

ISSN 2786-5355  
DOI 10.31891/MDES

Науковий журнал

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

---

2023, № 2

---

Scientific journal

## MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

---

2023, Issue 2

---

Хмельницький 2023  
Khmelnyskyi 2023

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

SCIENTIFIC JOURNAL

Professional publication of category "B"

*Published since 2021 year*

*4 time a year*

**Khmelnytskyi, 2023, № 2 (8)**

**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=KFoYlcMAAAAI>  
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  
(Irpın, 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

**Kravchyk Yurii**, Candidate of Economic Sciences

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Khmelnytskyi National University, protocol №14 from 29.06.2023**

**Editorial board address:** Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS", Khmelnytskyi National University, Instytut'ska str. 11, Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

**address:** +38 (097) 861 42 43

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

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

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine

Certificate of state registration of the print media Series KB № 24853-14793P dated 28.05.2021

# MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS

## НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Фахове видання категорії "Б". Наказ Міністерства освіти і науки України про затвердження рішень  
Атестаційної колегії №320 від 04.04.2022 року

Засновано у 2021 році

Виходить 4 рази на рік

Хмельницький, 2022, № 2 (8)

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=KFoYlcMAAAAJ>  
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:

Раупеліене 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 №14 від 29.06.2023

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

☎ +38 (097) 861 42 43

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

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

Зареєстровано Міністерством юстиції України  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24853-14793Р від 28 травня 2021 року

---

**CONTENTS**

<b>VIVCHAR Oksana, ZIAILYK Mariia</b> PRACTICAL BASIS OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL CONTEXTS OF ENSURING COOPERATIVE SECURITY: CURRENT REALITIES AND MAIN THREATS	8
<b>LYTOVCHENKO Liudmila, KHLOPONINA-GNATENKO Olha, MYKHAILENKO Viktoriia</b> FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF ECONOMIC BEHAVIOR OF ENTERPRISES PRODUCING AND PROCESSING PRODUCTS OF OIL CROPS	13
<b>GONCHARUK Andriy, PIDKAMINSKYI Mykola, SHLIAKHOVYI Oleksandr, GONCHARUK Olena</b> ASPECTS OF MARKETING, LOGISTICS AND RESOURCE PROVISION OF THE PRODUCTION OF INNOVATIVE PRODUCTS	19
<b>AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna</b> POLICY TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT AND STRENGTHENING OF THE COMPETITIVENESS OF THE ECONOMY OF TERRITORIAL COMMUNITIES	28
<b>BILETSKA Iryna, ROMANCHUKEVYCH Maryana</b> MARKETING TOOLS FOR PROMOTING PRODUCTS ON THE MARKET	34
<b>KALINICHENKO Vitalii</b> SPECIALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION: GENESIS OF DEFINITION, PRINCIPLES AND FORMS OF DEVELOPMENT	42
<b>OHINOK Solomiya</b> IMPACT OF THE COVID-19 PIDEVIC ON THE SOCIAL ENTREPRENEURS DEVELOPMENT	48
<b>GROD Myhailo, REZNIKOVA Natalia</b> FEATURES OF FINANCING THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY AND INTERNATIONAL TRADE ON THE PRINCIPLES OF CIRCULARITY: NEW INVESTMENT TOOLS AND THE POTENTIAL OF (SUPER)NATIONAL REGULATORY POLICY	55
<b>BOIKIVSKA Galina, SALADIAC Kseniya</b> THE IMPACT OF THE STATE OF DIGITALIZATION PROCESSES IN UKRAINE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL	65
<b>DODON Oksana, KOVALENKO Olena</b> INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE SOCIAL PROTECTION SYSTEM	74
<b>AZHAZHA Maryna, PELIOVA Jana, NESTORENKO Tetyana</b> STATE COMMUNICATION POLICY IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING SOCIAL INFLUENCE	79
<b>VORONETS Dmytro</b> IMPLEMENTING MVP TO TEST THE HYPOTHESIS OF IMPLEMENTING A DIVERSIFICATION STRATEGY FOR ENTERPRISES IN THE TEMPORARY ACCOMMODATION AND CATERING INDUSTRY	89
<b>KULISH Damir</b> MODELING THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF EU ENTERPRISES	96
<b>USTENKO Oleksiy</b> INTERNATIONAL PATRONAGE DURING CONFLICTS AND WAR	103
<b>LARIONOVA Katerina, GORDEEVA Tetyana</b> DEPOSIT OPERATIONS AS THE BASIS OF SUCCESSFUL BANKING: THEORETICAL ASPECT, REALITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE	110

<b>ZUBKOVA Alina, MAIHUROVA Daria, MISIUNIA Ruslan</b> MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS OF INTERNATIONAL ENTERPRISES: KEY DIFFERENCES OF INDUSTRY 4.0 AND 5.0	120
<b>MULSKA Olha, BARANYAK Igor</b> CHALLENGES OF WEAKNESS OF SOCIAL VULNERABILITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE CARPATTAN REGION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC-POLITICAL INSTABILITY	131
<b>KOVALCHUK Svitlana</b> CONTEMPORARY DIRECTIONS IN EXCHANGE TRADING: TRENDS AND INNOVATIONS	138
<b>DVORNYK Iryna, DVORNYK Oleksii, GARAFONOVA Olga</b> MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW	144
<b>CHAIKOVSKA Inna, LUKIANOVA Valentyna, CHAIKOVSKYI Maksym</b> DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM MODEL AT A PROJECT-ORIENTED ENTERPRISE	153
<b>IRTYSHCHEVA Inna, KRAMARENKO Iryna, ZAVGORODNIY Konstantin</b> ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SUSTAINABLE INCLUSIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE	159
<b>PAVLOV Konstantin, SURYAK Alla, KRASNEVYCH Oleksandr, POLTORAK Oleksandr</b> MONITORING OF ACTIVITY IN THE DOMESTIC RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET DURING THE WAR PERIOD	166
<b>KRAEVSKA Alla, SHVARTS Iryna, KRAEVSKYI Andriy, KONDRATENKO Bogdan</b> TRENDS AND FACTORS OF BUSINESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	173
<b>HRYNIV Volodymyr, KLEPANCHUK Olha</b> THE ROLE OF INVESTMENT PROCESSES IN THE POST-WAR DEVELOPMENT OF TRADE INDUSTRY OF UKRAINE	179
<b>FEDORYSHYNA Larysa, HERASYMCHUK Liliia</b> PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE	189
<b>VASYLTSIV Taras, MULSKA Olha, GRES Arsen</b> RESEARCH DIRECTIONS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE DOMESTIC MARKET	197
<b>CHERP Oleksandr, OSMAKOVSKA Ksenia, LYSHENKO Olena</b> FEASIBILITY OF USING ENERGY-EFFICIENT TECHNOLOGIES AND RENEWABLE ENERGY SOURCES	203
<b>PRIAMUKHINA Natalia</b> MODERNIZATION OF THE STATE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM: CRITICAL SOCIAL THREATS	208
<b>BULATOVA Olena, PANCHENKO Volodymyr, IVASHCHENKO Oksana</b> MEGATRENDS OF INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND CHALLENGES OF ECONOMIC SECURITY: POTENTIAL FOR MANAGEMENT OF RESILIENCE POLICY AND RISK PREVENTION	215
<b>VASYLTSIV Taras, BILETSKA Iryna, RUDKOVSRYYI Oleksandr, RUDKOVSKA Tetiana</b> ON THE QUESTION OF MODERNIZATION OF PUBLIC POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE IN UKRAINE	223

## ЗМІСТ

<b>ВІВЧАР Оксана, ЗЯЙЛИК Марія</b> ПРАКТИЧНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ КОНТЕКСТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КООПЕРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ	8
<b>ЛИТОВЧЕНКО Людмила, ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО Ольга, МИХАЙЛЕНКО Вікторія</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР	13
<b>ГОНЧАРУК Андрій, ПІДКАМІНСЬКИЙ Микола, ШЛЯХОВИЙ Олександр, ГОНЧАРУК Олена</b> АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ, ЛОГІСТИКИ ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ	19
<b>АВГУСТИН Руслан, ДЕМКІВ Ірина</b> ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	28
<b>БЛЕЦЬКА Ірина, РОМАНЧУКЕВИЧ Мар'яна</b> МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК	34
<b>КАЛІНІЧЕНКО Віталій</b> СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА: ГЕНЕЗИС ДЕФІНІЦІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ РОЗВИТКУ	42
<b>ОГІНОК Соломія</b> ВПЛИВ ПАДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	48
<b>ГРОД Михайло, РЕЗНІКОВА Наталія</b> ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИНЦИПАХ ЦИРКУЛЯРНОСТІ: НОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ Й ПОТЕНЦІАЛ (НАД)НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ	55
<b>БОЙКІВСЬКА Галина, САЛАДЯК Ксенія</b> ВПЛИВ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	65
<b>ДОДОН Оксана, КОВАЛЕНКО Олена</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ	74
<b>АЖАЖА Марина, ПЕЛІОВА Яна, НЕСТОРЕНКО Тетяна</b> КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ СУСПІЛЬНОГО ВПЛИВУ	79
<b>ВОРОНЕЦЬ Дмитро</b> ВПРОВАДЖЕННЯ MVR З МЕТОЮ ТЕСТУВАННЯ ГІПОТЕЗИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ	89
<b>КУЛІШ Дамір</b> МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕС	96
<b>УСТЕНКО Олексій</b> МІЖНАРОДНИЙ ПАТРОНАТ В ПЕРІОД КОНФЛІКТІВ І ВІЙНИ	103
<b>ЛАРІОНОВА Катерина, ГОРДЄЄВА Тетяна</b> ДЕПОЗИТНІ ОПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	110

<b>ЗУБКОВА Аліна, МАЙГУРОВА Дар'я, МІСЮНЯ Руслан</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КЛЮЧОВІ ВІДМІННОСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА 5.0	120
<b>МУЛЬСКА Ольга, БАРАНЯК Ігор</b> ПОСЛАБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНО-ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	131
<b>КОВАЛЬЧУК Світлана</b> СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ: ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ	138
<b>ДВОРНИК Ірина, ДВОРНИК Олексій, ГАРАФОНОВА Ольга</b> СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	144
<b>ЧАЙКОВСЬКА Інна, ЛУК'ЯНОВА Валентина, ЧАЙКОВСЬКИЙ Максим</b> РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	153
<b>ІРТИЩЕВА Інна, КРАМАРЕНКО Ірина, ЗАВГОРОДНІЙ Костянтин</b> ОЦІНКА РІВНЯ СТАЛОГО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	159
<b>ПАВЛОВ Костянтин, СУР'ЯК Алла, КРАСНЕВИЧ Олександр, ПОЛТОРАК Олександр</b> МОНІТОРИНГ АКТИВНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	166
<b>КРАЄВСЬКА Алла, ШВАРЦ Ірина, КРАЄВСЬКИЙ Андрій, КОНДРАТЕНКО Богдан</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	173
<b>ГРИНІВ Володимир, КЛЕПАНЧУК Ольга</b> РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	179
<b>ФЕДОРИШИНА Лариса, ГЕРАСИМЧУК Лілія</b> РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	189
<b>ВАСИЛЬЦІВ Тарас, МУЛЬСКА Ольга, ГРЕСЬ Арсен</b> НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ	197
<b>ЧЕРЕП Олександр, ОСМАКОВСЬКА Ксенія, ЛИЩЕНКО Олена</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	203
<b>ПРЯМУХІНА Наталія</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ: КРИТИЧНІ СОЦІАЛЬНІ ЗАГРОЗИ	208
<b>БУЛАТОВА Олена, ПАНЧЕНКО Володимир, ІВАЩЕНКО Оксана</b> МЕГАТРЕНДИ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕЦИ: ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ СТІЙКОСТІ ТА ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ	215
<b>ВАСИЛЬЦІВ Тарас, БІЛЕЦЬКА Ірина, РУДКОВСЬКИЙ Олександр, РУДКОВСЬКА Тетяна</b> ДО ПИТАННЯ МОДЕРІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	223

## PRACTICAL BASIS OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL CONTEXTS OF ENSURING COOPERATIVE SECURITY: CURRENT REALITIES AND MAIN THREATS

VIVCHAR Oksana<sup>1</sup>, ZIAILYK Mariia<sup>2</sup>

<sup>1</sup>West Ukrainian National University  
<https://orcid.org/0000-0001-9246-2226>  
 e-mail: [o.vivchar84@gmail.com](mailto:o.vivchar84@gmail.com)

<sup>2</sup>Ivan Puluj Ternopil National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8435-8565>

*The conceptual and categorical apparatus of “cooperative security” is investigated and three main approaches to the interpretation of the security concept components are substantiated. As the result of scientific research, the main goals of cooperative security are identified. The general characteristics of the concept of cooperative security in the context of practice-oriented application of “security triangle” are justified. On this basis, the actualization of the application of appropriate vectors is established in order to eliminate the requirements of the states being at risk of taking appropriate countermeasures. It is established that the concept of cooperative security is based on the principles of strengthening security by means of cooperation, and the main element is the system of collective security with more developed political and legal mechanisms. It is proved that under modern conditions there is the need for constant search of optimal models or concepts of international security. It should be noted that there is no ideal solution, since security requires reconciling the expectations of individual states with different statuses and interests.*

*Key words: cooperative security, cooperative security concepts, cooperative security approaches, cooperative security system, “security triangle”.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-1>

### STATEMENT OF THE PROBLEM IN A GENERAL FORM

The concept of “cooperative security” was formulated relatively not long ago while looking for a way out of the situation in which the participants of international relations found themselves after the Cold War and which is characterized by the growth of interdependence, which turns into globalization; denial of the state’s monopoly on participation in international politics; new threats and challenges to international security, etc. Given the rather few, incomplete and contradictory interpretations of this concept in scientific literature, there is the need to investigate the concept of cooperative security, coverage of general features and basic approaches to the interpretation of the components of cooperative security concept.

### ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The investigation of modern problems of corporate governance in modern conditions is covered by such leading scholars as: B. Andrushkiv, Z. Varnaliy, O. Vivchar, V. Heets, O. Hoichuk, M. Koretskyi, O. Kyrychenko, T. Kovalchuk, Y. Pakhomov, P. Sabluk, V. Shlemko, L. Yaremko and foreign scholars: A. Altukhova, O. Bodruk, A. Horodetskyi, Y. Odum, H. Stoliarov, N. Furs and others.

### FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

The objective of the paper is to substantiate the essential characteristic of “cooperative security”. The main objectives and features of the cooperative security concept are investigated as well. On this basis, practical organizational-legal mechanism in the context of “security triangle” application is presented.

### PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

On the basis of the carried out investigations, it is determined that the term cooperative security appeared during the disarmament negotiations between two blocs during the Cold War period. In the context of verification of disarmament treaties, this term meant admission of on-site inspection by the state concerned. Ensuring cooperative security was to counteract the excessive accumulation of means serving armed aggression against the sovereignty and territorial integrity of another state. This required the general acceptance of military power limitation.

It is investigated that the term cooperative security was also used in the discussions held at the UN in early 1990s. It reflected a set of signs and ways of responding to security problems. Then, cooperative security was realized as: broad and multidimensional; based on mutual guarantees, not intimidation; open in terms of membership, but not exclusive one; favoring multilateral solutions over bilateral ones; using both military and other non-military means; the one that assumes that states are the main subjects in the



security system, but there are other subjects, such as formal security institutions; the one that emphasizes the development of “dialogue skills” in multilateral negotiations.

In particular, the initiative took into account the principle that within the framework of “shared responsibility” states should create a new security system and introduce a new international order at the global and regional levels. The need to develop the role of the UN and to implement regional security treaties and international cooperation, such as the CSCE, was emphasized. A call to action that would limit international threats to security and promote international law, democracy and human rights, and appealed to states to increase their efforts to create a real system of cooperative security was made [4, p. 20].

From the practical point of view, it is worth noting that the main objectives of the cooperative security concept are:

- effective response to regional threats;
- preventing conflicts and crises due to diplomatic means and military presence;
- the ability to settle and resolve conflicts if they do break out;
- providing various forms of assistance (administrative, humanitarian, etc.) in the post-conflict period by cooperative means [1, c. 116].

It is proved that the basis for the creation of cooperative security system is both the listed objectives, the very fact of cooperation, and the interest of individual institutions in the European security system. Here, the motivation is that it is possible to confront most of the modern challenges and threats to European security from new positions, in particular non-military ones. Thus, the term cooperative security also expresses the institutional (organizational) model of the security system in Europe that has been formed since the end of the Cold War. Jane Nolan draws attention to this feature: “cooperative engagement is strategic framework that attempts to achieve goals through institutional agreement rather than through the threat of material or physical coercion”.

In his scientific research, O. Bodruk, paying attention to the differences in the interpretation of cooperative security concept, identifies the following general features:

- cooperative security concept assumes that states should cooperate (cooperate) with each other rather than compete to ensure their own security;
- the concept is based on the theory of democratic peace;
- cooperative security is viewed as multidimensional concept that is not limited to military power;
- the concept considers each individual as an object of security along with the state;
- “security dilemma” concept is key to understanding the movement towards cooperative and common security;
- the main aim of cooperative security measures is to prevent war, mainly by preventing the accumulation of forces and means for successful aggression and, therefore, to eliminate the need for states under this threat to take appropriate countermeasures.

It should be noted that according to scientific researches, three main approaches to the interpretation of the components of cooperative security concept have been developed.

Cooperative security is a strategic system created around the core of democratic states. The security of individual states is linked by four mutually reinforcing concentric circles of security, in the center of which is individual security related to the protection of human rights in individual states. The second circle is collective security, which ensures peace and stability of democratic states. The third circle is the collective defense of system members against external threats. The fourth circle of strengthening stability consists of active participation due to political, economic and military means to promote greater stability in areas with high conflict factor. This approach is demonstrated by Ukrainian security researchers in their scientific analysis [3, p. 245].

Other American researchers confirm that cooperative security is “the mechanism for deterring aggression by creating counter-threats and defeating the one from whom it comes. Measures aimed at achieving cooperative security should be taken after the agreement of the parties, not imposed by force, and cooperative security itself should be based on preconditions that are perceived as legal by the general public. Such actions should be open (inclusive) in the sense that all countries have the right to join them. And the countries themselves are obliged, in turn, to adhere to the spirit of cooperative security and participate in the development of its rules.

They emphasize that “cooperative security” system should neither take the form of a separate comprehensive political regime or arms control agreement, nor strive for the creation of the international government. Cooperative security, in their understanding, does not claim to destroy all weapons, prevent all forms of violence, or harmonize all political values. Its goal is to prevent the accumulation of means for serious, deliberate, organized aggression. “By focusing on the reduction of organized military

preparations, cooperative security itself does not directly address sub-state violence, which is a major source of chronic conflict and poverty in the world. Cooperative security provides the international community with the framework – really necessary framework – for organizing responses to violence against civilians.” The authors point out the basic components of cooperative order, including: experience with nuclear intimidation and cooperative denuclearization; defensive configuration of conventional forces; coordinated international response to aggression; reduction of military investment and proliferation of mass destruction weapons; transparency of all means [5, p. 68].

Scholars from Brookings Institution define cooperative security as “a model of interstate relations in which disputes can occur but are governed by the constraints of agreed norms and procedures. Recognizing the diversity, and even hostility, of different states and cultures, this type of international system ensures that conflicts are resolved without resorting to mass violence. Cooperative security differs from the traditional idea of collective security in the same way that preventive treatment differs from intensive care.” The authors go on to argue that both strategies are not mutually exclusive, but actually complementary, as a fully developed cooperative security structure can include the postulates of collective defense as the ultimate guarantee for its members in the event of aggression. One more feature should be noted: collective security is aimed at stopping the aggressor after the conflict has started, while cooperative security provides for preventive measures (e.g., “humanitarian intervention”) against aggression.

Finally, cooperative security can be represented by the so-called security triangle, the concept proposed by O. Weaver. At the vertices of this triangle are the most important international organizations: NATO, the EU and the OSCE. Each of these organizations is responsible for its own sphere: NATO – for military affairs, the EU – for political and economic affairs, the OSCE, together with the UN, for the formulation of procedural norms in international relations and for overseeing compliance with international law. In addition, behind some institutions there are states that realize their place and influence in individual organizations differently, and therefore define their potential role in different ways. The level of support for the institution depends not only on the function it performs, but also on the level of influence of the state in that organization.

Between the vertices of the triangle there are intermediary institutions which are not independent subjects of the security system. Their task is to resolve misunderstandings and facilitate cooperation between the main institutions. Thus, between NATO and the EU there was WEU which combined elements of both organizations, the main task of which was to facilitate cooperation between them. Today, this task is performed by the EPPO [6, c. 238].

It should be noted that theoretically, cooperative security system is the system where international organizations are of the utmost importance, and only behind them can the interests of individual states be seen. But in relation to the real situation, the above described approaches to the concept of cooperative security, although graphically perfect, still cause significant doubts.

P. Tsyhankov emphasizes the fundamental shortcomings of the first two approaches. The disadvantages of the approach of the Marshall Center to the concept of cooperative security are its exclusive, ultimately, character (that is, the concept is intended only for the chosen ones), which is confined mainly to NATO, considering it to be the main instrument for ensuring the “security of humanity” (and this actually violates the current international law structure), neglects the moral and political consequences of the use of force not authorized by the world community. At the same time, representatives of the Brookings Group underestimate threats of non-military nature and do not pay attention to the challenges associated with internal conflicts. In addition, the supporters of both approaches clearly underestimate the importance of national interests. In addition, supporters of the first approach, who tend to divide participants in international relations into “good” and “bad”, take into account the decrease in the importance of national sovereignty, which, on the one hand, is the absolutization of real trends, and on the other, contains considerable amount of political cunning. It is obvious that it is an attack on the basis of cooperative security concept – the theory of democratic peace. Arbitrary (or, more precisely, determined at its own discretion, according to criteria that can change every time) the choice of the object of “humanitarian intervention” makes democracy unpredictable, contrary to the main postulate of this theory. It is important to emphasize that the reference to preventive measures can be the reason for achieving other goals by the state, such as, for example, overthrowing the government of the neighboring state [2, c. 110].

Doubts about the third approach concern the power and importance of individual institutions located at the top and the distribution of tasks. Cooperative security concept is based on mutual reinforcement and complementation by individual organizations; in other words, it is a certain synergistic union between individual elements of the system. In reality, these elements rather compete with each other,

the distribution of tasks is questioned, and the organizations and states behind them compete with each other. States seek to distinguish “their” organization and give it as much authority as possible at the expense of other organizations. Even if the model of cooperative security system proposed by O. Weaver is accepted as ideal, then we should state that in reality the triangle is not isosceles. The apparent distortion arises from the fact that the burden located on one of the peaks and represented by NATO and the USA is greater than on the others. Nowadays NATO is the main organization of the cooperative security system in Europe.

P. Cohen argues that NATO is the only existing model of cooperative security system in the world, and O. Senchenko notes that “in practice, for today’s Europe there is no alternative to NATO in solving security problems”. Although, it should be noted that this situation is the result of limited powers of other organizations - the EU, the UN and the OSCE. It is also impossible to agree that Russia is behind the OSCE. The OSCE is the organization in which great powers have a certain degree of influence, but still, *de jure*, all states are represented on equal terms.

As we can see, the concept of cooperative security is based on the principles of strengthening security due to cooperation and has the collective security system as its core element, but with more developed political and legal mechanisms. Thus, we are dealing with the concept that interprets the strengthening of international security as multi-stage process of development of European relations, and even broader in the Euro-Atlantic sense. The ideas of cooperative security are converging with the ideas of global security, and some authors even understand them as equivalent. Today, the OSCE and NATO continue to implement the ideas of cooperative security.

Thus, in the context of globalization, the state-centered model of security with differences in understanding of key security factors between the government, the people and the rest of the world looks anachronistic. As O. Bodruk notes, “today, the functions of the main subject of security are being taken over by influential international structures, and the object of security is civilians and civilian infrastructure, human rights, and the protection of democracy.” An important element in the relationship between national and international security is the observance of law, since its violation by the state in internal relations threatens the security of a person, and in the external dimension, the recognition and respect of the law established by the international community is the guarantee of global security. This is especially important now, when relations between states are becoming increasingly complicated and the scale of various types of new threats and challenges is growing.

Modern system of international relations is based on the equality of sovereign states and non-interference in internal affairs. External intervention by international organizations, interstate alliances, and individual governments is often considered as dangerous precedent, a challenge to state sovereignty. Intervention can only be authorized by the UN Security Council. Articles 52 and 53 of the UN Charter provide regional organizations such as the EU, NATO and the OSCE with the legal basis for peace enforcement measures; they require the consent of the five permanent members of the UN Security Council: “No coercive measures can be taken on the basis of regional arrangements or by regional organizations without the authorization of the Security Council.” However, as is clear from recent events, the United States, the United Kingdom, France, Germany, Russia, and China find it extremely difficult to agree on the use of force for various reasons. This is impeded by their different attitudes to the position of the conflict, difficulties in providing adequate resources, and fundamentally different interpretations of the principles of sovereign states equality and non-interference in internal affairs. The absolutization of these two principles can actually paralyze any response from the international community [7].

## CONCLUSIONS

Summarizing the abovementioned, it should be noted that in the current conditions there is a lack of internationally recognized legal instruments tools for effective resolution of situations in which states traditionally use force at their own discretion and/or justify their actions by reference to the right of self-defense. Although this problems concerns both internal and external security, there is no global understanding of the need for joint action in response to security threats. Nevertheless leading scholars understand that in the era of globalization and new information technologies, security is based on interdependence rather than unilateral dependence or superiority. Awareness of this induces constant search for optimal models or concepts of international security, although it is clear that there is no perfect solution, because security requires reconciling the expectations of individual states with very different statuses and interests.

It is determined that today, at the empirical level, European security is characterized by the combination of elements of collective and cooperative security. And in the future, after certain

transformations, taking into account weaknesses (improvement of the political and legal mechanism, discussion and adoption of the rules of “humanitarian intervention” to fulfill the tasks of crisis management, conflict prevention and resolution, which should normally occur after exhaustion of all peaceful means of resolving international crises), the liberal democratic concept of cooperative security could become the basis for the formation of a new system of European security.

## REFERENCES:

1. Andrushkiv, B. M. (2012) Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpriemstva ta pidpriemnytstva. Antyreiderstvo [Economic and property security of enterprise and entrepreneurship. Anti-crap]. Ternopil: Ternohraf. [in Ukrainian].
2. Andrushkiv, B. M., Vivchar, O. I., Gevko, V. L. (2009) Problemy teorii i praktyky menedzhmentu : navch.-metodych. posibn. [Problems of theory and practice of management textbook]. Ternopil: Terno-Graf LLC. 312. [in Ukrainian].
3. Vivchar, O. I. (2018) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: sotsiohumanitarni konteksty [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts]. Ternopil, FOP Palianytsia V. A. 515. [in Ukrainian].
4. Bohdanovych, V. Yu., Syrotenko, A. M., Dublian O. V. (2020) Kontseptsiiia asymetrychnoi protydii vorozhii derzhavi dlia neitralizatsii yii vplyvu na vyznachalni sfery natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The concept of asymmetric counteraction to the enemy state to neutralize its influence on the defining spheres of national security of Ukraine]. Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy – Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine. № 3(40). 13–24. [in Ukrainian].
5. Bohdanovych, V. Yu., Romanchenko, I. S., Svyda I. Yu. (2019) Metodolohiia kompleksnoho vykorystannia viiskovykh i neviiskovykh syl i zasobiv sektora bezpeky i oborony dlia protydii suchasnym zahrozam voiennoi bezpetsi Ukrainy: monohrafiia [Methodology of complex use of military and non-military forces and means of security and defense sector to counter modern threats to military security of Ukraine: monograph] K.: NUOU them. I. Chernyakhovsky. 268. [in Ukrainian].
6. Kolomiets, O. V. (2013) Kontsept mizhnarodnoi bezpeky v konteksti hlobalizatsii : monohrafiia [The concept of international security in the context of globalization: a monograph]. Kyiv : Vydavnytstvo KyMU. 426. [in Ukrainian].
7. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2020) Modern Content of Strategic Regional Development Potential. Economics and Business. Tbilisi, Georgia [Online]. №1. available at URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (Accessed 19 Desember 2021).

## ПРАКТИЧНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ КОНТЕКСТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КООПЕРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ

ВІВЧАР Оксана<sup>1</sup>, ЗЯЙЛИК Марія<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Західноукраїнський національний університет

<sup>2</sup> Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулю

*Досліджено понятійно-категоріальний апарат «кооперативної безпеки» та обґрунтовано три основні підходи до трактування компонентів поняття безпеки. У результаті наукового дослідження визначено основні цілі кооперативної безпеки. Обґрунтовано загальну характеристику концепції кооперативної безпеки в контексті практично-орієнтованого застосування «трикутника безпеки». На цій основі встановлюється актуалізація застосування відповідних векторів з метою усунення вимог держав, які перебувають у зоні ризику вжиття відповідних заходів протидії. Встановлено, що в основі концепції кооперативної безпеки лежать принципи зміцнення безпеки шляхом співробітництва, а основним елементом є система колективної безпеки з більш розвиненими політико-правовими механізмами. Доведено, що в сучасних умовах існує необхідність постійного пошуку оптимальних моделей чи концепцій міжнародної безпеки. Слід зазначити, що ідеального рішення не існує, оскільки безпека потребує узгодження очікувань окремих держав із різними статусами та інтересами.*

*Ключові слова:* кооперативна безпека, концепції кооперативної безпеки, підходи до кооперативної безпеки, система кооперативної безпеки, «трикутник безпеки».

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР

ЛИТОВЧЕНКО Людмила<sup>1</sup>, ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО Ольга<sup>2</sup>, МИХАЙЛЕНКО Вікторія<sup>3</sup>

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

<https://orcid.org/0000-0003-2915-0363>

<sup>2</sup>Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4654-6319>

<sup>3</sup>Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8281-2835>

*В сучасних умовах підприємства з виробництва та переробки продукції олійних культур здатні гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, пов'язані не тільки з поліпшенням в структурі харчування населення більшості країн світу у бік рослинних жирів, а також з розвитком суміжних галузей. Отже, забезпечення ефективної діяльності таких підприємств важливе не тільки з точки зору логіки ведення бізнесу, а й з тих причин, що вони відіграють ключову роль в реалізації продовольчої стратегії України. Метою дослідження стало визначення складу та аналіз впливу факторів на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур. З'ясовано специфіку діяльності цієї галузі, а саме: експортна орієнтованість галузі; сезонність витрат, особливо у сфері виробництва, які слід враховувати при оцінці ефективності діяльності виробників та бізнес-плануванні; циклічність експорту соняшникової олії; регулювання каналів збуту з безпекових питань. Для подальшого надання рекомендацій щодо економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки олійних культур проведено аналіз наслідків сформованих ситуацій в роботі підприємств-виробників з урахуванням галузевих чинників. Визначено, що на процес прийняття економічних рішень впливають не стільки економічні фактори, скільки психологічні та соціальні. Коригуючим важелем для кожного підприємства-виробника має стати з'ясування драйверів економічної безпеки.*

*Ключові слова:* економічна поведінка, фактори впливу, ефективність підприємств, продукція олійних культур, драйвери економічної безпеки.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-2>

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

Забезпечення ефективної діяльності підприємств олійної промисловості важливе не тільки з точки зору логічної мети ведення бізнесу, а й з тих причин, що вони відіграють ключову роль в реалізації продовольчої стратегії. Підтверджує актуальність той факт, що на сьогоднішній день підприємства з виробництва та переробки продукції олійних культур здатні гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, пов'язані не тільки з поліпшенням в структурі харчування населення більшості країн світу у бік рослинних жирів, а також з розвитком суміжних галузей (хімічна, харчова, паливна тощо). Такі зрушення сприяють розвитку виробництва та переробки продукції олійних культур, що створює конкурентні переваги у забезпеченні внутрішніх потреб та задоволенні попиту на зовнішніх ринках.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Підвищення ефективності виробництва та переробки продукції олійних культур має ґрунтуватися на виявленні факторів, які є стимуляторами та дестимуляторами щодо подальшого розвитку підприємств в цій сфері. Теоретико-методичні та практичні питання дослідження умов діяльності виробників та переробників такої продукції знайшли своє відображення у працях багатьох науковців, зокрема, таких, як: С. Бойко, І. Драган, В. Гарбар, Л. Гейко, Ю. Гудзь, Л. Петришин, В. Піддубний, С. Присяжнюк, А. Снеткова, Л. Старшинська, О. Чирва, В. Якубів та ін. Проте ґрунтовне визначення напрямів розвитку та економічної поведінки підприємств олійної промисловості має корелювати з комплексом доцільних заходів, спираючись на специфіку олійного бізнесу в сучасних умовах воєнного сану.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стало визначення складу та аналіз впливу факторів на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Олійна промисловість є базовим сектором економіки України, від потенціалу та рівня ефективності якого в сучасних умовах визначаються стратегічні пріоритети зовнішньоекономічної

торгівлі, джерела формування бюджету країни, в тому числі податкові, забезпечення сировиною технологічно пов'язаних видів діяльності. Аграрний сектор олійних культур в Україні став основою економічного розвитку, оскільки формує передумови залучення інвестицій, посилення конкурентоспроможності національної економіки та підвищення рівня добробуту населення країни. Вирішення вказаних завдань неможливе без забезпечення ефективного розвитку агробізнесу, розв'язання проблем логістики та підвищення рівня якості життя сільського населення.

Для того щоб правильно розробляти сценарії економічної поведінки, слід врахувати специфіку діяльності цієї галузі:

1) Експортна орієнтованість галузі. Наявна ситуація заміщення постачання готової продукції вивезенням соняшника з метою переробки за кордоном, що несе певний ризик закріплення такої тенденції в майбутньому.

2) Сезонність витрат, особливо у сфері виробництва, які слід врахувати при оцінці ефективності діяльності виробників та при їх бізнес-плануванні.

3) Регулювання каналів збуту з безпекових питань.

4) Циклічність експорту соняшникової олії, що викликане не тільки використанням переробних потужностей в Україні, а й в принципі сезонністю попиту ключових імпортерів (Індія та Китай). За звичних умов до 2022 р. падіння обсягів експорту, як правило, відбувалося ближче до літнього сезону, коли кількість доступного насіння суттєво зменшується. Це є причиною планових ремонтних робіт переробних заводів в середині літа, оскільки вони готуються до початку наступного сезону.

Слід зазначити, що остаточне прийняття рішень про економічну поведінку слід зважувати, виходячи зі значних умов невизначеності. Так, в 2022 р. військові дії змінили все, і збут, і плани, і логістику, і пропозицію та можливість працювати взагалі. «Зерновий коридор» частково покращив критичний стан, хоча зупинка портів обмежила експортні можливості і єдиним позитивом є те, що країни ЄС стали досить значним ринком збуту для України. Окрім того, частина з цих країн мають власні потужності з переробки, що вплинуло на зміну структури попиту. Слід зазначити, що попит залишається високим навіть зараз, причому не лише на соняшникову олію, а й на насіння, яке завозиться в Європу (переважно в Болгарію) та Туреччину на закордонні переробні підприємства.

На початку 2023 року ситуація щодо ринків збуту майже незмінна. Динамічними залишаються тільки ціни на олійні культури. Закупівельні внутрішні ціни на сою в Україні продовжують зростання. Запаси сої в Україні є значними і становлять близько 2,5 млн тон. Щомісячно в середині країни переробляється близько 120 тис. тон, ще 350-380 тис. тон експортується. Попит на українську сою (з поставкою у березні 2023 року), відмічався з боку Єгипту та Туреччини. Українські переробні заводи теж купують сою по постійно зростаючим цінам (16200 грн/т, 16500 грн/т – і це коливання тільки на січень цього року) [1]. При цьому надвеликих пропозицій на ринку з боку аграріїв немає.

Часто трапляються ситуації, коли судна стоять, а купити сою чи соняшник проблематично, що призводить до того, що ціна зберігає потенціал до зростання. Як зазначають аналітики, «фактор великих запасів сої зараз не є визначальним, цей чинник буде впливати на ринок у квітні та травні» [2].

Певне відновлення та нарощування поставок експорту олії соняшникової та шроту відбулось за рахунок зростання перевезень залізничним транспортом через країни ЄС, зокрема Польщі та Балтії з подальшою поставкою через морські порти даних країн до інших країн світу. Це надало можливість Україні дещо збільшити переробку насіння соняшнику та відповідно виробництво та експорт олії та шроту.

За даними аналітиків, з жовтня 2022 р. українські порти вимушені працювати менш ніж на половину потужності, при цьому обсяги недопоставок зернових на світовий ринок оцінюються у 2-3 млн тон щомісяця (разом з жовтня 2022 р. по січень 2023 р. – понад 11 млн тон) [2]. Наприклад, в Босфорі в черзі на інспекцію очікують майже 120 суден при середньому часі очікування від 2 до 5 тижнів. Затримки штучні і викликані діями з боку представників агресора. В таких умовах збитки для судновласників становлять від 30 тис дол. за кожен день простою.

На основі вищенаведеного можна констатувати наявність певних переваг та недоліків ситуації, що в сучасних умовах склалася в роботі підприємств з виробництва та переробки олійних культур. Їх аналіз проведено у табл. 1 (складено автором на основі узагальнення [2, 3, 4, 5, 6]).

Таблиця 1

**Аналіз наслідків сформованих ситуацій в роботі підприємств з виробництва та переробки олійних культур**

Сформована ситуація	Можливі переваги	Ймовірні недоліки	Найбільші ризики підприємств при збереженні ситуації
1. Масовий експорт насіння соняшнику з України	Забезпеченість платоспроможного попиту. Можливість продажу врожаю, а не накопичення. Оборотність оборотних коштів. Поступове повернення інвестицій в бізнес	Помірний (з затухаючою динамікою) попит на соняшникову олію та шрот в Європі. Значне посилення конкурентної боротьби між олійнодобувними підприємствами та експортерами насіння соняшнику. Зниження зацікавленості, зокрема країн ЄС, в українському соняшниковій олії та шроті	Втрата ринку збуту соняшникової олії та шроту в європейських країнах. Втрати світових ринків збуту продукції з високою доданою вартістю. Скорочення робочих місць на підприємствах- виробниках. Критичне скорочення виробництва олії соняшникової, яка віднесена до соціально значущої продукції. Зниження надходжень до держбюджету
2. Робота «зернового коридору»	Продовження роботи підприємств в умовах військового стану. Нарощування поставок олії та шроту через зерновий коридор з портів Одеси. Високий попит на насіння соняшнику експортно-орієнтованих компаній.	Затори, черги, висока невизначеність через шантаж агресора. Вимушені (штучні) простой	Необхідність у найкоротші терміни формувати нові логістичні ланцюги, Пошук альтернативних ринків збуту, адаптація до нових умов діяльності та розрахунків
3. Зміна пріоритетів у структурі посівних	Гарантований попит Використання наявних логістичних зв'язків	Скорочення площ під соняшником і відповідно його врожаю. Активний експорт сировини. Нестабільна ситуація на валютному ринку.	Втрата світової першості з виробництва соняшникової олії на тривалий період
4. Дефіцит потужності енергетичної системи України	Переоцінка потреби підприємств у виробничих потужностях	Небезпечні наслідки (переробні підприємства віднесені до вибухонебезпечних). Зростання постійних витрат підприємств Збої в роботі та цифрових послугах.	Псування продукції. Зниження закупівельних цін. Втрата партнерів
5. Посилення військової агресії	-	Зупинка промислових підприємств, зокрема олійнодобувних та олійно-жирових, в зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях	Невизначеність щодо вітчизняних потужностей з переробки насіння соняшнику, які розпочали роботу

Як бачимо, в таких умовах загострюється нагальна потреба у чіткому обґрунтуванні моделей економічної поведінки як аграріїв, так і підприємств, що переробляють продукцію олійних культур. В умовах невизначеності стає актуальним вироблення альтернатив такої поведінки на основі сценарного підходу.

