modeliuвання vplyvu ahrokhodyniv na rozvytok silskoho hospodarstva i silskykh terytorii Ukrainy // *Ekonomika ta derzhava.* Kyiv : Instytut pidhotovky kadrov derzhavnoi sluzhby zainiatsosti Ukrainy, 2015. № 12. S. 62-66.
7. Khirsa I. M. Instrumenty innovatsiinykh it-rishen v rozvytku diialnosti pidpriemstv ahrarynoho sektoru Ukrainy. *Efektivna ekonomika.* 2020. № 12. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8410>
8. Cherven, I. I. Rol ahrokhodyzatsii u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku silskykh terytorii Ukrainy / I. I. Cherven, S. I. Pavliuk. - S. 14-26. *Dub, B.* (2017), Current status and trends of agricultural holdings' economic security in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 3, no. 1, pp. 94–107, available at: www.are-journal.com.
9. Melnyk, O., Pidhirna, V. and Belinska, Y. (2018), "Modern trends in the development of agricultural holdings in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 3-7.
10. Pavlov, O. I., Didukh, S. M., & Barvinenko, V. D. (2020). Rol' ahrokhodyniv v inklyuzyivnomu rozvytku ob'yednanykh terytorial'nykh hromad i rayoniv: synerhetychnyy efekt detsentralizatsiyi [The role of agrohholdings in inclusive development of united territorial communities and districts: synergetic effect of decentralization]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, 98 (4), 32-42. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-4-4>. [in Ukrainian].
11. Apostolopoulos, N.; Chalvatzis, K.J.; Liargovas, P.G.; Newbery, R.; Rokou, E. The Role of the Expert Knowledge Broker in Rural Development: Renewable Energy Funding Decisions in Greece. *J. Rural Stud.* 2020, 78, 96–106. [Google Scholar] [CrossRef]
12. Kiryluk-Dryjska, E.; Beba, P.; Poczta, W. Local Determinants of the Common Agricultural Policy Rural Development Funds' Distribution in Poland and Their Spatial Implications. *J. Rural Stud.* 2020, 74, 201–209. [Google Scholar] [CrossRef]
13. Feng, W.; Liu, Y.; Qu, L. Effect of Land-Centered Urbanization on Rural Development: A Regional Analysis in China. *Land Use Policy* 2019, 87, 104072.
14. Muresan, I.C.; Harun, R.; Arion, F.H.; Oroian, C.F.; Dumitras, D.E.; Mihai, V.C.; Ilea, M.; Chiciudean, D.I.; Gliga, I.D.; Chiciudean, G.O. Residents' Perception of Destination Quality: Key Factors for Sustainable Rural Development. *Sustainability* 2019, 11, 2594. [Google Scholar] [CrossRef] [Green Version]
15. Sabet, N.S.; Khaksar, S. The Performance of Local Government, Social Capital and Participation of Villagers in Sustainable Rural Development. *Soc. Sci. J.* 2020, 1–29.
16. Han, J. Prioritizing Agricultural, Rural Development and Implementing the Rural Revitalization Strategy. *China Agric. Econ. Rev.* 2019, 12, 14–19.
17. Gamso, J.; Yuldashev, F. Does Rural Development Aid Reduce International Migration? *World Dev.* 2018, 110, 268–282.

18. Oya, C.; Schaefer, F.; Skalidou, D. The Effectiveness of Agricultural Certification in Developing Countries: A Systematic Review. *World Dev.* 2018, 112, 282–312.
19. Mahmudov, B.J.; Bulturbayevich, M.B. Attracting Foreign Investment in the Agricultural Economy. *Glob. Oppor. Index.* 2015, 1, 2–4.
20. Mihaila, S.; Tanasa, S.-M.; Grosu, V.; Timofte (Coca), C. Integrated Reporting – An Influencing Factor on the Solvency and Liquidity of a Company and Its Role in the Managerial Decision-Making Process. In Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management, Chişinău, Moldova; 2020; pp. 783–794.
21. Andrei, J.V.; Popescu, G.H.; Nica, E.; Chivu, L. The Impact of Agricultural Performance on Foreign Trade Concentration and Competitiveness: Empirical Evidence from Romanian Agriculture. *J. Bus. Econ. Manag.* 2020, 21, 317–343.
22. Agarwal, B.; Dorin, B. Group Farming in France: Why Do Some Regions Have More Cooperative Ventures than Others? *Environ. Plan A Econ. Sp.* 2019, 51, 781–804.
23. Kalogiannidis, S. Economic Cooperative Models: Agricultural Cooperatives in Greece and the Need to Modernize Their Operation for the Sustainable Development of Local Societies. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 2020, 10, 2222–6990.
24. Moghazy, N.H.; Kaluarachchi, J.J. Sustainable Agriculture Development in the Western Desert of Egypt: A Case Study on Crop Production, Profit, and Uncertainty in the Siwa Region. *Sustainability* 2020, 12, 6568.
25. Dmytriieva, V.; Sviatets, Y. Turning Points in Agriculture Development in Ukraine: Results of Analysis on the Base of Purified Data. *Agric. Resour. Econ. Int. Sci. E-J.* 2021, 7, 5–21.
26. Loizou, E.; Karelakis, C.; Galanopoulos, K.; Mattas, K. The Role of Agriculture as a Development Tool for a Regional Economy. *Agric. Syst.* 2019, 173, 482–490. [Google Scholar] [CrossRef]
27. Yushkova, V.; Kostin, G.; Davydov, R.; Rud, S.; Dudkin, V.; Valiullin, L. The Development of Small and Medium-Sized Businesses, as the Basis for a Balanced Development of Agriculture in Russia. *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.* 2019, 390, 12016.
28. Tatarintsev, M.; Korchagin, S.; Nikitin, P.; Gorokhova, R.; Bystrenina, I.; Serdechnyy, D. Analysis of the Forecast Price as a Factor of Sustainable Development of Agriculture. *Agronomy* 2021, 11, 1235. [Google Scholar] [CrossRef]
29. Szafranska, B.; Busko, M.; Kovalyshyn, O.; Kolodiy, P. Building a Spatial Information System to Support the Development of Agriculture in Poland and Ukraine. *Agronomy* 2020, 10, 1884.
30. Streimikis, J.; Baležentis, T. Agricultural Sustainability Assessment Framework Integrating Sustainable Development Goals and Interlinked Priorities of Environmental, Climate and Agriculture Policies. *Sustain. Dev.* 2020, 28, 1702–1712.
30. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/ukraine-impact-war-agriculture-rural-livelihoods-ukraine_en

THE INFLUENCE OF AGROHOLDINGS ON RURAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF THE ECONOMY

Veronika KHUDDOLEI

HEI «Academician Yuriy Bugay international scientific and technical university»

The influence of agricultural holdings on rural development in conditions of economic decentralization is becoming more noticeable than ever. In developing countries, the agricultural sector is still very important to support and accelerate economic development. Most of the agricultural areas are located in rural areas. Therefore, it is often believed that the development of rural areas is also the development of agriculture. Natural and human resources in rural areas have great potential for development in the agricultural sector. Land and water are the main natural resources in rural areas and are used for farming by rural residents, who mostly work in the agricultural sector. Therefore, the management of natural and human resources is the key to success in realizing the goals of agricultural and rural development. Of course, this success should be supported by various government policies and other related institutions capable of encouraging the available human resources in rural areas.

Implementation and development of both physical and non-physical technologies are also important components of agricultural and rural development. Most of the economic development in developing countries is related to agricultural and agricultural development aimed at increasing the productivity of land and human resources to improve the lives of their people.

The economic and financial structure becomes an instrument of sustainability if it is periodically reviewed and improved and affects the majority of holding companies in the region. Otherwise, it tends to become a disruptive factor that polarizes opportunities in favor of regional leaders, hindering free competition and undermining the region's sustainable agricultural dynamism. Among the elements of vulnerability, we identified organizational aspects related to holding companies, such as: promotion of holding companies, dissemination of the benefits and obligations of the association, strategic cooperation with the authorities, involvement of holding companies in regional cooperation programs and measures to reduce logistics chains.

The development of agriculture is an integral part of the economic development of rural areas, which requires integration. Several problems that arise in agricultural and rural development need to be solved by considering different aspects. Rural institutions should be involved in the implementation of agrarian and rural development. In the case of the province of Bali, the development of agriculture and rural areas can be aimed at the development of tourism, industry, environment and economic activities. This can be in the form of the development of agritourism, agro-industry, an integrated farming system (crop and livestock systems) and rural enterprises. Improvements in agricultural and rural development have accelerated the growth of the rural economy, thus reducing poverty.

Key words: influence, agricultural holdings, village development, conditions of decentralization

QUALITY OF HIGHER EDUCATION AS A DRIVE FORCE OF INNOVATIVE RESOURCE IN THE DIGITAL ECONOMY

Nataliia TKALENKO

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-2828-4896>

tnv2504@gmail.com

In the article, the relationship between the quality of education, innovative resource and the pace of development of the digital economy was analyzed. It was determined that the main component of the system of innovative resource of the national economy is human capital. The level of education of which has a direct impact on the pace of formation of an innovative resource. In the digital economy, the creation and use of knowledge is becoming the leading force for development. Higher education was focused on achievements in the field of knowledge formation and has a significant impact on the pace of development of the digital economy. It was identified that the system of higher education in digital economies is at the same time a source of innovative knowledge, human capital, the basis for the development and promotion of innovations. The structure of the innovation resource of the national economy was analyzed and the main components are identified.

Key words: higher education, innovative resource, digital economy, human capital, knowledge, development

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-28>

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

According to the Digital Economy Report 2021 United Nations Conference on Trade and Development [4] in 2022, global internet protocol (IP) traffic will exceed all internet traffic until 2016. The COVID-19 pandemic has impacted internet traffic due to remote work. Thus, in 2020, Internet bandwidth increased by 35%, which was the largest annual increase since 2013. The monthly volume of global data traffic is expected to increase from 230 exabytes in 2020 to 780 exabytes by 2026 [4].

At the present stage of world development, the understanding prevails that innovation is the main type of resource that is the driving force behind the formation and development of the digital economy. A shared drive for technological excellence, as the winner can gain economic and strategic advantage by controlling data and related technologies, especially in AI. Many experts argue that the fragmentation of the digital data economy will hinder scientific and technological progress, and will also lead to reduced competition, the emergence of an oligopolistic market structure in some countries and increased state influence in others [4]. Fragmentation will reduce opportunities for entrepreneurial activity, so how access for users and companies to supply chains will become more difficult, and the movement of data to other countries will be limited.