Слід погодитися з тим, що економічна поведінка сільськогосподарських підприємств є категорією, похідною від економічної поведінки людей [7, С. 7]. Визначено, що на процес прийняття економічного рішення впливають не стільки економічні фактори, скільки психологічні та соціальні. Вплив індивідуальних і групових ефектів, виникнення яких зумовлено саме психологічними особливостями людини, формує сучасну економічну поведінку, яка найчастіше стає ірраціональною. Крім того, ірраціональність у поведінці керівника посилюється з виникненням умов невизначеності та ризику.

Групи факторів, які впливають на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур, зображено на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур

Складено автором на основі узагальнення [3, 7, 8, 9]

Окремо хочеться прокоментувати ту групу факторів, яка залежить від самого суб'єкта господарювання, тобто внутрішні. Організація процесу виробництва є одним з ключових стратегічних аспектів. При її аналізі відразу виходиш з того, який саме є вид продукту, тобто маємо на увазі виробництво чи переробку олійних культур. Залежно від такої специфіки приймаються рішення щодо заходів, спрямованих на оптимальне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі та часі. Від унікальності таких дій залежить формування конкурентних переваг, які націлені на підвищення ефективності виробництва.

Застосовувана система та методи управління сильно залежатимуть від людського фактору і розглядатимуться з позиції способів досягнення поставлених завдань у найкоротший строк за найкращого використання системи виробничих ресурсів.

Фактор, який тісно пов'язаний з попереднім – це кадровий потенціал. Саме з цих позицій має відбуватись набір персоналу в такий спосіб, щоб формувалась команда з певними навичками, уміннями, досвідом, бажанням стимулювати розвиток олійного бізнесу та брати відповідальність за результати та модель економічної поведінки підприємства в цілому.

Обмежувачем при прийнятті рішень ще на етапі планування моделі економічної поведінки буде ресурсний потенціал. Аграрії виходитимуть з наявності та якості землі і насінневого матеріалу, а переробники – з наявних виробничих потужностей та забезпеченості сировиною. Багато позитивних моментів підприємства з виробництва та переробки продукції олійних культур будуть черпати з агропромислової інтеграції. Іноді єдиним способом подолання кризи окремого агропідприємства стає пошук саме таких тривалих партнерських стосунків.

Від стану техніки та досконалості технології, в решті решт, буде залежати кількість та якість продукції. Тож при обґрунтуванні моделі економічної поведінки обов'язково слід розглядати варіанти не тільки їх придбання і оновлення, а й оренди чи аутсорсингу.

Територіальне розміщення теж може бути вигідним або невигідним. Для аграріїв, що вирощують олійні культури, цей аспект діагностується з точки зору якості ґрунту та природно-кліматичних умов. В той час як для переробників вагомим є віддаленість від постачальників сировини;



Коли керівник ухвалює рішення щодо змін економічної моделі поведінки, то останнім аргументом стають його пріоритети, тобто що він хоче від цього бізнесу. Тож іноді досить раціональні речі не отримують підтримки, оскільки їм не відповідають.

І останній з розглянутих факторів пов'язаний зі ступенем залежності підприємства від збоїв інфраструктури. Особливого значення цей момент набуває в умовах дії воєнного положення. Хоч продукція даної галузі не є такою, що швидко псується, але неможливість своєчасно отримувати віддачу від вкладених коштів унеможлиблює нормальний початок посівної та в цілому нового маркетингового року.

Слід наголосити, що економічна поведінка підприємства визначається, насамперед, величиною його економічного потенціалу та може змінюватися залежно від прогнозу розвитку зовнішнього середовища (стан законодавства, безпекові питання, зміни попиту на продукцію, поведінка стейкхолдерів тощо). Як показано на рис. 1, чинники формування економічної поведінки можуть бути присутні як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Як вказує Л. Петришин [7, С. 34], великі підприємства ведуть себе на ринку зовсім по-іншому, ніж малі та середні, оскільки мають для цього різні передумови. При цьому поточний стан підприємства буде результатом його економічної поведінки в попередні періоди, яка враховувала релевантний стан факторів зовнішнього середовища. Коригуючим важелем для кожного підприємства-виробника має стати з'ясування драйверів економічної безпеки.

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

Оцінка сучасного стану галузі та виявлення основні проблеми розвитку виготовлення олійної продукції, а також збереження та формування лідируючої позиції України на світовому ринку олії, доводять стратегічне значення діяльності бізнесу в цій сфері. Для подальшого надання рекомендацій щодо економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки олійних культур проведено аналіз наслідків сформованих ситуацій в їх роботі з урахуванням галузевих чинників.

Визначено, що на процес прийняття економічних рішень суттєво впливають не тільки економічні фактори, а й психологічні та соціальні. Чинники формування альтернативних варіантів економічної поведінки мають місце у зовнішньому і внутрішньому середовищі. З'ясування драйверів економічної безпеки має стати коригуючим важелем для кожного підприємства-виробника. В свою чергу поточний стан підприємства слід розглядати в якості результату його економічної поведінки в попередні періоди, яка враховувала релевантний стан факторів бізнес-середовища. При обґрунтуванні тієї чи іншої моделі економічної поведінки підприємств-виробників продукції олійних культур слід спиратись на безпекові, внутрішньоорганізаційні та регіональні ризики, світові тенденції та наявний попит та драйвери економічної безпеки не тільки в цій, а і в суміжних галузях.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Посівні площі України у 2023 році переорієнтують на олійні культури (08.01.2023) // Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3648517-posivni-plosi-ukraini-u-2023-roci-pereorientuut-na-olijni-kulturi-minagropolitiki.html> (дата звернення 22.01.2023 р.)
2. В Україні намолочено майже 51 млн тонн зерна (14.01.2023 р.) // Аграрне інформаційне агентство [Agravery.com](http://Agravery.com). [Електронний ресурс]. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini-namoloceno-majze-51-mln-tonn-zerna> (дата звернення 18.01.2023 р.)
3. Васильковська К. Тенденції та перспективи виробництва олійних культур в Україні й аналіз експорту олії (19 лютого 2021 р.) // Економічний гектар. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html> (дата звернення 10.01.2023 р.)
4. Снеткова А.В. Інвестиції у необоротні активи підприємств олійно-жирової промисловості України: динаміка, проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 21. С. 75-83. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.21.75](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.75)
5. Ткаченко К. Зерновий коридор під прицілом. Чого чекати агроринку? // Latifundist.com [Електронний ресурс]. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/989-zernovij-koridor-pid-priksilom-chogo-chekati-agrorinku> (дата звернення 10.01.2023 р.)
6. Первинне дослідження ринку. Основні експортні агропродовольчі товари з України до Африки / World trade institute. Making Agricultural Trade Sustainable (MATS) [Електронний ресурс].

URL: [https://www.wti.org/media/filer\\_public/c1/41/c1414f31-19ed-4247-bee5-9744c74c36d1/wti\\_initial\\_market\\_survey-ua.pdf](https://www.wti.org/media/filer_public/c1/41/c1414f31-19ed-4247-bee5-9744c74c36d1/wti_initial_market_survey-ua.pdf) (дата звернення 22.01.2023 р.)

7. Петришин Л. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.

8. Бойко О.С., Гейко Л.М. Сучасний стан підприємств олійно-жирової промисловості України // Економічний простір. № 157. 2020. С. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-6> (дата звернення 22.01.2023 р.)

9. Іванюк У. Домінантні ознаки, види та драйвери резилентності економічної системи в умовах глобальної нестабільності // Економіка та суспільство. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72> (дата звернення 22.01.2023 р.)

## REFERENCES:

1. Posivni ploshchi Ukrainy u 2023 rotsi pereorientuiut na oliini kultury (08.01.2023) //Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3648517-posivni-plosi-ukraini-u-2023-roci-pereorientuiut-na-oliini-kulturi-minagropolitiki.html> (data zvernennia 22.01.2023 r.)

2. V Ukraini namolocheno maizhe 51 mln tonn zerna (14.01.2023 r.) // Ahrarne informatsiine ahentstvo Agravery.com. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini-namoloceno-majze-51-mln-tonn-zerna> (data zvernennia 18.01.2023 r.)

3. Vasytkovska K. Tendentsii ta perspektyvy vyrobnytstva oliinykh kultur v Ukraini y analiz eksportu olii (19 liutoho 2021 p.) // Ekonomichnyi hektar. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-oli.html> (data zvernennia 10.01.2023 r.)

4. Snetkova A.V. Investytsii u neoborotni aktyvy pidpriemstv oliino-zhyrovoi promyslovosti Ukrainy: dynamika, problemy ta perspektyvy. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2019. № 21. S. 75–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.75

5. Tkachenko K. Zernovyi korydor pid prytsilom. Choho chekaty ahrorynku? // Latifundist.com [Elektronnyi resurs]. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/989-zernovij-koridor-pid-pritsilom-chogo-chehati-agrorynku> (data zvernennia 10.01.2023 r.)

6. Pervynne doslidzhennia rynku. Osnovni eksportni ahroprodovolchi tovary z Ukrainy do Afryky / World trade institute. Making Agricultural Trade Sustainable (MATS) [Elektronnyi resurs]. URL: [https://www.wti.org/media/filer\\_public/c1/41/c1414f31-19ed-4247-bee5-9744c74c36d1/wti\\_initial\\_market\\_survey-ua.pdf](https://www.wti.org/media/filer_public/c1/41/c1414f31-19ed-4247-bee5-9744c74c36d1/wti_initial_market_survey-ua.pdf) (data zvernennia 22.01.2023 r.)

7. Petryshyn L. Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u minlyvomu seredovyskhi rozvytku: monohrafiia. Lviv: Spolom, 2021. 442 s.

8. Boiko O.S., Heiko L.M. Suchasnyi stan pidpriemstv oliino-zhyrovoi promyslovosti Ukraini // Ekonomichnyi prostir. № 157. 2020. S. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-6> (data zvernennia 22.01.2023 r.)

9. Ivaniuk U. Dominantni oznaky, vydy ta draivery rezylentnosti ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti // Ekonomika ta suspilstvo. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72> (data zvernennia 22.01.2023 r.)

## FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF ECONOMIC BEHAVIOR OF ENTERPRISES PRODUCING AND PROCESSING PRODUCTS OF OIL CROPS

LYTOVCHENKO Liudmila<sup>1</sup>, KHLOPONINA-GNATENKO Olha<sup>2</sup>, MYKHAILENKO Viktoriia<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> State Biotechnological University

*In today's conditions, oilseed production and processing enterprises can flexibly respond to changes in the market situation, which are connected not only with the improvement in the nutrition structure of the population of most countries of the world in the direction of vegetable fats but also with the development of related industries. Therefore, ensuring the effective operation of such enterprises is essential not only from the point of view of business logic but also because they play a vital role in implementing Ukraine's food strategy.*

*The study aimed to determine the composition and analyze the influence of factors on the formation of the economic behavior of enterprises producing and processing products of oil crops.*

*The specifics of activities in the oil industry have been clarified, namely: export orientation of the sector; seasonality of costs, especially in the field of production, which should be considered when evaluating the effectiveness of manufacturers' activities and business planning; cyclicity of sunflower oil export; regulation of sales channels on security issues.*

*To further provide recommendations regarding the economic behavior of enterprises producing and processing oilseeds, an analysis of the consequences of situations in the work of manufacturing enterprises was carried out, considering industry factors.*

*It was determined that economic decisions are influenced not so much by economic factors but by psychological and social ones. Aspects for forming alternative options for economic behavior can be present both in the external and the internal environment. The corrective lever for each manufacturing enterprise should clarify financial security drivers. At the same time, the current state of the enterprise will be the result of its economic behavior in previous periods, which considered the relevant form of the factors of the external environment. When substantiating one or another model of economic behavior of companies producing oilseed products, one should rely on safety, intra-organizational and regional risks, world trends, and existing demand and drivers of financial safety not only in this but also in related industries.*

*Keywords: economic behavior, influencing factors, the efficiency of enterprises, production of oil crops, drivers of economic security.*

## АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ, ЛОГІСТИКИ ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

ГОНЧАРУК Андрій<sup>1</sup>, ПІДКАМІНСЬКИЙ Микола<sup>2</sup>,  
ШЛЯХОВИЙ Олександр<sup>3</sup>, ГОНЧАРУК Олена<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-4690-9781>  
e-mail: [goncharukam@gmail.com](mailto:goncharukam@gmail.com)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

<sup>4</sup>Хмельницький національний університет

У дослідженні актуалізовано проблематику ефективного управління виробництвом інноваційної продукції з позиції її маркетингу, формування системи логістики, а також ресурсного забезпечення процесів підготовки, виробництва і збуту. Метою дослідження є удосконалення методико-прикладних засад маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції. Визначено взаємозв'язки та взаємозалежності в тріаді функціональних підсистем підприємства, а саме – (1) маркетингу, (2) логістики, (3) ресурсного забезпечення та зроблено висновок, що все залежить саме від маркетингу. Ідентифіковано та охарактеризовано принципи політики маркетингу, логістики та формування ресурсного забезпечення інноваційно активних промислових підприємств. Розроблено схему процесу управління маркетингом і логістикою на промислових підприємствах. Розроблено алгоритм заходів з дослідження попиту на інноваційну продукцію промислових підприємств. Визначено цілі, яких слід досягти інноваційно активним промисловим підприємствам під час формування їх ефективної збутової політики. Визначено та обгрунтовано характеристики асортиментних планів логістики інноваційно активних промислових підприємств.

Ключові слова: управління підприємствами, інноваційна діяльність, інноваційна продукція, виробнича програма, ресурсне забезпечення, маркетинг, логістика.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-3>

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

Організація діяльності підприємств промисловості, беззаперечно, вельми складний, трудо- та інвестиційно місткий процес. Значно легше започаткувати бізнес у сфері торгівлі чи надання послуг. Однак, коли мова йде про виробництво інноваційної продукції все стає ще в рази складніше, включно зі зростанням ризиків та загроз, традиційно характерних для започаткування і розвитку, комерціалізації результатів інноваційно-технологічної діяльності.

Водночас, за будь-якої ситуації, у реальному секторі економіки, саме виробнича програма і її ресурсне забезпечення є важливим аспектом, на основі якого проводиться планування потреби матеріально-технічних, трудових ресурсів, розраховується собівартість, прибуток та інші фінансові показники. В умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища розробляти виробничу програму на довший період не доцільно. Оскільки ритмічність виробництва має суттєве значення для підвищення його ефективності, покращення якості продукції, необхідно більш детально розподіляти річний обсяг виробництва та реалізації продукції за кварталами і місяцями.

Відображаючи головне завдання господарської діяльності, ресурсне забезпечення виробництва інноваційної продукції є провідним аспектом при плануванні соціально-економічного розвитку підприємства. Всі інші розділи плану розробляються у відповідності з виробничою програмою і спрямовані на забезпечення її виконання. Основне завдання виробничої програми полягає у максимальному задоволенні потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами при найкращому використанні всіх ресурсів та отриманні максимального прибутку.

Позаяк, не менш важливими завданнями є налагодження ефективного маркетингу при просування інноваційної продукції промислового підприємства на ринок, а також логістика всіх пов'язаних із цим процесів. Відповідно, особливо актуальним стає планова робота на підприємстві, яка дозволяє раціонально ув'язати всі з указаних процесів і забезпечити їх належну ефективність.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що широкому полю питань, пов'язаних з дослідженням ресурсного забезпечення виробничої програми промислових підприємств, у т. ч. інноваційно активних, присвячено ряд ґрунтовних публікацій. Так, значний внесок у розробку теоретико-методичних засад в цій сфері зробили В. Куцик, Р. Лупак [4,с.244-249], А. Дідич [5,с.248-252], В. Лук'янова [6,с.35-39], О. Мороз [7,с.10-14] та ін.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням маркетингового потенціалу інноваційно активних промислових підприємств, з його реалізацією та розвитком, а також з реструктуризацією промислового виробництва, висвітлене в працях В. Божанової [1,с.14-22], В. Пастухової [8,с.31-36], О. Собкевич [9,с.144-152] та ін.

Вагомий внесок в розвиток та дослідження актуальних соціально-економічних проблем формування та функціонування виробничих підприємств, зокрема в сфері їх логістики, розробки програми, методів її оптимізації, ресурсного забезпечення та ефективного використання зробили А. Кальченко [2,с.18-22], О. Криворучко [3,с.150-163], В. Борщевський [10,с.52-54], М. Куницька-Ляш, Я. Березівський [11,с.1785-1798] та інші.

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

Водночас, поза увагою більшості вчених залишаються економічні процеси та їх закономірності, які відбуваються в ув'язці, з одного боку, безпосередньо на виробництві інноваційної продукції (ресурсне забезпечення) та, з другого боку, в сфері її маркетингу та логістики. Значна кількість досліджень зосереджена на безумовно вагомим, але традиційним методах виміру, оцінки та оптимізації виробничої програми, використання інструментів маркетингу та логістики, що в даний час не є достатнім.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є удосконалення методико-прикладних засад маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Нині у зв'язку з утвердженням ринкових відносин, збільшенням можливостей зовнішньоекономічної діяльності значно зросла заінтересованість питаннями маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва, як концепцією ринкового управління ефективного здійснення виробництва та збуту інноваційної продукції вітчизняних промислових підприємств. При тому, потрібно вести мову про те, що «спільним знаменником», а також ключовим чинником ухвалення рішень в тріаді: (1) маркетинг – (2) логістика – (3) ресурсне забезпечення є саме маркетинг, адже від його ефективності будуть залежати обсяги збуту інноваційної продукції, що стане плановим орієнтиром для виробничої програми, з одного боку, та планування системи логістики, з іншого боку, а вже надалі стають зрозумілими обсяги і структура ресурсного забезпечення, потрібного для виконання всіх поставлених планових завдань.

Кожне підприємство, плануючи обсяг виробництва, виробничу потужність має заздалегідь знати, яку саме продукцію, в якому обсязі, де, коли і за якими цінами воно буде реалізовувати. Для цього потрібно вивчити попит на продукцію, ринки її збуту, їхню місткість, реальних та потенційних покупців, можливість організувати виробництво за конкурентною ціною та ін. Від цього залежать кінцеві фінансові результати, відновлюваність капіталу, його структура, а в кінцевому підсумку – фінансова стійкість підприємства.

Отже, вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього економічного середовища об'єктів господарювання є необхідним. Маркетингові дослідження, що традиційно розглядалися тільки в рамках самого маркетингу, стають нині невід'ємною частиною економічного аналізу підприємства, за умов ринкових відносин є об'єктивною необхідністю, оскільки забезпечує системність проведення економічного аналізу.

Із зазначеного випливає, що перелік завдань маркетингового аналізу є достатньо різноманітним і буде розширюватися в міру посилення функціональної ролі економічного аналізу. Так, аналіз повинен виявити причини зниження обсягів реалізації промислової інноваційної продукції, відхилень від маркетингових прогнозів, указати “слабкі місця” підприємства у цій сфері.

Такий аналіз передбачає системне дослідження маркетингового середовища підприємства. Він включає кілька конкретних завдань, головними з яких є: аналіз ринків збуту інноваційної продукції, аналіз цінової політики, аналіз системи розповсюдження товарів, аналіз конкурентоспроможності продукції, оцінку кон'юнктури ринку нового товару, аналіз ефективності маркетингової діяльності та ін. Процес управління маркетингом полягає в аналізі ринкових можливостей, відборі цільових ринків, розробці комплексу маркетингу та реалізації маркетингових заходів.

Маркетинг цілком узалежнює виробництво інноваційної продукції від попиту на неї (від можливості її продати). За умов науково-технічного прогресу й конкурентної боротьби для виживання та успішної роботи кожне підприємство мусить мати розвинуту систему маркетингу, відповідну стратегію й тактику вирішення маркетингових завдань.

Маркетингова робота на вітчизняних інноваційно активних підприємствах має ґрунтуватися на таких принципах:

- орієнтація всіх сфер діяльності підприємства на задоволення потреб покупців із метою продажу інноваційної продукції й одержання прибутку;
- цілеспрямований та активний вплив на попит, його розвиток;
- гнучке реагування виробництва на зміну потреб і попиту покупців, оперативне пристосування до цих змін;
- використання ціноутворення як механізму реагування і впливу на кон'юнктуру ринку;
- вибір ефективних форм і методів доставки, реклами та продажу інноваційної продукції;
- підтримування творчої атмосфери серед працівників, причетних до маркетингової діяльності, заохочення їхньої активності (ініціативи) щодо прийняття маркетингових рішень.

Тому для успішної господарської діяльності підприємства дуже важливим є питання вибору правильної та ефективної маркетингової політики. А також важливим є залучення кваліфікованого персоналу, який зміг би правильно управляти цією політикою. На рис. 1 представлено схему процесу управління маркетингом та логістикою, яка пропонується до використання у діяльності вітчизняних інноваційно активних промислових підприємств.



Рис. 1. Алгоритм процесу управління маркетингом та логістикою інноваційно активних промислових підприємств  
Джерело: авторська розробка.

Для досягнення своєї мети на ринку підприємство розробляє стратегію і тактику. Стратегія маркетингу і логістики включає такі основні рішення та обґрунтування: ринок, на якому функціонує підприємство; особливості (стратегія) поведінки на ньому; склад і обсяг інноваційної продукції, яка пропонує на ринку, розробка нової інноваційної продукції, форми й методи реклами, доставки і збуту інноваційної продукції, ціни на продукцію. Реалізація стратегії здійснюється прийняттям конкретних оперативних рішень з різних питань, які можна назвати тактикою маркетингу і логістики.

Стратегія і тактика маркетингу і логістики вітчизняних інноваційно активних промислових підприємств повинна ґрунтуватися на вивченні ринку, його постійному аналізі та структуризації.

Головним показником ринку для продавця є попит на його продукцію, тобто потреба в ній, забезпечена реальною купівельною спроможністю покупців.

Добре розроблена маркетингова політика дасть змогу вітчизняним інноваційно активним промисловим підприємствам реалізовувати більший обсяг продукції. Для цього необхідно правильно сформулювати процес вивчення попиту на продукцію та його прогнозування.

Для формування оптимальної політики маркетингу та логістики вітчизняним інноваційно активним промисловим підприємствам рекомендується проводити аналіз попиту на свою продукцію у такій послідовності:

1. Дослідження сукупного попиту на товар.
2. Аналіз сукупних потреб в товарі на існуючий момент часу.
3. Розгляд потреби в товарі в районі функціонування підприємства.
4. Вивчення потреби тих категорій покупців, яким товар може бути проданий.
5. Визначення вимог споживачів до товару і переваг при виборі товару покупцем (новизна й технічний рівень товару, якість, рівень після продажного сервісу, асортимент, якість упаковки, надійність, ціна, дизайн).
6. Аналіз попиту на наявний у продавця в існуючий момент часу товар.
7. З'ясування яких товарів у продавця немає, але на які існує значний попит певних категорій покупців.
8. Оцінка обсягу споживання інноваційної продукції в поточний період і темпи їх зміни в минулому періоді (1-3 роки, залежно від виду продукції).
9. Аналіз купівельної спроможності покупців.
10. Вивчення попиту на товари-субститути.
11. Оцінка місткості ринку інноваційної продукції у регіональному розрізі.

Вивчаючи попит на продукцію, інноваційно активним промисловим підприємствам важливо виявити фактори, від яких він залежить. Передовсім слід аналізувати конкурентоспроможність інноваційної продукції, тобто відносну характеристику споживчих якостей продукції, порівнюючи її з аналогічними виробами конкурентів. Вивчення ринку не обмежується аналізом попиту й конкурентоспроможності інноваційної продукції. З'ясовуються також інші його характеристики: географія ринку та його сегменти, що в них діє підприємство; місткість ринку і можлива частка підприємства на ньому за сприятливих й несприятливих умов; основні конкуренти, особливості їхньої продукції та стратегії маркетингу; прогнозна оцінка кон'юнктури ринку на найближчий рік і перспективу (2-5 років): можливі зміни місткості ринку, динаміки попиту, гостроти конкуренції, цінової політики тощо.

Ринок можна структурувати, тобто розподілити за певними ознаками на групи покупців - сегменти. Сегмент ринку складається з покупців, які мають близькі мотиви для купівлі товару та приблизно однаково реагують на маркетингові дії підприємства (характеристики інноваційної продукції, рекламу, ціну тощо). Сегментація уможливає вибір привабливих для підприємства сфер ринку (цільових сегментів) концентрацію на них головної уваги. На підставі аналізу сукупності покупців керівництво вибирає критерії сегментації, які є різними для того чи іншого ринку. Критерії сегментації ринку вибираються в процесі профільного аналізу підприємств та організацій. Ними можуть бути: географічні, галузеві, «потужність» споживача (великі, середні, малі підприємства), стабільність клієнтури (постійні, періодичні, епізодичні споживачі) та ін.

На вітчизняних інноваційно активних промислових підприємствах необхідно розробити план маркетингу і логістики, який складається із трьох розділів. У першому розділі плану має міститись перелік контрольних показників, на які підприємство повинно вийти в результаті здійснення плану. Також аналізують місткість ринку, фактори середовища, потреби інноваційної споживачів. На основі проведеної оцінки ставляться завдання і визначаються пов'язані з ними проблеми.

У наступному розділі плану маркетингу і логістики викладається стратегія, яка включає конкретні стратегії стосовно цільових ринків комплексу маркетингу і логістики, рівня витрат на ці цілі. Стратегії маркетингу та логістики розвиваються в програмах дій, які відображають зміст заходів, строки їх проведення, відповідальних виконавців та рівень витрат на них. Згідно з цими програмами розробляється бюджет заходів. На завершення визначається порядок контролю за здійсненням наміченого плану.

Для постійного нагляду за виконанням планів та відповідності поставлених в них цілей наявній ринковій ситуації на інноваційно-активних промислових підприємствах доцільно створити систему маркетингового контролю. Це контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості та стратегічний контроль.

До основних засобів контролю за виконанням річних планів, на нашу думку, належать аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом, нагляд за ставленням клієнтів.

Для успішного контролю за прибутковістю виробничої діяльності вітчизняним інноваційно активним промисловим підприємствам слід звернути увагу на такі аспекти, як: забезпечення найвищого рівня рентабельності за окремими товарними групами, ринковими сегментами, каналами збуту та розмірами замовлень.

Структура служби збуту продукції на підприємстві повинна відповідати стратегії маркетингу. Вона залежить від рівня концентрації (масштабів) і спеціалізації виробництва, територіального розміщення підприємства і ступеня господарської самостійності його підрозділів, від особливостей продукції, що випускається, від характеру і умов роботи підприємства.

Для ефективної діяльності маркетингової служби підприємства структура служби збуту вітчизняним інноваційно активних промислових підприємств повинна включати як управлінські, так і виробничі підрозділи. До управлінського підрозділу слід віднести бюро збуту продукції.

Відділ збуту може включати такі групи: замовлень, вивчення попиту, планування, оперативний, експертний, рекламний, монтажний, технічного обслуговування продукції, що постачається.

До виробничого підрозділу доцільно віднести склади готової продукції, цехи комплектації, консервації і упаковки готової продукції, виготовлення тари. Причому для інноваційно активних промислових підприємств рекомендуємо застосовувати централізовану службу збуту готової продукції.

При централізованій формі складські приміщення адміністративно підпорядковуються безпосередньо керівнику відділу збуту.

Для кожного конкретного підприємства важко визначити межі раціональної централізації збутової діяльності, встановити чітке взаємовідношення служби збуту зі всіма підрозділами (службами, відділами) підприємства, усунути дублювання функцій, чітко розмежувати обов'язки всередині самої служби збуту.

Зміст функції збутової діяльності готової продукції на основі маркетингу повинен включати три напрямки: планування (прогнозування), організація, контроль і координація. Кожен із напрямів повинен виконувати ряд функцій, які відповідають специфіці даного напрямку.

При децентралізованій формі відділ збуту відокремлений від складів готової продукції.

Функція планування збуту на інноваційно-активних промислових підприємствах повинна включати: вивчення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, визначення цілей підприємства, розробку прогнозів кон'юнктури ринку і попиту, підготовку прогнозів реалізації продукції, складання планів поставок готової продукції, планування оптимальних господарських зв'язків. Також для ефективної роботи з планування збуту продукції інноваційно-активним промисловим підприємствам слід звернути увагу на такі моменти, як: правильний вибір каналів розподілу продукції, планування додаткових послуг, зовнішньоторгових операцій, рекламної діяльності, складання кошторису витрат на управління збутом, планування доходності.

Для правильної організації збуту продукції інноваційно-активним промисловим підприємствам рекомендується дотримуватися таких умов: вчасно організувати збір інформації про попит на продукцію серед споживачів, заключати з споживачами договори про поставку продукції у встановлені терміни, правильно обирати форми і методи реалізації продукції, способів доставки її до споживача, технологію товаропросування, організувати інформаційно-диспетчерські служби та звітності, організувати торгові комунікації, правові роботи, організувати стимулювання попиту на продукцію і рекламної діяльності.

Функція контролю і координації роботи персоналу служби збуту повинна базуватися на виконанні таких умов: правильна оцінка відповідності реалізації збутових функцій програмі маркетингових досліджень, аналіз діяльності служби збуту, а також розроблених заходів щодо координації збутової діяльності і підвищенню її ефективності, контроль і оцінка ефективності стимулювання збуту і рекламних заходів, тактичний контроль за діяльністю служби збуту, контроль за поставкою продукції, здійсненням зовнішньоторгових операцій, дотриманням договірних зобов'язань, вчасною сплатою рахунків, редагування виробничої програми у відповідності до надісланих замовлень, представлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і невчасну оплату рахунків.

Для здійснення вдалого процесу планування збуту продукції інноваційно-активним промисловим підприємствам слід досконало вивчити внутрішні та зовнішні умови

функціонування підприємства. В залежності від зміни зовнішніх умов виникає необхідність коригування внутрішніх.

Слід вчасно виявити існуючі проблеми, пов'язані із збутом продукції, встановити цілі, досягнення яких призведе до їх вирішення. Такими цілями для інноваційно-активних промислових підприємств повинні стати:

- досягнення визначеного розміру прибутку, обсягу продажу продукції, частки ринку збуту і обсягів реалізації в асортиментному складі;
- встановлення оптимальних господарських зв'язків;
- підвищення ефективності роботи персоналу відділу маркетингу;
- оптимізація запасів готової продукції;
- ефективність додаткових послуг, які надаються споживачам;
- вибір оптимальних каналів реалізації продукції;
- мінімізація витрат на транспортування;
- оптимізація всіх видів витрат зі збуту;
- підвищення доходності зовнішньоторгових угод підприємства;
- посилення діяльності рекламної політики підприємства;
- стимулювання попиту покупців.

У процесі діяльності підприємства можуть появлятися нові проблеми, вирішення яких потребує формування нових цілей. Таким чином, перелік проблем і цілей підприємства може бути розширений в залежності від конкретного стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

У зв'язку з цим у діяльності інноваційно-активних промислових підприємств найважливішою проблемою постає розробка і використання прогнозів попиту і кон'юнктури ринку. Головне, щоб ці прогнози стали основою розробки стратегічних комерційних рішень підприємства. А для цього необхідно не лише передбачити кількісні і структурно-якісні зміни попиту на продукцію в перспективі, але і попереджати їх, формуючи потреби, застосовуючи маркетингові зусилля до попередження проблемних ситуацій на ринку.

Саме розробка прогнозів попиту і кон'юнктури – основа для підготовки прогнозів реалізації продукції, які складають базу для проведення всіх комерційних операцій протягом прогнозного періоду і складання поточних планів реалізації і доходів.

Після визначення проблем і конкретних цілей визначаються шляхи, етапи і послідовність дій для їх досягнення, тобто розробляється план (програма) діяльності маркетингової служби.

При вирішенні проблем розробки і використання прогнозів попиту і кон'юнктури ринку керівництво інноваційно-активних промислових підприємств може використовувати як формалізовану, так і гнучку систему планування маркетингової політики. Ми вважаємо, що формалізована система такого планування повинна базуватися на чіткому розподілі рівнів та розділів планування з жорстко обумовленими плановими періодами при чіткому дотримуванні послідовності планових операцій.

При гнучкій системі планування немає жорсткої прив'язки часу прийняття рішення до планового періоду, тому появляється можливість окремим підрозділам маркетингової служби більш оперативно управляти збутовою діяльністю.

Зачасу інноваційно-активні промислові підприємства виготовляють досить широкий асортимент продукції, тому на підприємстві використовують два види асортиментних планів логістики:

1) план складування і постачання конкретного виду продукції в асортименті всім споживачам;

2) план складування і постачання конкретного виду продукції в асортименті кожному споживачу всього асортименту продукції.

Розробка таких планів дозволить керівництву інноваційно-активних промислових підприємств контролювати хід поставки конкретної продукції в розрізі кожного конкретного споживача. Вони використовуються для оперативного планування виробництва і збутової діяльності підприємства.

Організація збуту повинна здійснюватися у відповідності з всім комплексом ринкових і виробничих факторів діяльності підприємства. Без виконання цього система збуту не відповідатиме установкам маркетингової стратегії.

Саме в системі збуту концентрується результат всієї маркетингової та логістичної діяльності. Тому навіть добре розроблена і правильно розрахована стратегія маркетингу і логістики може стати неефективною, якщо система збуту продукції не відповідає поставленим задачам.



Збут продукції на інноваційно-активних промислових підприємствах здійснюється через власну збутову систему, а також частково через дистриб'юторів та брокерів. Позитивним у цьому є те, що таким чином підприємство безпосередньо контролює хід реалізації своєї продукції на ринку. Крім того, така система збуту дозволяє підприємству прямий контакт із споживачами продукції.

На наявній стадії розвитку маркетингу доцільно використовувати власну збутову мережу, а не послуги брокерів. Над своїми працівниками може здійснюватися кращий контроль, і, якщо необхідно, вони можуть отримувати підкріплення або перенаправлятися в інші сфери виробництва з кращими перспективами. Витрати на власний персонал по збуту загалом є нижчими, а його ефективність – вищою. Тому керівництву інноваційно-активних промислових підприємств слід відмовитися від дистриб'юторів та брокерів при збуті власної продукції.

Маркетингова політика підприємства повинна включати: торгові комунікації підприємства, тобто передачу торгової інформації від одного споживача до іншого. Торгова комунікація повинна включати всі форми впливу, забезпечувати ціленаправлену передачу комерційної інформації заінтересованим особам. Її ціль – передача інформації про продукцію за всіма каналами її просування для формування належного попиту на інноваційну продукцію підприємства.

Торгова комунікація на інноваційно-активних промислових підприємствах повинна здійснюватися через: демонстрацію продукції торговельним підприємствам, підприємствам-споживачам і іншим зацікавленим особам; конференції (торгові, науково-практичні), ярмарки; комерційну кореспонденцію і бюлетені; рекламу, каталоги, матеріали виставок.

Успіх підприємства залежить від підготовленості персоналу зі збуту, формування якого являється важким і дорогим процесом. Керівництву відділу маркетингу інноваційно-активних промислових підприємств потрібно удосконалювати свої навички продажу продукції в умовах ринку. Керівник відділу маркетингу повинен вміти сформулювати ситуацію, в якій клієнт сам хотів би вести розмову про купівлю продукту.

Під час переговорів із можливими покупцями продукції керівництву відділу маркетингу інноваційно-активних промислових підприємств рекомендується враховувати такі основні аспекти: наперед домовлятися про зустріч, встановлювати час переговорів, визначати інтереси і потреби клієнта; вміти висувати припущення, обґрунтовувати переваги товару, вигоди клієнта, викликати довіру до підприємства і до договору, зацікавити у покупці товару і заключити договір.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Ключовим чинником ухвалення рішень в тріаді: (1) маркетинг – (2) логістика – (3) ресурсне забезпечення є саме маркетинг, адже від його ефективності будуть залежати обсяги збуту інноваційної продукції, що стане плановим орієнтиром для виробничої програми, з одного боку, та планування системи логістики, з іншого боку, а вже надалі стають зрозумілими обсяги і структура ресурсного забезпечення, потрібного для виконання всіх поставлених планових завдань.

Для досягнення мети, яка полягає в налагодженні процесів ефективного виробництва, маркетингу та логістики інноваційної продукції, підприємство розробляє стратегію і тактику маркетингу. Стратегія маркетингу та логістики включає такі основні рішення та обґрунтування: ринок, на якому позиціонується інноваційна продукція підприємства; особливості (стратегія) поведінки на ньому; склад і обсяг інноваційної продукції, яка пропонується на ринку; розробка нової продукції, форми й методи реклами, доставки і збуту продукції, ціни на інноваційні товари. Реалізація маркетингової стратегії здійснюється прийняттям конкретних оперативних рішень з різних питань, які можна назвати тактикою маркетингу.

Стратегія і тактика маркетингу та логістики інноваційно активних промислових підприємств повинна ґрунтуватися на вивченні ринку, його постійному аналізі та структуризації. Головним показником ринку для продавця є попит на його продукцію, тобто потреба в ній, забезпечена реальною купівельною спроможністю покупців. Добре розроблена політика маркетингу й логістики дасть змогу інноваційно активним промисловим підприємствам реалізовувати більший обсяг продукції. Для цього необхідно правильно сформулювати процес вивчення попиту на продукцію та його прогнозування.

Для правильної організації логістики і збуту продукції інноваційно активним підприємствам рекомендується дотримуватися таких умов: вчасно організувати збір інформації про попит на продукцію серед споживачів, заключати з споживачами договори про поставку продукції у встановлені терміни, правильно обирати форми і методи реалізації продукції, способів доставки її до споживача, технологію товаропросування, організувати інформаційно-

диспетчерські служби та звітності, організувати торгові комунікації, правові роботи, організувати стимулювання попиту на продукцію і рекламної діяльності.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики проведення інтегрального аналізу ефективності процесів виробництва, маркетингу та логістики інноваційної продукції промислових підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Божанова В. Ю. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет&маркетинг: навч. Посібник. Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
2. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 284 с.
3. Криворучко О. М. Сучасне розуміння поняття якості логістичної діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 150-163.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва. *Вісник ДонНУЕТ*. 2005. № 4 (28). С. 35-39.
7. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.
8. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
9. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. *Регіональна економіка*. 2015. Вип. 2. С. 144-152.
10. Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій Західного регіону України : монографія / наук. ред.: В. В. Борщевський, Т. Г. Васильців. Львів : Аверс, 2014. 176 с.
11. Lupak R., Kuniyska-Iliash M., Berezivskiy Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

#### REFERENCES:

1. Bozhanova, V. Yu. (2017). Logistic activities of the enterprise: innovations and Internet&marketing. Dnipro: DVNZ PDABA, 280 p.
2. Kalchenko, A. G. (2004). Logistics. K.: KNEU. 284 p.
3. Kryvoruchko, O. M. (2018). Modern understanding of the concept of quality of logistics activity. *Economy of the transport complex*. Iss. 31. pp. 150-163.
4. 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.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Lukanova, V. V. (2005). Evaluation of the effectiveness of the enterprise and entrepreneurship. *Bulletin DonNUET*. Vol. 4 (28), pp. 35-39.
7. Moroz, O. V. Karachyna, N. P., Shuyan, A. A. (2011). The concept of economic security of a modern enterprise. Vinnitsa, Ukraine.
8. Pastukhova, V. V. (2002). Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency. Kyiv, Ukraine.
9. 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.
10. Strategic priorities and mechanisms of innovative development of rural areas of the Western region of Ukraine (2014). V. V. Borshchevskii, T. G. Vasylytsiv. Lviv: Avers, 176 p.
11. Lupak, R., Kuniyska-Iliash, M., Berezivskiy, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). [Information and analytical support system of enterprise competitiveness management](#). *Accounting*. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

---

ASPECTS OF MARKETING, LOGISTICS AND RESOURCE PROVISION OF THE PRODUCTION OF  
INNOVATIVE PRODUCTS

GONCHARUK Andriy, PIDKAMINSKYI Mykola, SHLIAKHOVYI Oleksandr, GONCHARUK Olena  
Khmelnitskyi National University

*The study updates the issue of effective management of the production of innovative products from the standpoint of its marketing, the formation of a logistics system, as well as resource support for the processes of preparation, production, and sales.*

*The purpose of the study is to improve the methodological and applied principles of marketing, logistics and resource support for the production of innovative products.*

*Interrelationships and interdependencies in the triad of functional subsystems of the enterprise are determined, namely - (1) marketing, (2) logistics, (3) resource provision and it is concluded that everything depends on marketing. The principles of marketing policy, logistics and the formation of resource provision of innovatively active industrial enterprises are identified and characterized. A scheme of the marketing and logistics management process at industrial enterprises has been developed. An algorithm of measures to research the demand for innovative products of industrial enterprises has been developed. The goals that should be achieved by innovatively active industrial enterprises during the formation of their effective sales policy are determined. The characteristics of the assortment plans of logistics of innovatively active industrial enterprises are defined and substantiated.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of the methodology of planning and coordination of marketing parameters, logistics and resource support for the production of innovative products by industrial enterprises.*

*The practical significance of the research results is that a well-developed marketing and logistics policy will enable innovatively active industrial enterprises to realize a larger volume of products; for this, it is necessary to correctly form the process of studying the demand for products and its forecasting.*

*Keywords: enterprise management, innovative activity, innovative products, production program, resource provision, marketing, logistics.*

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

АВГУСТИН Руслан<sup>1</sup>, ДЕМКІВ Ірина<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

[avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

<sup>2</sup> Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

[demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

*У дослідженні розкрито актуальність проблематики забезпечення місцевого економічного розвитку шляхом реалізації інструментарію стимулювання економічного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад в Україні. Метою дослідження є формування ефективного інструментарію забезпечення розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Встановлено, що для забезпечення місцевого економічного розвитку органи місцевого самоврядування можуть використовувати наступні інструменти: фінансово-інвестиційні, кредитні, грантові, соціально-економічні та ін. Доведено, що системна реалізація цих інструментів дозволяє зміцнити конкурентоспроможність місцевої економіки та реалізувати економічний потенціал громади, критеріями чого виступають: покращення якості життя та досягнення цілей сталого розвитку території; активізація міжмуніципальної економічної співпраці; ефективізація процесів економічної інтеграції громади в регіональну економічну систему.*

*Ключові слова: місцевий економічний розвиток; технології управління; економіка територіальних громад; публічне адміністрування; місцеве самоврядування; реформування; конкурентоспроможність економіки; комунальна власність; розвиток економіки громад.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>

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

У підсумку процесу децентралізації в Україні більшість територіальних громад отримали достатньо широкі, у т. ч. фінансово-ресурсні, можливості для стимулювання розвитку територій. Однак, з іншого боку, органи місцевого самоврядування успадкували не аби який клопіт в частині вирішення завдання ефективного управління місцевим економічним розвитком, що в умовах обмеженості ресурсів, особливо бюджетних, достатньо складна і часто об'єктивно не вирішувана мета.

Втім, ситуація безальтернативна і органам місцевого самоврядування в будь-якому разі потрібно це завдання вирішувати, що посилює актуальність ідентифікації найкращих практик місцевого економічного розвитку як в Україні, так і за кордоном, більш глибоких досліджень проблематики та чинників, умов, інструментів забезпечення і досягнення належного рівня розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад.

Ситуація в кейсі України істотно ускладнилася в середовищі повномасштабної війни, що розпочалася у лютому 2022 року. Війна зумовила формування нової реальності для територіальних громад і нові виклики для органів місцевого самоврядування. Відбулося розширення груп суб'єктів економіки територіальних громад внаслідок масового переміщення населення та бізнесу з окупованих територій та територій, на яких ведуться активні бойові дії, у громади в тилу. Відповідно, критично важливим завданням для органів місцевого самоврядування в цих умовах є відновлення місцевої економіки і сприяння плавному переходу від екстреного реагування до сталого соціально-економічного розвитку та зростання через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку. При цьому слід розуміти, що критеріями ефективності політики органів місцевого самоврядування в таких умовах стають: збереження соціальної системи та системи соціальних послуг для місцевого населення; збереження темпів економічного розвитку територіальної громади; підтримка місцевого підприємництва, особливо малого; розміщення, підтримка і налагодження всіх типів комунікацій між всіма стейкхолдерами та групами населення на території громади; підтримка місцевого та інтеграція в місцеву економіку релокованого бізнесу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні засади функціонування та розвитку територіальних громад, а також інституційно-правові та інші можливості органів місцевого самоврядування в частині регулювання процесів

місцевого економічного розвитку достатньо комплексно опрацьовані та представлені у дослідженнях О. Бобровської [1], І. Дегтярьової [5,с.141-148], В. Небрата [9,с.34-49], К. Тищенка [11] та інших науковців. Економічний, інституційний та організаційний базис, а, відтак, й інструментарій та засоби органів місцевого самоврядування в частині регулювання економічного розвитку територіальних громад узагальнено і охарактеризовано у публікаціях С. Граба [4,с.25-30], Ю. Кириченко [6,с.451-457], В. Наконечного [8,с.283-289] та інших дослідників. Результати аналізування позитивних практик, а також недоліків і перешкод місцевого економічного розвитку на рівні територіальних громад в Україні розкриті Т. Васильцівим [2;3], Р. Лупаком та А. Дідич [7,с.248-252], К. Поповою [10,с.290-297].

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

Однак, кожна громада України має власну специфіку, відповідно, часто результати, які є корисними і прикладними для однієї території (територіальної громади), для інших територій чи регіонів можуть бути не придатними. Це актуалізує більш ретельний аналіз практик досягнення високих темпів місцевого економічного розвитку у кожному регіоні зокрема, виявлення специфічних тенденцій і вже на цій основі обґрунтування більш якісних і ефективних управлінських рішень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування ефективного інструментарію забезпечення розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Не секрет, що на сьогодні, особливо в умовах війни, ресурс місцевого економічного розвитку дуже обмежений. Відтак, у значній мірі доводиться відшукувати альтернативні, часто не стандартні, інструменти досягнення місцевого економічного розвитку. Для кращого розуміння, які саме інструменти можуть бути залученими, важливо ідентифікувати їх повний спектр (рис. 1).



Рис. 1. Інструментарій політики розвитку територіальних громад

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, органи місцевого самоврядування в цілях забезпечення розвитку місцевої економіки можуть використовувати достатньо широкий спектр інструментів. Передусім – це фінансово-інвестиційні інструменти, реалізація яких дозволяє залучити інвестиції у реальний сектор місцевої економіки, а також в реалізацію перспективних з огляду на сталий соціально-економічний розвиток територій проектів.

У випадку достатності бюджетних надходжень органи місцевого самоврядування можуть фінансувати відповідні заходи безпосередньо з місцевого бюджету або ж через надання суб'єктам господарювання податкових пільг.

Достатньо поширеними слід вважати кредитні інструменти, впровадження яких дає змогу підприємствам отримувати в тій, чи іншій формі кредитні ресурси, що можуть спрямовуватися в модернізацію виробничої і техніко-технологічної бази виробництва, збільшення обсягів діяльності, започаткування і реалізацію нових інвестиційних проектів.

На жаль, ситуація, яка склалася на сьогодні, не дозволяє органам місцевого самоврядування в повній мірі використовувати вказані вище інструменти, головно через обмеженість бюджетних видатків. Відтак, найбільш оптимальними і доступними на тепер виступають грантові інструменти, а саме як безпосередня участь державних службовців, так і їх різнобічне сприяння громадським організаціям та бізнесу в залученні грантів, як внутрішніх (обласних, державних і т. п.), так і міжнародних. Більше того, в умовах війни, відповідна зовнішня грантова підтримка істотно розширилася.

Якщо розглядати довгострокову перспективу, то найбільш перспективними видаються соціально-економічні інструменти стимулювання місцевого економічного розвитку, які дозволяють закласти фундамент сталого й стабільного розвитку територій громад. Йдеться головно про стимулювання зайнятості, самозайнятості, розвитку підприємництва, у т. ч. соціального, надання соціального житла, що дуже актуально зараз для ВПО, реалізацію проектів соціальної інклюзії.

Забезпечення місцевого економічного розвитку це, фактично, перший крок на шляху зміцнення конкурентоспроможності місцевої економіки (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм посилення конкурентоспроможності та реалізації потенціалу розвитку територіальних громад  
Джерело: авторська розробка.

У будь-якому випадку, всі ці інструменти в тій, чи іншій мірі пов'язані з їх ресурсним забезпеченням, а особливо – фінансовим. Попри складність його залучення, відповідні інструменти все ж наявні. Так, на сьогодні існують можливості для організації співпраці влади, фінансово-

кредитних структур і місцевого бізнесу. Світова практика свідчить, що в аналогічних цілях можуть застосуватися такі інструменти, як забезпечення пріоритетної підтримки проектів суб'єктів господарювання при реалізації технологічних ініціатив; розвиток стандартів кредитування (для покращення умов кредитування суб'єктів бізнесу комерційними банками) суб'єктів підприємництва; введення преференційних коефіцієнтів алокації капіталу (для збільшення обсягу кредитування) під кредити для суб'єктів бізнесу; збільшення максимально можливого обсягу фінансування в рамках одного проекту суб'єкта господарювання (що дає змогу фінансувати вже не стільки поточну господарську діяльність як інвестиційні проекти); розвиток системи страхування вкладів за рахунок поширення їх дії на вклади мікропідприємств – юридичних осіб (що попри покращення фінансового стану суб'єктів бізнесу одночасно дозволяє мінімізувати ризики підприємців в рамках їх співпраці з фінансово-кредитними структурами).

Окремим напрямом інтеграції фінансово-кредитних структур в систему фінансової підтримки місцевого економічного розвитку є розвиток мікрофінансування. В таких цілях органам місцевого самоврядування потрібно розробити та впровадити механізм сек'юритизації портфелів позик макрофінансових організацій та механізму надання банківських кредитів суб'єктам підприємництва мікрофінансовим організаціям під поручительство і гарантії держави. Це дозволить забезпечити формування мікрофінансовими організаціями окремого фінансового ресурсу, що буде скеровуватися виключно на цілі кредитування представників бізнесу, особливо на віддалених територіях.

Наступним інструментом, що може використовуватися органами місцевого самоврядування для покращення фінансового забезпечення проектів місцевого економічного розвитку, є створення спеціалізованих фондів та структур фінансово-кредитної підтримки підприємництва. Це позитивна світова практика, коли держава усвідомлює, що окремі сектори економіки, види економічної діяльності, території тощо характеризуються значно нижчим рівнем інвестиційної, а, звідси, й фінансової привабливості. Відтак, необхідно створювати спеціалізовані фінансові структури, головне завдання яких – покращення доступності та здешевлення банківських кредитів і позик для специфічних груп реципієнтів.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення місцевого економічного розвитку, а також зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад органи місцевого самоврядування можуть використовувати наступні інструменти: фінансово-інвестиційні (створення індустріальних парків, центрів зростання, кластерів; державно-приватне партнерство; фінансовий лізинг та аутсорсинг; краундфандинг; створення револьверних фондів), бюджетні (податкове стимулювання; реалізація місцевих соціальних та економічних програм; міжмуніципальна співпраця; застосування бюджетів участі), кредитні (залучення банківського та іншого кредитування; надання порук; створення фондів фінансової підтримки; місцеві облігаційні позики), грантові (залучення ресурсів міжнародної технічної, у т. ч. фінансової, допомоги; формування і реалізація грантових програм і проектів), соціально-економічні (стимулювання зайнятості, самозайнятості, розвитку підприємництва, у т. ч. соціального; надання соціального житла; реалізації проектів соціальної інклюзії) та ін. Системна реалізація цих інструментів дозволяє зміцнити конкурентоспроможність місцевої економіки та реалізувати економічний потенціал громади, критеріями чого виступають: покращення якості життя та досягнення цілей сталого розвитку території; активізація міжмуніципальної економічної співпраці; ефективізація процесів економічної інтеграції громади в регіональну економічну систему.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються формування управлінських характеристик розвитку співробітництва територіальних громад в економічній площині.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бобровська О. Ю. Ресурсна теорія в проекції на розвиток територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1(19). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/14.pdf).
2. Васильців Т. Г., Бойко В. В. *Світовий досвід розвитку сільських територій в контексті державної політики забезпечення економічної безпеки*. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3 (7). С. 15-21.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. *Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні*. Економіка та держава. 2019. Вип. 5. С. 4-8.

4. Граб С. Політико-правові погляди В. Липинського та М. Драгоманова про місцеве самоврядування в Україні. *Місцева влада й самоврядування в Україні та державах світу: історія та сучасність (аспекти права)*. 2017. Вип. 6. С. 25–30.

5. Дегтярьова І. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 141–148.

6. Кириченко Ю. М. Територіальна громада як базовий елемент системи місцевого самоврядування України: теоретичне визначення. *Форум права*. 2012. № 4. С. 451–457.

7. 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.

8. Наконечний В. В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 283–289.

9. Небрат В. В. Теоретичні основи дослідження інституційної трансформації економіки. *Економічна теорія*. 2017. № 2. С. 34–49.

10. Попова К. Г. Теоретизація основ місцевого самоврядування в аспекті сучасних управлінських реформ. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 290–297.

11. Тищенко К. М. Поняття та основні теорії походження місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_21).

#### REFERENCES:

1. Bobrovska, O.Y. (2019). Resource theory in the projection on the development of territorial communities. *Public administration: theory and practice*. Vol. 1 (19). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/14.pdf).

2. Vasylytsiv, T. G., Boiko, V. V. (2016). International practices of rural development in context of state economic security policy. *Polissya scientific bulletin*. Iss. 3 (7). pp. 15–21.

3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovsky, O. V. (2019). Directions and means of improving social responsibility of enterprise in Ukraine. *Economy and the state*. Iss. 5. pp. 4–8.

4. Grab, S. (2017). Political and legal views of V. Lypynsky and M. Drahomanov on local self-government in Ukraine. *Local government and self-government in Ukraine and the world: history and modernity (aspects of law)*. Вип. 6. pp. 25–30.

5. Degtyareva, I. (2010). Theories of regional development and their evolution as a basis of modern regional management. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. no. 4. pp. 141–148.

6. Kyrychenko, Yu. M. (2012). Territorial community as a basic element of the system of local self-government of Ukraine: theoretical definition. *Law Forum*. no. 4. pp. 451–457.

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. Nakonechny, V.V. (2014). Basic world models of local self-government: comparative analysis. *Theory and practice of public administration*. Vol. 1. pp. 283–289.

9. Nebrat, V.V. (2017). Theoretical bases of research of institutional transformation of economy. *Economic theory*. no. 2. pp. 34–49.

10. Popova, K.G. (2016). Theorizing of the foundations of local self-government in the aspect of modern administrative reforms. *Efficiency of public administration*. Vol. 4. pp. 290–297.

11. Tishchenko, K.M. (2009). Concepts and basic theories of the origin of local self-government. *State building*. no. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_21).

## POLICY TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT AND STRENGTHENING OF THE COMPETITIVENESS OF THE ECONOMY OF TERRITORIAL COMMUNITIES

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna  
West Ukrainian National University

*The study revealed the relevance of the issue of ensuring local economic development through the implementation of tools for stimulating economic development and strengthening the competitiveness of the economy of territorial communities in Ukraine.*

*The purpose of the study is to form an effective toolkit for ensuring the development and strengthening of the competitiveness of the economy of territorial communities.*

*It was established that to ensure local economic development, as well as to strengthen the competitiveness of the economy of territorial communities, local self-government bodies can use the following tools: financial and investment (creation of industrial parks, growth centers, clusters; public-private partnership; financial leasing and outsourcing; crowdfunding; creation revolving funds), budgetary (tax incentives; implementation of local social and economic programs; inter-municipal cooperation; use of participatory budgets), credit (attraction of bank and other lending; provision of guarantees; creation of financial support funds; local bond loans), grant (attraction of resources of international technical, including financial, aid; formation and implementation of grant programs and projects), socio-economic (stimulation of employment, self-employment, development of entrepreneurship, including social entrepreneurship, provision of social housing, implementation of social inclusion projects), etc.*



*It has been proven that the systematic implementation of these tools makes it possible to strengthen the competitiveness of the local economy and realize the economic potential of the community, the criteria of which are: improving the quality of life and achieving the goals of sustainable development of the territory; activation of inter-municipal economic cooperation; streamlining the processes of economic integration of the community into the regional economic system.*

*Keywords: local economic development; management technologies; economy of territorial communities; public administration; local government; reformation; competitiveness of the economy; communal property; development of community economy.*

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК

**БІЛЕЦЬКА Ірина<sup>1</sup>, РОМАНЧУКЕВИЧ Мар'яна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту ЗНУ  
<https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>  
 e-mail: [luc\\_im@ukr.net](mailto:luc_im@ukr.net)

<sup>2</sup> Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту ЗНУ  
<https://orcid.org/0000-0002-8369-4495>  
 e-mail: [romanmr42@gmail.com](mailto:romanmr42@gmail.com)

У дослідженні розкрито актуальність проблеми формування і реалізації маркетингового інструментарію просування продукції підприємства на ринок. Метою дослідження визначено удосконалення методичних підходів до планування та реалізації маркетингових інструментів просування на ринок продукції підприємства. Зроблено висновок, що ефективне просування продукції на ринок базується на ретельному плануванні й стратегічному управлінні інструментами маркетингу, реалізація яких орієнтується на забезпечення високої конкурентоспроможності продукції підприємства. Визначено переваги формування й реалізації маркетингових інструментів просування продукції підприємства на ринок. Обґрунтовано мету стратегії та політики управління маркетинговим інструментарієм просування продукції на ринок. Визначено засоби контролю реалізації стратегії та політики управління маркетинговим інструментарієм просування продукції на ринок. Вказано на умови досягнення мети та цілей політики управління маркетинговими інструментами.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність; конкурентні позиції; управління підприємствами; стратегування; політика розвитку; маркетинговий інструментарій; просування і збут продукції.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5>

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

Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, її ефективне просування та збут на ринку в значній мірі залежать від рівня обґрунтованості управлінських рішень. Чим вище обґрунтованість методів управління і якість управлінсько-маркетингових рішень, тим об'єктивно меншою є нестабільність діяльності підприємства. Звідси логічним є припущення, що маркетинговими інструментами збуту продукції на ринку необхідно управляти, а отже, основне завдання полягає у розробці наукових підходів і принципів формування та реалізації дієвих інструментів маркетингу. Проблема розробки стратегії та засобів маркетингу просування на ринок продукції підприємства виникає у зв'язку з відсутністю стандартизованих понять щодо визначення маркетингових інструментів підприємства в цілому і менеджменту зокрема; систематизованих принципів, методів управління конкурентоспроможністю в системі маркетингу; конкретного механізму її забезпечення. Зокрема, якщо управлінський персонал підприємства неякісно розрахує стратегію і тактику маркетингової діяльності та конкурентоспроможності продукції, то у майбутньому це принесе великі втрати.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичною основою дослідження спроможності підприємства ефективно та раціонально доводити власну продукцію до ринку та безпосередньо кінцевого споживача є низка публікацій вчених-економістів, у яких аналізуються економічні основи забезпечення конкурентоспроможності (Р. Лупак, А. Дідич [5,с.248-252], Л. Чумак, Л. Гаркава [12,с.212-215]), умови формування та напрями покращення позицій суб'єкта господарювання на ринку (О. Янковий [4]). Основи маркетингового стратегування при просуванні продукції на ринок і покращення за рахунок цього конкурентних позицій підприємства досліджують О. Біленький [1,с.36-41], Т. Дяченко [3,с.150-154], П. Родіонов [7,с.64-68], Т. Фролова [9] та ін. У низці досліджень в сфері маркетингу та менеджменту досліджуються не тільки структурно-функціональні аспекти управління, а й питання зміцнення безпосередньо конкурентних позицій підприємств і їх продукції. Йдеться про праці Д. Панасенка [6,с.19-24], О. Циганок [10,с.155-162], А. Череп, Ю. Салипа [11,с.77-79] та ін. Низка наукових досліджень розкриває й різні аспекти маркетингового менеджменту в сфері зміцнення конкурентних позицій підприємства. Це дослідження Т. Васильціва, Р. Лупака, М. Куницької-Іляш [13,с.8-15], О. Ярошка [2,с.132-136], О. Романка [8,с.113-126] тощо.

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

Водночас, наявні на сьогодні напрацювання теоретико-методологічного та прикладного рівня все ще не достатні, що актуалізує завдання удосконалення методики формування й впровадження маркетингових інструментів підприємств щодо ефективного просування їх продукції на ринок і забезпечення при цьому високого рівня конкурентоспроможності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є удосконалення методичних підходів до планування та реалізації маркетингових інструментів просування на ринок продукції підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Ефективне просування продукції на ринок базується на ретельному плануванні й стратегічному управлінні інструментами маркетингу, реалізація яких орієнтується на забезпечення високої конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку, що одночасно має включати три ключових етапи: стратегічний аналіз; стратегічний вибір або прогнозування; стратегічна реалізація.

Одним з напрямів процесу управління є стратегічне прогнозування обсягів реалізації продукції підприємства в умовах конкурентного середовища. Швидкі технологічні зрушення, складні соціально-економічні проблеми, нестабільність, динамічні ринкові та конкурентні умови створюють обставини, в яких підприємства повинні приділяти постійну увагу оцінці перспектив їх діяльності.

Однак, на більшості вітчизняних підприємствах стратегічне управління інструментами маркетингу не здійснюється і тому спеціалісти і керівники підприємств не мають великого досвіду, відповідних знань та не знають переваг стратегічного управління у сфері маркетинг-міксу. Одна з причин цього полягає в тому, що методи стратегічного управління, які використовують в зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняних умов і як наслідок результати його використання виявляються не завжди задовільним. Інша причина полягає в неузгодженості методів і засобів управління, які використовуються, що у свою чергу пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методів стратегічного управління в сфері маркетингу загалом та відносно просування продукції на нові ринки збуту зокрема.

У випадку приділення більшої уваги питанням стратегічного управління формування й реалізації маркетингових інструментів просування продукції на ринок підприємство отримує наступні переваги:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності майбутнього;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні дані;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу з забезпечення довго- та короткострокової ефективності і прибутковості;
- можливість зробити діяльність підприємства більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів уможливується порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановити систему стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Імплементация стратегічних пріоритетів і тактичних завдань вдосконалення маркетингових інструментів просування на ринок продукції підприємства забезпечить застосування виключно вірних методів стратегічного управління. Разом з тим необхідно зазначити, що на рисунку відображено лише стратегічні орієнтири політики управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають бути підкріплені конкретними тактичними засобами.

Метою стратегії управління маркетинговим інструментарієм просування продукції на ринок необхідно встановити збільшення конкурентоспроможності підприємства за рахунок позиціонування продукції підприємства за низькою ціною та високою якістю товарів. Відповідно інституційною основою стратегії будуть документи, які містять стратегію розвитку підприємства,

план фінансово-господарської діяльності та інші планові і прогнозні документи внутрішнього користування.

Для забезпечення високої ефективності, насамперед через різносторонність, до напрямів стратегії управління маркетинговим інструментарієм просування продукції підприємства на ринок доцільно включити: удосконалення методів підвищення конкурентоспроможності підприємства; забезпечення соціальної ефективності; забезпечення оптимальної чисельності, структури та якості персоналу; забезпечення ліквідності та зростання вартості ресурсів підприємства; забезпечення товарної пропозиції відповідно до умов цінової конкуренції; розширення системи додаткових торговельних послуг та проведення «акцій-розпродажу».

Реалізувати будь-яку стратегію на практиці можливо лише через чітке усвідомлення та використання засобів реалізації. У нашому випадку такими мають стати: збір та опрацювання інформації про витрати підприємства загалом; систематичне вивчення ринкового попиту; податкова, фінансово-кредитна, інноваційно-інвестиційна політика підприємства.

Відповідно до принципів маркетинг-менеджменту, будь-які заходи будуть неефективними, якщо не налагодити належного контролю за їх реалізацією. Тому політика стратегії управління маркетинговими інструментами просування на ринок продукції підприємства має передбачати засоби контролю реалізації стратегії, до яких віднесемо: належний розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками, відповідальними за підвищення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; запровадження практики моніторингу рівня ефективності стратегічного управління.

Враховуючи, що встановлення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства входить до заходів комплексу маркетингу, модель стратегічних орієнтирів стратегічного управління має коригуватись відповідно до маркетингової орієнтації підприємства. Робота у цьому напрямі повинна охоплювати такі три основні стадії управління, як аналіз, планування, контроль та коригування, а також передбачати такі три цикли: аналітичний (від формування системи інформаційного забезпечення до оцінки рівня досягнення цілей стратегічного управління), плановий (від розробки стратегічного управління до оцінки прийнятності остаточної стратегії) та контрольний (від контролю за реалізацією стратегічної політики до оцінки рівня досягнення цілей). Запропонована модель управління стратегічною політикою на відміну від існуючих забезпечує не одноразову процедуру встановлення стратегії, а систематичну, цілеспрямовану діяльність, яка здійснюється щодо кожної позиції товарного асортименту.

Важливе місце в процесі вибору стратегічних орієнтирів управління маркетинговими інструментами просування на ринок продукції підприємства має відводитись обґрунтуванню сукупності стратегічних і тактичних методів. Підприємству потрібно обрати з кількох альтернатив варіант управління конкурентоспроможністю у вигляді сукупності стратегічного управління, методу призначення базового управління, що відповідає обраній стратегії, та комплексу сукупних тактичних заходів. Запропонований підхід передбачає вибір сполучення комбінації «стратегія – метод стратегічного управління – заходи тактики – сценарій розвитку подій» за критерієм максимізації чистої поточної вартості.

Основною стратегічною ціллю підприємства за такого підходу у найближчі роки має стати закріплення та розвиток лідерських позицій на ринку збуту товарів.

Під цілями розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, на досягнення яких воно орієнтує свою діяльність. Цілі визначаються підприємством на основі вивчення його можливостей: капіталу; умов зовнішнього середовища; кон'юнктури ринку; конкретного статусу підприємства та інших підприємств. Цілі конкурентної стратегії підприємства мають бути взаємоузгоджені.

Відповідно, для того щоб досягнути основної мети політики управління маркетинговими інструментами просування на ринок продукції підприємства потрібно:

- по-перше, покращити ефективність використання матеріальних ресурсів, їх якості та збільшити ефективність їх використання. Для того щоб це досягнути потрібно передусім підвищити рівень обслуговування споживачів, забезпечити безперебійне постачання товарних запасів, удосконалення амортизаційну політику, розробити ефективну систему вибору постачальників;

- по-друге, підвищити рівень використання трудового потенціалу, підвищити якість життя персоналу за рахунок відповідного рівня соціального обслуговування і створити умови для інтелектуального та розвитку персоналу, досягнути оптимального складу та чисельності персоналу

і підвищити рівень продуктивності праці за допомогою вдосконалення оплати праці, лібералізації управління персоналом і розробити ефективну політику мотивації праці;

- по-третє, покращити економічні показники фінансово-господарської діяльності. Для цього потрібно зменшити рівень витрат і забезпечити приріст доходу.

При здійсненні стратегічного планування та реалізації маркетингових інструментів просування на ринок продукції підприємства та підвищення за рахунок цього рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватись основних принципів планування, які створюють передумови для успішної його діяльності в конкретному економічному середовищі. Наведемо їх у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні принципи моделювання для впровадження маркетингових інструментів просування на ринок продукції підприємства**

Принцип	Зміст заходів, які потрібно реалізувати
Необхідність	Обов'язкове застосування планів в будь-якій сфері діяльності підприємства
Неприривність	Процес планування повинен здійснювати постійно шляхом: - послідовної розробки нових планів попередніх періодів по закінченню дії планів попереднього періоду; - лонгитюдного планування – по закінченню частини планованого періоду складається оновлений план, в якому збільшується горизонт планування, а на період, що залишився, план може уточнюватися у зв'язку з появою непередбачених раніше змін зовнішнього середовища чи внутрішніх можливостей і орієнтування підприємства.
Еластичність і гнучкість	Застосування первинних планів до умов, що змінюються, здійснюється шляхом: - введення планових резервів по основним показникам; - застосування евентуального (на випадок) планування для різних ситуацій і розподілення даних; - використання оперативних планів для обліку змін середовища, які виникають; - використання альтернативних планів.
Участь	- активна участь персоналу в процесі планування посилення стратегічних конкурентних позицій підсилює його мотивацію поведінки; - планування для себе психологічно і економічно ефективніше, ніж для інших.
Точність і деталізація	- кожен план, для посилення конкурентних позицій підприємства повинен бути складений з достатньо високим ступенем точності для досягнення поставленої мети; - по мірі переходу від оперативних короткострокових до середньо- і довгострокових стратегічних планів точність і деталізація планування відповідно може зменшуватися до визначення тільки основних цілей загальних напрямів розвитку підприємства.
Оптимальність	- на всіх етапах планування покращення ринкових позицій продукції підприємства повинен забезпечуватися вибір найбільш ефективних варіантів рішень; - відображається у максимізації прибутку та інших результативних показниках та мінімізації витратних, при прогнозованих обмеженнях.
Єдність і повнота (системність)	Системність стратегічних конкурентних позицій досягається трьома основними способами: - наявністю загальної економічної мети і взаємодією всіх структурних підрозділів підприємства на горизонтальному і вертикальному рівнях планування; - всі часткові плани структурних одиниць підприємства і сфер діяльності (збуту, персоналу, інвестування тощо) у взаємодії повинні складати загальний план соціально-економічного розвитку; - включення в план всіх факторів, які можуть мати значення для прийняття рішень.
Економічність	- витрати на планування стратегічної конкуренції повинні порівнюватись з отриманими від нього перевагами; - внесок планування в ефективність визначається поліпшенням якості прийнятих рішень.
Зв'язок рівнів управління	Досягається трьома способами: - деталізацією планів конкурентних позицій «зверху – вниз»; - збільшенням планів конкурентних позицій «зверху – вниз»; - частковим делегуванням повноважень.
Холізм (взаємодія координації та інтеграції)	Чим більше структурних одиниць і рівнів управління підприємством, тим ефективніше планувати в них одночасно і взаємозалежності. Планування на кожному структурному рівні підприємства незалежно не може бути ефективних без взаємодії планів на всіх рівнях.

Зазначимо, що в економічній літературі наводиться доволі великий арсенал типів та видів стратегій, а також тактичних засобів їх досягнення. Загальний процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії управління маркетинговими інструментами просування на ринок продукції підприємства включає такі етапи:

- 1) формування конкурентної стратегії або стратегії бізнесу;
- 2) формування загальної стратегії підприємства;
- 3) визначення функціональних стратегій.

Конкурентна стратегія підприємства є лінією альтернативної поведінки підприємства, яка повинна привести до його успішного функціонування. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства. Як правило, можна обрати один з таких трьох типів стратегії: а) досягнення лідерства за рахунок мінімізації витрат господарської діяльності; б) забезпечення широкої диференціації продукції; в) забезпечення фокусування на певному ринковому сегменті і концентрації зусиль підприємства на цьому сегменті.

Підприємствам, які приділяють повноцінну увагу питанням реалізації маркетингових інструментів просування продукції потрібно обрати в якості конкурентної стратегію фокусування на окремому ринковому сегменті і концентрації ринкових зусиль на ньому. Йдеться про категорію покупців середнього достатку, які локалізовані на території функціонування підприємства. При цьому потрібно ретельно вивчити їх потреби та переваги в обранні споживчих товарів і у відповідності до цього формувати асортимент товарів / продукції. В основу стратегії фокусування закладена ідея про те, що будь-який ринок складається з сукупності окремих сегментів. Якщо підприємство забезпечить пропозицію продукції, яка відповідає специфічними вимогам і зробить це краще, ніж його конкуренти, воно може збільшити свою ринкову частку.

Обрання характеристик стратегії виконання плану збуту продукції підприємства є достатньо складним кроком у його діяльності, оскільки відбувається у полі конкурентної боротьби за довгострокову конкурентну перевагу. Непередбачуваність впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему розповсюдження продукції підприємства не дозволяють розробити однозначну ефективну методику розв'язання цієї проблеми. Зокрема, на сьогодні невирішеною проблемою є відсутність чіткої методики формування системи збуту продукції підприємства.

Застосування такої методики обумовлене станом та характером взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування системи продажу товарів. До чинників внутрішнього середовища відносять особливості організаційно-інформаційного забезпечення цієї системи, а до чинників зовнішнього середовища – діяльність учасників каналів збуту продукції на товарному ринку.

Для підтримки маркетингової активності у сфері збуту товарів на відповідному рівні необхідно володіти організаційно-економічним механізмом, який на основі аналізу маркетингових показників дозволить виявити критичні та наближені до критичних канали розповсюдження та, в результаті коригуючих заходів, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Загальну стратегію підприємства можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей, в якому обґрунтовується рішення щодо того як розвивати підприємство, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію підприємства на ринку і в галузі. Враховуючи невеликі розміри багатьох підприємств, обмеженість їх фінансових ресурсів та, як наслідок – ресурсного потенціалу, вважаємо, що для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку потрібно зосередитись на стратегії концентрованого розвитку, яка передбачає строгий підхід до формування найбільш оптимального розміру товарних запасів, структури асортименту з метою забезпечення якомога більших обсягів діяльності за умови одночасного забезпечення високої економічної ефективності діяльності підприємства.

Функціональні стратегії мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів діяльності підприємства (маркетинг, виробництво, комерційна, інноваційна, фінансова діяльність, кадрова політика тощо). При цьому вважаємо, що підприємствам потрібно передусім посилити маркетингову та інноваційну складники діяльності. Менеджменту бізнесу потрібно систематично вивчати ринковий попит, зокрема за шириною та глибиною асортименту товарів, якими торгує підприємство. Потрібно вивчати діяльність конкурентів та найбільш ефективних підприємств у сфері торгівлі з метою удосконалення логістичних процесів, технології складування та реалізації продукції, організації процесу торгівлі безпосередньо у торговій залі, запровадженню системи засобів стимулювання збуту продукції.

Ефективність формування та реалізації маркетингових інструментів просування продукції на ринок може оцінюватись і за обсягами реалізації товарів. Для цього можна застосувати аналіз підсистеми продажу продукції підприємства, який включає аналіз якісного рівня обслуговування покупців та активності торговельного процесу. Інформацію, необхідну для проведення такого аналізу формують дані аналітичного обліку, а також сукупність систематичних спостережень за роботою працівників підприємства.

Використання запропонованого механізму аналізу ефективності розповсюдження продукції у трьох напрямках, дозволить виявити та усунути негативні моменти у кожному з них, а також удосконалити маркетингову діяльність підприємства з розповсюдження шляхом винайдення найрезультативнішої їх комбінації.

Також доцільно у рамках спеціального комплексного економічного аналізу можливостей пришвидшення оборотності товарів здійснити ретельне вивчення і отримати об'єктивну оцінку щодо можливостей підвищення рівня ресурсозабезпеченості товарообороту щодо ефективності використання основних ресурсів; наявних торговельної площі; перспектив реалізації товарів підприємства; вивчення нових каналів збуту товарів, можливостей реалізації товарів на нових ринках; використання науково-технічного потенціалу торговельної сфери.

Напрями нарощення обсягів реалізації продукції підприємства повинні бути визначені на досить тривалий період і стійко асоціюватися з тими перевагами, які пов'язані з товарними групами або товарними марками, що пропонуються підприємством на ринку. Тобто підприємство має чітко, однозначно та стратегічно вивірено позиціонувати себе на ринку та забезпечити широке розповсюдження інформації про це.

Визначення стратегічних і тактичних засобів впровадження маркетингових інструментів просування продукції на ринок (його асортиментного профілю чи переліку асортиментних груп, які стануть основними об'єктами фокусування підприємства) можна здійснити, скориставшись процедурою SWOT-аналізу, за результатами якого підприємство визначає оптимальний стратегічний напрям діяльності, який би дозволяв йому використати власні сильні позиції та можливості, максимально послабити усі загрози щодо збільшення обсягів господарської діяльності.

Основним кроком у формуванні стратегічних напрямів діяльності має стати чітке позиціонування відповідних товарів на обраному цільовому ринку. Для цього споживачеві повинна бути надана чітко визначена та суттєва для нього відмінна перевага, яку він отримує, придбавши пропонований товар і яка відсутня у конкурентів (більш конкурентоспроможний асортимент, вища якість товару, більш зручності при придбанні товару, кращі умови реалізації, вищий рівень обслуговування, більш прийнятні ціни тощо).

Запропоновані заходи значно сприятимуть як пришвидшенню конкурентоспроможності підприємства, так і ефективності його фінансово-господарської діяльності, а також можуть бути використані іншими торговельними підприємствами, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність на ринку.

Разом з тим з метою підвищення конкурентоспроможності використовуваних маркетингових інструментів просування продукції на ринок потрібно пришвидшити товарооборотність товарних запасів, для чого необхідно розробити та реалізувати заходи, які передусім стосуються суттєвої модернізації системи логістики та збуту продукції підприємства, використовуваного торговельного обладнання і устаткування. Перехід на самообслуговування покупців сприятиме формуванню позитивного іміджу торгових мереж підприємства та залученню якомога більшої кількості покупців. До заходів, які сприятимуть збільшенню обсягів доходів підприємства, потрібно віднести також розробку єдиної торговельної марки та популяризацію її. Це дозволить виокремити торговельні мережі підприємства з-поміж інших конкурентів та сприятиме залученню більшої кількості покупців.