In the model of the circulation of income and expenses in the digital economy, the place of resource innovation and product innovation will be in the resource market and the product market, respectively. The resource and product essence of innovations are interconnected and flow into each other. In the reproduction process, innovation successively goes through the following stages: resource - factor of production - product - resource - improved initial resource (for example, improved technology). The main component of the innovative resource of any country is human capital as the main carrier and producer of innovative ideas. And it is easy to assume that the quality of education in this context is becoming one of the main factors influencing the formation of an innovative resource in the digital economy.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

The innovative resource of the national economy in the unity of its constituent parts as an object of study in the context of the digital economy arises quite rarely. The term "innovation as a resource" is more commonly used. At the present stage of development, the term innovation is interpreted in a broader sense, and there is no conceptual unity of research among scientists. In the context of the process approach, innovation is understood as a complex process that includes stages from development to consumption of innovations (P. Zavlina, L. Mindeli). When using an objective-utilitarian approach (A. Kuteinikov, R. Fatkhutdinov), in addition to considering innovation as an object, the emphasis is on its ability to satisfy social needs with a great "beneficial effect" [2]. The process-utilitarian approach (V. Gromeka, B. Santo) interprets innovation as a process and focuses on the economic effect. The Law of Ukraine "On Innovation Activities" defines innovations as "newly formed (applied) and (or) improved competitive technologies, products or services, as well as organizational and technical solutions of an industrial, administrative, commercial or other nature that significantly improve the structure and quality of production and (or) the

social sphere" [1]. Economic progress, world globalization, information revolution, digitalization have led to the fact that information has separated into an independent resource. The etymology of the study of this process was laid down in the 60-90s. XX century, when a large number of scientific papers appeared on the essence and content of the information resource, aspects of its use and influence on the level of development of national economies. Among foreign scientists dealing with these issues, one can single out L. Anchishkin, G. Gromov, O. Williamson, E. Denison, Yu. Denisov, V. Inozemtsev, Yu. Kanygin, M. Kastosov, A. Kolmogorov, T. Kravchenko, J. Kendrick, R. Coase, F. Knight, R. Nizhegorodtsev, V. Tambovtsev, K. Freeman, F. Hayek, M. Heidegger, T. Schulz [8, 9].

THE ARTICLE PURPOSES FORMULATION

determine the role of the quality of higher education in the system of innovative resource in the digital economy.

MAIN MATERIAL PRESENTING

The elements of the innovation resource are heterogeneous. Despite the fact that all of them are the result of the functioning of the human intellect, some of them exist in the form of knowledge that is not separated from the people who own them, while others create a kind of objective conditions for applying this knowledge to increase the competitiveness of the national economy. In this regard, two subsystems can be distinguished in the structure of an innovative resource as a system:

- 1) intellectual, embodied in employees in the form of their experience, knowledge, skills, abilities for innovation, as well as in the general culture, philosophy of the organization, its internal values;
- 2) information, including patents, licenses, trademarks, organizational structure, databases, electronic networks and other objective factors [6].

The main difference between these subsystems of an innovative resource is that the intellectual subsystem, being in the direct understanding of an imperceptible factor, inseparable and inalienable from those to whom it belongs, and cannot be copied or reproduced in any other organization, the information subsystem in as a whole or its individual elements, acquiring a real existence, can be copied, reproduced or alienated in favor of another organization or even an individual.

The division of the innovation resource as a system into intellectual and information subsystems is of fundamental importance for understanding the processes of formation of the innovation resource of the national economy.

We concretize the proposed structure of the innovation resource. Regarding the subsystem of the intellectual resource, it is mainly formed due to the scientific and technical potential of the country for the active use of human potential. The main element of this subsystem is scientific personnel, which include scientists, researchers, designers, experimenters, scientific and technical personnel.

This subsystem should be supplemented by inventors, developers and innovators who do not always belong to the scientific staff, but work in the production, trade and other sectors of the economy, engaging in non-systemic temporary scientific activities, solving current production, social, environmental and other problems. It should be noted here that it is this subsystem of the innovation resource of the national economy that has an impact on the formation of the country's intellectual potential due to the accumulated knowledge, skills and abilities of specialists.

As mentioned earlier, the formation of an innovative resource occurs due to scientific, technical and innovative activities in the country and is an integral part of the innovative potential and a form of realization of the scientific and technical potential of the national economy with the active involvement of human potential.

Human resource (capital, factor) is a component of the resource component of the innovation potential, which not only performs, duplicates the function of support, but acts as the main creative force. This is a set of invested socially expedient production and general human skills, knowledge, abilities that a person owns, are inseparable from him and are practically used in everyday life [9].

The human resource is at the forefront in the resource component of the country's innovative potential. Only its activation contributes to the recognition of innovations, their rapid dissemination and implementation.

Knowledge and information are factors that are specific in their nature and forms of participation in the production process. Knowledge, scientific information, when considered not as a substance implemented in production processes or means of production, but as a direct productive force, become a key factor in modern development. In sectors where knowledge is produced, information products, traditionally considered as sectors of the economy of the 4th-5th technological order, according to M. Porat,

become the primary sector in the information economy, which, according to P. Drucker, provides the economy with the most significant and important resource of production[5].

The expansion of knowledge as the main production resource is becoming a key feature of the public production of the digital economy. As a factor of production, knowledge has properties that fundamentally distinguish it from other factors of production. In particular, they contradictorily combine genuine infinity with top-level rarity, objective nature with unprecedented subjectivism, irreproducibility with replication, non-economic motivation for their acquisition causes obvious and quite economic consequences [6].

Knowledge, scientific information has always been used in production. However, today, when they occupy a dominant place in the organization of the modern national economy, the degree of their exclusivity becomes clear. The uniqueness of scientific knowledge as a production factor is due to the combination of prevalence and rarity contained in them, inexhaustibility and finiteness. None of the previously known, so to speak, traditional production conditions was distinguished by such a combination of relevant properties and characteristics.

The fact that scientific knowledge does not have such a property as rarity is due to several reasons. First, although scientific information produced in the conditions of commodity production may be an object of property, and as such, its dissemination may be limited and carried out under conditions determined by property rights to it, such restrictions are characteristic only for certain specific types of it and remain wide opportunities for dissemination of knowledge from which new knowledge is generated. At the same time, the very right of ownership of scientific information not only does not contradict the possibility of its maximum dissemination, but provides for the latter as a source of income for the owner of such a right.

Secondly, knowledge consumption is identical to the formation of new knowledge. As noted by R. Crawford, "knowledge expands and self-regulates... it grows with use. Thus, in the knowledge economy, the scarcity of resources is replaced by their abundance" [3]. In this context, it is obvious that the dissemination of scientific knowledge is identical to their self-accumulation, but excludes the application of the concept of rarity to this phenomenon.

Thirdly, such a characteristic as consumption in the traditional sense of this concept cannot be extended to scientific information. The use of scientific information leads to the emergence of new knowledge, without limiting the ability of other members of society to simultaneously use the same information for their own purposes, which, as W. Nicholson notes, is durable and retains value after use. can be used not only by the person developed by them, but also by those who have become familiar with the information in which they are embodied" [9].

Fourthly, the modern scientific and technological revolution has made scientific information the most easily replicated good, as the creation of an additional amount of which requires extremely low costs, which in most cases are carried out by the consumers of this good themselves. Given this, there is a point of view that scientific information has the property of a public good [347], when the latter is interpreted as something that a person can additionally use without increasing production costs" [24], and directly assumes that „s from a technical or conceptual point of view, nothing can measure the value of such goods in market terms" [8].

Statistical data on 153 countries "World development indicators" presented by the World Bank in the field of higher education demonstrate stable direct proportional relationships between the level and quality of higher education and the formation of an innovative resource of national economies [10].

So-called key and breakthrough innovations are the result of interdisciplinary research and development. In this context, the quality of higher education is of particular importance: the formation of competencies for the implementation of this kind of collaboration. The importance of higher education in the formation of an innovative resource is also evidenced by the European Innovation Scoreboard indicators: the share of the population with higher education, the share of the population participating in life-long learning, etc.[7]

Quality is a key parameter that determines the social significance of the education sector. The concept of quality, which includes the economic, social, cognitive and cultural aspects of education, is perceived as an integral characteristic of the results of educational activities; covers all the main functions and activities: the quality of staff, educational programs, student training, infrastructure.

Quality management of the educational process is a comprehensive, purposeful, coordinated process, the purpose of which is to achieve maximum compliance of current processes and results with the parameters defined by the standards, in particular, state educational standards in the areas and specialties of training specialists.

Harvey and Green understand the quality of higher education as:

- a special process aimed at a positive result at the "exit";
- the process of improvement within the educational process;
- compliance with the objectives, which means the fulfillment of the requests, requirements and expectations of consumers;
- the result of investments;
- transformations, denoting changes in improvement, provision of opportunities for students or in the development of new knowledge.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The national economic development should be based on the use of scientific personnel, knowledge and innovation as the most essential components of the country's innovative resource. Economic development that is not based on a powerful innovative resource becomes limited and inefficient, unable to provide the necessary level of competitiveness of the national economy for a long period.

We determined that in the digital economy, the transition of the national economics to an innovation-oriented development path becomes the foundation for ensuring the country's innovative development. At the same time, the transition itself directly depends on the achieved level of the innovation resource, which is a "conceptual reflection of the phenomenon of innovation activity" [7].

According to the standards and recommendations, the main principles of external and internal quality assurance of higher education in the European space are:

- the responsibility of the organizers of higher education for the quality provided;
- use of transparent external expertise;
- encouraging the development of a quality culture in universities;
- taking into account and protecting the interests of society in relation to the quality and standards of higher education;
- continuous improvement of the quality of educational programs;
- demonstration by the university of quality both within the country and at the international level [7].

REFERENCES:

1. Pro innovatsiinu diialnist [Elektronnyi resurs]: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 2953-III, zi zminamy ta dopovnenniamy, redaktsiia vid 11.08.2013 r., pidstava 406-18 / Verkhovna Rada Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. - 2002. - № 17. - St. 121. - Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2953-14>.
2. Toffler Y. Shok budushcheho / Ye. Toffler. - 2008. - 560 s.
3. Crawford R. In the Era of Human Capital. The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What It Means to Managers and Investors / R.Crawford. - L. - N. Y., 1991. - P. 11.
4. Digital Economy Report 2021 United Nations Conference on Trade and Development. [Electronic resource]. Mode of access: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf
5. Druker P.F. The Age of Discontinuity: Luidelines to Our Changing Society / P.F. Druker. - New Brunswick (US) - L., 1994. - P. 264.
6. Edvinsson L. Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M.S. Malone. - N.Y. 1997. - 110P.
7. Efficiency and equity in European education and training systems. - Communication from the Commission to the Council and to the European Parliament COM(2020)481.
8. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance / F. Machlup .Vol. III. - Princeton (NJ), 1984. - P. 163.
9. Nicholson W. Microeconomic Theory: Basic Principles and Exetensions / W. Nicholson. Fort Worth, 1995. - P. 286.
10. The World Bank Group, All Rights Reserved. [Electronic resource]. Mode of access: <https://databank.worldbank.org/source/education-statistics-%5e-all-indicators>

ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК РУШІЙНА СИЛА ІННОВАЦІЙНОГО РЕСУРСУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Наталія ТКАЛЕНКО
Національний університет «Чернігівська політехніка».