В умовах ринкової економіки та посилення конкуренції необхідно активно використовувати маркетингові заходи з метою активізації обсягів продажу товарів / продукції підприємства. Відділ маркетингу повинен регулярно організовувати презентаційні акції, дегустації, вікторини (в тому числі із залученням та за кошти виробників чи власників торгових марок), нагороджувати кращих клієнтів цінними подарунками тощо. Необхідно проводити також акції, спрямовані на стимулювання праці збутового персоналу підприємства, а саме – семінари, тренінги з "міфічними покупцями", конкурси серед продавців, стимулювання кращих продавців і ін.

Звичайно, що викладені заходи, спрямовані на стимулювання обсягів продажу товарів / продукції підприємства на ринку, вимагають додаткових витрат на їх реалізацію, причому значних, у випадку впровадження автоматизованої системи обліку. Все це призведе до необхідності здійснення капіталовкладень, проте практика показує, що окупність таких заходів є досить швидкою і вони дозволяють підприємству формувати та нарощувати конкурентні переваги, які дозволяють добре закріпитись та довго функціонувати на ринку. Крім того викладені вище заходи сприятимуть не тільки збільшенню обсягів господарської діяльності, а й підвищенню узагальнюючих показників ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта бізнесу.

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

На більшості вітчизняних підприємствах стратегічне управління ринковими позиціями продукції майже не здійснюється і тому спеціалісти і керівники підприємства не мають великого досвіду, відповідних знань та не знають переваг стратегічного управління в сфері маркетинг-менеджменту. Одна з причин цього полягає в тому, що методи стратегічного управління, які використовують в зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняних умов і як наслідок результати його використання виявляються не завжди задовільним. Інша причина полягає в неузгодженості методів і засобів управління, які використовуються, що у свою чергу пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методів стратегічного маркетингу.

Керівництво вітчизняних підприємств має приділяти більшу увагу стратегічному управлінню процесів просування продукції на ринки збуту зі застосуванням ефективного та доступного маркетингового інструментарію, що надає такі переваги: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності майбутнього; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні дані; можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшити роботу з забезпечення довго- та короткострокової ефективності і прибутковості; можливість зробити діяльність підприємства у процесів просування та збуту продукції більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів уможлиблюється порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановити систему стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих її підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу в сфері маркетингового менеджменту.

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

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 150-154.
4. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19-24.
7. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.
8. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 113-126.
9. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
10. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 155-162.
11. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
12. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
13. Vasyltsiv 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. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. *Economic analysis*. Vol. 2. pp. 36-41.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Diachenko, T. A. (2015). Competitive strategies of industrial companies that provide repair services. *Biznes Inform*. Vol. 6. pp. 150-154.
4. Yankovyj, O.H. (2013). Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement. Atlant. Odesa. Ukraine.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Panasenko, D. (2008). Systematic approach to competitiveness indicators. *Formation of market relations in Ukraine*. Vol. 3. pp. 19-24.
7. Rodionov, P. Yu. (2015). Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 1 (42). pp. 64-68.
8. Romanko, O. P. (2009). Determinants of competitiveness of machinebuilding enterprise. *Actual problems of economy*. Vol. 3. pp. 113-126.
9. Frolova, T. O. (2009). Corporate strategy global investment business. *Effective economy*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
10. Tsyhanok, O. O. (2009). Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage. *Actual problems of economy*. Vol. 9. pp. 155-162.
11. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
12. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
13. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

**MARKETING TOOLS FOR PROMOTING PRODUCTS ON THE MARKET**

BILETSKA Iryna, ROMANCHUKEVYCH Maryana

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management, Western Ukrainian National University

*The study revealed the relevance of the problem of forming and implementing marketing tools for promoting the company's products to the market. The purpose of the research is to improve methodical approaches to planning and implementation of marketing tools for promoting the company's products to the market. Effective promotion of products to the market is based on careful planning and strategic management of marketing tools, the implementation of which is aimed at ensuring high competitiveness of the company's products. The advantages of the formation and implementation of marketing tools for promoting the company's products to the market have been determined. The purpose of the strategy and policy of management of the marketing tools for promoting products to the market is substantiated. The means of control of the implementation of the strategy and policy of management of the marketing toolkit of promoting products to the market have been determined. The conditions for achieving the goal and objectives of the management policy of marketing tools for promoting the company's products to the market are indicated. A set of modeling principles for the implementation of marketing tools for promoting the company's products to the market has been developed and their characteristics have been provided. The phasing of the process of analyzing strategic alternatives and choosing a strategy for managing marketing tools for promoting the company's products to the market is summarized. The components are identified and a description of the functional strategies focused on the implementation of the plan of measures to promote the company's products to the market for each of the areas of activity (marketing, production, commercial, innovative, financial activities, personnel policy, etc.) is provided.*

*Keywords: competitiveness; competitive positions; enterprise management; strategizing; development policy; marketing tools; promotion and sales of products.*

## СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА: ГЕНЕЗИС ДЕФІНІЦІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ РОЗВИТКУ

КАЛІНІЧЕНКО Віталій

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0005-0758-5392>

*У статті вивчено сутність, принципи та форми розвитку спеціалізації аграрного виробництва. Запропоновано тлумачення категорії «спеціалізація» стосовно виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств шляхом ідентифікації її як специфічного об'єкту управління, який характеризує обсяги та структуру виробництва та реалізації продукції підприємства, пропорції поєднання галузевих напрямів, а також повноту реалізації економічного потенціалу. Запропоновано класифікацію рівнів та форм розвитку спеціалізації аграрних підприємств. Встановлено, що досягнуті в конкретних умовах діяльності конкретного аграрного підприємства пропорції між тваринництвом і рослинництвом, між основним і підсобним виробництвом, між матеріальним виробництвом та інфраструктурою, між заданими обсягами робіт у виробничій підсистемі та елементами виробничого потенціалу дозволяють ідентифікувати рівень його спеціалізації, а виклики зовнішнього середовища зумовлюють напрями зміни вказаних пропорцій та, відповідно, зрушень в структурі виробництва. Визначено основні завдання, на яких повинна здійснюватися спеціалізація сільськогосподарських підприємств, серед яких: виробничий напрям підприємства повинен відповідати стратегії, місії та цілям, які ставить перед собою підприємство; відповідність структури виробництва ринковій кон'юктурі та попереднім заключним договорам постачання; врахування природно-кліматичних умов за ради забезпечення найвищих показників продуктивності виробництва (урожайності культур, продуктивності тварин); забезпечення економічних переваг, максимізація прибутку та зниження рівня підприємницького ризику; відповідність виробничого напрямку підприємства регіональним та загальнодержавним програмам економічного розвитку; забезпечення екологічної безпеки та раціонального природокористування.*

**Ключові слова:** *дефініція, спеціалізація, товарна структура, розвиток, аграрне виробництво.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-6>

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

Питання підвищення рівня ефективності аграрного сектора економіки з кожним маркетинговим періодом набуває значної актуальності. Проблеми галузі є результатом економічних, політичних, соціально-психологічних, а також технологічних аспектів її розвитку. Аграрний сектор економіки країни – це цілісна система, в основі якої знаходяться природні фактори, техніко-технологічні можливості та кваліфіковані кадри. Ця особливість визначає теоретико-методичні та практичні пошуки раціональних варіантів поєднання цих елементів для пристосування галузі в умовах постійних динамічних ринкових перетворень на вітчизняному та світовому ринках.

Спеціалізація сільського господарства відіграє значну роль в економічному розвитку країни. Вона сприяє концентрації фінансових, матеріальних та трудових ресурсів на виробництві конкурентоспроможної продукції, надає поштовх до удосконалення організації праці, стимулює науково-технічний розвиток та підвищує економічну ефективність сільськогосподарських підприємств.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним, методологічним та методичним питанням формування та ефективного функціонування агропромислового виробництва на засадах раціоналізації структури виробництва аграрних підприємств, пошуку обґрунтованого співвідношення галузей сільськогосподарського виробництва присвячені роботи В.Я. Амбросова, О.Ю. Амосова, П.С. Березівського, О.М. Вишневської, М.В. Зубця, О.С. Виханського, І.І. Лукінова, А.І. Онищенко, В.Й. Пасхавера, П.М. Макаренка, Т.Г. Маренич, В.Я. Месель-Веселяка, С.О. Осадчого, В.М. Онегіної, В.В. Писаренка, О.С. Пономарьова, П.Т. Саблука, В.Й. Шияна та багатьох інших дослідників. Не дивлячись на глибину та багатоаспектність досліджень вказаних авторів, значна кількість проблемних питань управління процесами раціоналізації товарної спеціалізації аграрних підприємств потребує подальшого системного наукового пророблення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є формування наукового тлумачення категорії «спеціалізація» стосовно виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств, а також окреслення принципів та форм розвитку спеціалізації аграрного виробництва.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретичне осмислення спеціалізації як результату суспільного поділу праці розпочалось у працях А. Сміта. У книзі «Дослідженні про природу і причину багатства народів», яка неабияк вплинула на розвиток економічної теорії, він розкрив суть розподілу праці та основні причини його виникнення. А. Сміт вважав, що великий прогрес в розвитку продуктивності праці та значна частка вмінь та навичок працівників, тобто якість праці, є наслідком суспільного поділу праці. Поділ праці у будь-якій галузі, незалежно від розмірів виробництва, веде до зростання продуктивності праці, а також зростання «загального добробуту народів». Однак, за своєю сутністю сільське господарство менше піддається поділу праці, ніж промисловість. Тому підвищення продуктивності праці в сільському господарстві не завжди залежить від її поділу [7].

З дослідження А. Сміта випливає те, що обмежене спеціалізоване сільськогосподарське виробництво здатне створити економічний ефект, який полягає в удосконаленні підприємствами технології, вмінь працівників, економії матеріальних ресурсів, часу та подальшому забезпеченні продуктивності праці та зменшенні виробничих витрат.

Спеціалізації сільськогосподарського виробництва заснована на тих же основних теоретичних та практичних підходах, що й у інші суб'єкти господарювання. За визначенням Горбоноса Ф.В. спеціалізація виробництва сільськогосподарських підприємств – це процес відособлення та створення підприємств або галузей для виробництва однорідної продукції [3]. М.М. Васильєв та ряд інших науковців під спеціалізацією сільськогосподарських підприємств розуміють виробничий напрям підприємства з раціональним поєднанням головних, додаткових і підсобних галузей [3].

К. Маркс у своїй праці «Капітал» виділив три основні види поділу суспільного виробництва: загальний, частковий та одиничний [6]. На основі цього П.К. Канінський стверджує, що загальний поділ праці передбачає відособленість окремих галузей сільського господарства, частковий – виділення його окремих підгалузей, а одиничний – характеризується поділом праці всередині підприємства [5]. З огляду на це прийнято розрізняти три форми спеціалізації сільського господарства: територіальну, господарську та внутрігосподарську спеціалізацію.

На думку Канінського П. К., спеціалізація – це раціональна організація праці, яка виявляється шляхом концентрації власності товаровиробників на виробництві одного або декількох видів продукції, здійсненні окремих технологічних процесів або наданні послуг окремими галузями, виробництвами, підприємствами та їх підрозділами у відповідності до економічних та природних умов з метою підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності виробленої продукції з мінімальним ризиком [5].

Сутність спеціалізації сільського господарства полягає у вмінні найкращим чином використовувати умови, в яких знаходиться господарство, вибрати ті види культур, які забезпечать найвищу врожайність, вирощувати найбільш продуктивні види тварин – усі ці складові забезпечать високу рентабельність виробництва [1].

Березівський П.С. та Михалюк Н.І. [2] розглядають спеціалізацію сільського господарства, як ефективну форму організації, яка зосереджує виробництво певної продукції на окремих територіях та підприємствах задля поліпшення результатів господарської діяльності.

Оскільки спеціалізація сільськогосподарського виробництва як економічна категорія має комплексний і багатоаспектний характер, останнім часом все частіше зустрічається у полі зору наукових досліджень, а також перебуває під необмеженим впливом певних факторів, то повноцінно відобразити її сутність можливо за умови ототожнення із процесом як динамічним явищем. Акцентуючи на цьому, доцільно врахувати думку Ю.Ю. Мороз [7], яка стверджує, що координувати і ефективно управляти процесами спеціалізації можливо із застосуванням моніторингу.

Зональне розміщення сільського господарства вивчав у своїй праці «Ізольована держава» Й. фон Тюнен. Він вважав, що основним фактором який впливає на зональне розміщення сільського господарства є відстань між сільськогосподарським підприємством та містом. Місто при цьому виступає ринком збуту сільськогосподарської продукції. Виходячи із розробленої Й. Тюненом теорії «концентричних кіл» (рис. 2), район в залежності від відстані до центрального міста можна поділити на шість зон.



Рис. 1. Рівні та форми розвитку спеціалізації аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором

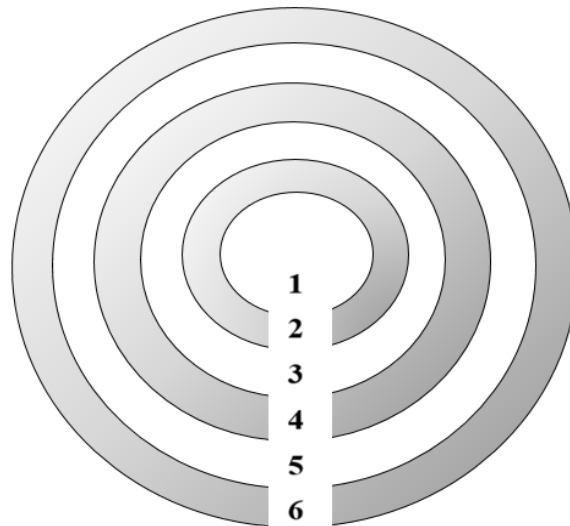


Рис. 2. Моделювання теорії концентричних кіл Й. Тюнена [4]

Основною метою в даній роботі Тюнен ставив визначення ролі основних факторів розміщення сільськогосподарського виробництва і взаємозв'язку між ними. При цьому до основними факторами розміщення сільськогосподарського виробництва він відносив: відстань від господарства до міста (ринку збуту); ціну на різні види сільськогосподарської продукції; земельну ренту (віддача на капіталовкладення в земельні ресурси) або якщо точніше, то диференціальну ренту I за місцем розташування

Для досягнення поставленої мети Тюнен склав абстрактну модель, яка уособлює ізолювану державу, що складається з одного дуже великого міста, розташованого посеред родючої рівнини, що не прорізана ніяким водним сполученням. Єдиним видом транспорту в даній державі - гужовий транспорт. Рівнина, навколишнє велике місто, за Тюненом, мала абсолютно однаковий ґрунт, суцільно придатний для обробітку. Крім цього, вона була оточена величезними неосвоєними просторами, які відділяли всю державу від решти світу. Обов'язок даної частини ізолюваної держави полягала в постачанні великого міста продуктами харчування, а, в свою чергу, місто мало задовольняти всі потреби навколишньої території в продуктах промислового виробництва.

Шляхом складних розрахунків, проведених на основі теоретичних передумов і величезного обсягу аналітичної інформації, яку Тюнен багато років ретельно збирав, ведучи натуральне господарство в маєтку Телля, Йоганн Генріх створив математичну просторову модель змінюють один одного систем сільського господарства. Графічно дану модель автор зобразив у вигляді концентричних кіл (або кілець), розташованих навколо великого міста і забезпечують мінімум переміщень. При цьому для кожного кільця Тюнен вибрав таку агроспеціалізацію, яка

забезпечувала б найбільшу вигоду власникові маєтку. Згідно з цим біля центру розташувалися ті виробництва, які дають швидкопсувні продукти, а також такі види сільськогосподарських культур, які мають значний обсяг і вага по відношенню до своєї вартості. У міру віддалення від міста проводяться ті продукти, перевезення яких дешевше щодо їх вартості [4].

Перший пояс (1) – «вільне» господарство. У ньому присутня спеціалізація на виробництві продукції галузі рослинництва, яка швидко псується, - овочі, ягоди, картопля, перевезення яких здалеку обходиться занадто дорого. Для приміського городнього господарства характерні значні капіталовкладення на одиницю площі і максимальний дохід з землі.

Другий пояс (2) – лісове господарство, постачає центральний ринок (місто) і господарства першого поясу паливом, стройовим і вирубним лісом, вугіллям та ін.

Третій пояс (3) – господарство з типовою сівозміною: третина ріллі відводиться під зернові культури, така ж частка під просапні культури і багаторічні трави. Системи землеробства характеризуються високим рівнем інтенсивності, відсутні пари, велике значення для підтримки ґрунтової родючості мають органічні добрива.

Четвертий пояс (4) – господарство, головний напрям якого - зерновиробництво. Земля використовується менш інтенсивно: більше половини площі ріллі відведено під сівозміну і вигони, а близько 40% припадає на зернові культури (жито, ячмінь, овес). Скотарство спеціалізоване на переробці молока, відгодівлю молодняку тут здійснювати не вигідно.

П'ятий пояс (5) – господарство з трипільною сівозміною, яка має наступний вигляд: 1) пар, 2) озимі зернові, 3) ярі зернові. Є луки для заготівлі сіна і пасовища. Тваринництво має споживчий характер.

Шостий пояс (6) – екстенсивне скотарство і вівчарство. На ринок поставляються масло, м'ясо, шерсть та ін. Тваринництва ведеться в основному на природних пасовищах, зимова відгодівля забезпечується сіном з природних луків і соломою. Землеробство розвивається лише в споживчих цілях.

I. Тюнен розглянув взаємодію трьох факторів розміщення виробництва: відстані до ринку, ціни на сільськогосподарську продукцію і земельної ренти. Прибуток, що отримується фермером, складається з ринкової ціни мінус транспортні витрати, які зростають пропорційно відстані до ринку [4].

Модель I. Тюнена дозволяє зробити висновки, які актуальні у розрізі сучасних наукових поглядів на розміщення сільськогосподарського виробництва:

1. При русі від центру «ізолюваного держави» до периферії відбувається закономірна зміна систем використання земель та відповідно до спеціалізації сільського господарства.

2. У міру віддалення від ринкового центру знижується інтенсивність систем землеробства і, отже, вартість одиниці виробленої продукції.

3. Транспортні витрати на перевезення продукції зростають зі збільшенням відстані від центру збуту, в результаті ринкова вартість зерна виявляється приблизно рівною в усіх системах використання земель, тобто ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в усіх зонах (кільцях) однакова.

Головний висновок полягає в тому, що немає абсолютно вигідних систем використання земель, а їх оптимальний вибір залежить від сукупності природних і соціально-економічних умов.

При тому, в найближчій до центру зоні варто розміщувати овочівництво та молочне скотарство, а в найбільш віддаленій – м'ясне тваринництво. По своїй суті спеціалізація сільськогосподарського виробництва є диференціацією окремих підгалузей, які зосереджуються на виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції. В результаті спеціалізації виробництва сільськогосподарське підприємство може займатися виробництвом одного або декількох видів рослинницької продукції та одного або двох видів тваринницької продукції.

Поштовхом до поглиблення спеціалізації сільськогосподарського виробництва став розвиток продуктивних сил, а саме сільськогосподарського машинобудування та транспортної інфраструктури. Так, розробка комплексів машинного доїння корів та агрегатів автоматизованої подачі кормів, зумовило формування вузькоспеціалізованих тваринницьких ферм. А розвиток транспортної інфраструктури значно полегшив процес обміну та підвищив товарність сільськогосподарської продукції. Це сприяло поглибленню спеціалізації в галузі рослинництва, де товаровиробники зосереджували виробництво на вирощуванні більш врожайних та прибуткових культур.

Концентрація виробництва у сільському господарстві – це процес зосередження засобів виробництва, землі і трудових ресурсів на одному підприємстві з метою нарощування обсягів

виробництва [9]. Це по суті процес укрупнення виробництва, який передбачає нарощування виробництва одного виду продукції з одночасним зменшенням виробництва інших. Наприклад, в рільництві, підприємство яке займалось вирощуванням всього спектру сільськогосподарської продукції, в процесі концентрації виробництва зосереджує свої ресурси на виробництві озимого ріпаку та овочів, зменшуючи при тому посіви зернових та картоплі.

Диверсифікація як процес є оберненою до концентрації і передбачає розвиток у високо чи вузько спеціалізованих підприємствах суміжних або допоміжних виробництв з метою зменшення підприємницьких ризиків. В західній економічній літературі сільськогосподарське підприємство, яке займається виробництвом декількох видів продукції називають диверсифікованим, а сукупність видів продукції на виробництві яких спеціалізується підприємство – його портфелем.

Слід відмітити, що там, де існує спеціалізація, має бути і кооперація. Ці організаційно-економічні форми взаємопов'язані й зумовлюють одна одну, перетворюють процес виробництва на суспільну комбінацію праці. Кооперація значно поглиблює процес спеціалізації підприємств, дозволяє вузькоспеціалізованим підприємствам об'єднуватись для виконання якихось виробничих операцій, придбання нових видів технічного оснащення, розвитку системи зберігання та збуту сільськогосподарської продукції тощо. Тобто, кооперація значно підвищує технологічну та економічну ефективність спеціалізованих сільськогосподарських підприємств.

Сьогодні в Україні поряд із великими господарствами здебільшого колективної форми власності (акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю) функціонують приватні підприємства середньої величини (агрофірми, селянські фермерські господарства) та малі підсобні господарства селян. Обираючи виробничий напрям підприємства та рівень його спеціалізації керівництво та власники сільськогосподарських підприємств не завжди керуються науково обґрунтованими рекомендаціями, керуючись прагненням одержати максимальний прибуток, зосереджуються на виробництві лише високоліквідних видів продукції.

Спеціалізація аграрних підприємств повинна узгоджуватись із стратегічним планом підприємства, відповідати його цілям та місії. Формування спеціалізації та виробничого напрямку підприємства має гармонізуватися із природно-кліматичними умовами та детальним вивченням ринку сільськогосподарської продукції.

Отже, основними засадами на яких повинна здійснюватися спеціалізація сільськогосподарських підприємств є:

- виробничий напрям підприємства повинен відповідати стратегії, місії та цілям, які ставить перед собою підприємство;
- відповідність структури виробництва ринковій кон'юктурі та попереднім заключним договорам постачання;
- врахування природно-кліматичних умов за ради забезпечення найвищих показників продуктивності виробництва (урожайності культур, продуктивності тварин);
- забезпечення економічних переваг, максимізація прибутку та зниження рівня підприємницького ризику;
- відповідність виробничого напрямку підприємства регіональним та загальнодержавним програмам економічного розвитку;
- забезпечення екологічної безпеки та раціонального природокористування.

Досвід господарювання та світові тенденції свідчать, що перевагу в результатах діяльності мають спеціалізовані підприємства. Спеціалізація, як елемент суспільного поділу праці, забезпечує поруч із кооперацією високу економічну ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, вдосконалення матеріально-технічної бази, оптимальні канали реалізації, контроль якості продукції, підвищення її конкурентоспроможності тощо.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, у дослідженні в якості спеціалізації ідентифіковано специфічний об'єкт управління, який характеризує обсяги та структуру виробництва та реалізації продукції підприємства, пропорції поєднання галузевих напрямів, а також повноту реалізації економічного потенціалу. Досягнуті в конкретних умовах діяльності конкретного аграрного підприємства пропорції між тваринництвом і рослинництвом, між основним і підсобним виробництвом, між матеріальним виробництвом та інфраструктурою, між заданими обсягами робіт у виробничій підсистемі та елементами виробничого потенціалу дозволяють ідентифікувати рівень його спеціалізації, а

виклики зовнішнього середовища зумовлюють напрями зміни вказаних пропорцій та, відповідно, зрушень в структурі виробництва.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. К.:ІЗМН, 1996. 512 с.
2. Березівський П.С., Михалюк Н.І. Організація виробництва в аграрних формуваннях: навчальний посібник / за ред. П.С. Березівського. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 560 с.
3. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В, Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. Економіка підприємств : підручник. К.: Знання, 2010. 463 с.
4. Історія економічних учень: хрестоматія / уклад. В.Д. Базилевич, Н.І. Гражевська, А.О. Маслов та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання, 2011. 1198 с.
5. Канінський П.К. Спеціалізація сільськогосподарських підприємств: монографія. К: ННЦ ІАЕ, 2005. 348с.
6. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії: в 3 т. Київ: Політвидав України, 1982. Т.1-Т.3. 934 с.
7. Мороз Ю.Ю. Моніторинг спеціалізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 1 (51). С. 194-199.
8. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Oxford: Clarendon Press, 1869.
9. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: підручник. К.: Вікар, 2006. 396 с.

#### REFERENCES:

1. Andriichuk V.H. Ekonomika ahrarykh pidpriumstv : pidruchnyk. K.:IZMN, 1996. 512 s.
2. Berezivskiy P.S., Mykhaliuk N.I. Orhanizatsiia vyrobnytstva v ahrarykh formuvanniakh: navchalnyi posibnyk / za red. P.S. Berezivskoho. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2005. 560 s.
3. Horbonos F.V., Cherevko H.V, Pavlenchuk N.F., Pavlenchuk A.O. Ekonomika pidpriumstv : pidruchnyk. K.: Znannia, 2010. 463 s.
4. Istorii ekonomichnykh uchen: khrestomatiia / uklad. V.D. Bazylevych, N.I. Hrazhevskia, A.O. Maslov ta in.; za red. V.D. Bazylevycha. K.: Znannia, 2011. 1198 s.
5. Kaninskyi P.K. Spetsializatsiia silskohospodarskykh pidpriumstv: monohrafiia. K: NNTs IAE, 2005. 348s.
6. Marks K. Kapital. Krytyka politychnoi ekonomii: v 3 t. Kyiv: Polityvydav Ukrainy, 1982. T.1-T.3. 934 s.
7. Moroz Yu.Iu. Monitorynh spetsializatsii silskohospodarskoho vyrobnytstva. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. 2010. № 1 (51). S. 194-199.
8. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Oxford: Clarendon Press, 1869.
9. Stechenko D.M. Rozmishchennia produktyvnykh syl i rehionalistyka: pidruchnyk. K.: Vikar, 2006. 396 s.

## SPECIALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION: GENESIS OF DEFINITION, PRINCIPLES AND FORMS OF DEVELOPMENT

KALINICHENKO Vitalii  
Sumy National Agrarian University

*The article examines the essence, principles, and forms of development of agricultural production specialization. The interpretation of the category "specialization" about the production and commercial activity of agricultural enterprises is proposed by identifying it as a specific object of management, which characterizes the volume and structure of the production and sale of the enterprise's products, the proportion of the combination of industry directions, as well as the full realization of the economic potential. Classification of levels and forms of development of specialization of agricultural enterprises is proposed. It has been established that the proportions between livestock and crop production, between primary and secondary production, between material production and infrastructure, between the specified volumes of work in the production subsystem and the elements of the production potential, achieved in the specific conditions of the activity of a particular agricultural enterprise, make it possible to identify the level of its specialization. The challenges of the external environment determine the directions of changes in the specified proportions and, accordingly, shifts in the production structure. The main tasks on which the specialization of agricultural enterprises should be carried out are defined, among which: the production direction of the enterprise must correspond to the strategy, mission, and goals that the enterprise sets for itself; compliance of the production structure with the market conditions and previous final supply contracts; taking into account natural and climatic conditions to ensure the highest indicators of production productivity (crop yield, animal productivity); providing economic benefits, maximizing profit and reducing the level of entrepreneurial risk; compliance of the enterprise's production line with regional and national programs of economic development; ensuring environmental safety and rational nature management.*

*Keywords: definition, specialization, commodity structure, development, agricultural production.*

## ВПЛИВ ПАДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ОГІНОК Соломія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

[solomiia.v.ohinok@lpnu.ua](mailto:solomiia.v.ohinok@lpnu.ua)

*Досліджено наслідки пандемії на сектор соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному відновленні. У зв'язку зі світовою кризою, спричиненою COVID-19, соціальні підприємства стикаються зі значними викликами та можливостями. Стаття зосереджується на трьох ключових аспектах. Проаналізовано вплив пандемії на фінансову стійкість соціальних підприємств. Зменшення фінансових ресурсів, обмеження доступу до фінансування та погіршення економічної ситуації впливають на здатність соціальних підприємств забезпечувати свої соціальні цілі. Досліджено зміни в попиті на продукти та послуги соціального підприємництва під час пандемії. Зміна пріоритетів та споживачького поведінки впливають на ринкову потребу в соціальних продуктах та послугах, що вимагає відповідних адаптацій соціальних підприємств. Розглянуто роль соціального підприємництва в соціальному відновленні після пандемії. Вона висвітлює можливості, які надає соціальне підприємництво для створення нових робочих місць, розвитку інноваційних рішень та вирішення соціальних проблем, що посилюються внаслідок кризи. Проаналізовано необхідність підтримки соціального підприємництва в умовах пандемії, зокрема, шляхом надання фінансової підтримки, створення сприятливого регуляторного середовища та розвитку механізмів партнерства з державними та громадськими організаціями.*

*Ця стаття надає огляд сучасного стану соціального підприємництва в контексті пандемії COVID-19 і сприяє розумінню впливу кризи на розвиток цього сектора. Дослідження вказує на необхідність пошуку нових стратегій та підходів для підтримки соціальних підприємств у складних умовах, а також на потенціал соціального підприємництва в суспільному відновленні після пандемії.*

*Ключові слова:* пандемія COVID-19, соціальне підприємництво, фінансова стійкість, зміни в попиті, соціальне відновлення

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-7>

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

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на розвиток соціального підприємництва, створивши нові виклики та можливості для цього сектора. Зменшення фінансових ресурсів, обмеження доступу до фінансування та зміни в попиті на соціальні продукти та послуги стали серйозними перешкодами для досягнення соціальних метою соціальних підприємств. У таких умовах виникає необхідність у розумінні впливу пандемії на фінансову стійкість соціальних підприємств, зміни в попиті та можливостях соціального відновлення після кризи. Ця стаття має на меті проаналізувати ці проблеми та запропонувати стратегії та рішення для підтримки соціального підприємництва в умовах пандемії COVID-19.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Багато дослідників із різних країн працювали та продовжують працювати над питаннями соціального підприємництва. Деякі з них є успішними соціальними підприємцями, які створюють значну соціальну цінність. Серед науковців, що заклали теоретичні основи дослідження соціального підприємництва, можна виокремити Артема Корнецького, Василя Назарука, Білла Дрейтона, Грегора Діса, Джорджа Сороса, Дугласа Норта, Йоганну Майр, Мохаммада Юнуса, Хелен Лотон Сміт, Чарльза Ледбітера та інших.

На сьогоднішній день активно проводиться пошук нових ефективних стратегій розвитку соціального підприємництва. Вчені звертають увагу на необхідність адаптації та прийняття нових викликів соціальними підприємствами, зокрема в Україні, які стикаються з боротьбою з російським агресором та збільшенням кількості ВПО. Постійний пошук шляхів удосконалення виробничого процесу став особливо актуальним у таких умовах, що обумовлює актуальність дослідження цієї теми.

У світовій економічній думці наразі відсутня чітко сформована єдина комплексна теоретична основа та інструменти, які б оптимізували діяльність соціального підприємства і поєднували різні підходи. Цінний та повний огляд досліджень, базуючихся на економетричних моделях та опублікованих у базах Scopus та Web of Science, провели А. Гелмзінг, М. Тодрес, К. Андре та М. Гонін, з якого видно прогалини у науковій думці щодо дослідження соціального підприємництва та його прибутковості. Недостатньо вивчені та проаналізовані аспекти соціального підприємництва, які стосуються, зокрема, вплив пандемії COVID-19 на розвиток соціальних підприємств. Також недостатньо проведено досліджень впливу соціального підприємництва в



економіках розвинених країн зі середнім рівнем доходів та країн, що розвиваються. Крім того, лише частково проведений детальний аналіз рухів впливу соціальних підприємств на кризові явища в економіці, які були спричинені світовою пандемією.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Серед головних цілей цієї статті можна виділити – дослідження впливу пандемії COVID-19 на розвиток соціального підприємництва та аналіз наслідків пандемії для фінансової стійкості соціальних підприємств. Завдання - виявити необхідність підтримки соціального підприємництва в умовах пандемії, включаючи фінансову підтримку, створення сприятливого регуляторного середовища та розвиток партнерств з державними та громадськими організаціями, а також представити висновки та рекомендації щодо стратегій та рішень для підтримки соціального підприємництва в умовах пандемії COVID-19 і сприяти його подальшому розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для вивчення впливу пандемії COVID-19 на розвиток соціального підприємництва була застосована комбінація кількох методів дослідження.

- Кейс-стаді: Були вивчені конкретні кейси соціальних підприємств, які зазнали впливу пандемії. Це дозволило аналізувати конкретні ситуації, виклики та стратегії, що використовуються для подолання труднощів та досягнення розвитку в умовах кризи.

- Порівняльний аналіз: Були порівняні дані та результати досліджень з різних регіонів та країн, щоб з'ясувати спільні тенденції, відмінності та особливості впливу пандемії на соціальне підприємництво в різних контекстах.

- Аналіз даних: Зібрані дані були оброблені та проаналізовані за допомогою статистичних методів, які дозволили виявити основні тенденції та залежності між різними змінними.

Загальна методологія дослідження надала підґрунтя для аналізу впливу пандемії COVID-19 на розвиток соціального підприємництва та висунення висновків та рекомендацій щодо стратегій підтримки та подолання викликів, з якими стикаються соціальні підприємства.

**2.2. Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємство швидко розвивається як суб'єкт альтернативної економіки. Соціальні підприємці в усьому світі стали безпрецедентним каталізатором соціальних змін. Вони використовують ринкові стратегії для вирішення критичних соціальних проблем абсолютно новими способами. Через некомерційні, комерційні та гібридні підприємства соціальні підприємці просувають широкий спектр рішень, орієнтованих на сталий розвиток. Коли традиційні економічні системи країни або ринкові рішення не забезпечують добробут в суспільстві, соціальні підприємства можуть очолити руйнівні моделі для вирішення зростаючих соціальних проблем. Але соціальні підприємства стикаються з безліччю проблем.

#### 1. Відсутність фінансової підтримки

Фінансування є безперечно найбільшим викликом для соціальних підприємств. Загальним є факт, що більшість соціальних підприємств не змогли забезпечити стартовий капітал.

#### 2. Можливість поступово збільшуватись

Соціальні підприємства часто виникають через соціальну нерівність. Основною проблемою, з якою стикається більшість соціальних підприємств, полягає в тому, що у них немає можливості вивести підприємство на новий рівень через недостатню державну підтримку.

#### 3. Двоїстість місії

Соціальні підприємці прагнуть створити соціальну цінність, вирішуючи різні соціальні проблеми, що існують в суспільствах. Однак вони також можуть бути направлені на отримання прибутку за допомогою інноваційної бізнес-моделі. Традиційна концепція пов'язує соціальні підприємства в значній мірі з поняттям благодійності або некомерційного підприємства. Двоїстість місії залишається великою проблемою для соціальних підприємств. Деякі соціальні підприємці заробляють гроші на своїх підприємствах, вважаючи це більш етичним способом ведення бізнесу, деякі роблять це з місією створення соціального впливу, а деякі намагаються створити соціальну цінність і розробити стійку бізнес-модель.

#### 4. Відсутність правильної бізнес-стратегії

Іншою серйозною проблемою, з якою стикається більшість соціальних підприємств, є відсутність належної бізнес-стратегії. З огляду на, що основна увага приділяється соціальним потребам, що в деякій мірі перешкоджає розвитку реалізації продуктів чи наданні послуг, які пропонуються соціальним підприємством. Це також перешкоджає розробці належної бізнес-стратегії для конкуренції на ринку, оскільки багато соціальних підприємств конкурують з

комерційними підприємствами. Крім того, ще одним фактом є те, що соціальні підприємці часто створюються, не маючи будь-якого попереднього досвіду в бізнесі. Через це у більшості з них не має необхідних управлінських навичок, що полегшить їм процес планування, здійснення стратегічного планування, фінансового прогнозування тощо. [1]

Згідно дослідження доцента кафедри управління та організаційного розвитку УКУ, кандидата економічних наук Корнецького Артема, прийнято розрізняти два шляхи, за якими люди стають соціальними підприємцями:

- 1) люди із бізнесу, які розуміють як працює економіка та як генерувати прибуток;
- 2) люди із соціального сектору (громадські активісти, волонтери), які переймаються проблемами навколишнього світу і хочуть щось з цим робити.

Ці два типи людей можуть стати соціальними підприємцями. Мотивація для цих двох груп людей повинна бути різною. Перша група людей вже вміє робити бізнес, їм потрібно показувати, що бізнес може робити добрі справи, але при цьому залишатися бізнесом. Їх потрібно надихати та шукати мотивацію слід у сфері психології. Другу групу людей треба вчити бізнесу, бо вони вже мотивовані на соціальні результати, проте не хватає практики для створення власної справи.

#### 5. Збільшення конкуренції

У 2020 році стрімко зростає уявлення серед суспільства про соціальне підприємство. Соціальні підприємства стають дедалі популярнішими, і все більше людей прагнуть взяти участь у даній справі. Конкуренція зростає з кожним днем, і для того, щоб соціальне підприємство отримало успіх, потрібно докладати більше зусиль, просуваючи нові інновації.

#### 6. Кооперація

Незважаючи на факт, що частина соціальних підприємств стає дедалі міцнішою, все ще існує потреба у співпраці. Соціальні підприємства повинні перебирати досвід у інших підприємств та заодно ділитись своїм власним. [2]

#### 7. Підбір кадрів

Наймання якісної робочої сили, включаючи старших менеджерів і молодших спеціалістів, є однією з найбільших проблем, з якими стикається соціальний підприємець. Основними труднощами є те, що соціальні підприємці зачасто неспроможні запропонувати ринкову заробітну платню.

#### 8. Уряд та законодавча база

Закони та ставлення уряду повинні бути сприятливими для соціального підприємництва. Часто дозволи, ліцензії та інша підтримка, необхідна для управління соціальним підприємством, не надається урядами певних країн. Соціальне підприємство, яке суперечить інтересам впливових людей та організацій, може не отримати підтримки для розвитку, або може зіткнутися з бюрократичними перешкодами. [3]

За глобальною статистикою, 5,2% соціальних підприємств проіснували понад 10 років. Причина цього – як проблеми, характерні для ринку в цілому, так і особливості власне соціального бізнесу. У прагненні змінити світ на краще соціальні підприємці часто оптимістично налаштовані, та деколи цей оптимізм може привести до фінансового краху. Соціальному бізнесу, не потрібно повністю зосереджуватися на вирішенні соціальних проблем, слід мати стійку бізнес-модель і чіткий план її реалізації. Згідно статистики, 60% соціальних підприємств не у змозі отримати доступ до потрібного типу фінансування. Часто інвестори вважають соціальні підприємства занадто ризикованими. Тому нерідко соціальні підприємства потрапляють в залежність грантів, проте вони, як правило, виділяють кошти на щось інноваційне – тому постійно потрібно придумувати нові проекти та ініціативи. Загалом, соціальне підприємство стимулює попит на ринку. Компанія UnLtd виявила, що 73% споживачів частіше купують у брендів, для яких суспільна мета важливіше прибутку.

Соціальні підприємці впродовж десятиліть невпинно працюють над тим, щоб вивести людей з бідності в усьому світі, створюючи гідні робочі місця та пропонуючи їм життєво важливі товари та послуги за цінами, які вони можуть собі дозволити, будь то вода, санітарія, їжа, охорона здоров'я та фінансові послуги. Світова ситуація з COVID-19 завдала значного удару по бізнесу та соціальному підприємництву. Соціальний бізнес, який спрямований на працевлаштування слабо захищених верств населення і виробництво суспільно корисних товарів, в умовах пандемії коронавірусу був змушений перебудуватися на онлайн-продажі, пошуку додаткової підтримки від держави. [4] Оскільки ці організації ставлять в основу соціальну місію, а не прибуток, вони з меншою ймовірністю будуть мати ресурсами, щоб витримати цей шторм, піддаючи ризику свій бізнес, але також наражаючи на небезпеку вплив, який лежить в основі їхньої діяльності.

Пандемія COVID-19 особливо сильно вдарила по соціальним підприємствам, багато в чому через те, що багато з яких працюють в сфері туризму або пов'язаних з туризмом секторах. Крім того, бізнес-моделі, які використовуються соціальними підприємствами, орієнтовані на працевлаштування вразливих категорій населення. Отже, значна частина їх персоналу – це інваліди, які відносяться до групи підвищеного ризику COVID-19. Крім того, соціальним підприємствам бракує навичок, необхідних для забезпечення цифрової трансформації, що виявилось ключовим технічним рішенням під час пандемії. Однак деякі соціальні підприємства залишалися більш гнучкими, намагаючись долати труднощі. [5]

У світі, на думку засновника School of ME і акселератора соціального підприємництва Артема Корнецького, сформувались три основні проблеми для соціального бізнесу під час пандемії.

1. Необхідність дистанціювання.

Соціальне підприємництво загалом ототожнюють з соціальною інновацією, яка має бути в моделі бізнесу. Пандемія коронавірусу збільшує потребу в соціальних інноваціях. Потребується виконання наступних факторів:

- Спростити доступ до інформації, шляхом створення різних порталів, чат ботів тощо, що створювали б користь для суспільства. Наприклад, колумбійська соціальна організація Foundation capital, яка у даний час займається пропагуванням образу життя та виконує замовлення державних та фінансових установ, щоб розповсюджувати корисну інформацію про те як себе поводити, захистити тощо.

- Виконувати замовлення для урядових та неурядових організацій, щодо протидії загрозам, надаючи сертифіковану медичну інформацію шляхом інформування через телебачення, радіо, соціальні медіа.

- Надавати дистанційну фінансова підтримку, тобто видачу дешевих кредитів, зниження відсоткової ставки, як це робить соціальна організація Foundation Paraguay.

Зокрема в Україні, запущено проект “#HackCorona”, де IT командам пропонується отримати фінансування на проекти по боротьбі з COVID-19

2. Загальне зниження рівня доходів населення. Державний бюджет весною 2020 року вже недоотримав більше 10% від плану.

3. Загальна невизначеність

Серед суспільства існує не усвідомлення чого очікувати далі.

Соціальні підприємства реагують на пандемію двома рівнями:

- структурний рівень;
- рівень спільноти.

На структурному рівні соціальні підприємства працюють з урядами і фондами, щоб захищати та підтримувати соціальні підприємства, для того щоб вони змогли пережити втрату бізнесу і доходів, домогтися соціальних результатів як під час, так і після цієї глобальної пандемії. На рівні спільноти соціальні підприємства працюють над пом'якшенням впливу коронавірусу. Деякі з них розширюються за допомогою своїх кваліфікованих і відданих своїй справі працівників та команді волонтерів, інші змінюють свої підходи до ведення соціального бізнесу, запроваджують нову діяльність та використовують новаторські підходи. [6]

Безліч країн провели власні дослідження де провели оцінку впливу пандемії. В Гонконгу, в кінці лютого 2020 року асоціацією Hong Kong general chamber of social enterprise” було проведено дослідження “Стан соціального бізнесу” в якому опитали 214 соціальних підприємств. Доходи більшості з них впали більше ніж на половину, а у 20 % взагалі ніяких доходів не було отримано. Близько 500 соціальним підприємствам необхідна допомога на загальну суму 40 млн. гонконгських доларів. Дана організація пропонує шукати підтримку у держави або світових грантів.

У Бельгії активність соціальних підприємств знизилась на 85%, а 21% бізнесів зовсім перестали працювати. А серед людей з інвалідністю, які були у штаті соціальних підприємств, зараз працюють лише 16%. Також, за даними Європейської Бізнес Асоціації, під час пандемії малий бізнес (до якого належить більшість соціальних підприємств) втратив від 50 до 75% прибутку. [7]

Соціальне підприємництво всебічно підтримується за рахунок світових організацій. Світовий портал COVID-19 Capital Relief – пропонує грантові можливості для всіх країн світу, загальний бюджет якого складає 710 млрд дол. США. Social Impact Award та Social Enterprise UK – функціонують як міжнародна програма, що має за мету допомагати соціальним підприємствам на ранніх стадіях розвитку. Організація проводить низку онлайн вебінарів про соціальне підприємництво. Social Enterprise NL формує співтовариства соціальних підприємств Нідерландів,

підтримує їх ініціативи, розповідаючи про них на своїх ресурсах. Наприклад, організація GoodUp запустила платформу Corona Care Community, мета якої з'єднати тих, кому потрібна допомога, з тими, хто може допомогти. Також, у травні 2020 року 60 провідних соціальних організацій створили COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs (Альянс реагування на COVID-19), головна мета якого – допомога соціальним підприємцям та боротьба з наслідками пандемії коронавірусу. Разом коаліція підтримує більше 50 000 соціальних підприємців, які, в свою чергу, впливають на життя близько 1 мільярда людей у більш ніж 190 країнах. [8] Українська соціальна академія зробила власні програми з соціального підприємництва безкоштовними, що дозволяє соціальним підприємцям отримувати знання та створювати підприємства для допомоги вразливим верствам населення, створенню робочих місць, підтримки соціальних та культурних проектів. [7]

Компанія Ashoka разом із 34 компаніями створила Альянс для підтримки соціальних підприємств. За допомогою цього Альянсу його члени зобов'язуються підтримувати соціальних підприємців, щоб захистити десятиліття їхньої роботи. Члени Альянсу в даний час підтримують більше 15 000 соціальних підприємців, що охоплюють 1,5 мільярда людей в більш ніж 190 країнах, працюючи над задоволенням потреб ізольованих, маргіналізованих і уразливих груп, багато з яких сильно постраждали від пандемії. Альянс також націлений на координацію між організаціями-членами та посилення підтримки соціальним підприємцям, що знаходяться в екстремальному стресі через пандемію. Організація Альянсу вже виділила 75 млн дол. США. [9]

Хоча пандемія коронавірусу завдає нищівного удару по всьому світу, найбільш уразливі групи населення – це ті, хто вже живе в бідності. Згідно з новим дослідженням, опублікованим Світовим інститутом досліджень економіки розвитку Університету ООН, економічні наслідки глобальної пандемії можуть збільшити глобальну бідність на цілих півмільярда осіб, або 8% від загальної чисельності населення, що стало першим раз в 30 років ця глобальна бідність збільшувалася. За оцінками Світового банку, цьогоріч понад 420 мільйонів людей опиняться за межею бідності. [10]

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

Пандемія COVID-19 мала значний вплив на розвиток соціального підприємництва. Нижче наведено деякі основні аспекти цього впливу:

1. Зміна потреб та викликів: Пандемія спричинила зміну потреб та пріоритетів у суспільстві. Соціальні підприємства були вимушені адаптуватись до нових викликів, які виникли внаслідок пандемії, таких як безпека та охорона здоров'я, підтримка вразливих груп населення, соціальна дистанція тощо.

2. Фінансові труднощі: Багато соціальних підприємств стали перед фінансовими труднощами через економічний спад, зменшення фінансування та збитки у бізнесі. Обмеження та локдауни, пов'язані з пандемією, також можуть призвести до зменшення доходів та обсягів продажу у соціальних підприємствах.

3. Інновації та технології: Пандемія спонукала соціальні підприємства до швидкої адаптації та впровадження нових технологій та інновацій. Це може включати перехід до онлайн-формату роботи, використання цифрових платформ для продажу товарів та послуг, а також розвиток віртуальних засобів комунікації з клієнтами та партнерами.

4. Міжсекторний партнерство: Пандемія стимулювала посилення співпраці між соціальними підприємствами, урядом, бізнесом та громадським сектором. Спільні зусилля та партнерство стали важливими для подолання викликів пандемії та забезпечення ефективного функціонування соціального підприємництва.

5. Зміна відношення до соціального підприємництва: Пандемія дала можливість виявити значимість та вплив соціальних підприємств на суспільство. Вона підкреслила потребу у сталому розвитку, соціальній відповідальності та інноваціях, що сприяє підвищенню усвідомленості та підтримки соціального підприємництва.

Усі ці аспекти свідчать про те, що пандемія COVID-19 мала як негативний, так і позитивний вплив на розвиток соціального підприємництва. Соціальні підприємства стали більш вразливими, але вони також проявили свою витривалість, адаптивність та здатність до інноваційного підходу для подолання викликів пандемії та виконання своєї соціальної місії.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Sayem Hossain. What are the challenges faced by Social Enterprises [Електронний ресурс] / Sayem Hossain. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://hotcubator.com.au/social-entrepreneurship/what-are-the-challenges-faced-by-social-enterprises/>
2. Pouspourika Katerina. Challenges of Social enterprises [Електронний ресурс] / Pouspourika Katerina. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ied.eu/project-updates/challenges-of-social-enterprises/>.
3. Charu Shekhar. Challenges faced by Social Entrepreneurs [Електронний ресурс] / Charu Shekhar. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/@charushekhar/challenges-faced-by-social-entrepreneurs-ce28edd69cb>.
4. Marie Penelope Nezurugo. Social entrepreneurs and COVID-19: stories from the frontline [Електронний ресурс] / Marie Penelope Nezurugo, Lorelei Logel Demoulin, Akhil Pawar. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/social-entrepreneurs-and-covid-19-stories-from-the-frontline/>.
5. Social Enterprises during the pandemic crisis [Електронний ресурс] // Europe Foundation. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.epfound.ge/social-enterprises-during-the-pandemic-crisis/>.
6. Global response to coronavirus [Електронний ресурс] // Social Enterprise World Forum. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://sewfonline.com/home/building-capacity-and-capability/global-response-to-coronavirus/>.
7. Соціальне підприємництво та COVID-19: Як подолати кризу? [Електронний ресурс] // 2020 – Режим доступу до ресурсу: <https://social-academy.com.ua/sotsialne-pidpryyemnytstvo-ta-covid-19-yak-podolaty-kryzu/>.
8. Marie Penelope Nezurugo. Social entrepreneurs and COVID-19: stories from the frontline [Електронний ресурс] / Marie Penelope Nezurugo, Lorelei Logel Demoulin, Akhil Pawar. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/social-entrepreneurs-and-covid-19-stories-from-the-frontline/>.
9. New Alliance Helps Social Entrepreneurs Overcome the Impacts of COVID-19 [Електронний ресурс] // Ashoka Sahel. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ashoka.org/fr-sn/story/new-alliance-helps-social-entrepreneurs-overcome-impacts-covid-19>.
10. Pamela Roussos. How the Social Enterprise Community is Coming Together to Survive COVID-19 [Електронний ресурс] / PAMELA ROUSSOS. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://nextbillion.net/unity-during-pandemic-social-enterprise/>.

**REFERENCES:**

1. Sayem Hossain. What are the challenges faced by Social Enterprises [Elektronnyi resurs] / Sayem Hossain. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://hotcubator.com.au/social-entrepreneurship/what-are-the-challenges-faced-by-social-enterprises/>
2. Pouspourika Katerina. Challenges of Social enterprises [Elektronnyi resurs] / Pouspourika Katerina. – 2019. – Rezhym dostupu do resursu: <https://ied.eu/project-updates/challenges-of-social-enterprises/>.
3. Charu Shekhar. Challenges faced by Social Entrepreneurs [Elektronnyi resurs] / Charu Shekhar. – 2017. – Rezhym dostupu do resursu: <https://medium.com/@charushekhar/challenges-faced-by-social-entrepreneurs-ce28edd69cb>.
4. Marie Penelope Nezurugo. Social entrepreneurs and COVID-19: stories from the frontline [Elektronnyi resurs] / Marie Penelope Nezurugo, Lorelei Logel Demoulin, Akhil Pawar. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/social-entrepreneurs-and-covid-19-stories-from-the-frontline/>.
5. Social Enterprises during the pandemic crisis [Elektronnyi resurs] // Europe Foundation. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <http://www.epfound.ge/social-enterprises-during-the-pandemic-crisis/>.
6. Global response to coronavirus [Elektronnyi resurs] // Social Enterprise World Forum. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://sewfonline.com/home/building-capacity-and-capability/global-response-to-coronavirus/>.
7. Sotsialne pidpryyemnytstvo ta COVID-19: Yak podolaty kryzu? [Elektronnyi resurs] // 2020 – Rezhym dostupu do resursu: <https://social-academy.com.ua/sotsialne-pidpryyemnytstvo-ta-covid-19-yak-podolaty-kryzu/>.
8. Marie Penelope Nezurugo. Social entrepreneurs and COVID-19: stories from the frontline [Elektronnyi resurs] / Marie Penelope Nezurugo, Lorelei Logel Demoulin, Akhil Pawar. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/social-entrepreneurs-and-covid-19-stories-from-the-frontline/>.
9. New Alliance Helps Social Entrepreneurs Overcome the Impacts of COVID-19 [Elektronnyi resurs] // Ashoka Sahel. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.ashoka.org/fr-sn/story/new-alliance-helps-social-entrepreneurs-overcome-impacts-covid-19>.
10. Pamela Roussos. How the Social Enterprise Community is Coming Together to Survive COVID-19 [Elektronnyi resurs] / PAMELA ROUSSOS. – 2020. – Rezhym dostupu do resursu: <https://nextbillion.net/unity-during-pandemic-social-enterprise/>.

---

**IMPACT OF THE COVID-19 PIDEVIC ON THE SOCIAL ENTREPRENEURS DEVELOPMENT**

OHINOK Solomiya  
Lviv Polytechnic National University

*Social entrepreneurship aims to address social problems and meet the needs of vulnerable groups or society as a whole. The main goal of social entrepreneurship is not only to generate profit but also to improve people's quality of life, promote social integration, and enhance well-being. The article examines the consequences of the pandemic on the social entrepreneurship sector and its role in social and economic recovery. Due to the global crisis caused by COVID-19, social enterprises face significant challenges and opportunities. The article focuses on three key aspects. Firstly, it analyzes the impact of the pandemic on the financial sustainability of social enterprises. Reduced financial resources, limited access to funding, and worsening economic conditions affect the ability of social enterprises to fulfill their social objectives. Secondly, it explores changes in the demand for products and services of social entrepreneurship during the pandemic. Shifting priorities and consumer behavior influence the market demand for social products and services, requiring appropriate adaptations by social enterprises. Lastly, it considers the role of social entrepreneurship in social recovery post-pandemic. It highlights the opportunities provided by social entrepreneurship in creating new jobs, developing innovative solutions, and addressing social problems exacerbated by the crisis. The article analyzes the need for support to social entrepreneurship during the pandemic, including providing financial assistance, creating a favorable regulatory environment, and developing mechanisms for partnerships with government and civil society organizations. This article provides an overview of the current state of social entrepreneurship in the context of the COVID-19 pandemic and contributes to understanding the impact of the crisis on the development of this sector. The research indicates the necessity of seeking new strategies and approaches to support social enterprises in challenging conditions and emphasizes the potential of social entrepreneurship in societal recovery post-pandemic.*

*Key words: COVID-19 pandemic, social entrepreneurship, financial sustainability, changes in demand, social recovery.*

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИНЦИПАХ ЦИРКУЛЯРНОСТІ: НОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ Й ПОТЕНЦІАЛ (НАД)НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ

ГРОД Михайло<sup>1</sup>, РЕЗНІКОВА Наталія<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
<https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>  
[grodmihail@ukr.net](mailto:grodmihail@ukr.net)

<sup>2</sup> Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
<https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>  
[reznikovanataliia@gmail.com](mailto:reznikovanataliia@gmail.com)

*Мета статті полягає у виокремленні специфіки фінансування розвитку циркулярної економіки і міжнародної торгівлі на принципах циркулярності та ідентифікації наявних і потенційних інвестиційних інструментів, що уможливають циркулярний, зелений і енергетичний перехід. З позиції трансдисциплінарного підходу визначено циркулярну економіку як середовище розвитку міжнародної торгівлі, розглянуто підходи до дослідження фінансових аспектів розвитку циркулярної економіки. Акцентовано увагу на питаннях формування національних практик циркулярної економіки. Наголошено на ролі інвесторів в проєкти циркулярної економіки у розвитку потенціалу CBDCs. Встановлено, серед іншого, що бар'єри, з якими стикаються компанії, що впроваджують циклічні виробничі процеси, залежать від розміру бізнесу та обсягів початкових інвестиційних витрат, на які здатна зголоситися компанія. Розглянуто позиції європейських МСП у розвитку циркулярної економіки і проблеми фінансування циркулярних бізнес-моделей. Проведений аналіз засвідчує, що перехід на принципи циркулярної економіки вже формує запит на розробку нових фінансових продуктів, які враховували б специфіку фінансування циркулярних бізнес-моделей.*

**Ключові слова:** циркулярна економіка, сталий розвиток, кліматична криза, міжнародна торгівля, інвестиційні цикли, фінансування циркулярного і зеленого переходу, фінансова система, фінансові інструменти, зелені фінанси, сталі фінансування, інновації, циркулярні бізнес-моделі, цифрова валюта центрального банку (CBDCs), міжнародна регуляторна політика, ЄС, МСП, ESG

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-8>

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

Перехід до економіки замкнутого циклу відбувається на тлі визначальних трансформаційних для системи міжнародних економічних відносин (МЕВ) процесів – зеленого переходу, енергетичного переходу та цифрового переходу, досягнення кліматичної стійкості шляхом захисту клімату і управління глобальним потеплінням, які впливають на всі форми прояву МЕВ. Будучи тісно взаємопов'язаними в умовах переходу від глобалізації до деглобалізації та регіобалізації, зазвичай вони досліджуються відособлено один від одного, що не дозволяє зафіксувати всі стадії послідовного зв'язку між цими різними аспектами трансформації. В новій конотації WEF, «реглобалізація» – це не повернення до тої глобалізації, що була, яка, попри очікування, призвела не лише до майнового розшарування всередині країн, але й у глобальному масштабі між країнами [1]. Тож замість регіоналізації, яка в останні роки символізувала собою процеси деглобалізації, має настати регіобалізація, що уособлюватиметься в паралельному співіснуванні ланцюгів поставок: одного – під проводом США, а іншого – під проводом Китаю [2, с.242]. З цього випливає, що поряд із переходом на принципи циркулярності та підвищення енергоефективності йдеться також про перехід до кліматично-нейтрального енергопостачання. З тим, аби уникнути дублювання зусиль, майбутні інвестиційні цикли, спрямовані на захист клімату, також повинні паралельно враховувати мету циркулярності. Це стосується, зокрема, міжнародного виробництва та міжнародної торгівлі товарами і послугами. Як системне рішення ЦЕ здатна запропонувати ряд практичних кроків у боротьбі із взаємозалежними кліматичною кризою [3] та кризою нестачі ресурсів, енергетичною кризою та кризою глобальних ланцюгів поставок, хоча концептуалізація ЦЕ здебільшого зосереджена на промисловому виробництві (національному чи міжнародному) і відходах (як факторі виробництва) незалежно від сфери, в якій вони розглядаються, за допомогою використання (над)національних механізмів концентрації фінансових та управлінських ресурсів та потенціалу (над)національної регуляторної політики.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідженнях ЦЕ, що зачіпають фінансові та інвестиційні аспекти форм прояву міжнародних економічних відносин, виразно проявлено акцент на: (1) феномені відповідального

інвестування [4], коли йдеться про тренди здійснення міжнародних інвестицій на засадах циркулярності, у тому числі, в R&D [5] (серед іншого, з акцентом на їхній (не)достатності та доступності [6]); (2) життєвому циклі товарів/продуктів/матеріалів у серії статей Гіглі С., Ланді Д., Германі М. [7] і Рикхоф Р., Гюнтер Е. [8] із врахуванням особливостей відтворення ланцюгів створення доданої вартості, ланцюгів поставок [9] і вартості інвестицій [10]; (3) міжнародній торгівлі на принципах циркулярності та лінійності (див. Рис. 1); (4) сталих [11; 12] і зелених [13] фінансах при виявленні новітніх тенденцій у сфері руху міжнародного капіталу («озеленення капіталу» в межах впровадження ESG-критеріїв інвестування) і способах його реалізації (особливо коли мова заходить про технології блокчейна) [8]; (5) еко-інноваційних проєктах в працях Портільо-Таррагона П., Скарпелліні С, Монева Дж., Валеро-Гіл Дж., Аранда-Усон А. [14] при вивченні потенціалу міжнародної кооперації; (6) виявленні особливостей обліку [15] та аудиту екологічної ефективності [16] як підстави до встановлення факту дотримання зелених стандартів, що детермінують характер міжнародного виробництва, впливаючи тим самим на міжнародну торгівлю та її регуляторне забезпечення. Скарпелліні С., Марін-Вінуеса Л.М., Портільо-Таррагона П., Монева Дж.М. визначають, класифікують та вимірюють різні обсяги фінансових ресурсів, що залучаються компаніями для здійснення екоінновацій, та аналізують вплив технологічних та екологічних можливостей компаній на ефективний розподіл цих ресурсів для здійснення інвестицій в екоінновації [6].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у виокремленні специфіки фінансування розвитку циркулярної економіки і міжнародної торгівлі на принципах циркулярності та ідентифікації наявних і потенційних інвестиційних інструментів, що уможливають циркулярний, зелений і енергетичний перехід.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Встановлені взаємозв'язки між циркулярністю та сталістю [17], ЦЕ та зеленою економікою [18], ЦЕ і корпоративною соціальною відповідальністю [17], ЦЕ та цифровою економікою [19] та шерінговою економікою [20] дозволяють стверджувати, що попри відсутність загальновизнаного підходу до визначення циркулярного фінансування як цілісного поняття, яке б консолідувало у собі всі наявні та потенційні характеристики із врахуванням трансформаційних процесів в напрямку зеленого переходу (кліматичної нейтральності), існує безліч більш розвинених теоретичних концепцій, визнаних у літературі, які пов'язують різні аспекти сталого/зеленого розвитку із фінансами і міжнародною торгівлею (див.Рис.1).

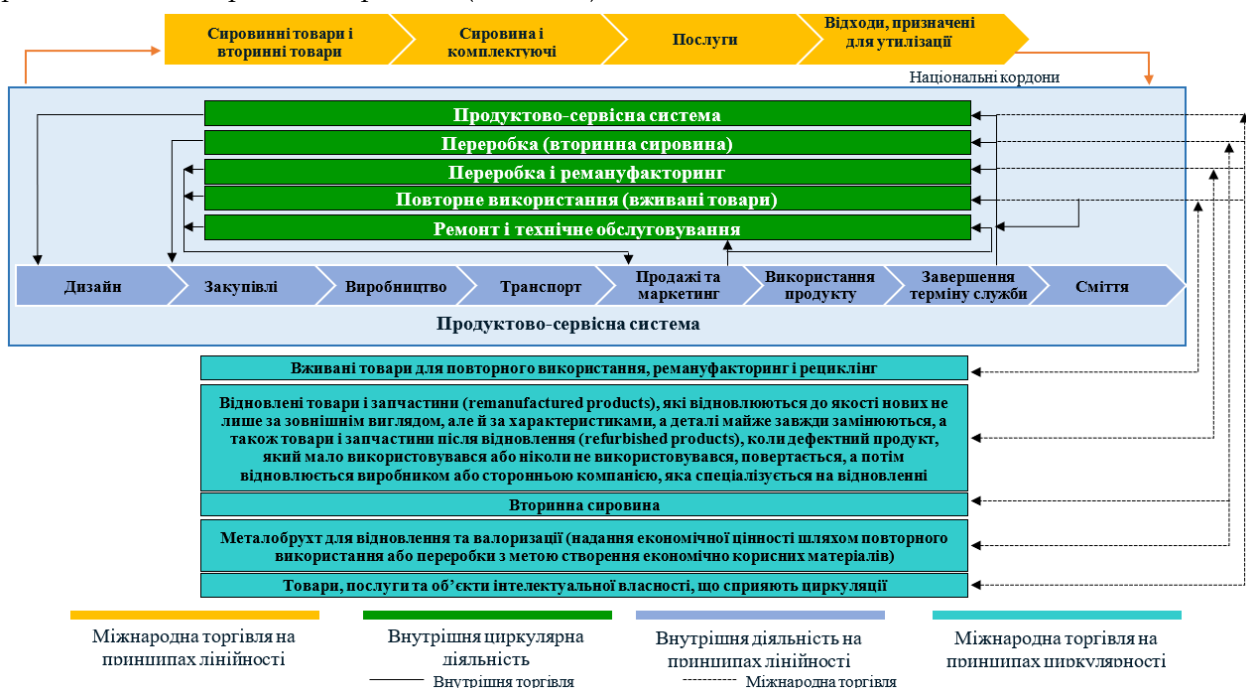


Рис. 1. Циркулярна економіка як середовище розвитку міжнародної торгівлі

Джерело: розроблено М. Гродом



Кожна окремо недостатньо всеосяжна, аби охопити всі сфери сталого фінансування, але у поєднанні вони спроможні на вищому концептуальному рівні відтворити специфічність фінансування ЦЕ. Опосередковано зв'язок між циркулярною економікою та фінансами висвітлено в дослідженнях: (1) мега-, мета- і національних рівнів регулювання фінансування ЦЕ; (2) регулювання економічних і фінансових систем з огляду на циркулярний перехід; (3) циркулярних бізнес-моделей (специфіка ризик-менеджменту циркулярних бізнес-моделей і вибору джерел інвестування; специфіки реалізації циркулярних бізнес-моделей як перешкоди для отримання фінансування; (4) екологічного обліку і аудиту, бухгалтерського обліку інвестицій; (5) нових фінансових продуктів, фінансування циркулярних бізнес-моделей і циркулярних ланцюжків вартості (див. Рис. 2).

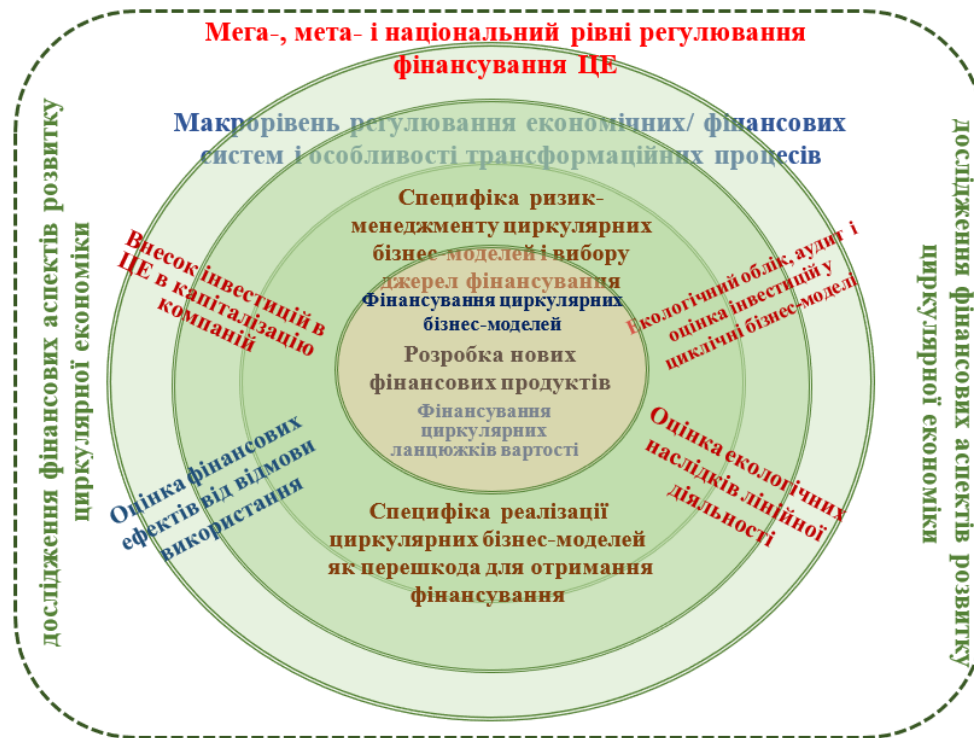


Рис. 2. Підходи до дослідження фінансових аспектів розвитку циркулярної економіки  
Джерело: укладено М. Гродом

При визначенні фінансових інструментів розвитку циркулярної економіки особливе місце посідають питання формування національних практик циркулярної економіки. Девік П., Бенгтсон М., Коен М. Дж., Саркіс Дж., Шредер П. зауважують, що для переходу до ЕЗЦ необхідний великий обсяг державних і приватних ресурсів [21]. Однак зазначається, що перед будь-якими інвестиціями необхідно оцінити, чи ці інвестиції не керуються заангажованою мотивацією, чи не лежить в основі прийняття рішення про їхнє здійснення викривлена інформація. Аранда-Усон А., Портільо-Таррагона П., Марін-Вінуеса Л., Скарпелліні С. стверджують, що чим менше бізнес, тим важче буде отримати інвестиції. Ще одним моментом є вартість циклічного виробничого процесу, на яку впливатиме розмір компанії, через збільшення ефекту масштабу [22]. Таким чином, одним із способів сприяння застосуванню циклічної практики малими та мікрокомпаніями може бути впровадження державної політики та податкових пільг для стимулювання такого роду ініціатив. Скарпелліні С., Марін-Вінуеса Л.М., Портільо-Таррагона П., Монева Х.М., Абуламер А., Суфані К., Еспозіто М. відзначають важливість державних фінансових стимулів (субсидій), які забезпечують задоволення запитів інвесторів на зменшення ризиковості проєктів, і сприяють підвищенню рентабельності деяких із них [6; 10].

ЕЗЦ можна просувати за рахунок державних субсидій, ефективного законодавства, економічних стимулів, а також за рахунок збільшення інвестицій в R&D [9; 23]. Завдяки змінам у законодавстві, можна імперативно встановлювати перелік продуктів, призначених для переробки, що призводить до збільшення терміну служби та приносить користь навколишньому середовищу [24]. Європейський Союз є певним еталоном у прийнятті директив зі сталого розвитку. Нідерланди, наприклад, просують субсидії на дизайн та інновації продуктів, Бельгія ввела субсидії для

заохочення переробки упаковки, Австрія запровадила субсидії для скорочення забруднення та утворення відходів [25], а у Польщі також є правові норми для впровадження ЕЗЦ, хоча їй не вистачає організаційних та фінансових рішень [26]. Проте в міжнародному сценарії Німеччина може бути згадана як приклад практики ЕЗЦ, враховуючи, що в 1996 році її урядом було ухвалено Закон про управління відходами замкнутого циклу речовин (*англ. Closed Substance Cycle Waste Management Act*) з метою збереження природних ресурсів та забезпечення екологічно безпечної утилізації відходів [27]. Японський уряд розпочав ухвалення законів, що сприяють побудові стійкішого суспільства ще з 1995 року [28]. Серед цих законів – Основний Закон про сприяння створенню суспільства, орієнтованого на переробку відходів, метою якого є запобігання утворенню відходів та гарантія їх належного видалення (*англ. Basic Plan for Promoting the Creation of a Recycling-Oriented Society*). З того часу принципи 3R (скорочення, повторне використання та переробка) застосовувалися до різних матеріалів [29]. У Китаї концепцію ЕЗЦ було визначено як національну політичну мету ще у 2002 році. Враховуючи екологічні проблеми, з якими стикається країна, концепція замкнутого циклу розглядається урядом як стратегічна альтернатива [30]. З 2000-х років Європейський Союз – в числі лідерів із прийняття директив, що регламентують поведінку із відходами [25].

Розглядаючи потенціал різних фінансових систем до сприяння впровадженню циркулярних моделей виробництва, варто наголосити на праці Ібрагім А.Дж. та Ширазі Н.С., які досліджують роль ісламських фінансів у заохоченні циркулярних інвестицій у бізнес [31]. Автори доводять, що змішане фінансування є цінним інструментом, який стимулюватиме інвестиції у ЦЕ. Це пов'язано з тим, що модель циркулярного економічного зростання інвесторами сприймається як вкрай ризикована. Відтак лише комерційний капітал неспроможний забезпечити потреби в інвестиціях, що доводить необхідність міксування комерційного капіталу, благодійного капіталу та статутного капіталу. Вони дійшли висновку, що ісламські фінанси можуть використовувати благодійні контракти, методи фінансування, подібні до акціонерного капіталу, та способи розподілу ризиків для підтримки циркулярного бізнесу. Хан Т., Баджі Ф. проаналізували ісламське змішане фінансування для циркулярної економіки, що впливає на функціонування МСП, які ставлять за мету досягнення Цілей сталого розвитку. У дослідженні пропонується створення відповідної інституційної структури, яка б гарантувала очікуваний результат від взаємодії усіх стейкхолдерів, виходячи із припущення, що такий змішаний характер фінансування контрактів у царині ЦЕ приховуватиме у собі певну соціальну субсидію, в результаті реалізації яких відбуватиметься досягнення цілей сталого розвитку [32].

Інвестори в проєкти ЦЕ розвивають потенціал цифрової валюти центрального банку (CBDCs), використовуючи її як платіжний засіб [33] і спрямовуючи фінансові ресурси безпосередньо до підприємств, тим самим оминаючи ряд фінансових установ і зменшуючи високі транзакційні витрати. Із 2019 року по 2021 рік активи у фондах державних інвестицій, призначених для розвитку ЦЕ, зросли з 300 млн дол США до майже 9,5 млрд дол США [34]. Використання CBDCs для прискорення інвестицій у замкнутий цикл може збільшити обсяги інвестиційних ресурсів, адже низька транзакційна вартість платежів CBDCs здешевить транскордонні фінансові операції [35].

Фінансування циркулярного та зеленого переходу і циркулярних бізнес-моделей набуло б більшої масштабності, аби визначення негативних фінансових ефектів відмови від використання практик замкнутого виробництва [36], а також оцінка доступності інвестицій для здійснення циркулярного переходу для компаній залежно від їхнього розміру [37] кореспондувались із проблемами збільшення капіталізації компаній від інвестицій в циркулярну економіку [38; 23]. Замфір А.М., Мокану К., Григореску А. [39] досліджують моделі підприємницьких рішень для впровадження практики ЦЕ, зосереджуючись на європейських МСП. Вони доводять, що у разі врахування негативного впливу на навколишнє середовище, вибір на користь циркулярних бізнес-моделей зростає, так само, як і проведення заздалегідь оцінки передбачуваних змін в інституційне забезпечення міжнародного виробництва і торгівлі, що унеможливує використання моделей «гонки по низхідній», так і превентивна оцінка негативних фінансових ефектів від відмови використання практик замкнутого виробництва, збільшуватимуть шанси на вибір моделей ЦЕ. Оскільки нелінійне виробництво є менш розповсюдженим порівняно зі стандартною лінійною системою виробництва, як визнають Дей П.К., Малесіос К., Де Д., Будхвар Р., Чоудхурі С., Чевффі В., для мікро- і малих компаній це означає складнощі у залученні фінансів для структуризації бізнесу [40]. Дослідження фінансових аспектів реалізації циркулярних ініціатив стосується як аналізу окремих інструментів їхнього забезпечення, так й аналізу способів залучення інвестиційних ресурсів компаніями, що відрізняються за своєю капіталізацією та позиціями на ринку.

Встановлено, серед іншого, що бар'єри, з якими стикаються компанії, що впроваджують циклічні виробничі процеси, залежать від розміру бізнесу та обсягів початкових інвестиційних витрат, на які здатна зголоситися компанія.

В країнах-членах ЄС МСП визначаються як бізнес із менш ніж 250 співробітниками, оборотом менше 50 млн євро або балансом менше 43 млн євро [41], що об'єднує три різні категорії – середній, малий та мікробізнес, які відрізняються за оборотом та кількістю співробітників. Аналіз даних протягом останнього десятиліття свідчить, що у різний час відсоток європейських компаній, що відносяться до числа малих і середніх підприємств, коливався у межах 94%-99% [42; 43], що робить МСП ключовими акторами розвитку циркулярної економіки та досягнення цілей сталого розвитку [44]. У допандемічному 2019 році переважна більшість (98,9%) підприємств ЄС, що належали до сфери нефінансового бізнесу, були мікро- або малими підприємствами, на яких працювало менше ніж 50 осіб. Їхній економічний внесок був нижчим з точки зору їхнього вкладу в зайнятість або додану вартість: на мікро- та малих підприємствах було зайнято 48,4% робочої сили нефінансової бізнес-економіки ЄС, і вони генерували 35,3% доданої вартості. На мікропідприємства припадає більша частина цієї цифри, що становить 90% або більше від загальної кількості підприємств у всіх галузях, окрім чотирьох (гірничодобувна промисловість; виробництво; водопостачання, каналізування та видалення відходів; проживання та харчування), де МСП становили близько 10% від загальної кількості підприємств. За оцінками Eurostat, у 2022 році в ЄС налічувалося близько 23,1 мільйона МСП, причому переважна більшість цих підприємств являла собою мікрофірми, в яких працювало менше дев'яти осіб. Ще 1,35 мільйона підприємств були малими фірмами з кількістю працівників від 10 до 49, і 206 592 підприємства були середніми фірмами, у яких працювало від 50 до 249 робітників [45]. У МСП виникає більше проблем із фінансуванням переходу на принципи циркулярної економіки порівняно із більшими компаніями, оскільки МСП, зазвичай, обмеженіші з точки зору фінансових ресурсів, ніж великі компанії, незалежно від того, на яких саме принципах вони працюють, адже вплив розміру підприємства на перспективи отримання фінансування виразно проявляється у здатності неодноразово залучати капітал [46, с.121]. До бізнес-моделей ЦЕ відносять: класичну модель з тривалим терміном служби продукту; гібридну модель (поєднання товарів тривалого користування з недовговічними витратними матеріалами); модель використання прогалин (коли одні компоненти товарів служать довше, ніж інші); модель доступу (коли клієнти платять за доступ до продуктів); модель продуктивності (клієнти платять за продуктивність, а не за продукти). Класична модель з тривалим терміном служби продукту орієнтована на збільшення життєвого циклу продукту, відтак фірми повинні подбати про його конструкцію для ремонту, відновлення та повторного виробництва. Гібридна модель орієнтована на товари тривалого користування із коротким життєвим циклом, втім передбачає акцент на довговічності продукту і недовговічності витратного матеріалу. Початкова вартість інвестицій та відкладені терміни окупності окремих бізнес-моделей, що працюють на принципах циркулярності [47], обтяжують невеликі компанії більше, ніж великі компанії, із багатьох причин, серед яких виділяємо такі: 1) поріг інвестицій для циркулярних інновацій може становити понад 10 % доходів для МСП, тоді як для найбільших підприємств витрати менш значні; 2) складнощі із забезпеченням заставної суми, необхідної для банківського фінансування [48]; 3) відсутність необхідних компетенцій для оформлення запитів на державні чи європейські гранти та/або інші субсидії; 4) невизначеність щодо майбутніх грошових потоків та негайних відчутних фінансових вигод, що робить початкові інвестиційні витрати ще більш непривабливими для компаній через неможливість розрахувати рентабельність інвестицій; 5) волатильність показників рентабельності, що ускладнює процес залучення зовнішнього фінансування; 6) для багатьох менеджерів сумніви щодо прибутковості та загальної здійсненності бізнес-моделей ЦЕ означають відмову від ініціатив ЦЕ; 7) різні види циклічних бізнес-моделей різняться з погляду ризику, і тому неможливо знайти уніфікований спосіб фінансування різних бізнес-моделей. Прибутковість бізнесу залишається ключовим критерієм для отримання фінансування, втім здебільшого компанії, що працюють на принципах циркулярності, на початку своєї діяльності не приносять прибутку, або їм не вистачає ноу-хау та/або ресурсів, щоб зробити себе рентабельними.