У статті проаналізовано взаємозв'язок якості освіти, інноваційного ресурсу та темпів розвитку цифрової економіки. Визначено, що основною складовою системи інноваційного ресурсу національної економіки є людський капітал. Рівень освіти якого безпосередньо впливає на темпи формування інноваційного ресурсу. У цифровій економіці створення та використання знань стає провідною силою розвитку. Вища освіта була орієнтована на досягнення у сфері формування знань і має значний вплив на темпи розвитку цифрової економіки. Визначено, що система вищої освіти в цифрових економіках є водночас джерелом інноваційних знань, людського капіталу, основою для розвитку та просування інновацій. Проаналізовано структуру інноваційного ресурсу національної економіки та визначено основні складові.

Ключові слова: вища освіта, інноваційний ресурс, цифрова економіка, людський капітал, знання, розвиток

НАСЛІДКИ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Анатолій ПОЛТАВЕЦЬ

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3310-3271>

e-mail: svr13@btu.kharkov.ua

У статті досліджено екологічні аспекти наслідків структурних зрушень у землекористуванні аграрних підприємств в Україні. Проаналізовано негативні наслідки неефективного управління земельними ресурсами, зокрема зниження родючості ґрунтів, підвищення еродованості, кислотності, засоленості ґрунтів і як наслідок недобори врожаю сільськогосподарських культур. Виділено основні показники, що зумовлюють погіршення якості ґрунтів, зокрема надмірна кількість внесення мінеральних добрив, пестицидів, гербіцидів та інших засобів захисту рослин. Встановлено, що основним екологічним аспектом наслідків структурних зрушень у землекористуванні аграрних підприємств є деградація земель. Виділено та проаналізовано такі показники деградації земель як: загальна площа деградованих земель; площі земель, що підлягають консервації; площі малопродуктивних угідь; площі земель, що потребують рекультивування; вміст гумусу в ґрунтах.

Ключові слова: землекористування, земельні ресурси, управління земельними ресурсами, деградація земель, рекультивування земель, добрива, пестициди.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-29>

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

Земельні перетворення, що проводяться в країні з початку років незалежності, істотно змінили структуру земельного фонду країни. У площі всіх категорій земель відбулися суттєві зміни, пов'язані із трансформацією соціальної структури земельної власності та становленням багатоукладності господарювання на землі. Разом з тим, результати проведеного аналізу змін, що відбуваються у структурі та якісному стані земельних ресурсів показує, що їх спрямованість, особливо щодо використання земель сільськогосподарського призначення, носить явно негативний характер. Останніми роками відзначається стійка тенденція як якісної деградації земель, так і кількісного скорочення площі сільськогосподарських угідь, зокрема і ріллі. Це не лише скорочує земельно-ресурсний потенціал країни, окремих регіонів або аграрних підприємств, а й негативно впливає на якість та кількість інших природних ресурсів – водні, лісові, рослинність, тваринний світ тощо.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню екологічних аспектів управління земельними ресурсами присвятили свої праці вчені, серед яких Будзьяк О.С., Грещук Г.І., Гуторов О.І., Зось-Кіор М.В., Кольоса Л.Л., Купінець Л.Є., Жавнерчик О.В., Рогач С.М., Степаненко С.В., Третяк А.М., Третяк В.М. та ін. [1-13]. Проте, незважаючи на значні здобутки вчених стосовно особливості еколого-економічних аспектів збалансованого використання земельних ресурсів потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті: дослідити екологічні аспекти наслідків структурних зрушень у землекористуванні аграрних підприємств в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналіз змін, що відбуваються в процесі земельних перетворень, у структурі земельного фонду та якісному стані земельних ресурсів свідчить, що в нових економічних умовах зростання проблем, пов'язаних з погіршенням якісного стану та деградацією сільськогосподарських земель прискорилося. Усі зростаючі антропогенні негативні наслідки впливу на ґрунти сільськогосподарських угідь призвели останні кілька десятиліть до різкого зниження родючості ґрунтів, їх виснаження, забруднення, заболочування, засолення, руйнації ерозійними та іншим несприятливими процесами, що створює загрозу економічній та продовольчій безпеки України. Водночас однією з основних причин прогресуючого погіршення якісного стану земель є як різке погіршення фінансово-економічного стану сільськогосподарських товаровиробників, так і скорочення державного фінансування програм та заходів щодо відтворення та підвищення родючості ґрунтів, здійснення протиерозійних заходів, меліорації земель.

Все це обумовлює необхідність формування такої системи землекористування, яка забезпечувала б економічно ефективно та екологічно безпечно використання земельних ресурсів. Досконалі форми організації докільля є основою оптимізації способів використання землі. Подібна взаємозалежність та взаємообумовленість висувають завдання раціонального землекористування на одне з перших місць у загальному комплексі вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем організації ефективного природокористування.

Перехідний період у соціально-економічному розвитку країни вимагає особливої уваги до проблем формування та вдосконалення системи ефективного природокористування, визначення пріоритетних напрямів використання природно-ресурсного потенціалу територій та оцінки його еколого-економічного стану. Особливо це актуально нинішньому етапі українських реформ, як у економіці природокористування дедалі активніше починають діяти ринкові механізми.

Після затвердження FAO Статуту Всесвітньої Ґрунтової Хартії у 1981 р. та скликання Конференції ООН з Навколишнього Середовища та Розвитку у 1992 р. планування землекористування отримало визнання як важливий інструмент сталого використання та управління земельними ресурсами. Однією з фундаментальних основ планування землекористування є систематичний аналіз та оцінка земельного покриву, що широко застосовуються у визначенні придатності земель для різних видів використання (богарного та зрошувального землеробства; пасовищ; тваринництва; рибальства та аквакультури; лісового господарства та агролісомеліорації; а також для несільськогосподарського використання), що підвищує дієвість та ефективність процесу прийняття рішень з питань землекористування та управління ресурсами [3].

Тісний взаємозв'язок між продуктивністю земель та екологічними факторами залежить не тільки від потенційних якостей земель (ґрунтів), але також значною мірою від соціальних та економічних факторів. З іншого боку, управління та вкладення в цій сфері, як і раніше, залежать від стану природних ресурсів - якості ґрунтів, доступності водних ресурсів, біорізноманіття, змін клімату, а також від таких факторів як розвиток інфраструктури, доступ до послуг, наявність трудових ресурсів та знань у користувачів. Так, наприклад, менш придатні ґрунти вимагають більше вкладень (заходи з охорони ґрунтів та водних ресурсів, зрошення, використання добрив, адаптація насінневого чи іншого посадкового матеріалу) для досягнення такого ж урожаю як на придатних ґрунтах, перевага яких може полягати не тільки в їхньому природному продуктивності, а й можливостях для зберігання, обробки та реалізації надлишків продукції.

Існують безліч методів для усунення більшої частини навантажень на земельні ресурси, але без узгоджених дій, які призведуть до залучення всіх секторів та зацікавлених сторін, неможливо досягнути успіху у здійсненні змін.

Земля для сільськогосподарських підприємств є основою ресурсного потенціалу, базис їхньої виробничої діяльності, оскільки на ній зосереджена вся господарська діяльність. Від раціонального використання земельних ресурсів зберігаються ґрунти та їх родючість. Отже, система землекористування потребує комплексного соціально-економічного підходу до землі як природного ресурсу, що має природну родючість. Цього можна досягти таким використанням земель сільськогосподарського призначення, яке забезпечує науково-обґрунтований економічний ефект господарювання та при цьому покращує родючість ґрунтів та екологічний стан навколишнього середовища [4, 7].

Сучасне використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств не завжди відповідають параметрам раціонального природокористування. Це сприяє зниженню їхньої родючості, підвищенню еродованості, кислотності, засоленості ґрунтів і як наслідок недоборам урожаю сільськогосподарських культур.

Рівень використання землі сільськогосподарськими підприємствами залежить від якості землі. На кращих за якістю землях, крім необхідного, створюється ще й додатковий (рентний) дохід, у той же час на відносно гірших за якістю землях не відтворюються використані виробничі витрати.

Попит на сільськогосподарські культури, товари та послуги стимулює виробництво та застосування пестицидів та добрив. Основною рушійною силою є зростання попиту на продовольство, проте зростає і попит на зернові культури, які використовуються для виробництва кормів, волокон, палива та вихідної сировини. При цьому лише невелика частка сільськогосподарських культур нині сертифікована на відповідність стандартам стійкості [6].

Застосування пестицидів та добрив приносить певну користь, проте сучасне та прогнозоване виробництво та використання, а також відсутність ефективного регулювання, пов'язані з появою цілого ряду негативних наслідків для навколишнього середовища та здоров'я

протягом усього життєвого циклу пестицидів та добрив. Це не можна визнати екологічно стійкою практикою.

Пестициди викликають гострі та довгострокові наслідки для здоров'я. Згідно з оцінками, щорічно відбувається близько 385 мільйонів випадків ненавмисного отруєння пестицидами, що не призводять до смерті, і приблизно 11 000 випадків зі смертю. Крім того, існує значний зв'язок між впливом пестицидів на робочих місцях та в побуті та негативними наслідками для здоров'я, включаючи ракові захворювання, а також неврологічні, імунологічні та репродуктивні наслідки. З іншого боку, згідно з повідомленнями, ризику, пов'язані з надходженням пестицидів з їжею, мають обмежений характер.

За останні роки кількість застосування пестицидів аграрними підприємствами значно зросла. Так, у 2021 р. 91,4% всієї посівної площі було оброблено засобами захисту рослин, що становило 16644,0 тис. га (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування пестицидів у підприємствах за регіонами під урожай 2021 р. [10]

Області	Внесено пестицидів, т	Оброблена площа, тис.га	Частка обробленої площі, %	Внесено пестицидів на 1 га, кг	
				обробленої площі	посівної площі
Вінницька	1927,5	953,0	88,2	2,0	1,8
Волинська	569,1	247,1	95,2	2,3	2,2
Дніпропетровська	1577,6	1060,1	92,2	1,5	1,4
Донецька	765,3	641,6	92,0	1,2	1,1
Житомирська	813,2	571,4	89,4	1,4	1,3
Закарпатська	82,0	28,9	93,1	2,8	2,6
Запорізька	1296,6	1063,7	94,5	1,2	1,2
Івано-Франківська	357,6	150,2	94,0	2,4	2,2
Київська	1421,0	768,8	92,8	1,8	1,7
Кіровоградська	1362,6	956,9	90,9	1,4	1,3
Луганська	840,1	601,9	94,6	1,4	1,3
Львівська	771,2	349,9	95,8	2,2	2,1
Миколаївська	889,2	806,8	88,7	1,1	1,0
Одеська	1008,5	1108,3	87,8	0,9	0,8
Полтавська	1863,1	1082,5	90,1	1,7	1,6
Рівненська	633,3	282,0	91,9	2,2	2,1
Сумська	1734,5	910,6	94,9	1,9	1,8
Тернопільська	1084,6	518,5	95,1	2,1	2,0
Харківська	1573,5	1116,7	88,9	1,4	1,3
Херсонська	1131,8	745,9	86,7	1,5	1,3
Хмельницька	1584,0	821,7	93,7	1,9	1,8
Черкаська	1296,1	784,4	92,5	1,7	1,5
Чернівецька	174,4	88,2	88,3	2,0	1,7
Всього по Україні	26968,5	16644,0	91,4	1,6	1,5

З таблиці бачимо, що середній показник складає 1,5 кг на 1 га посівної площі, в той час як в країнах світу він значно більший: до прикладу лідерами є Китай – 13,07 кг/га, Ізраїль – 12,61 кг/га, Японія – 11,84 кг/га. Найбільш подібними показниками до українських володіють Данія – 1,9 кг/га, Польща – 2,00 кг/га та США – 2,54 кг/га (рис. 1).

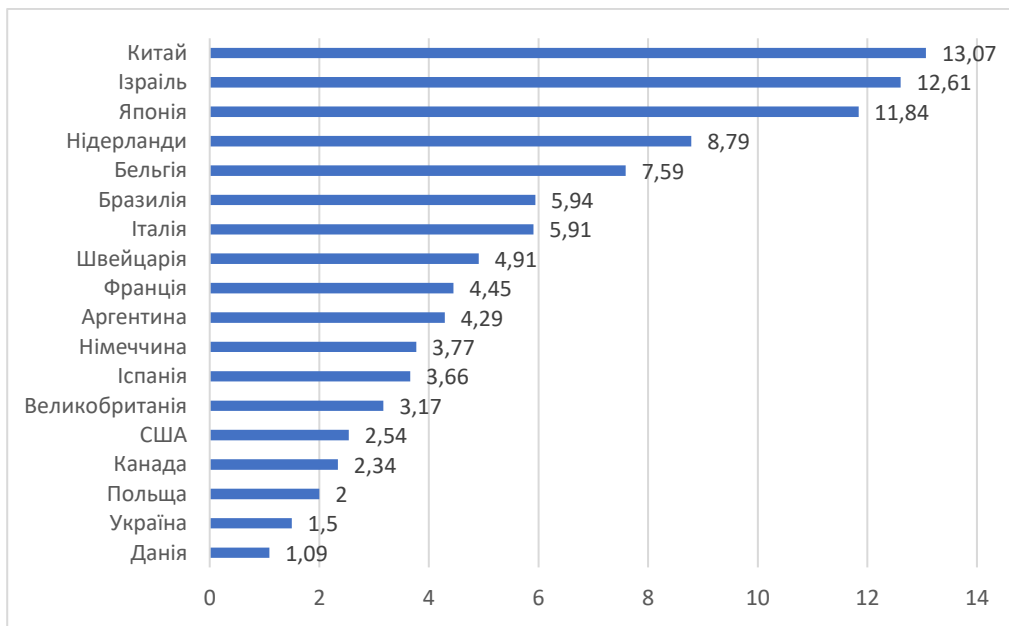


Рис. 1. Використання пестицидів окремими країнами, кг/га [10]

До вигод від застосування пестицидів належать скорочення втрат урожаю, зниження поширеності трансмісивних захворювань людини, збільшення терміну зберігання сільськогосподарської продукції, підвищення продуктивності тваринництва, зменшення порушення ґрунтового покриву та покращення захисту дерев'яних конструкцій. Добрива сприяють підвищенню врожайності культур, використовуються з метою покращення якості харчової продукції та кормів, скорочення площ сільгоспугідь та зменшують потребу у переведенні земель у сільськогосподарське користування.

Низька природна родючість значних площ, що використовуються сільськогосподарськими підприємствами, вимагає підвищувати життєздатність ґрунтів за рахунок органічного та мінерального харчування. Окремі дослідники вказують на те, що винесення поживних речовин рослинами в 4 – 5 разів перевищує їхнє природне надходження.

Сільськогосподарські підприємства в Україні за останні 20 років значно збільшили кількість мінеральних добрив, що вносяться – майже в 10 разів: з 281,9 тис. т у 2000 р. до 2584,1 тис. т у 2021 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Внесення мінеральних добрив в аграрних підприємствах у 2000-2021 рр. [10]

Показники	2000	2005	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Внесено під урожайзвітного року, тис.т	281,9	560,5	1064,2	1415,0	2150,6	2142,5	2488,7	2584,1
азотних (N)	225,8	378,5	776,6	985,0	1404,9	1467,5	1716,1	1769,9
фосфорних (P ₂ O ₅)	38,0	102,1	158,2	223,2	410,3	367,2	432,7	450,8
калійних (K ₂ O)	18,1	79,9	129,4	206,8	335,4	307,8	339,9	363,4
Внесено під посіви с.-г. культур, тис.т	278,7	557,9	1060,6	1412,0	2147,4	2138,5	2483,9	2579,5
Удобрена площа, тис.га	4632,1	7755,6	12614,2	14454,7	16079,3	16370,1	16378,0	16732,1
Частка удобреної площі, %	22	45	70	81	91	91	93	92
Унесено на 1 га, кг								
удобреної площі	60	72	84	98	134	131	152	154
посівної площі	13	32	58	79	121	119	141	142

Питома вага удобреної площі 2000 р становила 22% (4632,1 тис. га), а 2021 р – 92% (16732,1 тис. га). Якщо у 2000 р на 1 га посівів вносилося 13 кг поживних речовин, то у 2021 р. – 142 кг, тобто в 10 разів більше. Що є дуже високими показниками.

За аналізований період обсяги використання органічних добрив під посіви сільськогосподарських культур скоротилися на 37,1% у 2021 р. порівняно з 2000 р.: з 10721,0 тис. т до 28410,1 тис. т. При невеликому збільшенні частки удобреної площі (3,3% у 2000 р. і 5,7% у 2021 р.) внесення органіки на 1 га посівів скоротилося на 46,2%: з 1,3 кг у 2000 р. до 0,6 кг у 2021 р. (табл. 3).

Таблиця 3

Внесення органічних добрив в аграрних підприємствах у 2000-2021 рр. [10]

Показники	2000	2005	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Внесено під урожай звітного року, тис.т	28964,1	13387,3	9963,6	9662,7	10674,7	10429,8	10222,9	10745,9
Внесено під посіви с.-г. культур, тис.т	28410,1	13245,8	9874,1	9636,3	10643,6	10405,7	10210,0	10721,0
Удобрена площа, тис.га	714,5	714,5	405,5	441,8	779,1	772,5	960,6	1031,5
Частка удобреної площі, %	3,3	3,3	2,2	2,5	4,4	4,3	5,4	5,7
Внесено на 1 га, кг								
удобреної площі	39,8	28,5	24,4	21,8	13,7	13,4	10,6	10,4
посівної площі	1,3	0,8	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6

Щодо ресурсозабезпечення органічними добривами, то багато аграрних підприємств не поєднують виробництво рослинницької та тваринницької продукції, особливо це стосується більшості фермерських господарств, які вирощують лише товарні культури рослинництва.

Органічні добрива у землеробстві мають балансуватися зі штучно створеними хімічними продуктами. Рослини здатні засвоювати поживні речовини тільки тоді, коли вони є не лише кількісно, а й у необхідному співвідношенні. Порушення цього принципу визначається дією закону мінімуму, сутність якого полягає у вирішальній ролі елемента або фактору, що знаходиться в мінімальній кількості. Крім того, надлишок створює загрозу навколишньому середовищу, оскільки має здатність накопичуватися в ґрунті та рослинницької продукції незв'язаному вигляді.

Таким чином, органічні та мінеральні добрива, як виробничий ресурс повинні використовуватися аграрними підприємствами незалежно від завдань підвищення врожайності культур. Спостерігається фрагментарність придбання мінеральних добрив, які становлять один із елементів матеріальної основи аграрного виробництва, що перетворюється на кінцевий продукт.

Вміст гумусу в українських чорноземах досяг гранично низьких значень, за якими в наступні роки відбувається деградація агрофізичних властивостей, що неминуче призводить до втрати орних земель як природного компонента ресурсного потенціалу (рис. 2).