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

Фінансовий ринок та адаптовані фінансові стратегії, а також впроваджені інвестиційні інструменти виступають одним із трьох основних акторів циркулярного переходу і одночасно

об'єктів для його реалізації поряд із підприємствами, які адаптують циркулярні бізнес-моделі й пропонують циркулярні послуги і економічною системою та політикою регуляторних органів. Синхронність змін на трьох рівнях здатна пришвидшити перехід до ЦЕ, чому сприяє: (1) перехід МСП на циркулярні бізнес-моделі шляхом перегляду ланцюжків створення вартості; (2) забезпечення конкурентних недискримінаційних умов на ринку для суб'єктів циркулярного бізнесу (податкова система; державні закупівлі); (3) впровадження циркулярних фінансів (фінансування циркулярних ланцюжків створення вартості). Компанії повинні створити привабливу бізнес-модель для фінансистів, а фінансисти повинні змінити підходи до оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних з цими моделями. Окреслене засвідчує, що перехід на принципи ЦЕ вже формує запит на розробку нових фінансових продуктів, які враховували б специфіку фінансування циркулярних бізнес-моделей.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. World Economy Forum. De-Globalization or Re-Globalization? 2023. URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/sessions/de-globalization-or-re-globalization>
2. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с.
3. GEF Council. Climate change mitigation through the circular economy. 2021. URL: [https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/climate\\_change\\_mitigation\\_through\\_the\\_circular\\_economy\\_circle\\_economy\\_2021.pdf](https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/climate_change_mitigation_through_the_circular_economy_circle_economy_2021.pdf)
4. PRI. Closing the loop: Responsible investment and the circular economy. 2022. URL: <http://surl.li/ewmrr>
5. Investing in the Circular Economy / H. Frey, M. Kulak, E. Hokkanen, X. Du. 2020. URL: <http://surl.li/ewmsa>
6. Defining and Measuring Different Dimensions of Financial Resources for Business Eco-Innovation and the Influence of the Firms' Capabilities / S. Scarpellini, L.M. Marín-Vinuesa, P. Portillo-Tarragona, J.M. Moneva. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 204. P. 258-269.
7. Gigli S., Landi D., Germani M. Cost-Benefit Analysis of a Circular Economy Project: A Study on a Recycling System for End-of-Life Tyres. Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 229. P. 680-694.
8. Rieckhof R., Guenther E. Integrating Life Cycle Assessment and Material Flow Cost Accounting to Account for Resource Productivity and Economic-Environmental Performance. International Journal of Life Cycle Assessment. 2018. Vol. 23. P. 1491-1506.
9. Strategies on Implementation of Waste-to-Energy (WTE) Supply Chain for Circular Economy System: A Review / S.Y. Pan, M.A. Du, I.T. Huang, I.H. Liu, E.E. Chang, P.C. Chiang. Journal of Cleaner Production. 2015. Vol. 108. P. 409-421.
10. Aboulamer A., Soufani K., Esposito M. Financing the Circular Economic Model. Thunderbird International Business Review. 2020. Vol. 62. P. 641-646.
11. European Commission, Ministry of Environment of Japan. Report on Sustainable Finance for a Circular Economy. 2019. URL: <http://surl.li/ewmrb>
12. Circular Economy and Sustainability. Volume 1: Management and Policy / eds. A. Stefanakis, I. Nikolaou. Amsterdam: Elsevier, 2022. P. 207-228.
13. Ellen MacArthur Foundation. Financing the circular economy – Capturing the opportunity. 2020. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/financing-the-circular-economy-capturing-the-opportunity>
14. Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-Innovation Projects from a Resource-Based View Perspective / P. Portillo-Tarragona, S. Scarpellini, J. Moneva, J. Valero-Gil, A. Aranda-Usón. Sustainability. 2018. Vol. 10(9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3161>
15. Dynamic Capabilities and Environmental Accounting for the Circular Economy in Businesses / S. Scarpellini, L.M. Marín-Vinuesa, A. Aranda-Usón, P. Portillo-Tarragona. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2020. Vol. 11. P. 1129-1158.
16. Review of Eco-Efficiency Accounting Method and Its Applications / K. Yin, R. Wang, C. Zhou, J. Liang. Acta Ecologica Sinica. 2012. Vol. 32. P. 3595-3605.
17. Грод М.І. До питання про солідаризацію понять «циркулярна економіка» і «сталий розвиток» в парадигмі сталості: корпоративна соціальна відповідальність й еко-інновації в центрі R-стратегій бізнес-діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 87-94.

18. Грод М.І. Теоретичні підходи до визначення місця циркулярної економіки в методології зеленої економіки і її зв'язок із біоекономікою, біологічною економікою і циркулярною вуглецевою економікою, заснованою на біотехнологіях. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 103-109.
19. Грод М.І., Чередниченко В.В. Циркулярні стратегії і циркулярні бізнес-моделі: цифровізація як ключовий чинник масштабування економіки замкнутого циклу. Ефективна економіка. 2023. №2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.61>
20. Грод М.І., Чередниченко В.В. Ідентифікація характерних рис циркулярної економіки з позицій продуктивної спроможності: рушійні сили і перешкоди на шляху циркулярного переходу. Ефективна економіка. 2023. №1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.42>
21. Circular Economy Finance: Clear Winner or Risky Proposition? / P. Dewick, M. Bengtsson, M.J. Cohen et al. *Journal of Industrial Ecology*. 2020. Vol. 24. P. 1192–1200.
22. Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses / A. Aranda-Usón, P. Portillo-Tarragona, L. Marín-Vinuesa, S. Scarpellin. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(3). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/888>
23. Measuring Resource Efficiency and Circular Economy: A Market Value Approach / F. Di Maio, P.D.C.F. Rem, K. Baldé, M. Polder. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 122. P. 163–171.
24. Asif F.M.A., Lieder M., Rashid A. Multi-Method Simulation Based Tool to Evaluate Economic and Environmental Performance of Circular Product Systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 139. P. 1261–1281.
25. European Commission. Report on the Implementation of the EU Waste Legislation-KH0215563ENN. 2015. URL: <http://surl.li/ewnix>
26. System Solutions for the Circular Economy on the Regional Level: The Case of Green Lungs of Poland / N. Drejerska, D. Vrontis, E. Siachou, J. Golebiewski. *Journal for Global Business Advancement*. 2020. Vol. 13. P. 447–468.
27. The German Law Archive. Closed Substance Cycle Waste Management Act (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, KrW-/AbfG) – Excerpts. 1994. URL: <https://germanlawarchive.iuscomp.org/?p=303>
28. Eco-Efficiency of Advanced Loop-Closing Systems for Vehicles and Household Appliances in Hyogo Eco-Town / T. Morioka, K. Tsunemi, Y. Yamamoto et al. *Journal of Industrial Ecology*. 2005. Vol. 9. P. 205–221.
29. METI. Handbook on Resource Recycling Legislation and 3R Trends in 2003. 2003. URL: <https://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/data/pamphlet/pdf/cRecycle3R.pdf>
30. Mathews J.A., Tan H. Progress Toward a Circular Economy in China. *Journal of Industrial Ecology*. 2011. Vol. 15. P. 435–457.
31. Ibrahim A.J., Shirazi N.S. The Role of Islamic Finance in Fostering Circular Business Investments: The Case of OIC Countries. *Journal of Economic Cooperation and Development*. 2020. Vol. 41. P. 89–120.
32. Khan T., Badjie F. Islamic Blended Finance for Circular Economy Impactful SMEs to Achieve SDGs. *Singapore Economic Review*. 2022. Vol. 67 (1). P. 219–244.
33. Maniff J., Wong P. Comparing means of payment: what role for a central bank digital currency? 2020. URL: <https://doi.org/10.17016/2380-7172.2739>.
34. Ellen MacArthur Foundation. Financing the circular economy. 2022. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>
35. Auer R., Haene P., Holden H. Multi-CBDC arrangements and the future of cross-border payments. *BIS Papers*. 2021. № 115. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap115.pdf>
36. Ghisellini P., Ripa M., Ulgiati S. Exploring Environmental and Economic Costs and Benefits of a Circular Economy Approach to the Construction and Demolition Sector. A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 178, P. 618–643.
37. Elia V., Gnani M.G., Tornese F. Measuring Circular Economy Strategies through Index Methods: A Critical Analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 142. P. 2741–2751.
38. Aboulamer A. Adopting a Circular Business Model Improves Market Equity Value. *Thunderbird International Business Review*. 2018. Vol. 60. P. 765–769.
39. Zamfir A.M., Mocanu C., Grigorescu A. Circular Economy and Decision Models among European SMEs. *Sustainability*. 2017. Vol. 9 (9). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/9/1507>
40. Circular Economy to Enhance Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises. / P.K. Dey, C. Malesios, D. De et al. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29. P. 2145–2169.

41. European Commission. Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs. 2003. URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)
42. European Commission. Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability. 2022. URL: [https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20AR%202021\\_22\\_Final%20Report%20%282%29.pdf](https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20AR%202021_22_Final%20Report%20%282%29.pdf)
43. Eurostat. EU small and medium-sized enterprises: an overview. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1>
44. Резнікова Н. В., Іващенко О.А., Курбала Н.В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 4–14.
45. Statista. Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union (EU27) from 2008 to 2022, by size. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>
46. Резнікова Н. В. Економічна кон'юнктура розвинених країн: навч. посіб. у 2-х ч. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. Ч. 1. 422 с.
47. The Fair Trade Advocacy Office. Avoiding Blind Spots: Promoting Circular & Fair Business Models. 2020. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/sector/product-service>
48. Ghisetti C., Montresor S. On the adoption of circular economy practices by small and medium-size enterprises (SMEs): does. Journal of Evolutionary Economics. 2020. Vol. 30. P. 559–586.

## REFERENCES:

- World Economy Forum (2023), "De-Globalization or Re-Globalization?", available at: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/sessions/de-globalization-or-re-globalization>
- Reznikova, N. and Panchenko, V. (2022), Minni polia mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky: iak krainam ne vtratyty zdarnist' do rozvytku [Minefields of international economic policy: how countries do not lose their ability to develop], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.
- GEF Council (2021), "Climate change mitigation through the circular economy", available at: [https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/climate\\_change\\_mitigation\\_through\\_the\\_circular\\_economy\\_circl\\_e\\_economy\\_2021.pdf](https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/climate_change_mitigation_through_the_circular_economy_circl_e_economy_2021.pdf)
- PRI (2022), "Closing the loop: Responsible investment and the circular economy", available at: <http://surl.li/ewmrr>
- Frey, H., Kulak, M., Hokkanen, E. & Du, X. (2020), "Investing in the Circular Economy", available at: <http://surl.li/ewmsa>
- Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L. M., Portillo-Tarragona, P. & Moneva J.M. (2018), "Defining and Measuring Different Dimensions of Financial Resources for Business Eco-Innovation and the Influence of the Firms' Capabilities", Journal of Cleaner Production, vol. 204, pp. 258–269.
- Gigli, S., Landi, D. & Germani, M. (2019), "Cost-Benefit Analysis of a Circular Economy Project: A Study on a Recycling System for End-of-Life Tyres", Journal of Cleaner Production, vol. 229, pp. 680–694.
- Rieckhof, R. & Guenther, E. (2018), "Integrating Life Cycle Assessment and Material Flow Cost Accounting to Account for Resource Productivity and Economic-Environmental Performance", International Journal of Life Cycle Assessment, vol. 23, pp. 1491–1506.
- Pan, S.Y., Du, M.A., Huang, I.T., Liu, I.H., Chang, E.E. & Chiang, P.C. (2015), "Strategies on Implementation of Waste-to-Energy (WTE) Supply Chain for Circular Economy System: A Review", Journal of Cleaner Production, vol. 108, pp. 409–421.
- Aboulamer, A., Soufani, K. & Esposito, M. (2020), "Financing the Circular Economic Model", Thunderbird International Business Review, vol. 62, pp. 641–646.
- European Commission, Ministry of Environment of Japan (2019), "Report on Sustainable Finance for a Circular Economy", available at: <http://surl.li/ewmrb>
- Stefanakakis, A. & Nikolaou, I. (eds.) (2022), Circular Economy and Sustainability. Volume 1: Management and Policy, Elsevier, Amsterdam, NL.
- Ellen MacArthur Foundation (2020), "Financing the circular economy – Capturing the opportunity", available at: <https://ellenmacarthurfoundation.org/financing-the-circular-economy-capturing-the-opportunity>
- Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Moneva, J., Valero-Gil, J. & Aranda-Usón, A. (2018), "Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-Innovation Projects from a Resource-Based View Perspective", Sustainability, vol. 10(9), available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3161>
- Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L.M., Aranda-Usón, A. & Portillo-Tarragona, P. (2020), "Dynamic Capabilities and Environmental Accounting for the Circular Economy in Businesses", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 11, pp. 1129–1158.
- Yin, K., Wang, R., Zhou, C. & Liang, J. (2012), "Review of Eco-Efficiency Accounting Method and Its Applications", Acta Ecologica Sinica, vol. 32, pp. 3595–3605.
- Grod, M. (2023), "On the issue of solidarization of the concepts of "circular economy" and "sustainable development" in the paradigm of sustainability: corporate social performance and eco-innovation at the center of R-strategies of business activity", Investytsiyyi: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 87–94.
- Grod, M. (2023), "Theoretical approaches to determining the place of the circular economy in the methodology of the green economy and its connection with the bioeconomy, the bio-based economy and the bio-based circular carbon economy", Investytsiyyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 103–109.
- Grod, M. & Cherednychenko, V. (2023), "Circular strategies and circular business models: digitalization as a key factor in scaling the circular economy", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.61>

20. Grod, M. & Cherednychenko, V. (2023), "Identifying characteristics of the circular economy in terms of productivity: drivers and barriers to circular transition", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.42>
21. Dewick, P., Bengtsson, M., Cohen M.J. et al. (2020), "Circular Economy Finance: Clear Winner or Risky Proposition?", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 24, pp. 1192-1200.
22. Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Marín-Vinuesa, L. & Scarpellin, S. (2019), "Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses", *Sustainability*, vol. 11(3), available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/888>
23. Di Maio, F., Rem, P.D.C.F., Baldé, K. & Polder, M. (2017), "Measuring Resource Efficiency and Circular Economy: A Market Value Approach", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 122, pp. 163-171.
24. Asif, F.M.A., Lieder, M. & Rashid, A. (2016), "Multi-Method Simulation Based Tool to Evaluate Economic and Environmental Performance of Circular Product Systems", *Journal of Cleaner Production*, vol. 139, pp. 1261-1281.
25. European Commission (2015), "Report on the Implementation of the EU Waste Legislation-KH0215563ENN", available at: <http://surl.li/ewnix>
26. Drejerska, N., Vrontis, D., Siachou, E. & Golebiewski, J. (2020), "System Solutions for the Circular Economy on the Regional Level: The Case of Green Lungs of Poland", *Journal for Global Business Advancement*, vol. 13, pp. 447-468.
27. The German Law Archive (1994), "Closed Substance Cycle Waste Management Act (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, KrW-/AbfG) - Excerpts", available at: <https://germanlawarchive.iuscomp.org/?p=303>
28. Morioka, T., Tsunemi, K., Yamamoto Y. et al. (2005), "Eco-Efficiency of Advanced Loop-Closing Systems for Vehicles and Household Appliances in Hyogo Eco-Town", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, pp. 205-221.
29. METI (2003), "Handbook on Resource Recycling Legislation and 3R Trends in 2003", available at: <https://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/data/pamphlet/pdf/cRecycle3R.pdf>
30. Mathews, J.A. & Tan, H. (2011), "Progress Toward a Circular Economy in China", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 15, pp. 435-457.
31. Ibrahim, A.J. & Shirazi, N.S. (2020), "The Role of Islamic Finance in Fostering Circular Business Investments: The Case of OIC Countries", *Journal of Economic Cooperation and Development*, vol. 41, pp. 89-120.
32. Khan, T. & Badjie, F. (2022), "Islamic Blended Finance for Circular Economy Impactful SMEs to Achieve SDGs", *Singapore Economic Review*, vol. 67 (1), pp. 219-244.
33. Maniff, J. & Wong, P. (2020), "Comparing means of payment: what role for a central bank digital currency?", available at: <https://doi.org/10.17016/2380-7172.2739>.
34. Ellen MacArthur Foundation (2022), "Financing the circular economy", available at: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>
35. Auer, R., Haene, P. & Holden, H. (2021), "Multi-CBDC arrangements and the future of cross-border payments", *BIS Papers*, no. 115, available at: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap115.pdf>
36. Ghisellini, P., Ripa, M. & Ulgiati, S. (2018), "Exploring Environmental and Economic Costs and Benefits of a Circular Economy Approach to the Construction and Demolition Sector. A Literature Review", *Journal of Cleaner Production*, vol. 178, pp. 618-643.
37. Elia, V., Gnoni, M.G. & Tornese, F. (2017), "Measuring Circular Economy Strategies through Index Methods: A Critical Analysis", *Journal of Cleaner Production*, vol. 142, pp. 2741-2751.
38. Aboulamer, A. (2018), "Adopting a Circular Business Model Improves Market Equity Value", *Thunderbird International Business Review*, vol. 60, pp. 765-769.
39. Zamfir, A.M., Mocanu, C. & Grigorescu, A. (2017), "Circular Economy and Decision Models among European SMEs", *Sustainability*, vol. 9(9), available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/9/1507>
40. Dey, P.K., Malesios, C., De D. et al. (2020), "Circular Economy to Enhance Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises", *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, pp. 2145-2169.
41. European Commission (2003), "Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs", available at: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)
42. European Commission (2022), "Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability", available at: [https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20AR%202021\\_22\\_Final%20Report%20%282%29.pdf](https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20AR%202021_22_Final%20Report%20%282%29.pdf)
43. Eurostat (2022), "EU small and medium-sized enterprises: an overview", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1>
44. Reznikova, N., Ivashchenko, O. & Kurbala, N. (2020), "Tendencies in the development performance of small and medium-sized businesses and their impact on the economic conjuncture and competitiveness of developed countries", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 4-14.
45. Statista (2022), "Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union (EU27) from 2008 to 2022, by size", available at: <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>
46. Reznikova, N. (2021), *Ekonomichna kon'iunktura rozvynenykh krain [Economic conjuncture of developed countries]*, vol.1, Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.
47. The Fair Trade Advocacy Office (2020), "Avoiding Blind Spots: Promoting Circular & Fair Business Models", available at: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/sector/product-service>
48. Ghisetti, C. & Montresor, S. (2020), "On the adoption of circular economy practices by small and medium-size enterprises (SMEs): does", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 30, pp. 559-586.

---

FEATURES OF FINANCING THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY AND  
INTERNATIONAL TRADE ON THE PRINCIPLES OF CIRCULARITY: NEW INVESTMENT TOOLS  
AND THE POTENTIAL OF (SUPER)NATIONAL REGULATORY POLICY

GROD Myhailo, REZNIKOVA Natalia

Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of  
Kyiv

*The purpose of the article is to highlight the specifics of financing the development of a circular economy and international trade on the principles of circularity and identify existing and potential investment instruments that ensure the implementation of circular, green and energy transitions. From the standpoint of a transdisciplinary approach, the circular economy is defined as an environment for the development of international trade, approaches to the study of the financial aspects of the development of the circular economy are considered. The attention is focused on the formation of national practices of the circular economy. The role of investors in circular economy projects in developing the potential of central bank digital currency (CBDCs) is noted. It has been established that the barriers faced by companies implementing cyclical production processes depend on the size of the business and the amount of initial investment costs that the company is able to carry out. The positions of European SMEs in the development of a circular economy and the problems of financing business models are considered. The analysis performed shows that the transition to the principles of a circular economy is already generating a demand for the development of new financial products that take into account the specifics of financing circular business models.*

*It is argued that the financial market and adapted financial strategies, as well as implemented investment instruments, are one of the three main actors of the circular transition and at the same time the objects of its implementation, along with enterprises that adapt circular business models. Synchronicity of change at three levels can accelerate the transition to a circular economy, which is facilitated by: (1) the transition of SMEs to circular business models by redefining value chains; (2) ensuring competitive non-discriminatory market conditions for circular business entities (tax system; public procurement); (3) introduction of circular money (financing of circular value chains). The initial cost of investment and the delayed payback of certain circular business models burden small companies more than large companies for many reasons, among which we highlight the following: 1) the investment threshold for circular innovation can be more than 10% of SME revenues, while for the largest enterprises the costs are less significant; 2) difficulties in securing the collateral required for bank financing; 3) lack of necessary competencies to process requests for state or European grants and/or other subsidies; 4) uncertainty about future cash flows and immediate tangible financial benefits, which makes the initial investment costs even more unattractive for companies due to the inability to calculate the return on investment; 5) volatility of profitability indicators, which complicates the process of attracting external financing; 6) for many managers, doubts about the profitability and overall feasibility of CE business models mean a rejection of CE initiatives; 7) different types of cyclical business models differ in terms of risk, and therefore it is not possible to find a unified way to finance different business models. Profitability of the business remains a key criterion for obtaining funding, however, in general, companies operating on the principles of circularity do not make a profit at the beginning of their activity, or they do not have enough know-how and / or resources to make themselves profitable. Companies must create an attractive business model for financiers, and financiers must change how they assess the risks and opportunities associated with these models. Certain evidence indicates that the transition to the principles of circularity is already generating a request for the development of new financial products that take into account the specifics of financing circular business models.*

*Key words: circular economy, sustainable development, climate crisis, international trade, investment cycles, circular and green transition financing, financial system, financial instruments, green finance, sustainable financing, eco-innovation, circular business models, central bank digital currency (CBDCs), international regulatory policy, the EU, SMEs, ESG*



## ВПЛИВ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

БОЙКІВСЬКА Галина<sup>1</sup>, САЛАДЯК Ксенія<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-9978-7514>

[halyna.m.boikivska@lpnu.ua](mailto:halyna.m.boikivska@lpnu.ua)

<sup>2</sup> Національний університет «Львівська політехніка»

[kseniia.saladiak.me.2019@lpnu.ua](mailto:kseniia.saladiak.me.2019@lpnu.ua)

У статті розглядаються процеси розвитку сучасного суспільства, який відбувається стрімкими темпами в умовах цифрових трансформацій, що викликає необхідність адаптації індивідів і підприємств до нових умов. Однією з найважливіших складових успішного розвитку в цьому контексті є людський капітал, який передбачає поєднання інноваційних технологій з освітніми процесами та навчанням, що сприяє постійному оновленню знань і набуттю нових компетенцій. Розуміння ролі та розкриття людського потенціалу в цифровому середовищі стає невідкладним завданням, поставивши перед бізнесом нові виклики та відкриваючи нові можливості, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності організацій в умовах конкурентного середовища. Автори статті вбачають позитивний вплив розвитку цифрових навичок на накопичення людського капіталу, поліпшення рівня життя та економічного зростання держави. Визначено, що інтелектуальні знання, навички та потенціал для розвитку людського капіталу є основою для економічного прогресу. Зазначається, що Україна належить до країн з високим рівнем розвитку людського капіталу, але ще є потреба в подальшому покращенні якості життя, рівня освіти та ефективного використання людського капіталу. У статті також акцентується увага на ролі управління знаннями та проектами у цьому процесі. Висвітлюється необхідність залучення підприємницьких та творчих здібностей керівників і працівників для розвитку інноваційної економіки. Автори стверджують, що використання потенціалу людського капіталу та його ефективне використання є вирішальними факторами для сталого розвитку України в умовах цифрових трансформацій. Загалом, стаття робить акцент на важливості розвитку людського капіталу в Україні в умовах цифрової трансформації та визначає рекомендації щодо покращення цього процесу, сприяє розумінню важливості інвестицій у людський капітал та цифрові навички для підвищення конкурентоспроможності країни у глобальному середовищі.

Ключові слова: людський капітал, розвиток, цифрові трансформації, конкурентоспроможність, цифрова економіка, цифрові навички, інформаційне суспільство, інтелектуалізація, інновації.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-9>

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

Оцінювання стану цифровізаційних процесів в Україні є важливою проблемою для суспільства та економіки країни зокрема. Висвітлення цієї теми може допомогти зрозуміти, які переваги приносить цифрова трансформація, а також виявити потенційні перешкоди та виклики, що стоять перед країною на шляху до цифрових трансформацій. Важливим моментом дослідження є розкриття впливу цифрових процесів глобального рівня на розвиток людського капіталу України.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування, розвитку й використання людського капіталу знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виділити: Г. Беккера, Д. Богиню, О. Бородіну, Т. Гречешкіну, О. Грішнову, О. Длугопольського, О. Захарову, Г. Захарчин, Е. Лібанову, Н. Любомудрову, О. Носик, В. Пригоду, Д. Рікардо, А. Сміта, Л. Федулову, Т. Шульца, Г. Ялового. На дослідженнях особливостей та змін людського капіталу в умовах цифрових трансформацій зосередили свою увагу такі науковці, як: Л. Антонюк, К. Бояринова, Є. Гороховець, О. Кубатко, Л. Мельник, Г. Назарова, А. Олешко, Т. Поснова, І. Сотник, А. Трушлякова.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета даної статті полягає в детальному аналізі та оцінці поточного стану цифровізації в Україні з метою виявлення сильних та слабких сторін, ідентифікації проблемних областей та запропонування рекомендацій для подальшого розвитку.)

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі цифрові технології є необхідністю, відіграючи важливу роль у прискоренні економічного розвитку та реалізації людського капіталу й інтелектуальних можливостей громадян. Можливості цифрової галузі є достатньо широкими: від створення високоточного обладнання, необхідного для ефективної діяльності підприємств чи установ, до досягнення інноваційних рішень та якісного проведення безлічі різнопланових операцій за мінімальний проміжок часу. Завдяки цифровим технологіям обмін інформацією стає значно

простішим та швидшим, а поширення бездротових мереж, мобільних та стаціонарних пристроїв сприяє інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності, забезпечуючи підвищення рівня життя громадян, безперервність економічного зростання та підвищуючи доступність, ефективність і якість державних послуг. Україна намагається не відставати від світових тенденцій щодо цифровізаційних процесів, продовжуючи активно розвивати цифрову галузь.

Суттєвим аспектом у розвитку цифрової економіки нашої держави стало ухвалення «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», а також реалізація проєкту «Цифрова адженда України – 2020». Було зазначено, що запорукою цифрового розвитку України є забезпечення збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції шляхом створення попиту й виявлення потреб у використанні продуктів та послуг у сфері цифрових технологій, зокрема й в державних секторах промисловості [1].

Ключовими завданнями України за вказаний період були [2]:

- можливості для розвитку інфраструктури цифрового середовища, розвитку людських ресурсів та стимулювання інноваційного підприємництва;
- цифрове оновлення сфер діяльності громадян;
- забезпечення доступності цифрових технологій;
- покращення економічних показників на міжнародному рівні;
- формування конкурентоспроможної, інвестиційно-привабливої, ефективної економіки.

В Україні швидкими темпами реалізуються численні цифрові ініціативи й проєкти, розвивається система електронної ідентифікації та надання електронних послуг, серед яких можна назвати такі: портал державних послуг та мобільний застосунок «Дія», програми «eПідтримка», «Е-резиденство», «Дія.Бізнес», податковий та правовий простір для IT-компаній «Дія.City», Інтегрована система електронної ідентифікації, кваліфікований електронний підпис «SmartID», оптимізація електронних реєстрів даних та розробка цифрових документів.

Україна визначила цифрову трансформацію пріоритетною політикою, в межах якої також можна відзначити успіхи у впровадженні систем «ProZorro», електронної системи охорони здоров'я «e-Health», освітньої онлайн-платформи «Дія.Цифрова освіта», у запровадженні мобільного покриття 4G, зокрема створення умов доступу до Інтернету у важкодоступних населених пунктах. Ще одним важливим етапом стало забезпечення доступу до публічних реєстрів державних органів через особисті електронні кабінети при наявності цифрового підпису у громадян, що зменшило тривалість та черговість розгляду документів, знизило корупційні ризики. Сьогодні завдяки автоматизації процесів лише близько 5% взаємодій з державою потребують безпосереднього контакту громадян з посадовими особами.

В умовах повномасштабної війни, яку розпочала росія проти України, спрямованість цифрової трансформації дещо посилилась у аспектах підвищення кібербезпеки, створення умов для безперервного доступу до надання медичних послуг та отримання освіти, а також у забезпеченні функціонування інфраструктури країни. Навіть в таких складних умовах створюються нові сервіси та проєкти, наприклад: «eВорог», «eОселя», можливість реєстрації пошкодженого майна чи виплати соціальних нарахувань внутрішньо переміщеним особам й безробітним [3].

Окрім цього, Міністерством цифрової трансформації України було визначено перелік цілей, яких повинна досягнути країна до 2024 р., зокрема [4]:

- доступність усіх публічних послуг онлайн – 100% – для громадян та бізнесу;
- забезпечення високошвидкісним інтернетом 95% населених пунктів, транспортної інфраструктури, соціальних об'єктів;
- щонайменше 10% має становити частка IT-продукту у ВВП України;
- програма розвитку цифрових навичок повинна охопити близько 6 мільйонів громадян.

Зважаючи на швидкий розвиток та удосконалення цифрової галузі, Україна невдовзі матиме змогу для інтеграції до європейського цифрового ринку та розвитку міжнародної співпраці у цій сфері.

Варто наголосити, що рівень розвитку цифрової економіки у країнах, що є членами Європейського Союзу, формується передусім за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI, The Digital Economy and Society Index). Україна також готується до запровадження цього індексу, що дозволить встановити тенденції, визначити динаміку та прогрес у цифровому розвитку шляхом порівняння з цифровими економіками Європейського Союзу.

У табл. 1 подано складники Індексу цифрової економіки та суспільства, а також певні напрями, що можуть бути визначені з цього індексу в Україні.

Таблиця 1

**Індекс цифрової економіки та суспільства і його прояви в Україні**

Напрями	Групи факторів	Прояви в Україні
Підключення	розвиток мобільного та широкосмугового зв'язку, вартість широкосмугового зв'язку, частка 4G-покриття	Вартість широкосмугового зв'язку у 2020 році становила 6,41 \$/міс, у 2022 році – 7,87 \$/міс, що становило відповідно 1 і 6 місце; частка 4G-покриття: 86% у 2022 році.
Використання Інтернету	частка осіб, що використовують online-новини, соціальні мережі, музику, відеодзвінки, інтернет-банкінг, e-торгівлю	Регулярні онлайн-покупки у 2022 році робили 54% людей; 76,6% українців користувалися соціальними мережами у 2022 році; у квітні 2023 року 94% осіб, що мають картки, користувалися цифровим банкінгом.
Людський капітал	частка інтернет-користувачів, розвиток компетенцій інформаційно-комп'ютерних технологій, частка ІКТ-фахівців	У 2022 році 24,5 млн. громадян з 28,7 млн. осіб віком 14-70 років використовували Інтернет (85%); кількість осіб, зайнятих у сфері ІКТ у 2022 році склала 290 тис. осіб (1,9%) у віці 15-70 років.
Інтеграція бізнесу з цифровими технологіями	використання електронного документообігу, хмарних послуг, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах, електронні рахунки, частка малих та середніх підприємств, що здійснюють інтернет-торгівлю, частка інтернет-торгівлі в торговому обігу компаній	У 2020 році обсяг ринку електронної комерції становив 4 млрд \$, при цьому частка електронної комерції – 8,8%, у 2022 році було заплановане збільшення цієї частки до 9,7% з обсягом ринку 5,1 млрд \$; частка електронної комерції в українському ритейлі за 2022 рік виросла з 9% до 11-12%.
Цифрові державні послуги	частка користувачів електронних державних послуг, частка е-держпослуг в реалізованих послугах, індикатор доступності відкритих даних	У 2022 році користування державними електронними послугами становило 63%, зокрема 52% осіб користувалися додатком «Дія»; частка задоволених електронними послугами становить 78%.

Джерело: розроблено автором за даними [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]

Для більш детального аналізу розвитку сфери цифровізації в Україні у табл. 2 наведено результати ключових міжнародних рейтингів в сфері цифрових трансформацій.

Таблиця 2

**Позиції України у міжнародних рейтингах цифрової галузі**

Назви рейтингів	Значення показників		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
<i>Індекс мережевої готовності:</i>			
управління	49,43	55,70	55,71
вплив	58,19	58,93	60,81
людський капітал	49,16	60,40	57,08
технології	48,87	54,29	54,43
місце в рейтингу	41,51	49,20	50,52
місце в рейтингу	64	53	50
<i>Індекс розвитку електронного урядування:</i>			
комунікаційна інфраструктура	71,19	-	80,29
присутність в онлайн	59,42	-	72,70
людський капітал	68,24	-	81,48
місце в рейтингу	85,91	-	86,69
місце в рейтингу	69	-	46
<i>Індекс електронної комерції В2С:</i>			
використання інтернету (%)	-	-	-
онлайн-покупці (%)	63	64	67
онлайн-ВВП	40	44	48
місце в рейтингу	2,05	2,56	-
місце в рейтингу	51	49	-
<i>Індекс електронної участі:</i>			
місце в рейтингу	82,95	-	60,23
місце в рейтингу	46	-	57
<i>Глобальний інноваційний індекс:</i>			
установи	36,32	35,60	31,00
людський капітал та дослідження	55,60	56,20	47,40
інфраструктура	40,50	38,20	36,60
ринкова обізнаність	33,10	32,30	38,70
розвиток бізнесу	42,10	42,30	23,40
результати знань та технологій	29,50	28,90	32,30
результати знань та технологій	35,10	32,30	32,90
творчі результати	29,90	30,90	19,80

1	2	3	4
місце в рейтингу	45	49	57
<i>Рейтинг цифрової конкурентоспроможності:</i>	48,81	50,07	-
знання (місце)	38	37	-
технології (місце)	59	58	-
майбутня спрямованість (місце)	61	58	-
місце в рейтингу	58	54	-
<i>Індекс свободи в інтернеті:</i>	-	-	-
місце в рейтингу	61	62	59
<i>Рейтинг відкритості даних:</i>	84 %	94 %	97 %
політика	554	640	640
портали	569	614	617
вплив	550	615	600
якість	507	578	606
місце в рейтингу	17	6	2

*Джерело: розроблено автором за даними [13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20]*

Таким чином, проведений аналіз позицій України в міжнародних індексах цифрової економіки дає можливість зробити такі висновки:

- У Індексі мережевої готовності можна відмітити покращення показників впродовж трьох років та підвищення позиції з 64 до 50, що свідчить про використання можливостей, які відкривають інформаційно-комунікаційні технології. Також варто відзначити, що з урахуванням того, що Україна входить до групи країн з рівнем доходу нижче середнього, то в такій групі за показниками наша держава посіла перше місце.

- Показники в Індексі розвитку електронного урядування також покращилися, виводячи нашу країну на 46 місце. Значення людського капіталу у 2020 та 2022 роках є найвищими. Сьогодні, у держави та суспільства є чітке розуміння того, що завдяки впровадженню і розвитку електронного урядування можна значно підвищити рівень прозорості органів публічної влади й залучити громадян до демократичних процесів.

- За даними Індексу електронної комерції B2C (Business-to-Consumer) відсоток користувачів мережі Інтернет є досить високим, а приблизно половина громадян роблять покупки онлайн. Стосовно частки електронної комерції у ВВП, то цей показник є нижчим, ніж у більшості країн, тому його потрібно покращувати.

- У Індексі електронної участі позиція України значно погіршилась – на 11 місць за 2 роки, що свідчить про те, що участь громадян в ухваленні рішень, використовуючи електронні технології зменшилась.

- Глобальний інноваційний індекс найбільш повно оцінює рівень інноваційного розвитку та ефективність інноваційної екосистеми в світових економіках. За цим індексом простежується погіршення позицій України у ньому у 2022 році. Якщо проаналізувати за конкретними показниками, то найбільший спад спостерігається у складниках «установи», «ринкова обізнаність», «творчі результати». Ймовірно, це пов'язано з воєнними діями, які вплинули на політичне та бізнес-середовище, ринкові масштаби, диверсифікацію, інвестування та фінансування, також зменшилась кількість творчих товарів та послуг.

- За Рейтингом цифрової конкурентоспроможності не відбулося суттєвих змін, проте Україна покращила показники на 1-3 позиції, що характеризує рівень прийняття технологій бізнесом, урядом і суспільством, свідчить про відкриття та вивчення новітніх технологій.

- Стосовно Індексу свободи в Інтернеті кращим показником є більша кількість набраних балів, отже у 2022 році Україна погіршила свою позицію, залишаючись частково вільною у всесвітній мережі. Уряд має можливість обмежувати доступ до Інтернету при запровадженні воєнного стану, посилювати операції державного нагляду та перехоплювати приватні комунікації. Також в онлайн-просторі залишається цензура.

- У Рейтингу відкритості даних Україна зайняла друге місце з-поміж 35 країн у 2022 році з рівнем відкритості даних у 97%. Повномасштабна війна не завадила розвитку сфери відкритих даних, тому у Міністерстві цифрової трансформації щодня докладають зусиль, щоб якнайбільше наборів даних ставали доступними для громадян.

В Україні Міністерством цифрової трансформації також був розроблений Індекс цифрової трансформації регіонів України, який допомагає оцінити результативність урядових органів у сфері цифровізації та виявити потреби у цифровізації надалі у 24 регіонах країни. Цей індекс складається з 8 блоків, серед яких є такі: інституційна спроможність, розвиток ЦНАП, розвиток

інтернету, цифрова освіта, режим «без паперів», галузева цифрова трансформація, візитівка області та проникнення базових електронних послуг.

У 2022 році дослідження показало, що значення Індексу цифрової трансформації регіонів становило 0,65 бала з 1. Найвищі значення серед основних субіндексів спостерігалися у «Розвитку ЦНАП» - 0,771, «Режимі «без паперів»» - 0,691 та «Розвитку інтернету» - 0,683.

Загалом, цифрова трансформація у регіонах України сприяє зменшенню цифрового розриву для мешканців менш розвинених областей. Сучасні цифрові технології відкривають доступ до медичних послуг, якісної освіти, можливостей зайнятості, дозвілля та інших сфер життя. Режим «без паперів», який передбачає використання хмарних сервісів, інформаційних систем та впровадження електронних послуг у закладах різного типу, сприяє підвищенню ефективності держорганів, зменшенню витрат та оптимізації послуг для населення [21].