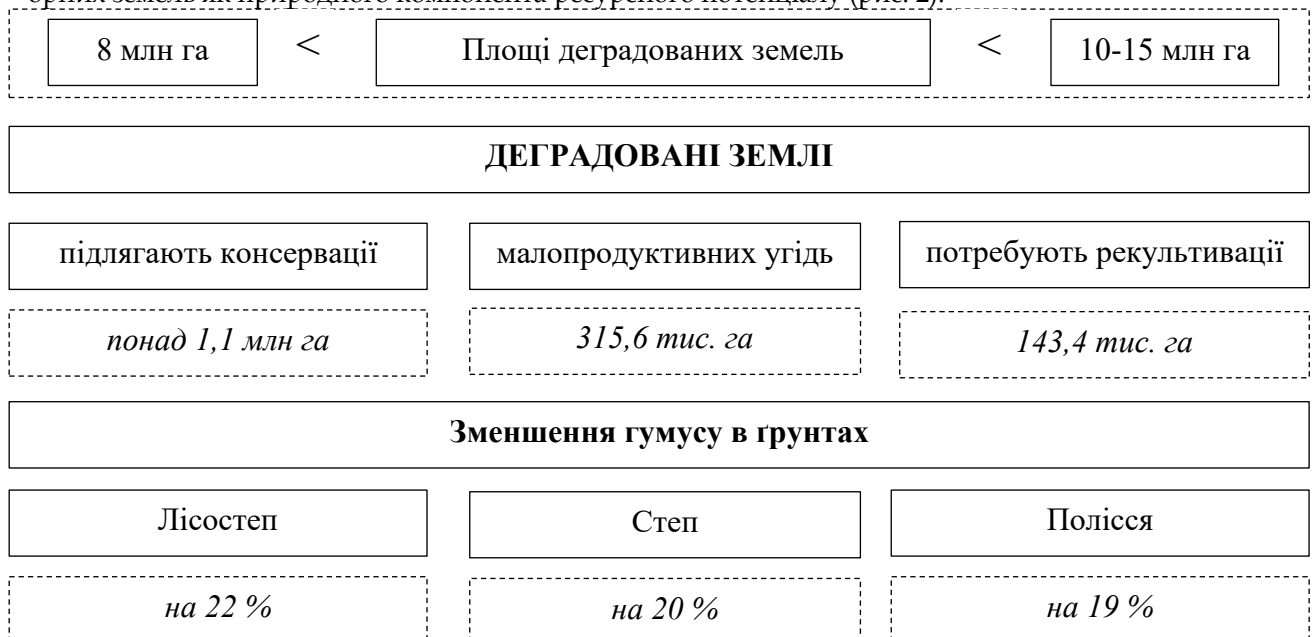


Рис. 2. Деградація земель України [5]

Під егідою Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 року в усьому світі впроваджуються новаторські програми, призначені для того, щоб зупинити деградацію земель.

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

Отже визнаючи той факт, що людство досягло переломного етапу у випробуванні меж можливостей нашої планети, ми стверджуємо, що ширший ландшафтний підхід до управління

природними ресурсами, що враховує та інтегрує широкий спектр стратегій землекористування, може допомогти звернути назад багато з сьогоднішніх негативних тенденцій у процесі деградації земель. Вирішення проблеми стимулюючих факторів та наслідків деградації земель залишається складним завданням; багато політичних та економічних сил, як і раніше, дотримуються традиційних шляхів. Застосування пестицидів та добрив приносить певну користь, проте сучасне та прогнозоване виробництво та використання, а також відсутність ефективного регулювання, пов'язані з появою цілого ряду негативних наслідків для навколишнього середовища та здоров'я протягом усього життєвого циклу пестицидів та добрив.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Будзяк О.С. Організаційно-економічний механізм екологічнобезпечного використання земель України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.06. Київ, 2013. 464 с.
2. Грещук Г.І. Еколого-економічні засади землевпорядного забезпечення сталого використання земель сільськогосподарського призначення: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.06. Львів, 2019. 458 с.
3. Гуроров О.І. Проблеми сталого землекористування у сільському господарстві: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ХНАУ, 2010. 405 с.
4. Екологія землекористування: навч. посіб. / [А.М. Третяк, О.С. Будзяк, В.М. Третяк та ін.]; за заг. ред. Третяка А.М. К. : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 178 с.
5. Земельний довідник України 2020. URL: https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny_dovidnyk_2020.pdf?utm_source=mailchimp&utm_campaign=0300ccc2e1f0&utm_medium=page.
6. Зось-Кіор М.В. Удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2015. 333 с.
7. Кольоса Л.Л. Еколого-економічна ефективність використання земель сільськогосподарськими підприємствами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 9. С. 66-69.
8. Купінець Л.Є., Жавнерчик О.В. Екологічна безпека аграрного землекористування: теорія і механізми забезпечення: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2016. 315 с.
9. Рогач С.М. Сучасний еколого-економічний стан та тенденції аграрного землекористування в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25(2). С. 43-48.
10. Статистичний щорічник України за 2021 рік: статистичний збірник. Відповідальний за випуск О. Вишневська. За редакцією І. Є. Вернера. Державна служба статистики України. 2022. 444 с.
11. Степаненко С.В. Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 151-157.
12. Третяк А.М. Екологія землекористування: теоретико-методологічні основи формування та адміністрування: монографія. Херсон : Грінв Д.С., 2012. 440 с.
13. Bilan, Y., Zos-Kior, M., Nitsenko, V., Sinelnikau, U., Ilin, V. (2017). Social component in sustainable management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. 2017. Vol. 7(2). P. 107-120. [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2(9)).

REFERENCES:

1. Budziak O.S. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm ekolohobezpechnoho vykorystannia zemel Ukrainy: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.06. Kyiv, 2013. 464 s.
2. Hreshchuk H.I. Ekoloho-ekonomichni zasady zemlevporiadnoho zabezpechennia staloho vykorystannia zemel silskohospodarskoho pryznachennia: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.06. Lviv, 2019. 458 s.
3. Hutorov O.I. Problemy staloho zemlekorystuvannia u silskomu hospodarstvi: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Kharkiv: KhNAU, 2010. 405 s.
4. Ekolohiia zemlekorystuvannia: navch. posib. / [A.M. Tretiak, O.S. Budziak, V.M. Tretiak ta in.]; za zah. red. Tretiaka A.M. K. : Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodo-korystuvannia, 2017. 178 s.
5. Zemelnyi dovidnyk Ukrainy 2020. URL: https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny_dovidnyk_2020.pdf?utm_source=mailchimp&utm_campaign=0300ccc2e1f0&utm_medium=page.
6. Zos-Kior M.V. Udoskonalennia systemy upravlinnia zemelnymy resursamy ahrarnykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Poltava: PoltNTU, 2015. 333 s.
7. Kolosa L.L. Ekoloho-ekonomichna efektyvnist vykorystannia zemel silskohospodarskymy pidpriemstvamy. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2016. № 9. S. 66-69.
8. Kupinets L.Ie., Zhavnerchik O.V. Ekolohichna bezpeka ahrarnoho zemlekorystuvannia: teoriia i mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia. Odessa: IPREED NANU, 2016. 315 s.

9. Rohach S.M. Suchasnyi ekolohe-ekonomichnyi stan ta tendentsii ahrarnoho zemlekorystu-vannia v Ukraini. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment. 2017. Vyp. 25(2). S. 43-48.
10. Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy za 2021 rik: statystychnyi zbirnyk. Vidpovidalnyi za vypusk O. Vyshnevska. Za redaktsiieiu I. Ye. Vernera. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 2022. 444 s.
11. Stepanenko S.V. Kontseptualni zasady formuvannia modeli inkluzyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom subiektiv ahrobiznesu. Ekonomichnyi prostir. 2022. № 181. S. 151-157.
12. Tretiak A.M. Ekolohiia zemlekorystuvannia: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvan-nia ta administruvannia: monohrafiia. Kherson : Hrin D.S., 2012. 440 s.
13. Bilan, Y., Zos-Kior, M., Nitsenko, V., Sinelnikau, U., Ilin, V. (2017). Social component in sustainable management of land resources. Journal of Security and Sustainability. 2017. Vol. 7(2). P. 107-120. [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2(9)).

CONSEQUENCES OF STRUCTURAL CHANGES IN LAND USE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: ENVIRONMENTAL ASPECT

Anatolii POLTAVETS
State Biotechnology University

The article examines the ecological aspects of the consequences of structural changes in land use of agricultural enterprises in Ukraine. The negative consequences of inefficient management of land resources are analyzed, in particular, a decrease in soil fertility, an increase in soil erosion, acidity, salinity and, as a result, a lack of harvest of agricultural crops.

The main indicators that lead to the deterioration of soil quality are highlighted, in particular, excessive application of mineral fertilizers, pesticides, herbicides and other means of plant protection. Thus, over the past 20 years, agricultural enterprises of Ukraine have significantly increased the amount of mineral fertilizers applied - almost 10 times: from 281.9 thousand tons in 2000 to 2584.1 thousand tons in 2021. Yes, in 2021 91.4% of the entire sown area was treated with plant protection products. The specific weight of the fertilized area in 2000 was 22% (4632.1 thousand ha), and in 2021 it was 92% (16732.1 thousand ha). If in 2000, 13 kg of nutrients were applied to 1 ha of crops, then in 2021 – 142 kg, i.e. 10 times more. Which are very high indicators. Despite the fact that during the analyzed period, the volume of organic fertilizers used for crops decreased by 37.1% in 2021 compared to 2000: from 10,721,000 tons to 28,410,100 tons. Also in recent years the number of pesticides used by agricultural enterprises has increased significantly. Thus, in 2021, 91.4% of the entire sown area was treated with plant protection products, which amounted to 16,644,000 ha

It was established that the main ecological aspect of the consequences of structural shifts in land use of agricultural enterprises is land degradation. It is emphasized that the content of humus in Ukrainian chernozems has reached extremely low values, according to which degradation of agrophysical properties occurs in the following years, which inevitably leads to the loss of arable land as a natural component of resource potential.

Such indicators of land degradation as: the total area of degraded land were identified and analyzed; areas of land to be conserved; areas of unproductive lands; areas of land in need of reclamation; humus content in soils.

Key words: land use, land resources, land resources management, land degradation, land reclamation, fertilizers, pesticides.

FINTECH І BIG TECHS ЯК ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВИХ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ І МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КАПІТАЛУ

Алла ШЛАПАК

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>

allashlapak@gmail.com

Мета статті полягає у дослідженні драйверів цифровізації світових ринків фінансових послуг і міжнародного ринку капіталу, з акцентом на виокремленні взаємозв'язків між банками, Big techs та FinTech-компаніями та ідентифікації нових ризиків для стабільності функціонування різних сегментів фінансового ринку. Встановлено, що Fintech впливає на всі сегменти ринку – банківський, страховий, консалтинговий, що виражається, серед іншого, в широкомасштабній автоматизації суміжних ринків послуг, трансформації ланцюжка створення вартості та збільшенням використання даних клієнтів як нового фактору виробництва. Фінансові технології трансформують як методи роботи компаній, що надають фінансові послуги, так і загалом ринки боргових зобов'язань та акцій, форми здійснення платежів, підходи до оцінки кредитоспроможності, вимоги дотримання нормативних вимог та багато інших аспектів фінансових послуг. Наведено класифікацію Fintech-компаній. Проаналізовано сфери розвитку бізнес-моделей на основі побудови платформ. Проведено порівняння банківського і страхового секторів на предмет імплементації Fintech-інновацій у їхній діяльності. Розглянуто трансформації в посередницькому каналі фінансового ринку під впливом процесів цифровізації міжнародних ринків капіталу. Охарактеризовано платіжні та кредитні FinTech-системи. Виявлено неоднозначність взаємозв'язку між розширенням FinTech-кредитування та ефективністю фінансових і банківських установ. Ідентифіковано широкий спектр як тактичних, так і стратегічних ризиків, які продукуються у різних елементах фінансового ринку (грошового ринку, ринку капіталів, страхового ринку, ринку похідних фінансових інструментів) під впливом розвитку Fintech. Встановлено переваги Big techs перед банками та Fintech-компаніями. Розглянуто наслідки об'єднання FinTech-компаній і традиційних банків для світових фінансових ринків.

Ключові слова: цифровізація, fintech, Big techs, фінансовий ринок, ринок капіталу, банківський ринок, страховий ринок, ринок консалтингу, ринок робочої сили, інновації, ризики.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-30>

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

Зростаюча кількість технологічних програм та інновацій у фінансовому секторі (відомих як "Fintech") впливає на всі сегменти ринку – банківський, страховий, консалтинговий, що виражається, серед іншого, в широкомасштабній автоматизації суміжних ринків послуг, трансформації ланцюжка створення вартості та збільшенням використання даних клієнтів як нового фактору виробництва. Найбільш очевидною зміною за останні роки стало зменшення кількості фізичних відділень банків. Очікується, що набагато ширший спектр фінансових послуг може і буде пропонуватися в цифровій формі. Одним із прямих наслідків цього є те, що зайнятість у фінансовому секторі різко зменшується протягом останніх років, що свідчить про трансформації на ринку праці. Окреслене свідчить, що нові технології мають потенціал для здійснення радикальних змін у найближчому майбутньому.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Bali Fintech Agenda [1], BIS [2], FSB [3], МВФ та СБ [4] визначають Fintech як досягнення в галузі технологій, які можуть трансформувати надання фінансових послуг, стимулюючи розробку нових бізнес-моделей, додатків, процесів та продуктів. В дослідженнях Дж. Корнеллі, Д. Себастьяна, Л. Франко та Дж. Фроста [5], Ч. Пазарбазіоглу, А. Гарсія Мора, М. Уттамчандані, Х. Натараджана, Е. Фейена і М. Саала [6], М. Брото Легово, С. Субанії та Ф. А. Соронгана [7] основна увага здебільшого приділяється ринковим тенденціям і регуляторним наслідкам цифрової трансформації фінансів у контексті економіки, що швидко цифровізується, а не конкретним технологіям, які сьогодні можуть бути затребувані, але можуть бути витіснені завтра [8]. С. Классенс, Дж. Фрост, Г. Тернер Г, Ф. Чжу [9] наголошують на неоднозначності наслідків FinTech-революції для міжнародних ринків: з одного боку, вона знижує банківські витрати, а з іншого – збільшує витрати на інфраструктуру, яка має бути побудована для забезпечення зростання FinTech. Згідно з висновками Р. Хінсона, Р. Ленсінк і А. Мюллера [10], ризик непрацюючих кредитів різко зріс із зростанням кредитування у сфері фінансових технологій, адже вибух у кредитуванні FinTech є прямим результатом революції FinTech, що асоціюється із можливістю отримання кредитів за більш помірними ставками. З ними солідаризуються Л. Лайдроо та М. Авармаа [11], які наголошують, що низькі вимоги до забезпечення та недостатня юридична підтримка у FinTech винні у зростанні

прострочених кредитів, однак через короткостроковий характер цих кредитів та їхню орієнтацію на роздрібний, а не на бізнес-сектор, ризик неповернення FinTech-кредитів нижчий, ніж у традиційного кредиту комерційного банку. Деякі дослідження доводять, що банківська галузь стала більш уразливою для конкурентного тиску через зростаючий вплив FinTech. Наприклад, Т. Ле, Т. Хо, Д. Нгуен і Т. Нго демонструють, що розширення FinTech знижує частку банківського ринку, посилює банківське регулювання та знижує норму прибутку банків, окрім інших негативних наслідків [12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні драйверів цифровізації світових ринків фінансових послуг і міжнародного ринку капіталу, з акцентом на виокремленні взаємозв'язків між банками, Big techs та FinTech-компаніями та ідентифікації нових ризиків для стабільності функціонування різних сегментів фінансового ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Хоча інновації у фінансах не є новою концепцією, увага до вивчення трансформаційного потенціалу технологічних інновацій для міжнародного ринку капіталу значно зросла за останнє десятиліття. Приймаючи визначення FinTech як нової технології, спрямованої на покращення та автоматизацію надання та використання фінансових послуг [13], можна стверджувати, що історія FinTech сягає XIX століття. З 1886 до 1967 років інвестиції в комунікаційну інфраструктуру, таку як телеграф і трансатлантичні кабелі, дозволили передавати фінансову інформацію через кордони. Централізована служба грошових переказів Fedwire була створена у 1918 році. У 1950-ті роки з'явилися кредитні картки, що зменшило потребу людей платити готівкою. Перший портативний калькулятор та банкомат були представлені у 1967 році. У другій половині XX століття саме банки взяли на себе відповідальність за розвиток фінансових технологій, що ознаменувало революційний перехід від аналогових технологій до цифрових. NASDAQ, перша цифрова фондова біржа та SWIFT (Товариство всесвітніх міжбанківських фінансових телекомунікацій), були створені в 1970-х роках. У 1980-х роках стали популярними банківські мейнфрейми, а в 1990-х почала з'являтися концепція фінансових транзакцій в Інтернеті. XXI століття ознаменувалось цифровізацією банківських послуг. Глобальна фінансова криза 2008-2009 років, підірвавши довіру до традиційних банківських установ, у поєднанні зі зростанням масштабів використання смартфонів, істотно трансформували індустрію фінансових технологій і сприяли набуттю великими технологічними компаніями нових функцій на світових ринках послуг [13]. Як зазначає Д. Фрост [13], великі технологічні компанії - Big techs - являють собою особливу бізнес-модель завдяки поєднанню: (i) мережевих ефектів, створюваних електронною комерцією, додатками для обміну повідомленнями, пошуковими системами, платіжними послугами тощо, та (ii) фінансових технологій та інновацій (наприклад, штучного інтелекту із використанням великих даних та машинного навчання).

Сучасні Fintech-інновації сприяють встановленню прямої взаємодії між технологічними компаніями та їх клієнтами, оскільки ці компанії самі стають постачальниками фінансових послуг. Рішення Fintech, які використовують аналітику великих даних, штучний інтелект та технології блокчейн, в даний час впроваджуються з безпрецедентною швидкістю. Фінансові установи активізують та оцифровують свої зв'язки із клієнтами через веб-сайти та відповідні додатки. Відтак оскільки клієнтська інформація оцифрована, фінансові установи стають тримацями дедалі більших обсягів інформації, які постають новим фактором виробництва. Цей потік даних робить все більш можливою персоналізацію пропозиції продуктів та послуг на основі профілів клієнтів, розроблених фінансовими установами, серед яких цифрові фінансові консультації, персоналізовані страхові поліси та автоматизоване управління активами. Однак збільшення використання даних супроводжується питаннями щодо власності на дані та способу їх збору, зберігання та використання [14].

Фінансові технології стають все більш рушійними драйверами змін в секторі фінансових послуг, трансформуючи як методи роботи компаній, що надають фінансові послуги (нові способи зв'язку клієнта з його банком, страховою компанією або іншою фінансовою організацією, додаткові функції в мобільному банкінгу та цифрові способи здійснення оплати), так і загалом ринки боргових зобов'язань та акцій, форми здійснення платежів, оцінку кредитоспроможності, дотримання нормативних вимог та багато інших аспектів фінансових послуг [15]. Fintech-компанії вийшли новий етап своєї еволюції – від конкурента до надійного партнера традиційних

фінансових інститутів. Завдяки партнерству з традиційними фінансовими установами Fintech-компанії можуть масштабувати свої технології та отримувати доступ до капіталу.

Fintech-компанії можна класифікувати на 12 типів, входячи із послуг, які вони просують:

1. Боргове фінансування: кредитні послуги без застави та оцінки позичальника [16].
2. Транзакційні послуги/торгівля валютою: аналогічні до банківських послуг, але з меншими витратами.
3. Методи оплати: електронні платіжні кошти.
4. Краудфандинг/краудкредитування: акумулювання ресурсів із метою інвестування.
5. Криптовалюти та блокчейн: криптовалюти як цифровий засіб обміну, а також технологія, на якій вони засновані (блокчейн).
6. Insurtech: компанії, що застосовують технології у страховому секторі [17].
7. Онлайн-ідентифікація клієнтів: віддалена ідентифікація людей за допомогою електронних засобів [18].
8. Великі дані: організації, що створюють додану вартість за рахунок збору даних та управління ними, а також інтелектуального аналізу даних (включаючи штучний інтелект) та надання послуг із використанням цих даних.
9. Фінансова інфраструктура: удосконалення існуючих технологій надання фінансових послуг.
10. Консультації та фінансовий менеджмент: інвестиційні консультаційні послуги, послуги з управління чи торгові платформи.
11. Управління особистими фінансами: веб-сайти для порівняння фінансових продуктів та послуг з оптимізації особистих фінансів.
12. Необанки і банки-претенденти: онлайніві, повністю цифрові (безофісні) банки, які використовують альтернативні традиційні моделі, тобто використання програм для смартфонів для управління обліковими записами або використання соціальних мереж для встановлення відносин із клієнтами [19].

Бізнес-моделі на основі побудови платформ з'являються у таких сферах діяльності, як кредитування, інвестиції (наприклад, платформи розподілу взаємних фондів), страхування, факторинг (наприклад, платформи зворотного факторингу) та платежі (наприклад, платформи для оплати рахунків та концентратори інтерфейсів прикладного програмування (API)). Це дозволяє виокремити шість найрозповсюдженіших сфер FinTech-діяльності: платежі, управління інвестиціями, залучення коштів, позики, фондові ринки та страхові послуги. Існуючі учасники фінансових ринків зазвичай встановлюють нові форми партнерства із цифровими учасниками або намагаються залучити їх до своєї діяльності, аби потім вивести на ринок нові продукти під власними торговими марками [20]. Банківський сектор виявляється більш розвиненим із застосуванням інновацій у платіжних послугах, ніж страховий сектор, де ще існує великий потенціал для використання розширеної аналітичної бази. В результаті цифровізації відбуваються зміни в посередницькому каналі фінансового ринку, хоча посередники все ще посідають домінуюче становище у розподілі фінансових продуктів. Інтернет-сайти порівняння в даний час є провідним джерелом інформації для орієнтації на вибір страхових послуг, як то страхового полісу, що впливає на перерозподіл учасників ринку. Відтак нові технології закладають підвалини для становлення так званого «прямого цифрового розподілу», який не обмежений кордонами і швидко масштабується, що означає, що іноземні контрагенти можуть швидко виходити на ринки, де зазвичай переважали вітчизняні компанії. В сфері управління активами на фінансовий ринок виходять продукти, що стосуються автоматизованої торгівлі та роботизованих консалтингових послуг. Як існуючі, так і нові учасники фінансового ринку розвивають діяльність на ринку робототехнічних порад та автоматизованої торгівлі, що робить управління активами доступним для роздрібних інвесторів із невеликими обсягами ресурсів для інвестування [21].