Окрім цього, у Міністерстві цифрової трансформації України наголошують, що для розвитку регіонів дуже важливими є цифрові навички, тому проєкт «Дія.Цифрова освіта» є одним із пріоритетних напрямів. Завдяки цьому проєкту станом на 2022 рік понад 1,2 млн. громадян пройшли навчання на порталі, маючи безкоштовний доступ до 70 освітніх серіалів із цифрової грамотності та маючи можливість пройти національні тести на цифрову грамотність. Також існує більш, ніж 6000 хабів цифрової освіти на території України. Як вже було сказано вище, у Міністерстві визначена ціль охопити 6 млн. українців навчальним контентом у порталі «Дія.Цифрова освіта» [22].

Функціонування підприємств у сучасних умовах неможливе без знань та діяльності кожної людини. В контексті цифрових навичок, чітко поставлена ціль і раціональне використання часу для її досягнення мають вагоме значення. Розвиток цифрових навичок сприяє позитивним результатам, що здійснюють вплив на накопичення людського капіталу, підвищення рівня життя та зростання економіки держави.

Сучасна економіка переходить до нової системи, де обмін не матеріальними благами, а знаннями, навичками й вміннями стає основою. Ключовим фактором для економічного зростання є здатність до створення новаторських ідей, трансформуючи їх у цінний капітал, що відповідає попиту ринку. Все більше уваги надається інтелектуальним знанням, якостям та потенціалу для розвитку людського капіталу.

Оцінити рівень людського капіталу країни можна за допомогою Індексу людського розвитку (ІЛР), що був представлений програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй та враховує три основні компоненти: рівень освіти, якість життя й тривалість життя. У табл. 3 та на рис. 1 відображено ІЛР в Україні впродовж 2019-2021 рр.

Таблиця 3

## Індекс людського розвитку України, 2019-2021 рр.

Показники	Значення показників			Абсолютне відхилення 2021 р.	
	2019	2020	2021	від 2019 р.	від 2020 р.
Індекс людського розвитку	0,750	0,779	0,773	0,023	-0,006
Місце в рейтингу	88	74	77	-11	3
Очікувана тривалість життя при народженні, років	72,0	72,1	71,6	-0,4	-0,5
Очікувані роки навчання, років	15,1	15,1	15,0	-0,1	-0,1
Середні роки навчання, років	11,3	11,4	11,1	-0,2	-0,3
Валовий національний дохід на душу населення, \$	13 510	13 370	13 860	350	490

Джерело: розроблено автором за даними [23].

Таким чином, Україна входить до групи країн з високим рівнем розвитку людського капіталу, продовжуючи працювати над підвищенням тривалості та якості життя, рівня освіти, що сприятиме прогресу та економічному зростанню у майбутньому. Показник ІЛР у 2021 році становив 0,773, що є вищим від середньосвітового значення - 0,737. В Україні висока очікувана тривалість життя при народженні, освіта є доступною та якісною, мережа наукових установ є розгалуженою, людський капітал є висококваліфікованим, освіченим та вмотивованим до ефективної трудової діяльності.

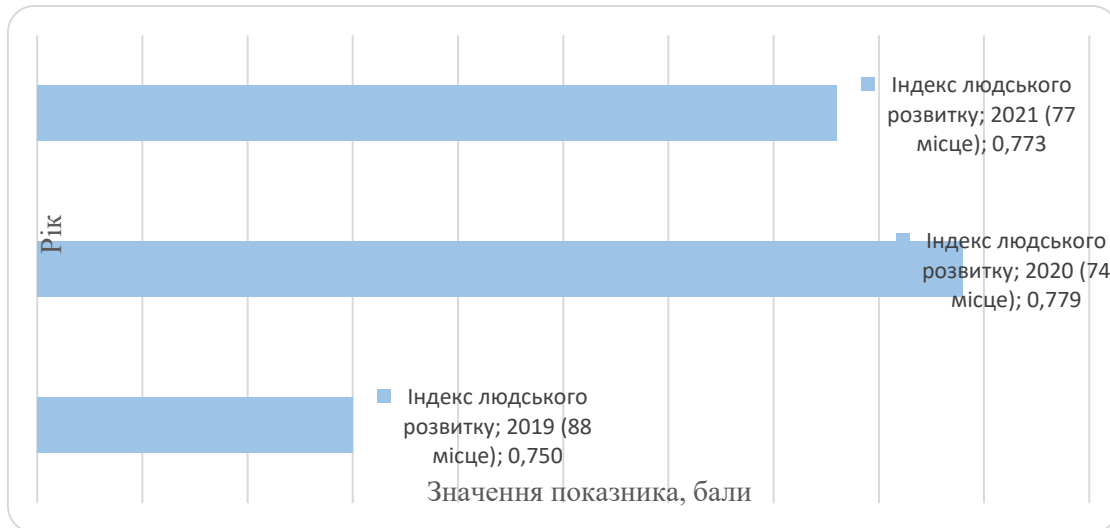


Рис. 1. Індекс людського розвитку України

Джерело: розроблено автором за даними [23].

У зв'язку з пандемією у 2020-2021 роках та з війною від початку 2022 року наша держава зазнала значних втрат людського капіталу, використання повною мірою інтелектуального та творчого потенціалу стало неможливим, а забезпечення якісного освітнього процесу стало складним викликом. Проте, уряд спрямовує усі зусилля для зменшення негативних наслідків у майбутньому.

Враховуючи високий рівень розвитку людського капіталу, більшою мірою, завдяки рівню освіти, інновації майже не впроваджуються у виробничу діяльність підприємств (рис. 2).



Рис. 2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах України

Джерело: розроблено автором за даними [24, 25].

За даними можна проаналізувати, що інновації у своїй діяльності використовували лише близько 15% промислових підприємств, що забезпечило реалізацію 1-2% інноваційної продукції. Таким чином, з метою покращення досліджуваних показників на промислових підприємствах варто

звертати увагу на процеси управління знаннями та проєктами. Здатність впроваджувати інновації, прояв підприємницьких та творчих здібностей й навичок у керівників та працівників мають вирішальний вплив не лише на продуктивність конкретного підприємства, а й на суспільство загалом, сприяючи пришвидшенню науково-технічного прогресу і розвитку інноваційної економіки.

Отже, Україна – одна з країн-лідерів за рівнем освіти, проте ефективність використання людського капіталу та реалізація його потенціалу залишаються на невисокому рівні. Тому нашій державі необхідно продовжувати віддавати пріоритет для створення умов для нарощування людського капіталу та ефективного його використання надалі в умовах цифрових трансформацій.

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

Дослідження впливу стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу дає можливість зробити наступні висновки: цифрова трансформація в регіонах України сприяє зменшенню цифрового розриву між розвиненими та менш розвиненими областями, надає доступ до медичних послуг, якісної освіти, можливостей зайнятості та дозвілля для мешканців регіону; розвиток цифрових навичок та людського капіталу має позитивний вплив на накопичення людського капіталу, підвищення рівня життя та зростання економіки держави; інтелектуальні знання, навички та потенціал для розвитку людського капіталу стають основою для економічного зростання, а основним ключовим фактором є здатність до створення новаторських ідей та їх трансформація у цінний капітал. Україні необхідно продовжувати приділяти пріоритетне значення створенню умов для нарощування людського капіталу та ефективного використання його потенціалу в умовах цифрових трансформацій.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Одотюк І. В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332> (дата звернення: 30.06.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.10)
2. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Левицька Я. В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7300> (дата звернення: 30.06.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.4)
3. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (32). 2022. С. 209-213.
4. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.
5. Піжук О. І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 39-47. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-39-47>
6. Ширококугловий Інтернет: де найдешевший та де найдорожчий? *Mediasat*. 2023. URL: <https://mediasat.info/uk/2023/03/14/shyrokosmugovyj-internet-de-najdeshevshyj-ta-de-najdorozhchij/>.
7. Що шукають та скільки витрачають українці в Інтернеті? *Digital / Дослідження*. Sostav.ua. 2022. URL: <https://sostav.ua/publication/shcho-shukayut-ta-sk-lki-vitrachayut-ukra-nts-v-internet-92282.html>.
8. Digital в Україні 2022: тренди українського інтернету та вплив війни. *Cases Media*. 2022. URL: <https://cases.media/article/digital-v-ukrayini-2022-trendi-ukrayinskogo-internetu-ta-vpliv-viini>.
9. Більше половини українців готові відмовитися від банківських відділень на користь цифрових – дослідження. *Delo.UA*. 2023. URL: <https://delo.ua/banks/bilse-polovini-ukrayinciv-gotovi-vidmovitisya-vid-bankivskix-viddilen-na-korist-cifrovix-doslidzennya-414367/>.
10. Якими соцмережами користуються українці під час війни: статистика. *Speka*. 2022. URL: <https://speka.media/yakimi-socmerezami-koristuyutsya-ukrayinci-pid-cas-viini-doslidzennya-p22nyp>.
11. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року. *Rau*. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>.

12. Онлайн-послугами користуються 63% українців: нове дослідження. За матеріалами – Мінцифри. Профспілка працівників освіти і науки України. 2023. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10085-onlain-poslugamy-korystuutsia-63-ukrainsiv-nove-doslidzhennia.html>.
13. Network Readiness Index. Portulans Institute. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> (дата звернення 13.05.2023).
14. E-Government Development Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022> (дата звернення 13.05.2023).
15. E-Commerce Index. European E-commerce report 2022. URL: <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/European-E-Commerce-Report-2022-LIGHT-VERSION.pdf> (дата звернення 13.05.2023).
16. E-Participation Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення 13.05.2023).
17. Dutta S., Lanvin B., Rivera Leon L., Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index. Global Innovation Index 2022 What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення 13.05.2023).
18. Digital competitiveness ranking. IMD World Competitiveness Center. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf) (дата звернення 13.05.2023).
19. Internet Freedom Index. Freedom on the net 2022. Freedom House. URL: <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2022-10/FOTN2022Digital.pdf> (дата звернення 13.05.2023).
20. Open Data Maturity. Open Data in Europe 2022. European Commission. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2022> (дата звернення 13.05.2023).
21. Мінцифри інформує про результати цифрової трансформації в регіонах України. Урядовий портал. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-informuie-pro-rezultaty-syvrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy>.
22. Україна увійшла у топ-10 країн світу в рейтингу технологічних навичок. Черкаська обласна військова адміністрація. 2022. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/ukrayina-uvijshla-u-top-10-krayin-svitu-v-rejtingu-texnologichnix-navichok/>.
23. Human development report 2021-22. Human Climate Horizons. 2022. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
24. Чайковська І. І. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України в контексті успішної реалізації інноваційних проєктів. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету № 1 2022. С. 155-159.
25. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 13.05.2023).
26. Бойківська Г. М., Саладяк К. В. Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 5, 1 (310). 2022. С. 131-134.

## REFERENCES:

1. Odotiuk, I. Development of the digital economy in Ukraine: results of implementation of the accelerated scenario and promising measures for the formation of the innovation infrastructure", *Efektynna ekonomika*. 2020. vol. 11, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332> (Accessed 30 Jun 2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.10)
2. Podolchak, N. Yu., Bilyk, O. I. and Levytska, Ya. V. The condition of digitalization in Ukraine. *Efektynna ekonomika*. vol. 10. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7300> (Accessed 30 Jun 2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.4)
3. Ivanova N. Digital development of the regions of Ukraine: trends of the pre-war period and prospects of post-war recovery. *Problems and prospects of economics and management*. No. 4 (32). 2022. P. 209-213.
4. Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.
5. Pizhuk, Olha I. Modern Methodological Approaches to Assessing the Level of Digital Transformation of the Economy. *Business Inform*. 2019. 7:39-47. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-39-47>
6. Broadband Internet: where is the cheapest and where is the most expensive? Mediasat. 2023. URL: <https://mediasat.info/uk/2023/03/14/shyrokosmugovyy-internet-de-najdeshevshyj-ta-de-najdorozhchyy/>
7. . What are Ukrainians looking for and how much do they spend on the Internet? Digital / Research. Sostav.ua. 2022. URL: <https://sostav.ua/publication/shcho-shukayut-ta-sk-lki-vitrachayut-ukra-nts-v-nternet-92282.html>
8. Digital in Ukraine 2022: Ukrainian Internet trends and the impact of the war. Cases Media. 2022. URL: <https://cases.media/article/digital-v-ukrayini-2022-trendi-ukrayinskogo-internetu-ta-vpliv-viini>.



9. More than half of Ukrainians are ready to give up bank branches in favor of digital ones - research. Delo.UA. 2023. URL: <https://delo.ua/banks/bilse-polovini-ukrayinciv-gotovi-vidmovititsya-vid-bankivskix-viddilen-na-korist-cifrovix-doslidzennya-414367/>.
10. What social networks do Ukrainians use during the war: statistics. Speka. 2022. URL: <https://speka.media/yakimi-socmerezami-koristuyutsya-ukrayinci-pid-cas-viini-doslidzennya-p22nyp>.
11. Symonenko K. The impact of the war on Internet trade: how online sales of retailers changed during the first half of 2022. Rau. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>.
12. 63% of Ukrainians use online services: a new study. According to the materials - Ministry of Statistics. Trade Union of Education and Science Workers of Ukraine. 2023. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10085-onlain-poslugamy-korystuutsia-63-ukrayinciv-nove-doslidzhennia.html>.
13. Network Readiness Index. Portulans Institute. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/>.
14. E-Government Development Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022> (дата звернення 13.05.2023).
15. E-Commerce Index. European E-commerce report 2022. URL: <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/European-E-Commerce-Report-2022-LIGHT-VERSION.pdf>.
16. E-Participation Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
17. Dutta S., Lanvin B., Rivera Leon L., Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index. Global Innovation Index 2022 What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.
18. Digital competitiveness ranking. IMD World Competitiveness Center. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf).
19. Internet Freedom Index. Freedom on the net 2022. Freedom House. URL: <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2022-10/FOTN2022Digital.pdf>.
20. Open Data Maturity. Open Data in Europe 2022. European Commission. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2022>.
21. The Ministry of Digitization informs about the results of digital transformation in the regions of Ukraine. Government portal. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-informuie-pro-rezultaty-tyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy>.
22. Ukraine entered the top 10 countries in the world in the rating of technological skills. Cherkasy Regional Military Administration. 2022. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/ukrayina-uvijshla-u-top-10-krayin-svitu-v-rejtingu-texnologichnix-navichok/>.
23. Human development report 2021-22. Human Climate Horizons. 2022. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
24. Chaikivska I. I. Analysis of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine in the context of successful implementation of innovative projects. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 1 2022. p. 155-159.
25. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
26. Boikivska H. M., Saladyak K. V. The role of human capital in ensuring the effective development of enterprises. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. vol. 5, 1 (310). 2022. p. 131-134.

## THE IMPACT OF THE STATE OF DIGITALIZATION PROCESSES IN UKRAINE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

BOIKIVSKA Galina, SALADIAK Kseniya  
Lviv Polytechnic National University

*The article explores the processes of development in modern society that are rapidly occurring amidst digital transformations, necessitating the adaptation of individuals and businesses to new conditions. One of the most important components for successful development in this context is human capital, which combines innovative technologies with educational processes and learning, fostering continuous knowledge renewal and the acquisition of new competencies. Understanding the role and unlocking human potential in the digital environment becomes an urgent task, presenting new challenges and opportunities for businesses to enhance their efficiency in a competitive landscape. The authors of the article envision a positive impact of developing digital skills on the accumulation of human capital, improving the standard of living, and driving economic growth in the country. It is emphasized that intellectual knowledge, skills, and potential for human capital development serve as the foundation for economic progress. It is noted that Ukraine belongs to countries with a high level of human capital development, but there is still a need for further improvement in quality of life, educational levels, and effective utilization of human capital. The article also highlights the importance of knowledge and project management in this process, emphasizing the necessity of engaging entrepreneurial and creative abilities of leaders and employees for the development of an innovative economy. The authors assert that harnessing the potential of human capital and its effective utilization are crucial factors for the sustainable development of Ukraine amid digital transformations. Overall, the article emphasizes the significance of developing human capital in Ukraine within the context of digital transformation and provides recommendations for enhancing this process, promoting the understanding of the importance of investing in human capital and digital skills to increase the country's competitiveness in the global environment.*

*Key words: human capital, development, digital transformations, competitiveness, digital economy, digital skills, information society, intellectualization, innovation.*

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

ДОДОН Оксана<sup>1</sup>, КОВАЛЕНКО Олена<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Донецький національний університет імені Василя Стуса  
<https://orcid.org/0000-0002-6316-3304>

<sup>2</sup>Вінницький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2864-9058>

Стаття містить результати досліджень аналізу потреб та досвіду використання інформаційних технологій в системі соціального захисту. Розглянуті особливості створення єдиної української інформаційної системи соціального захисту; функції системи «Дія» в напрямку соціального захисту та особливості діяльності соціального працівника з інформаційними технологіями. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) дозволяє швидко отримати різні види допомоги. Замовником такої системи є Міністерство соціальної політики. Проект реалізовано разом з Міністерством цифрової трансформації та за підтримки USAID/UK «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS», Фондом Євразія. Така комплексна система автоматизації різних напрямів соціальної підтримки є основою для технологічної платформи та інформаційного середовища соціального захисту. Відомо, що наявність інформаційної системи, спеціальних технологій потребує також запровадження алгоритмів та сценаріїв їх використання, активної імплементації в роботу соціальних працівників. Концепція використання інформаційних технологій в системі соціального захисту базується на формуванні єдиної інформаційної екосистеми, яка використовує інформацію оновлених державних реєстрів. Такий підхід вирішує питання дистанційного надання послуг, унеможливує корупційні дії, алгоритмізує всі процедури отримання довідок, соціальних послуг, зменшує обсяг ручних операцій, ймовірність помилок та затримок у виплатах, забезпечує взаємодію різних державних та банківських установ. Інформаційним ядром системи є єдиний соціальний реєстр. Система сформована як мікросервісна та гнучка. Зміни в пріоритетах запровадження нових модулів були продиктовані кризою повномасштабного вторгнення росії в Україну. І саме тому з'явилися послуги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), послуга з усунювання через портал, інтеграція з платформою «Допомога для реалізації додаткових виплат міжнародними організаціями. Взаємодія ЄІССС та Дії дозволяє надавати цифрові послуги 24/7. Робота фахівців соціальної сфери є автоматизованою, що дає можливість більше приділяти уваги громадянам. Цифровізація та оптимізація інформаційних потоків, введення електронних послуг, різноманітного інструментарію на спеціальних порталах та платформі Дія дозволяє формувати запити дистанційно, автоматично здійснювати перевірку даних та формування різноманітних, в тому числі й виплатних документів. Завдяки електронній комунікації формується середовище державних соціальних послуг та соціального захисту. Інформаційні технології в системі соціального захисту можна поділити на такі категорії: державні інформаційні системи, що базуються на виконанні запитів з державних реєстрів, автоматизують роботу служб соціальної сфери, дозволяють користувачам самостійно знаходити та отримувати необхідну інформацію, а також технології, що допомагають надавати соціальні послуги та є інструментом для роботи соціального працівника. Саме тому працівники соціальної сфери повинні володіти інструментарієм для роботи з сучасними інформаційними технологіями. Стратегія цифровізації та запровадження інформаційних технологій в системі соціального захисту орієнтується на задоволення потреб людини, визначених цільових категорій, а також на реалізацію сучасного інструментарію інформаційних систем для автоматизації рутинних процедур надання соціальних послуг, забезпечення соціального захисту, можливості виконання самостійних запитів на інформацію та виплати за допомогою веб-порталів. Соціальні працівники повинні мати високий рівень цифрової грамотності, знання та навички роботи в ЄІСС як для виконання власних процедур роботи, так і для допомоги інвалідам, ВПО, пенсіонерам тощо.

Ключові слова: соціальний захист; інформаційні технології; цифровізація; єдиний соціальний реєстр, єдина інформаційна система соціального захисту; електронні соціальні послуги.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-10>

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

Актуальність питання досліджень полягає в тому, що потреби в соціальній підтримці, інформації щодо різноманітних послуг соціального захисту можуть бути реалізовані шляхом використання електронних сервісів. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) дозволяє швидко отримати різні види допомоги. Замовником такої системи є Міністерство соціальної політики. Проект реалізовано разом з Міністерством цифрової трансформації та за підтримки USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS», Фондом Євразія [1]. Така комплексна система автоматизації різних напрямів соціальної підтримки є основою для технологічної платформи та інформаційного середовища соціального захисту. Відомо, що наявність інформаційної системи, спеціальних технологій потребує також запровадження алгоритмів та сценаріїв їх використання, активної імплементації в роботу соціальних працівників.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз відомих підходів до автоматизації процесів реалізації державної підтримки соціального захисту свідчать про те, що більшість з них було направлено на реалізацію безпаперової обробки інформації, формування баз даних. 20-річний досвід автоматизації процесів Пенсійного фонду України дозволяє говорити про те, що достатньо багато проблем були пов'язані

з фрагментарністю процесів автоматизації, незв'язаними між собою архівами та різними форматами даних, великим обсягом неоцифрованих інформаційних ресурсів. Все це призвело до того, що виникли проблеми у побудові єдиної концепції для створення ЄІССС, а також продовження досліджень для імплементації системи в діяльність працівників та користувачів системи соціального захисту.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Мета досліджень** – виконати аналіз потреб використання інформаційних технологій в соціальній сфері та визначити основні цифрові компетентності для соціального працівника.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Концепція використання інформаційних технологій в системі соціального захисту базується на формуванні єдиної інформаційної екосистеми, яка використовує інформацію оновлених державних реєстрів. Такий підхід вирішує питання дистанційного надання послуг, унеможливує корупційні дії, алгоритмізує всі процедури отримання довідок, соціальних послуг, зменшує обсяг ручних операцій, ймовірність помилок та затримок у виплатах, забезпечує взаємодію різних державних та банківських установ. Інформаційним ядром системи є єдиний соціальний реєстр [1, 2].

Система сформована як мікросервісна та гнучка. Зміни в пріоритетах запровадження нових модулів були продиктовані кризою повномасштабного вторгнення росії в Україну. І саме тому з'явилися послуги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), послуга з усиновлення через портал, інтеграція з платформою «Допомога для реалізації додаткових виплат міжнародними організаціями».

Взаємодія ЄІССС та Дії дозволяє надавати цифрові послуги 24/7. Робота фахівців соціальної сфери є автоматизованою, що дає можливість більше приділяти уваги громадянам.

Не дивлячись на те, що принцип інформаційної екосистеми полягає у багаторазовому використанні метаданих та сформованої інформації з мінімізацією дублювання та високим рівнем захисту персональних даних, принцип людиноцентризму доповнює принцип екосистеми з обробки інформації. ЄІСС забезпечує «максимальний інформаційний обмін з іншими державними ресурсами» для оптимізації кількості документів та верифікації отриманих даних та обробленої інформації.

ЄСР містить інформацію даних соціального захисту – його соціальний статус, права на соціальну підтримку, обсяг призначеної та дані фактично наданої допомоги.

Система працює відповідно до уніфікованих технологічних процесів надання послуг соціального захисту. Виплата соціальних допомог здійснюється централізовано та автоматично. ЄІСС дозволяє змінювати налаштування відповідно до змін в нормативно-правовій бази, здійснювати реінжиніринг ділових процесів, перевіряти дублювання процедур та документів, виконувати автоматичну верифікацію поданих документів.

Повна імплементація системи дозволяє здійснювати централізований та оперативний контроль функціонування системи соціального забезпечення в масштабах країни, області, району, а також надання соціальних послуг ВПО без географічної прив'язки.

ЄІСС об'єднує понад 35 підсистем, які використовують дані реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг та єдиного соціального реєстру. Єдина технологічна платформа дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище, в яке входять такі основні підсистеми [2]:

- ✓ «Електронний бюджет»;
- ✓ «Соціальне казначейство»;
- ✓ верифікації отримувачів соціальної підтримки;
- ✓ взаємодії інституцій соціального захисту з правоохоронними органами;
- ✓ обміну даними із суб'єктами інформаційної взаємодії;
- ✓ «Єдиний соціальний процесинг»;
- ✓ Єдиний моніторинговий центр соціальної сфери;
- ✓ аналітики;
- ✓ ретроконверсії;
- ✓ дистанційного інформування;
- ✓ Централізована служба технічної підтримки інституцій соціального захисту;
- ✓ юридичної підтримки;
- ✓ адміністративної підтримки;

✓ ведення довідників та реєстрів загального призначення.

В таблиці 1 представлені основні модулі єдиної системи соціального захисту та їх особливості

Таблиця 1

### Особливості модулів інформаційної системи соціальної сфери

Системи та підсистеми СЦ	Особливості	Операції, які виконує соціальний працівник
соціальна підтримка ВПО	надається понад 2 млн осіб;	обслуговування онлайн та СЦ
надання різних видів соціальної підтримки	Цифровізація соціальних послуг та різних видів підтримки	
реєстр надавачів соціальних послуг	єдина загальнодержавна централізована база даних юридичних та фізичних осіб, які мають право надавати соціальні послуги громадянам.	взаємодія з надавачами соціальних послуг; допомога в реєстрації на отримання соціальних послуг громадянам
надання соціальних послуг на Порталі Дія	подання заяв на усиновлення дітей;	верифікація персональних даних та обробленої інформації, надання документів дозволу
отримання громадянами виплат від міжнародних організацій	за допомогою Єдиного соціального реєстру, що є ядром ЄІССС, проведено верифікацію даних і формування списків на виплату для більш ніж 4 млн осіб, які подали заявки через систему «Допомога»	верифікація даних; допомога в оформленні виплат
підтвердження статусу людей з інвалідністю	надання верифікованої інформації про наявність інвалідності з інформаційних систем МСП та Пенсійного фонду під час звернення по соціальну допомогу, перетину кордону та в інших випадках(загалом налічується понад 2,5 млн людей з інвалідністю);	верифікація даних, допомога в отриманні інформації, соціальної допомоги, документів

Головні завдання автоматизованої системи соціального захисту підтримувати всі технологічні операції соціальної сфери за напрямками СЗ в Україні, швидко та зручно формувати інформацію або/і надавати можливості оформлення отримання державних допомог, винагород та компенсацій, інформація про соціальні послуги та їх надання через електронні сервіси, визначення пільг на пенсійне страхування, в тому числі накопичувальне, виплати гуманітарної допомога, процедури соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю тощо.

Технічні рішення базуються на рішеннях корпорації Oracle. Система використовує сертифіковане рішення захисту інформації.

Процеси автоматизації можна розділити на такі категорії:

1. Збір персональної інформації.
2. Обробка, верифікація та підтримка актуальності інформації.
3. Обмін даними.
4. Формування аналітичних даних.
5. Формування результативних документів, презентацій, приватної та публічної інформації.

Серед підсистем ЄІСС можна також виділити програмно-апаратні комплекси для управління процесами надання послуг в сервісних центрах.

Такі підсистеми дозволяють автоматизувати рутинні операції, структурувати запити споживачів соціальних послуг.

Так, наприклад, підсистема «Електронна черга» дозволяє здійснювати управління чергою, розподілом потоку відвідувачів відповідно до вільних фахівців за часом. Призначення автоматизованої системи електронної черги – управління чергами та розподіл

Кожен фахівець працює в АРМ працівника СЦ. Крім того, працює єдина система документообігу, яка дозволяє автоматизувати всі етапи життєвого циклу електронних документів, здійснювати їх моніторинг та контроль.

Важливим є запровадження системи ретроконверсії, яка призначена для переведення архівів паперових документів в електронну форму в промислових масштабах. За час впровадження такої системи оцифровано пенсійних справ: 4,5 млн. з 9,5 млн. справ (47% від загальної кількості)

Централізований банк даних з проблем інвалідності (ЦБІ) Міністерства соціальної політики України призначений для автоматизованої реєстрації та здійснює автоматизацію процесів реєстрації та обслуговування осіб з інвалідністю відповідно до чинного законодавства та організаційно-технічних рішень в сфері соціального захисту такої категорії населення. Така підсистема дозволяє швидко знайти реєстраційні дані осіб з інвалідністю, сформулювати індивідуальні програми реабілітації, сформулювати напрямлення для забезпечення технічними засобами реабілітації, реєструвати бездомних громадян, вести облік підприємств та установ, що надають соціальні послуги, освітні, реабілітаційні послуги.

Електронний особи з інвалідністю (<https://ek-cbi.msp.gov.ua/>) [3] дозволяє здійснювати процедури надання соціальних послуг, доступу до інформації, формування запитів та отримання відповідей на питання. Система веде облік 2,4 млн., активна кількість користувачів – 3,5 тис.

Цифровізація та оптимізація інформаційних потоків, введення електронних послуг, різноманітного інструментарію на спеціальних порталах та платформі Дія дозволяє формувати запити дистанційно, автоматично здійснювати перевірку даних та формування різноманітних, в тому числі й виплатних документів. Завдяки електронній комунікації формується середовище державних соціальних послуг та соціального захисту.

Цифровізація процесів, які виконує соціальний працівник повинна стосуватись рутинної роботи та звільняти його для більш активних комунікацій та взаємодії з особами, які потребують соціальних допомоги та захисту. Навчання соціальних працівників здійснюється відповідно загальних знань та навичок роботи в основних модулях інформаційної системи з детальним виконанням процедур та операцій відповідно своїм посадовим інструкціям. Соціальні працівники, які безпосередньо працюють з інвалідами, самотніми пенсіонерами допомагають їм також реєструватись в електронному кабінеті, користуватись соціальними мережами, Інтернет тощо.

Дані щодо рівня цифрової грамотності соціальних працівників свідчать про те, що навчання повинно бути системним та цільовим. Соціальні працівники повинні мати компетентності з інформаційної, комп'ютерної, медіа, комунікативної та технологічної грамотності. Такі компетентності дозволяють обробляти та оцінювати інформаційні дані, передавати різні види даних, спілкуватись в цифрових середовищах, працювати з різними застосунками та гаджетами. Медіаграмотність соціального працівника дуже важлива для роз'яснення та перевірки різноманітної інформації.

Для кожного соціального працівника або до групи за визначеним напрямом доцільно створити програму комплексної цифрової грамотності з перевіркою загальних знань та навичок і детального виконання цифрових алгоритмів надання послуг, консультацій онлайн, роботи в особистому кабінеті, допомоги користувачам. Така програма може бути представлена у вигляді навчальної карти, відповідати тестам для контролю знань та навичок. Супроводжуватись спеціальними тренінгами.

Необхідно відмітити, що оцінювання ефективності системи може бути здійснено в порівнянні з часом, зручністю, кількістю додаткових «цифрових» послуг при умові набуття цифрових компетентностей користувачами.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційні технології в системі соціального захисту можна поділити на такі категорії: державні інформаційні системи, що базуються на виконанні запитів з державних реєстрів, автоматизують роботу служб соціальної сфери, дозволяють користувачам самостійно знаходити та отримувати необхідну інформацію, а також технології, що допомагають надавати соціальні послуги та є інструментом для роботи соціального працівника. Саме тому працівники соціальної сфери повинні володіти інструментарієм для роботи з сучасними інформаційними технологіями. Стратегія цифровізації та запровадження інформаційних технологій в системі соціального захисту орієнтується на задоволення потреб людини, визначених цільових категорій, а також на реалізацію сучасного інструментарію інформаційних систем для автоматизації рутинних процедур надання соціальних послуг, забезпечення соціального захисту, можливості виконання самостійних запитів на інформацію та виплати за допомогою веб-порталів. Соціальні працівники повинні мати високий рівень цифрової грамотності, знання та навички роботи в ЄІСС як для виконання власних процедур роботи, так і для допомоги інвалідам, ВПО, пенсіонерам тощо.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Міністерство соціальної політики. Єдина інформаційна система соціальної сфери URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21396.html>
2. Без додаткових довідок та черг як зміниться сфера соціальних послуг з впровадженням єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Міністерство цифрової трансформації URL: <https://thedigital.gov.ua/news/bez-dodatkovikh-dovidok-ta-cherh-yak-zminitsya-sfera-sotsialnikh-poslug-z-vprovadzhennyam-edinoi-informatsiynoi-sistemi-sotsialnoi-sferi>
3. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text>
4. Єдина інформаційна система соціальної сфери України URL: <https://medirent.ua/projects/project/yedyna-informatsiina-systema-sotsialnoi-sfery-yeiss-ukrainy>
5. Каркач А., Семігіна Т. Цифрові компетентності соціальних працівників як передумова готовності до навчання літніх людей Траекторія Науки = Path of Science. 2021. Vol. 7. No 5 С. 508-518. DOI 10.22178/pos.70-2

**REFERENCES:**

1. Ministry of Social Policy (2021). Unified information system of the social sphere URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21396.html>
2. How will the sphere of social services change with the introduction of a unified information system of the social sphere without additional references and queues. Ministry of Digital Transformation (2022) URL: <https://thedigital.gov.ua/news/bez-dodatkovikh-dovidok-ta-cherh-yak-zminitsya-sfera-sotsialnikh-poslug-z-vprovadzhennyam-edinoi-informatsiynoi-sistemi-sotsialnoi-sferi>
3. On the approval of the Regulation on the Unified Information System of the Social Sphere (2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text>
4. Unified information system of the social sphere of Ukraine (2023) URL: <https://medirent.ua/projects/project/yedyna-informatsiina-systema-sotsialnoi-sfery-yeiss-ukrainy>
5. Karkach A., Semigina T. (2021) Digital competences of social workers as a prerequisite for the readiness for education of the elderly Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2021. Vol. 7. No. 5, pp. 508-518. DOI 10.22178/pos.70-2

**INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE SOCIAL PROTECTION SYSTEM**DODON Oksana<sup>1</sup>, KOVALENKO Olena<sup>2</sup><sup>1</sup> Vasył` Stus Donetsk National University<sup>2</sup> Vinnytsia National Technical University

*The article contains the results of the analysis of the needs and experience of using information technologies in the social protection system. Considered features of the creation of a unified Ukrainian information system of social protection; the functions of the "Action" system in the direction of social protection and the peculiarities of the activity of a social worker with information technologies. The unified information system of the social sphere (EEISS) allows you to quickly receive various types of assistance. The customer of such a system is the Ministry of Social Policy. The project was implemented together with the Ministry of Digital Transformation and with the support of USAID/UK "Transparency and Accountability in Public Administration and Services/TAPAS", Eurasia Foundation. Such a complex system of automation of various areas of social support is the basis for the technological platform and information environment of social protection. It is known that the availability of an information system and special technologies also requires the introduction of algorithms and scenarios for their use, active implementation in the work of social workers. The concept of using information technologies in the social protection system is based on the formation of a single information ecosystem that uses information from updated state registers. This approach solves the issue of remote provision of services, makes corrupt actions impossible, algorithmizes all procedures for obtaining certificates, social services, reduces the volume of manual operations, the probability of errors and delays in payments, ensures the interaction of various state and banking institutions. The information core of the system is a single social register. The system is designed as a microservice and flexible. Changes in priorities for the introduction of new modules were dictated by the crisis of the full-scale invasion of Russia into Ukraine. And that is why services for internally displaced persons (IDPs), adoption service through the portal, integration with the e-Help platform for the implementation of additional payments by international organizations appeared. The interaction of EEISS and Diya allows to provide digital services 24/7. The work of specialists in the social sphere is automated, which makes it possible to pay more attention to citizens. Digitization and optimization of information flows, introduction of electronic services, various tools on special portals and the Diya platform allows you to form requests remotely, automatically check data and create various, including payment documents. Thanks to electronic communication, the environment of state social services and social protection is formed. Information technologies in the social protection system can be divided into the following categories: state information systems based on the execution of requests from state registers, automating the work of social services, allowing users to independently find and receive the necessary information, as well as technologies that help provide social services and is a tool for the work of a social worker. That is why workers in the social sphere must have tools for working with modern information technologies. The strategy of digitization and introduction of information technologies in the social protection system is oriented towards meeting the needs of people, defined target categories, as well as the implementation of modern tools of information systems for the automation of routine procedures for the provision of social services, provision of social protection, the possibility of independent requests for information and payments using web portals. Social workers must have a high level of digital literacy, knowledge and skills to work in the information system, both to perform their own work procedures and to help people in need of social protection.*

*Keywords: social protection; Information Technology; digitization; unified social register, unified information system of social protection; electronic social services.*

## КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ СУСПІЛЬНОГО ВПЛИВУ

АЖАЖА Марина<sup>1</sup>, ПЕЛІОВА Яна<sup>2</sup>, НЕСТОРЕНКО Тетяна<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

[azazmarina17@gmail.com](mailto:azazmarina17@gmail.com)

<sup>2</sup> Економічний університет в Братиславі

<https://orcid.org/0000-0002-0305-0906>

[jana.peliova@euba.sk](mailto:jana.peliova@euba.sk)

<sup>3</sup> Бердянський державний педагогічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8294-6235>

[tp\\_nestorenko@bdpu.org.ua](mailto:tp_nestorenko@bdpu.org.ua)

Метою дослідження комунікативної політики держави в контексті посилення суспільного впливу є: аналіз ефективності комунікативних стратегій та заходів, які використовуються державою для взаємодії з громадськістю та формування позитивного суспільного впливу; вивчення впливу на громадськість дозволяє оцінити, як діє державна комунікація на громадськість, її усвідомлення та сприйняття; виявлення недостатньо прозорих або недостовірних практик комунікативної політики, що може допомогти виявити випадки дезінформації, недостовірної комунікації та сприяє вдосконаленню комунікативної політики, підвищенню довіри громадськості до дій держави; формування рекомендацій щодо використання нових технологій та інструментів комунікації, поліпшення прозорості, забезпечення доступу до інформації та підвищення активності у взаємодії з громадськістю та підвищення свого впливу на суспільство. В дослідженні проведено аналіз основних аспектів, які пояснюють, як комунікативна політика держави формує громадську думку та впливає на спосіб сприйняття, розуміння і оцінку громадськістю інформації про дії держави, її політику та рішення: застосування інформаційної влади означає, що держава контролює потік інформації, впливає на сприйняття та думку громадськості та інших впливових суб'єктів про усвідомлення суспільних процесів, надаючи певну перспективу та контекст; держава використовує різні комунікаційні стратегії, як емоційна апеляція, створення позитивного або негативного образу для усвідомлення подій, ідеології, цінностей та переконань громадськості; активне використання державою засобів масової інформації та соціальних мереж, встановлення взаємовідносин з журналістами, публікація прес-релізів на веб-сайтах, як інструменти комунікації з громадськістю; держава намагається створювати образ демократичної країни, інноваційного суспільства, які відповідають її політичним, економічним і соціальним цілям та підвищують довіру та підтримку громадськості; держава впроваджує партисипативне управління, залучаючи громадськість до діалогу та консультацій з питань суспільного впливу, демонструє відкритість та розуміння потреб та інтересів громадськості для досягнення спільних цілей та розвитку суспільства.