Платіжні FinTech-системи вплинули на індустрію фінансових послуг, безперервне зростання і процес розвитку яких викликають істотну реорганізацію виробничого ланцюжка фінансового консультування. Кредит FinTech — це кредитна діяльність, яка стала можливою саме завдяки електронним платформам. Участь FinTech на кредитному ринку та використання онлайн-кредитів сприяють зростанню продажів та транзакцій для підприємств глобального рівня. Одноранговий ринок (P2P) — це мережева модель, у якій агенти безпосередньо взаємодіють один з одним, щоб купувати продукти та послуги або спільно розробляти їх без потреби у посереднику [22]. Платформи P2P-кредитування залучають клієнтів, які мають обмежений доступ до кредитних можливостей звичайних банків або взагалі його не мають. FinTech сприяє здійсненню цифрового

переходу у сфері страхового бізнесу в частині використання технологій для консолідації цін, багатоканального маркетингу, процесу формування і розгляду цифрових претензій і онлайн-покупок полісів.

Неоднозначність взаємозв'язку між розширенням FinTech-кредитування та ефективністю фінансових установ стає дедалі очевиднішим: кредитування FinTech більш розвинене у країнах з менш ефективною банківською системою, при цьому зростання FinTech-кредитування може збільшувати вразливість перед фінансовими потрясіннями для банківської системи.

Fintech продукує широкий спектр як тактичних, так і стратегічних ризиків, які зачіпають діяльність різних елементів фінансового ринку (грошового ринку, ринку капіталів, страхового ринку, ринку похідних фінансових інструментів).

1. Існуючі фінансові установи можуть втратити значну частину своєї частки ринку або прибутку, якщо нові Fintech-учасники зможуть більш ефективно використовувати інновації та надавати менш дорогі послуги, які краще відповідають очікуванням клієнтів. У сьогоднішніх умовах погіршення прибутковості через відсутність прогнозування та гнучкості, а також втрату вигідних прямих відносин з клієнтами та/або скорочення маржі можуть послабити здатність існуючих установ відповідати флуктуаціям бізнес-циклів.

2. Зростання кількості Fintech-компаній призводить до більшої взаємозалежності учасників ринку, що може збільшувати вплив IT-ризиків у розгортанні системної банківської кризи, особливо коли послуги зосереджені в одного чи кількох домінуючих гравців. Вихід Fintech-компаній у банківський сектор збільшує його складність та вводить нових гравців, які можуть мати обмежений потенціал управління IT-ризиками.

3. Поширення інноваційних продуктів та послуг може ускладнити надання фінансових послуг через зростання операційного ризику. Застарілі банківські IT-системи можуть бути недостатньо адаптованими до нових цифровізованих систем, що змусить банки залучати більшу кількість третіх сторін або за допомогою аутсорсингу (наприклад, хмарних обчислень) або інших партнерських відносин у сфері фінансових технологій, тим самим збільшуючи складність та знижуючи прозорість операцій і ризику, пов'язані з безпекою даних, конфіденційністю, відмиванням грошей, кіберзлочинністю та захистом клієнтів.

4. Зростання ризику аутсорсингу відбувається у разі, якщо у пропозиції фінансових продуктів та послуг бере участь більше сторін (розподілений банк, підпорядкований банк, банк без посередників), що може викликати неоднозначність в інтерпретації обов'язків різних учасників ланцюжка створення вартості, що потенційно збільшує ймовірність операційних інцидентів.

5. Fintech-технології та Fintech-бізнес-моделі призводять до зростання кіберризиків. Інтенсивніша залежність від API, хмарних обчислень та інших нових технологій, що сприяють розширенню взаємозв'язку з суб'єктами або секторами, на які не поширюються встановлені для класичних банків нормативні вимоги, може потенційно зробити банківську систему більш вразливою до кіберзагроз і ризику втрати конфіденційних даних.

6. Ризики ліквідності та волатильності джерел банківського фінансування пов'язані з тим, що використання нових Fintech-технологій створює для клієнтів можливості автоматичного перемикання між різними ощадними рахунками чи взаємними фондами для отримання більшого прибутку, а це збільшує волатильність депозитів і ризик ліквідності банків.

Big techs мають потенційно більші переваги порівняно з банками та Fintech-компаніями, оскільки вони поєднують у собі всі технічні можливості Fintech-компаній та масштаб (фінансові можливості, існуючі клієнти) великих банківських установ із потужною мережею. Цінність участі на одній стороні платформи (наприклад, як продавець) збільшується зі збільшенням кількості учасників з іншого боку платформи (тобто покупців). Збільшення числа учасників платформи дозволяє Big tech збирати більше даних, які після аналізу можуть покращити існуючі послуги та залучити нових користувачів до платформи. Відтак цифровізація бізнес-процесів дозволяє великим технологічним компаніям посісти домінуючі позиції на ринках послуг і розвинути нові напрямки бізнесу, такі як надання фінансових послуг. Таким чином, великі технологічні компанії можуть наслідувати стратегію охоплення, переходячи від нефінансових послуг до фінансових.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Процеси цифровізації фінансових ринків, окрім надання банкам можливості працювати майже повністю через Інтернет та з обмеженою кількістю фізичних відділень, призвели до формування класу нових посередників, таких як платформи однорангового кредитування та

постачальники платіжних послуг, що дозволило нефінансовим корпораціям вийти на ринки фінансових послуг, яскравими прикладами яких є організації мобільних мереж та великі технологічні компанії (такі як Ant Financial, Amazon та Facebook). Ці нові постачальники фінансових послуг можуть як співпрацювати, так і конкурувати з класичними банківськими установами, і така взаємодія може призвести до суттєвих збоїв у наданні фінансових послуг. Нова конфігурація фінансової системи може також призвести до зміщення фінансових ризиків між організаціями або виникнення нових типів ризиків. FinTech-компанії розширюють спектр послуг, що ними надаються, і, порівняно із банківськими установами, роблять це в альтернативний спосіб. Наприклад, як і банки, краудфандингові платформи перетворюють заощадження на кредити та інвестиції. Проте, на відміну від банків, діяльність FinTech-компаній базується на використанні масиву великих даних через інтернет-платформи, а не на довгострокових відносинах, а відносини між кредитором та позичальником, інвестором та інвестиційними можливостями встановлюються напряму механізмом дезінтермедіації. Однак, розрізнені дії FinTech мають обмежений масштаб. Наприклад, платформам складно пропонувати своїм клієнтам диверсифіковані інвестиційні можливості, не сек'юритизуючи кредитні портфелі. Окремі FinTech-технології, такі як платіжні системи (наприклад, Apple pay замість кредитних карток), підтримуються банками, які хоч і втрачають частину маржі, але, за допомогою нових платіжних систем, розширюють спектр своєї діяльності. Отже, у цьому випадку між банками та FinTech-компаніями може бути сильна взаємодоповнюваність. Ланцюжок створення вартості в банківському секторі включає безліч комплексних послуг і видів діяльності, які опосередковано забезпечуються за допомогою FinTech. Об'єднання FinTech-компаній і традиційних банків забезпечує потужну економію за рахунок ефекту масштабу, адже сутність банківництва заснована на спроможності банків об'єднувати такі послуги, як депозити, платежі, кредитування тощо. З цієї причини FinTech-компаніям також доведеться об'єднувати кілька послуг, якщо вони хочуть розширити свою діяльність (як у випадку краудфандингу) або інтегрувати свої послуги з послугами банків (як у випадку платіжних систем). Це дозволяє припустити, що відбуватиметься поступова, але невпинна конвергенція бізнес-моделей FinTech-компаній і банків, і в разі, коли це відбудеться, FinTech-компаніям буде більш складно відстоювати свої набуті конкурентні переваги перед банками, якщо не брати до уваги витрати, перед якими постануть банки при реорганізації свого бізнесу. Втім очевидно, що із розширенням сфери діяльності FinTech-компаній, можливості для використання ними переваг регуляторного арбітражу скорочуватимуться.

ЛІТЕРАТУРА:

1. IMF. The Bali Fintech Agenda: A Blueprint for Successfully Harnessing Fintech's Opportunities. 2018. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/10/11/pp101118-bali-fintech-agenda>
2. BIS. Big Tech in Finance: Opportunities and Risks. 2019. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e3.htm>
3. FSB. Third-Party Dependencies in Cloud Services: Considerations on Financial Stability Implications. 2019. URL: <https://www.fsb.org/2019/12/third-party-dependencies-in-cloud-services-considerations-on-financial-stability-implications/>
4. IMF. Fintech: The Experience So Far. 2019. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/06/27/Fintech-The-Experience-So-Far-47056>
5. Cornelli G., Doerr S., Franco L., Frost J. Funding for Fintechs: Patterns and Drivers. BIS Quarterly Review. 2021. URL: https://www.bis.org/publ/qrtpdf/r_qt2109c.pdf
6. Digital Financial Services / C. Pazarbasioglu, A. Garcia Mora, M. Uttamchandani, H. Natarajan, E. Feyen, M. Saal. 2020. URL: <https://pubdocs.worldbank.org/en/230281588169110691/Digital-Financial-Services.pdf>
7. Broto Legowo M., Subanija S., Sorongan F.A. Role of FinTech Mechanism to Technological Innovation: A Conceptual Framework. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 2020. Vol. 5 (5). P. 1-6.
8. Gomber P., Koch J.-A., Siering M. Digital Finance And FinTech: Current Research And Future Research Directions. Journal of Business Economics. 2017. Vol. 87 (5). P. 537-580.
9. Claessens S., Frost J., Turner G., Zhu F. Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues. 2018. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=3288096>
10. Hinson R., Lensink R., Mueller A. Transforming agribusiness in developing countries: SDGs and the role of FinTech. Current Opinion in Environmental Sustainability. 2019. Vol. 41. P. 1-9.

11. Laidroo L., Avarmaa M. The role of location in FinTech formation. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2020. Vol. 32 (7). P. 555-572.
12. Le T.D.Q., Ho T.H., Nguyen D.T., Ngo T. FinTech credit and bank efficiency: international evidence. *International Journal of Financial Studies*. 2021. Vol. 9 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/9/3/44>
13. Frost J. The economic forces driving Öntech adoption across countries. 2020. URL: <https://www.bis.org/publ/work838.htm>
14. Резнікова Н., Панченко В. Г., Булатова О. В. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2 (32–33). С. 50–80.
15. Nicoletti B. *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Rome: Palgrave Macmillan, 2017. 343 pp.
16. BIS. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. 2018. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>
17. Crisanto J.C., Donaldson C., Ocampo D.G., Prenio J. *Regulating and Supervising the Clouds: Emerging Prudential Approaches for Insurance Companies*. 2019. URL: <https://www.bis.org/fsi/publ/insights13.pdf>
18. PWC. *Crossing the Lines: How FinTech is Propelling FS and TMT Firms Out of Their Lanes. Global FinTech Report*. 2019. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financialservices/assets/pwc-global-fintech-report-2019.pdf>.
19. Owens J. *Responsible Digital Credit: What Does Responsible Digital Credit Look Like?* 2018. URL: https://content.centerforfinancialinclusion.org/wp-content/uploads/sites/2/1970/01/Responsible_Digital_Credit_FINAL_2018.07.18.pdf
20. Melnyk T., Melnychenko S., Reznikova N. The conceptual framework for the operation of financial systems in the context of global structural transformations of business models of banking. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5 (4). P. 148-154.
21. Bulatova O., Shabelnyk T., Marena T., Reznikova N. Influence of regional financial market models on the structure of global financial assets. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets
22. Najaf K., Subramaniam R.K., Atayah O.F. Understanding the implications of FinTech peer-to-peer (P2P) lending during the COVID-19 pandemic. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. Vol. 12(1). P. 87-102.

REFERENCES:

1. IMF (2018), "The Bali Fintech Agenda: A Blueprint for Successfully Harnessing Fintech's Opportunities", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/10/11/pp101118-bali-fintech-agenda>
2. BIS (2019), "Big Tech in Finance: Opportunities and Risks", available at: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e3.htm>
3. FSB (2019), "Third-Party Dependencies in Cloud Services: Considerations on Financial Stability Implications", available at: <https://www.fsb.org/2019/12/third-party-dependencies-in-cloud-services-considerations-on-financial-stability-implications/>
4. IMF (2019), "Fintech: The Experience So Far", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/06/27/Fintech-The-Experience-So-Far-47056>
5. Cornelli, G., Doerr, S., Franco, L. and Frost, J. (2021), "Funding for Fintechs: Patterns and Drivers", *BIS Quarterly Review*, available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2109c.pdf
6. Pazarbasioglu, C., Garcia Mora, A., Uttamchandani, M., Natarajan, H., Feyen, E. and Saal, M. (2020), "Digital Financial Services", available at: <https://pubdocs.worldbank.org/en/230281588169110691/Digital-Financial-Services.pdf>
7. Broto Legowo, M., Subanija, S. and Sorongan, F.A. (2020), "Role of FinTech Mechanism to Technological Innovation: A Conceptual Framework", *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, vol. 5 (5), pp. 1–6.
8. Gomber, P., Koch, J.-A. and Siering, M. (2017), "Digital Finance And FinTech: Current Research And Future Research Directions", *Journal of Business Economics*, vol. 87 (5), pp. 537–580.
9. Claessens, S., Frost, J., Turner, G. and Zhu, F. (2018), "Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues", available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3288096>
10. Hinson, R., Lensink, R. and Mueller, A. (2019), "Transforming agribusiness in developing countries: SDGs and the role of FinTech", *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 41, pp. 1–9.
11. Laidroo, L. and Avarmaa, M. (2020), "The role of location in FinTech formation", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 32 (7), pp. 555-572.
12. Le, T.D.Q., Ho, T.H., Nguyen, D.T. and Ngo, T. (2021), "FinTech credit and bank efficiency: international evidence", *International Journal of Financial Studies*, vol. 9 (3), available at: <https://www.mdpi.com/2227-7072/9/3/44>
13. Frost, J. (2020), "The economic forces driving Öntech adoption across countries", available at: <https://www.bis.org/publ/work838.htm>

14. Reznikova, N., Panchenko, V. and Bulatova, O. (2020), "Regulatory competition in the digital economy: new forms of protectionism", *International economic policy*, no. 1-2 (32-33), pp. 50-80.
15. Nicoletti, B. (2017), *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Palgrave Macmillan, Rome.
16. BIS (2018), "Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors", available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>
17. Crisanto, J.C., Donaldson, C., Ocampo, D.G. and Prenio, J. (2019), "Regulating and Supervising the Clouds: Emerging Prudential Approaches for Insurance Companies", available at: <https://www.bis.org/fsi/publ/insights13.pdf>
18. PWC (2019), "Crossing the Lines: How FinTech is Propelling FS and TMT Firms Out of Their Lanes. Global FinTech Report", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financialservices/assets/pwc-global-fintech-report-2019.pdf>.
19. Owens, J. (2018), "Responsible Digital Credit: What Does Responsible Digital Credit Look Like?", available at: https://content.centerforfinancialinclusion.org/wp-content/uploads/sites/2/1970/01/Responsible_Digital_Credit_FINAL_2018.07.18.pdf
20. Melnyk, T., Melnychenko, S. and Reznikova, N. (2019), "The conceptual framework for the operation of financial systems in the context of global structural transformations of business models of banking", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5 (4), pp. 148-154.
21. Bulatova, O., Shabelnyk, T., Marena, T. and Reznikova, N. (2019), "Influence of regional financial market models on the structure of global financial assets", available at: https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets
22. Najaf, K., Subramaniam, R.K. and Atayah, O.F. (2022), "Understanding the implications of FinTech peer-to-peer (P2P) lending during the COVID-19 pandemic", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 12(1), pp. 87-102.

FINTECH AND BIG TECHS AS DIGITALIZATION DRIVERS OF THE GLOBAL FINANCIAL SERVICES MARKETS AND THE INTERNATIONAL CAPITAL MARKET

Alla SHLAPAK

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The purpose of the article is to study the drivers of digitalization of the global financial services markets and the international capital market, with an emphasis on highlighting the relationships between banks, Big techs and FinTech companies and identifying new risks for the stability of the functioning of various segments of the financial market. It has been established that Fintech affects all market segments - banking, insurance, consulting, which is expressed, among other things, in the large-scale automation of related service markets, the transformation of the value chain and the increase in the use of customer data as a new production factor. Fintech is transforming the way companies operate in the financial services market, as well as the debt and equity markets, the way payments are made, how credit is assessed, regulatory compliance requirements, and many other aspects of financial services. The classification of Fintech companies is given. The spheres of development of business models based on the construction of platforms are analyzed. The banking and insurance sectors were compared for the implementation of Fintech innovations in their activities. The transformations in the intermediary channel of the financial market under the influence of the processes of digitalization of international capital markets are considered. FinTech payment and credit systems are characterized. The ambiguity of the relationship between the expansion of FinTech lending and the efficiency of financial and banking institutions has been revealed. A wide range of both tactical and strategic risks produced in various segments of the financial market (money market, capital market, insurance market, derivatives market) under the influence of Fintech development has been identified. The advantages of Big techs over banks and Fintech companies have been established. The consequences of the merger of FinTech companies and traditional banks for global financial markets are considered.

Key words: digitalization, fintech, Big techs, financial market, capital market, banking market, insurance market, consulting market, labor market, innovation, risks.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-rec-26>

ГАЛЬКІВ ЛЮБОВ ІВАНІВНА,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організації
Національного університету «Львівська політехніка»

lubakram2015@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5166-8674>

МЕХАНІЗМИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Монографія «Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки» за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т.Г., д.е.н., доц. Лупака Р.Л. є вдалою системною спробою аналізу та вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності національного господарства на засадах сталого збалансованого розвитку, якісної міжгалузевої співпраці, інноваційно-технологічної модернізації й гарантування економічної безпеки держави. Головний акцент зроблено на розробленні механізмів та інструментів протидії негативному впливу системних ризиків і загроз економічної безпеки, пов'язаних із військовою та політичною нестабільністю, глибокими соціально-економічними кризами і масштабними соціально-гуманітарними викликами для України. Тривала напруга в країні, підсилена постійними зовнішніми й внутрішніми потрясіннями, та складність узгодження різних векторів державної політики стабілізації економіки переконливо свідчать про надзвичайну актуальність, своєчасність, наукову новизну та практичну значущість рецензованої монографії.

Досліджуючи визначену проблематику, автори доречно обґрунтували і використали системний, інтеграційний, міждисциплінарний і синергетичний методологічні підходи, що дало змогу поєднати у вирішенні поставлених завдань теоретичні напрацювання та реальну практику їх імплементації. При цьому автори монографії враховують багаторівневу систему економіко-управлінських процесів: мегарівень, макрорівень, мезорівень і мікрорівень.

Рецензована монографія є чітко структурованою і зачіпає широкий спектр стратегічних орієнтирів зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємницького сектора. Розглядаються, зокрема, пріоритети грошово-кредитної політики в контексті поживлення економіки та стимулювання її розвитку; система детінізації національної економіки як чинник конвергенції економічного середовища; функціонально-стратегічні елементи політики імпортозаміщення в частині зміцнення економічної безпеки національного господарства; інституційні механізми забезпечення інноваційно-технологічної складової конкурентоспроможності економіки; управління трансакційними витратами в підприємницькому секторі у контексті їх оптимізації; засоби реалізації організаційно-економічного механізму зміцнення економічної безпеки у сфері інформаційних технологій на основі цифровізації економіки України.

Характерною особливістю монографії є те, що в кожному її розділі авторами визначаються найважливіші акценти та пропонуються оптимальні шляхи вирішення відповідних проблем на базі раціонального поєднання теоретичних і практичних напрацювань. Це дозволило сформулювати цілісне бачення механізмів та функціонально-структурних інструментів забезпечення конкурентоспроможності економіки України в умовах сучасних загроз економічної безпеки.

Загалом представлена монографія є актуальною та ґрунтовною науковою працею, що спирається на сучасні теоретичні розробки, статистико-математичну базу, комплексний аналіз та узагальнення кращого вітчизняного й зарубіжного досвіду.

Рекомендовано науковим працівникам, представникам органів державного управління та місцевого самоврядування, викладачам, аспірантам і студентам вищих закладів освіти економічних напрямів підготовки.

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 29.09.2022. Mind. Printing. Arch. 7.59. Obl.-vid. Arch. 7,30
Format 30x42 / 4, offset paper. Another risography.
Overlay 100, deputy. №

Підп. до друку 29.09.2022. 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 scientific journal «**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 Khmelnytskyi 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.