**Ключові слова:** комунікативна політика держави, нормативно-правові акти комунікативної політики, принципи, цілі, інструменти комунікативної політики, інформаційна кампанія, система комунікативної політики держави.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11>

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

Актуальність дослідження ступеня опрацювання проблем формування ефективної комунікативної політики держави полягає в тому, що в умовах воєнного стану необхідно вдосконалювати механізми, які регулюють процеси обміну інформацією, зокрема, застосування принципів партнерської взаємодії, що передбачає інформування населення та налагодження ефективного зворотного зв'язку, проведення відповідної інтерпретаційної роботи, встановлення партисипативного управління діяльністю органів державної влади. В сучасних умовах необхідно сформулювати основні принципи комунікативної політики держави та запровадити стандарти обміну інформацією на засадах рівноправного партнерства між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємництва, ЗМІ та громадськістю, що сприятиме розвитку демократичного, громадянського та інформаційного суспільства. Значення комунікативної політики різко підвищується в умовах проведення державою реформ в різних сферах, в тому числі і в сфері освіти [1, 2].

Для підвищення ефективності державного управління, розбудови партнерських відносин між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, ЗМІ, громадськістю та підвищення рівня довіри до органів державної влади та органів місцевого самоврядування слід приділити увагу трансформації прикладних знань, необхідних для формулювання та реалізації комунікативної публічної політики для визначення структури (моделі), характеристики змісту та форми комунікативної політики, принципів управління комунікативними процесами, зв'язків і впливів; стратегії комунікативної політики; індикаторів стратегічних пріоритетів, цілей, цінностей, підходів і методів вирішення проблем; нормативно-правових, організаційних, фінансових механізмів управління.

У сучасному інформаційному суспільстві держава несе велику відповідальність за забезпечення ефективного впливу комунікації на суспільство. Комунікативна політика держави

відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, зміцненні соціальної комунікації та визначенні стратегій соціального розвитку. В умовах зростання суспільного впливу комунікативна політика стає невід'ємною частиною успішного розвитку країни та активного розвитку людського капіталу [3].

Комунікативна політика держави – це набір стратегій, планів, дій та заходів, спрямованих на управління взаємодією держави з її громадянами, іншими державами та міжнародним співтовариством. Політика визначає шляхи та засоби взаємодії держави з громадськістю з метою впливу на громадську думку, формування інформаційного простору, сприяння суспільним змінам, забезпечення легітимності й довіри до влади та її дій.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У вітчизняній науці публічного управління концептуальні основи теорії комунікації та комунікативної політики, проблеми розвитку масової та громадянської комунікації, стратегічної комунікації у сфері безпеки та у сфері міжнародних відносин, зв'язків з громадськістю відображено в працях таких вчених, як О. Антонова, Т. Андрійчук, Е. Афонін, А. Баровська, В. Бебик, М. Білинська, Т. Бутирська, В. Буренко, О. Бухтатий, О. Валевський, Т. Василевська, В. Воронкова, Д. Галлін, Л. Гонюкова, Н. Грицяк, В. Гурковський, О. Дмитренко, С. Домбровська, Н. Дніпренко, В. Іванов, Климанська, В. Козаков, О. Корнійчук, В. Куйбіда, М. Логунова, Д. Неліпа, О. Петрос, Г. Почепцов, В. Ребало, Є. Романенко, С. Серьогін, Г. Ситник, О. Совгіря, І. Сурай, С. Телешун, О. Титаренко, О. Трухачов, І. Чаплай, В. Юрченко та ін.

Необхідність створення комунікативної політики держави впливає з проблематичного стану комунікаційних процесів між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Ця недолік веде до відсутності необхідної координації їхньої діяльності в управлінні економічним, соціальним та гуманітарним розвитком суспільства. Окрім того, відсутність цілісної комунікативної політики держави, стратегії та тактики комунікації органів публічної влади, а також відсутність єдиної системи комунікативних підрозділів погіршують ситуацію. Необхідно координувати комунікативні дії державних, самоврядних, громадських та медійних структур для досягнення результативного впливу на управління суспільними процесами, а також оптимального та ефективного використання економічних, організаційних, комунікаційних та інших ресурсів. Також є важливою нагальною потребою створення механізму для виявлення, запобігання та нейтралізації реальних і потенційних загроз національній безпеці в інформаційній сфері, а також побудови національної системи стратегічних комунікацій [4] тощо.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження комунікативної політики держави в контексті посилення суспільного впливу, аналіз основних аспектів комунікативної політики.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Комунікативна політика держави – це організована та цілеспрямована діяльність органів влади, спрямована на: проведення широкого діалогу з громадськістю щодо цілей, завдань і напрямків розвитку держави; забезпечення громадськості своєчасною, чіткою, достовірною та відповідною інформацією про політику, державні програми, адміністративні послуги та ініціативи органів влади; роз'яснення суспільної вигоди, яку приносить реалізація конкретних політик і програм; встановлення ефективних каналів зворотного зв'язку з громадськістю; формування довіри до владних структур і підвищення рівня довіри громадськості до них; створення позитивного іміджу держави і формування її бренду.

Комунікативна політика держави є відносно стабільною, вимагає систематичної роботи та постійного вдосконалення для досягнення успішних комунікаційних результатів.

Головною метою державної комунікативної політики є створення спільного розуміння і візії щодо розвитку держави. Для досягнення цієї мети необхідно взаємодіяти та координувати комунікативні зусилля різних органів влади, ефективно керувати комунікаційними потоками та враховувати потреби різних аудиторій. Це забезпечить належну комунікацію і співпрацю між державними органами та громадськістю, сприятиме взаєморозумінню і спільним зусиллям у досягненні спільних цілей розвитку країни [5].

Комунікативна політика в Україні регулюється рядом законів та нормативно-правових актів, які визначають принципи та правила комунікації держави з громадськістю:



1. Конституція України (1996) встановлює загальні принципи свободи слова, права на інформацію та права громадян на сприйняття та передачу інформації; гарантує право на свободу слова, преси, радіо, телебачення та інші форми виразу [6].

2. Закон України «Про інформацію» (1992) визначає правові засади інформаційної діяльності в Україні, встановлює принципи доступу до інформації, правила щодо розповсюдження інформації державними органами, порядок надання інформації громадськості та інші аспекти інформаційної політики [7].

3. Закон України «Про звернення громадян» (1996) регулює способи, якими громадяни України можуть здійснювати своє право, надане Конституцією України, вносити пропозиції щодо покращення діяльності органів державної влади, об'єднань громадян згідно з їх статутами, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських організацій [8]. Цей закон надає можливість громадянам України брати участь у керівництві державними та громадськими справами, впливати на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, захищати свої права та законні інтереси, а також відновлювати їх у разі порушення.

4. Закон України «Про медіа» (2023) призначений для забезпечення реалізації основних прав, зокрема, свободи висловлювання поглядів та доступу до різноманітної, достовірної та актуальної інформації [9]. Він також націлений на підтримку плюралізму думок і вільного поширення інформації, а також на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів. Закон регулює діяльність медіа-сфери відповідно до принципів прозорості, справедливості та безпристрасності, сприяє створенню конкурентного середовища, рівності та незалежності медіа. Крім того, він визначає правовий статус, порядок формування, функціонування та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

5. Закон України "Про суспільні медіа України" (2014) встановлює правові засади для діяльності Суспільного медіа України та визначає принципи функціонування Національної суспільної телерадіокомпанії України [10]. Суспільне медіа України створюється з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, сприяння національному діалогу та підтримки формування громадянського суспільства.

6. Закон України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» (1997) регламентує правові, економічні та організаційні основи, що стосуються державної підтримки медіа та захисту соціальних прав журналістів [11].

7. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003) встановлює основні організаційно-правові засади, які стосуються обігу та використання електронних документів [12].

8. Закон України «Про рекламу» (1996) визначає принципи рекламної діяльності в Україні, регулює відносини, що виникають під час виробництва, поширення та споживання реклами. Він також встановлює правила щодо розміщення реклами в країні, регулює використання реклами в масових засобах інформації, встановлює вимоги до змісту та формату рекламних матеріалів і визначає правила щодо захисту прав споживачів [13].

9. Закон України "Про захист персональних даних" (2010) нормативно врегульовує відносини, пов'язані зі захистом та обробкою персональних даних, і має на меті захист основних прав та свобод людини і громадянина, зокрема права на недоторканість особистого життя, що стосуються обробки персональних даних [14].

10. Закон України "Про доступ до публічної інформації" (2011) встановлює порядок реалізації та гарантує право кожної особи на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших постачальників публічної інформації, згідно з визначенням, що надано цим Законом, а також інформації, яка становить суспільний інтерес [15].

11. Цивільний кодекс України (2003) встановлює правила для особистих немайнових та майнових відносин (цивільних відносин), включаючи ті, що виникають під час комунікації у публічній сфері [16].

12. Кримінальний кодекс України (2001) забезпечує законодавче забезпечення захисту прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки, довкілля, конституційного устрою України від злочинних посягань, забезпечення миру і безпеки людства, а також запобігання злочинам. У Кримінальному кодексі є ряд статей, які встановлюють кримінальну відповідальність за злочини, пов'язані з комунікативною діяльністю у публічній сфері [17].

Українське законодавство, яке прямо або опосередковано контролює питання інформаційної та комунікативної діяльності у публічній сфері, можна умовно поділити на три значні групи. Перша група включає закони, що визначають організаційно-правові умови цієї діяльності. Друга група стосується законів, які регулюють діяльність засобів масової інформації. Третя група охоплює закони, що встановлюють правила здійснення такої діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [18]. При формуванні державної комунікативної політики необхідно спочатку комплексно вирішувати питання нормативно-правового та інституційного забезпечення, а потім переходити до ситуативних заходів реагування на конкретні ситуації. В умовах суспільно-політичного розвитку належне інституційне забезпечення державної комунікативної політики стає чинником забезпечення безпеки держави.

При формуванні та реалізації державної комунікативної політики в контексті посилення суспільного впливу необхідно дотримуватися таких принципів, як принципи прозорості; когерентності; доступності; гнучкості; двосторонньої взаємодії; діалогу; контекстуальності; інформаційної об'єктивності; відповідальності керівника та органу влади; інституційної пам'яті; новітніх технологій та інноваційних підходів; співпраці та партнерства. Зазначені принципи визначають загальну спрямованість державної комунікативної політики та відображають важливі аспекти ефективної взаємодії між державою та громадськістю. Вони допомагають забезпечити відкритість, прозорість та взаєморозуміння між сторонами та сприяють підвищенню суспільного впливу держави, побудові довіри та ефективному обміну інформацією, змінам у медіа-ландшафті та комунікаційних звичках громадськості, кращому розумінню та сприйняттю інформації громадськістю, допомагають уникати спотворення фактів, маніпуляцій та дезінформації.

Визначимо основні цілі комунікативної політики держави в контексті посилення суспільного впливу, які спрямовані на забезпечення ефективної комунікації держави з громадськістю, сприяють розвитку довіри, впливу та стійкості суспільства:

1. Інформування громадськості. Держава спрямовує свої зусилля на поширення об'єктивної та достовірної інформації про свою діяльність, рішення, політику та програми. Інформування громадськості відбувається через засоби масової інформації, соціальні медіа, веб-сайти, офіційні заяви та прес-конференції, електронні розсилки, форуми, семінари, дискусії та публічні зустрічі та інші канали комунікації. Важливим аспектом інформування є доступність, достовірність та прозорість інформації, а також активна взаємодія з громадськістю, що дозволяє забезпечити ефективний діалог та взаєморозуміння.

2. Зміцнення довіри громадськості до державних інституцій, лідерів та їхніх рішень. Держава зобов'язана встановлювати ефективні механізми комунікації, які дозволяють комунікувати з громадськістю, вислуховувати їхні побажання та погляди, а також пояснювати мотивації своїх дій.

3. Стимулювання активної громадянської участі та сприяння діалогу та взаємодії у суспільних процесах. Держава створює можливості для відкритого діалогу з громадськістю, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами (наприклад, проведення громадських консультацій та публічних слухань; забезпечення доступу до об'єктивної публічної інформації про свою діяльність, політику та рішення; обговорення в інтернеті на електронних платформах для зворотного зв'язку відкритих зустрічей з громадськістю (веб-сайт, електронна пошта, онлайн-форуми, соціальні мережі тощо); письмові консультації; розширення ролі громадських організацій та надання їм можливості для участі в процесі прийняття рішень; робочі групи за участю представників громадськості, залучення громадян до процесу формування політик і програм та інші форми взаємодії).

4. Управління репутацією. Держава здійснює активні дії для формування та збереження своєї репутації на національному та міжнародному рівнях. Це формування позитивного іміджу держави щодо представлення її в міжнародних засобах масової інформації; ефективна дипломатія; підтримка міжнародного співробітництва та позитивного сприйняття на міжнародній арені; розвиток сильної та стабільної економіки; розробка брендингових кампаній; сприяння культурним обмінам щоб підкреслити унікальність та привабливість держави; медіа та публічна дипломатія спрямовані на встановлення партнерських стосунків з громадськістю, міжнародними ЗМІ та впливовими громадськими діячами; участь в міжнародних програмах допомоги, гуманітарних проектах та місіях, що сприяє позитивному сприйняттю держави та демонструє відповідальність і соціальну солідарність. тощо.

5. Протидія дезінформації та фейкам: Держава приділяє увагу боротьбі з дезінформацією та фейками, які можуть шкодити інтересам держави. Це може включати встановлення механізмів

збору та аналізу інформації, що дозволяє виявити неправдиву або маніпулятивну інформацію та швидко реагувати на неї; сприяння розпізнаванню, розкриттю та запобіганню поширенню недостовірної інформації; розробку стратегій поширення достовірної інформації; сприяння медійній грамотності; проведення освітніх кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадян щодо дезінформації та фейків; підтримка фактчекінгових ініціатив та співпрацю з міжнародними партнерами; співпрацює з медіа-організаціями та платформами соціальних мереж для виявлення та видалення дезінформації; підтримка журналістських стандартів та етичних кодексів, які сприяють розпізнаванню та уникненню поширення дезінформації; забезпечення доступу до офіційних джерел інформації, підтримка незалежних медіа, розвиток публічної бібліотечної системи тощо.

6. Створення сприятливих умов для комунікації: Держава створює необхідні умови для вільної, різноманітної та відкритої комунікації. Це може включати розвиток інформаційної інфраструктури, захист свободи слова, преси та інших прав громадян на вільне висловлювання, розвиток медіапростору, підтримка незалежних медіаорганізацій, створення конкурентного середовища, розвиток медіа-грамотності серед громадян; публічність рішень, відкритість даних та документів, доступ до офіційної інформації через веб-портали та інші канали; залучення громадськості до процесу прийняття рішень через консультації, діалог, публічні слухання та інші форми зв'язку; підтримка громадського журналізму та громадських медіа, які представляють інтереси громадськості та незалежність від політичних чинників тощо.

Важливим завданням комунікативної політики держави є забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку між владою та громадськістю, яка сприяє взаєморозумінню, довірі та підтримці громадськості. Вона відіграє важливу роль у формуванні суспільної думки, зміцненні соціального впливу держави та розвитку демократичних процесів.

Раціональне використання засобів масової інформації (ЗМІ) є важливим елементом комунікативної стратегії органів державної влади. ЗМІ виступають основним каналом для поширення інформації в системі державного управління. Результати співпраці між органами державної влади та ЗМІ мають значний вплив як на якість інформування громадян про діяльність державних органів, так і на формування позитивного іміджу державного апарату [19].

Окрім того, важливою складовою комунікативної стратегії держави є комунікаційна політика. Ця політика передбачає організовану та цілеспрямовану діяльність органів влади з метою забезпечення функціонування та розвитку комунікаційних систем та засобів, що забезпечують передачу інформації. Сюди входять ІТ, ІКТ, зокрема ширококутний Інтернет, технічне забезпечення медіа (телекомунікації, мовлення) та інші [20].

Комунікативна політика держави має базуватися на численних способах залучення громадян до прийняття рішень, які впливають на їхню життєдіяльність, що вимагає не лише надання громадянам широкого спектру інформації, а й надання можливості висловлювати свої думки і погляди та впливати на важливі державні рішення. Це передбачає розробку та реалізацію комплексних планів застосування комунікації на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Сфера використання комунікацій в державному управлінні має розширюватися та переходити від рівня процесу до рівня діяльності, акцентуючись на процесі «передачі та обміну інформацією» для представлення та пояснення прийнятих урядових рішень і дій, а також для підтримки соціальних відносин. Увага акцентується на відмінностях між проактивною та пасивною комунікацією уряду з громадськістю. «Активну комунікацію» використовують для визначення всієї інформації, наданої в організованому порядку конкретною цільовою групою органів влади та адміністрації. Комунікація є активною, тому що всі заходи, які проводить уряд, плануються, організовуються та фінансуються.

Пасивна комунікація – це інформація, яка надається запитувачу органом виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до нормативно-правових актів про доступ до інформації. Суть пасивної комунікації полягає в тому, щоб інформувати суспільство, пояснювати рішення, щоб отримати його підтримку, захищати цінності та заохочувати відповідну поведінку та діалог між державними установами та громадянами. Цей тип урядової комунікації щодо державно-орієнтовної або політичної інформації включає: повідомлення про діяльність уряду, включаючи особливості тлумачення урядових рішень; заохочення громадян до захисту та реалізації своїх прав тощо [21].

В широкому розумінні, система комунікативної політики держави є комплексом взаємодій та комунікаційних процесів, які відбуваються на горизонтальному та вертикальному рівнях,

внутрішньо та зовнішньо, формально та неформально, між різними суб'єктами у публічному просторі. Ці суб'єкти включають органи місцевого самоврядування, громадські інституції, державні організації, установи, представників ЗМІ та громадян. Це сприяє координації діяльності управлінських суб'єктів у суспільному процесі на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Однією з умов успішного формування держави є підтримка прийнятих рішень населенням. Очевидно, що визнання ефективності цих рішень залежить не тільки від успішного досягнення поставлених цілей та результативності діяльності державних органів, але й від здійснення ними ефективної інформаційної кампанії та пояснення громадськості своїх дій, спрямованих на сприяння інтеграції суспільства та захист інтересів громадян. Крім того, інформаційна кампанія державної політики має важливе значення у формуванні відповідного іміджу державної влади на національному та міжнародному рівнях [22].

Згідно з визначенням Г. Почепцова, інформаційна кампанія є послідовністю системних інформаційних втручань, які можуть бути внутрішніми, зовнішніми або одночасно внутрішніми та зовнішніми. Метою інформаційних кампаній є внесення змін у фізичний простір за допомогою механізмів нефізичних просторів, таких як інформаційний або віртуальний простір [23].

Інформаційна кампанія представляє собою комплекс різноманітних заходів, спрямованих на передачу ключового повідомлення до однієї або кількох цільових аудиторій за допомогою найбільш оптимальних каналів із використанням доступного інструментарію візуалізації суті цього повідомлення. При цьому успішність інформаційної кампанії залежить від системності та безперервності подачі інформації [24].

Комунікативна політика держави має бути спрямованою на вирішення основних проблем українського суспільства через загальнодержавні інтенсивні, технологічні забезпечені інформаційні кампанії:

- підвищення обізнаності населення з питань цивільного захисту, надзвичайних ситуацій та правозахисної проблематики;
- «гаряча лінія» з питань пошуку зниклих безвісти через військові дії в Україні;
- розвиток співробітництва державних інституцій та приватного сектору;
- покращення обізнаності громадян щодо прав та обов'язків під час користування фінансовими послугами;
- підкреслення важливості здорового способу життя;
- вирішення проблем дискримінації за расою, віком, статтю, релігійними переконаннями та фізичними можливостями;
- заохочення громадянських інновацій (уряд приймає ініціативи та проекти громадян, спрямовані на розвиток країни та покращення самих громадян);
- запровадження комунікаційних інновацій для звернень до громадян і жителів всієї держави;
- зосередження на національних пріоритетах і вирішення найважливіших суспільних проблем.

Застосування інструментів інтенсивної інформаційної кампанії не тільки поширює конкретне повідомлення, а й підвищує ефективність інформаційного процесу, оскільки: реалізує диференційований інформаційний вплив; враховує особливості соціальних установок і потреб окремих груп населення; створює якісні інформаційні продукти, які сприймаються конкретною аудиторією; створює можливості «оточити» людину інформаційним повідомленням про проведення кампанії за всіма наявними комунікаційними каналами, досягаючи синергетичного ефекту впливу.

Ефективна комунікативна політика держави сприяє розвитку діалогу між владою та суспільством, спираючись на принципи демократії, ефективну роботу державних інституцій та сталий розвиток різних сфер життєдіяльності. Сучасна публічна комунікативна політика держави націлена на забезпечення взаємодії між владою та суспільством, а також міжрозділову взаємодію уряду. Вона включає такі елементи, як інформування населення про цілі та пріоритети уряду, надання адміністративних послуг, забезпечення зворотного зв'язку, залучення громадськості до політичних процесів та прийняття рішень, а також забезпечення доступу до інформації. Суть зовнішньої та внутрішньої урядової комунікації полягає в спрямованості інформації на власні структури та забезпеченні їх взаємодії (внутрішня комунікація), або на взаємодію з громадськістю та засобами масової інформації (зовнішня комунікація).

Комунікативна політика держави може бути охарактеризована такими факторами:

- 1) визнанням значущості ефективної комунікації;
- 2) активною інституалізацією комунікаційних механізмів;
- 3) управлінням з боку вищих адміністративних посад, таких як речник чи прес-секретар уряду;
- 4) різним рівнем інтенсивності координації між підрозділами управління;
- 5) прагненням до єдиної організаційної парадигми.

Взаємодія між урядом і громадянами має бути активною і присутньою у всіх сферах суспільного життя, особливо коли мова йде про боротьбу з корупцією. Участь громадян у формуванні політичного курсу та управлінні країною на демократичних засадах здійснюється через законом встановлені форми безпосереднього співробітництва, а також за допомогою діяльності громадських організацій, і незалежний нагляд за роботою урядових органів є важливою складовою механізмів стримування та контрваг. Впровадження вільного доступу до інформації та відкритого обговорення рішень влади є необхідним для забезпечення цих механізмів і відображається у вимогах нормативних документів Парламентської Асамблеї Ради Європи. Відкритість урядових органів є не лише вимогою Ради Європи, але й необхідністю на сучасному етапі розвитку держави, яка прагне будувати правову, демократичну та суверенну систему управління [4].

Україна зробила вагомі кроки у встановленні взаємодії між інститутами громадянського суспільства та державою, а також у розповіді населення про діяльність уряду. Однак, в умовах воєнного стану, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні бути свідомі наслідків своїх рішень. Уряд має нести відповідальність за забезпечення цивільного захисту, законності, соціальної гармонії та благополуччя.

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

Отже, комунікативна політика держави – це специфічна діяльність із чотирма глобальними напрямками: стратегічна комунікація; кризова комунікація; масова комунікація та міжособистісне спілкування. Усе це досягається кількома засобами: спілкуванням; електронні комунікаційні технології; урядовий зв'язок; право як спілкування; PR-діяльність. Вони, у свою чергу, поділяються на два рівні: спілкування з громадськістю та спілкування всередині державно-адміністративної системи. Їх застосування передбачає використання таких методів: пропаганда; переконлива пропаганда; переконання; освіта; залучення; пояснення; уточнення; діалог; посередництво; діалог; інформування; PR-діяльність із зацікавленими сторонами. Варто зазначити, що інформування розглядається як один із способів реалізації комунікативної політики держави, і лише шляхом інформування населення можна отримати оперативну інформацію, що є правом громадян.

У цифрову епоху комунікативна політика держави повинна враховувати виклики та можливості, які надають інформаційні технології. Розвиток соціальних медіа та онлайн-платформ змінив спосіб, яким люди спілкуються та отримують інформацію. Держава повинна бути активною у цьому просторі, ефективно використовувати цифрові канали комунікації для поширення своїх повідомлень та залучення громадськості до діалогу. Важливо також враховувати цифрову грамотність громадян та забезпечувати доступність інформації для всіх верств населення.

Отже, комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу відіграє важливу роль у формуванні демократичного суспільства, забезпеченні відкритості та прозорості, підтримці національної ідентичності та розвитку цифрових комунікаційних каналів. Саме через ефективну комунікацію з громадськістю держава здатна побудувати спільний простір для обговорення проблем, прийняття рішень та досягнення загального добробуту.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Abyzova L., Babenko O., Nestorenko T., Reshetova I., Semeniuk M., Shevchenko O. (2017). Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change? Workshop 8.11.2017. University of Economics in Bratislava, Bratislava. Доступно з: <https://cutt.ly/SYcVUXq>
2. Несторенко Т. П. «Економіка суперзірок»: можливості та загрози для сфери освіти. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 7, № 2, 8–15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-1>

3. Ажажа М.А., Гонда В., Несторенко Т.П. (2015). Человеческий капитал: теоретические основы и механизмы развития. Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, с.63-69. <https://cutt.ly/YFdf3RC>
4. Бабенко К.А., Лазаренко С.Ж. (2015). Засади державної комунікативної політики щодо запобігання та протидії корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №1. Доступно з: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=800> (дата звернення: 13.06.2023).
5. Баровська А., Коваль І. (2016). Комунікативний vs комунікаційний: чому, коли, навіщо. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання : зб. мат. наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. К.: Фенікс, с. 98-103.
6. Конституція України. (1996) Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина. Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 30, ст. 141. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.06.2023).
7. Закон України «Про інформацію». (1992). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 48, ст.650. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 24.06.2023).
8. Закон України «Про звернення громадян». (1996). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 47, ст.256. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.06.2023).
9. Закон України «Про медіа». (2023). Відомості Верховної Ради України (ВВР), №2849-IX. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2350> (дата звернення: 24.06.2023).
10. Закон України «Про суспільні медіа України». (2014). Відомості Верховної Ради (ВВР), № 27, ст.904. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18#Text> (дата звернення: 24.06.2023).
11. Закон України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста». (1997). Відомості Верховної Ради України (ВВР), №50, ст. 302. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.06.2023).
12. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». (2003). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 36, ст. 275. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 25.06.2023)..
13. Закон України «Про рекламу». (1996). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 39, ст. 181. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
14. Закон України «Про захист персональних даних». (2010). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 34, ст. 481. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
15. Закон України «Про доступ до публічної інформації». (2011). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 32, ст. 314. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
16. Цивільний кодекс України. (2003). Відомості Верховної Ради України (ВВР), №№ 40-44, ст.356. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
17. Кримінальний кодекс України. (2001). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 25-26, ст.131. Доступно з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
18. Дрешпак В.М. (2015). Комунікації в публічному управлінні навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ. с. 45.
19. Чукут С.А., Джига Т.В. (2007). Комунікативна політика в органах державної влади: Навчальний посібник. К.: Секретаріат КМУ, С. 8. Доступно з: <http://surl.li/iugaf> (дата звернення: 11.06.2023).
20. Ганущин С. (2018). Теоретико-методологічні засади становлення комунікативної системи публічного управління. *Науковий вісник "Демократичне врядування"*. Вип. 21. Доступно з: <http://surl.li/iugbr> (дата звернення: 12.06.2023).
21. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. (2017). Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. пос. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 180 с. Доступно з: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new\\_26\\_02\\_18-2.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf) (дата звернення: 12.06.2023).
22. Грицяк Н.В, Баровська А.В. (2007). Інформаційні кампанії як механізм підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері євроінтеграції. *Стратегічні пріоритети*, №2(3). Доступно з: [https://www.lib.dp.ua/text/sp2007\\_2\\_5.pdf](https://www.lib.dp.ua/text/sp2007_2_5.pdf) (дата звернення: 13.06.2023).

23. Почепцов Г. (2013). Інформаційні кампанії: від продажу зубної пасти до революції. Доступно з: <http://surl.li/itokj> (дата звернення: 13.06.2023).

24. Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. (2018). Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, с. 124. Доступно з: <http://surl.li/itmjj> (дата звернення: 10.06.2023).

## REFERENCES:

1. Abyzova, L., Babenko, O., Nestorenko, T., Reshetova, I., Semeniuk, M., Shevchenko, O. (2017). Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. *Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change?* Workshop 8.11.2017. University of Economics in Bratislava, Bratislava. Available at: <https://cutt.ly/SYcVUXq>
2. Nestorenko, T.P. (2020). „Ekonomika superzirok”: mozhyvosti i zahrozy dlia sfery osvity [„The superstar economy”: opportunities and threats for education]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 7, no 2, 8–15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-1>
3. Azhazha, M.A., Gonda, V., Nestorenko, T.P. (2015). Chelovecheskiy kapital: teoreticheskie osnovy i mehanizmy razvitiya Человеческий капитал: теоретические основы и механизмы развития [Human Capital: Theoretical Foundations and Development Mechanisms]. *Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2015, с.63-69. <https://cutt.ly/YFdf3RC>
4. Babenko, K.A., Lazarenko, S.Zh. (2015). Zasady derzhavnoi komunikativnoi polityky shchodo zapobihannia ta protyidii koruptsii [Basics of the state communication policy regarding the prevention and counteraction of corruption]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* №1. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=800>.
5. Barovska, A., Koval, I. (2016). Komunikatyvnyi vs komunikatsiinyi: chomu, koly, navishcho. [Communicative vs. communication: why, when, why]. *Zaprovadzhennia komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady: vyklyky ta zaoddannia*: zb. mat. nauk.-prakt. konf. / uporiad. A.V. Barovska. K.: Feniks, s.98-103.
6. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996) Rozdil II. Prava, svobody ta oboviazky liudyny i hromadianyna. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 30, st. 141. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. Zakon Ukrainy «Pro informatsiiu» [Law of Ukraine "On Information"]. (1992). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 48, st. 650. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
8. Zakon Ukrainy «Pro zvernennia hromadian» [Law of Ukraine "On Appeals of Citizens"]. (1996). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 47, st. 256. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
9. Zakon Ukrainy «Pro media» [Law of Ukraine "On Media"]. (2023). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), №2849-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2350>.
10. Zakon Ukrainy «Pro suspilni media Ukrainy» [Law of Ukraine "On Public Media of Ukraine"]. (2014). Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), № 27, st.904. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18#Text>.
11. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu pidtryмку media, harantii profesiinoi diialnosti ta sotsialnyi zakhyst zhurnalista» [Law of Ukraine "On State Support of Media, Guarantees of Professional Activity and Social Protection of Journalists"]. (1997). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 50, st.302. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
12. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dokumenty ta elektronni dokumentoobih» [Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Document Management"]. (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 36, st. 275. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
13. Zakon Ukrainy «Pro reklamu» [Law of Ukraine "On Advertising"]. (1996). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 39, st. 181. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst personalnykh danykh» [Law of Ukraine "On Protection of Personal Data"]. (2010). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 34, st. 481.
15. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» [Law of Ukraine "On Access to Public Information"]. (2011). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 32, st. 314. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
16. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [The Civil Code of Ukraine]. (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), №№ 40-44, st. 356. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
17. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]. (2001). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 25-26, st. 131. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
18. Dreshpak, V.M. (2015). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni* [Communications in public administration]: navch. posib. D.: DRIDU NADU, s. 5.
19. Chukut, S.A., Dzhyha, T.V. (2007). *Komunikatyvna polityka v orhanakh derzhavnoi vlady* [Communicative policy in state authorities]: navchalnyi posibnyk. K.: Sekretariat KMU, s. 8. Available at: <http://surl.li/iugaf>.
20. Hanushchyn, S. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady stanovlennia komunikativnoi systemy publichnoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of the formation of a communicative system of public administration]. *Naukovyi visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*. Vyp. 21. Available at: <http://surl.li/iugbr>.
21. Drahomyretska, N.M., Kandahura, K.S., Bukach, A.V. (2017). *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni* [Communicative activity in public administration]: navch. pos. Odesa: ORIDU NADU. Available at: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new\\_26\\_02\\_18-2.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf).
22. Hrytsiak, N.V., Barovska, A.V. (2007). Informatsiini kampanii yak mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti realizatsii derzhavnoi polityky u sferi yevrointehratsii [Information campaigns as a mechanism for increasing the effectiveness of state policy implementation in the field of European integration]. *Stratehichni priorytety*, №2(3). Available at: [https://www.lib.dp.ua/text/sp2007\\_2\\_5.pdf](https://www.lib.dp.ua/text/sp2007_2_5.pdf).
23. Pocheptsov, H. (2013). *Informatsiini kampanii: oid prodazhu zubnoi pasty do revoliutsii* [Information campaigns: from selling toothpaste to revolution]. Available at: <http://surl.li/itokj>.
24. Kosar, L., Kaminiis, Ya., Khaliste E. ta in. (2018). *Komunikatsiinyi instrumentarii dlia derzhavnykh sluzhbovtiv* [Communication tools for civil servants]. Kyiv, s. 124. Available at: <http://surl.li/>.

## STATE COMMUNICATION POLICY IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING SOCIAL INFLUENCE

AZHAZHA Maryna<sup>1</sup>, PELIOVA Jana<sup>2</sup>, NESTORENKO Tetyana<sup>3</sup><sup>1</sup> Zaporizhzhia National University, Ukraine<sup>2</sup> University of Economics in Bratislava, Slovakia<sup>3</sup> Berdyansk State Pedagogical University, Ukraine

*The purpose of the research on the state's communicative policy in the context of strengthening social influence is an analysis of the effectiveness of communicative strategies and measures used by the state to interact with the public and create positive social influence; studying the impact on the public allows one to assess how government communication affects the public, its awareness and perception; detection of insufficiently transparent or unreliable practices of communication policy, which can help identify cases of misinformation, unreliable communication and contribute to the improvement of communication policy, increasing public trust in the actions of the state; forming recommendations on the use of new technologies and communication tools, improving transparency, ensuring access to information and increasing activity in interaction with the public and increasing its impact on society. The study analyses the main aspects that explain how the state's communicative policy shapes public opinion and affects the way the public perceives, understands and evaluates information about the state's actions, its policies and decisions: the use of information power means that the state controls the flow of information, affects perception and opinion of the public and other influential subjects about the awareness of social processes, providing a certain perspective and context; the state uses various communication strategies, such as emotional appeal, creation of a positive or negative image to make the public aware of events, ideology, values and beliefs; active use of the mass media and social networks by the state, establishment of relations with journalists, publication of press releases on websites as tools of communication with the public; the state tries to create an image of a democratic country, an innovative society that meets its political, economic and social goals and increases public trust and support; the state implements participatory management, involving the public in dialogue and consultations on issues of public influence, demonstrates openness and understanding of the needs and interests of the public to achieve common goals and development of society.*

**Key words:** communication policy of the state, regulatory and legal acts of communication policy, principles, goals, tools of communication policy, information campaign, system of communication policy of the state.



## ВПРОВАДЖЕННЯ MVP З МЕТОЮ ТЕСТУВАННЯ ГІПОТЕЗИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ

БОРОНЕЦЬ Дмитро

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
e-mail: [dmitry.ovm@gmail.com](mailto:dmitry.ovm@gmail.com)

*Стаття акцентує увагу на необхідності та позитивних ефектах від впровадження Мінімально Життєздатного Продукту (Minimum Viable Product, MVP) з метою перевірки гіпотези щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності на підприємствах галузі тимчасового розміщення та організації харчування. Дана сфера постійно стикається з викликами, що потребують інноваційних підходів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. У статті розглядається важливість використання MVP як ефективного інструмента для валідації гіпотези про переваги диверсифікації діяльності в галузі. Розглядається процес впровадження MVP на загальному прикладі підприємств галузі, де використовувалась стратегія розширення асортименту послуг та продукції. Основною перевагою MVP є те, що він дозволяє ефективно тестувати різні ідеї та реалізовувати лише ті з них, що є успішними, знижуючи ризики фінансових збитків. Стаття акцентує увагу на важливості стратегічного планування і ретельного аналізу результатів MVP перед широкомасштабною реалізацією нової моделі діяльності. Дослідження допомагає підприємствам галузі зрозуміти переваги диверсифікації та визначити оптимальний шлях для розвитку, підвищення прибутковості та задоволення потреб клієнтів. Узагальнюючи, стаття розкриває потенціал використання MVP як ефективного інструменту для тестування гіпотез та впровадження стратегії диверсифікації в галузі тимчасового розміщення та організації харчування. Це дозволяє підприємствам досягти стабільності та успішності в умовах змінного ринкового середовища та задовольнити потреби різних груп клієнтів.*

*Ключові слова: мінімально життєздатний продукт (minimum viable product, MVP), диверсифікація діяльності, галузь тимчасового розміщення та організації харчування, інноваційні підходи, стійкість та конкурентоспроможність, валідація гіпотези, розширення асортименту послуг та продукції, стратегічне планування та управління, проектний менеджмент.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-12>

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

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується високою динамікою змін, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання. Одним із ефективних інструментів адаптації є диверсифікація діяльності, розширення сфери діяльності підприємства за рахунок впровадження нових видів діяльності, що не пов'язані з основною діяльністю підприємства. Диверсифікація діяльності дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з основною діяльністю, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Галузь тимчасового розміщення та організації харчування є однією з найбільш динамічних галузей економіки України. У 2021 році оборот галузі склав 100 млрд грн, що на 20% більше, ніж у 2020 році. Динамічний розвиток галузі обумовлений зростанням попиту на послуги тимчасового розміщення та організації харчування з боку населення та бізнесу. Різкий спад та криза економіки України у 2022 році зумовлена повномасштабним вторгненням призвели до значної кількості збанкрутілих підприємств, зменшення кількості платоспроможного населення, проблеми в ланцюзі поставок тощо. Все це зумовлює актуальність впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщення та організації харчування.

Одним із шляхів оцінки та прогнозування ефективності та результативності диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщення та організації харчування є впровадження мінімально життєздатного продукту (MVP). MVP – це прототип продукту, який має мінімальний набір функцій, необхідних для тестування гіпотези щодо попиту на продукт. Впровадження MVP дозволяє підприємствам швидко і з мінімальними витратами протестувати свої ідеї та отримати відгуки від потенційних клієнтів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, Б. Купера, Д. Маллінса, Н. Пателя, Б. Фелда, М.І. Шабалтуна, О.І. Куцербубова, П.В. Леманова та інших [1,2,3,4,5,6], присвячені дослідженню диверсифікації як стратегічного напрямку розвитку та підвищення конкурентних переваг підприємств. Ці публікації зосереджуються на визначенні сутності та видів диверсифікації, взаємозв'язку зі стратегічним розвитком підприємства і впливі на його конкурентоспроможність.

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

Проте, існують недостатньо досліджені аспекти, такі як технологія реалізації диверсифікації як засобу подолання кризових явищ, методи економічного обґрунтування доцільності змін у діяльності підприємства та проблеми реалізації диверсифікації через стартап-проекти. А основне - визначення перспективності впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства на ранніх етапах. Оцінка сильних та слабких сторін проекту, коригування відповідно з умов ринку, визначення цільової аудиторії продукту диверсифікації діяльності тощо [7].

Зазвичай стратегія диверсифікації діяльності розглядається як елемент розширення спектру діяльності компанії та покликана забезпечити підвищення конкурентоспроможності компанії. В той же час реалізація потребує значних коштів та витрат ресурсів компанії, прогнозований же ефект залишається невідомим, або ж лише прогнозованим до моменту безпосереднього запуску результатів, MVP в свою чергу виступає стресовим тестом стратегії та дозволяє визначити ключові показники по яким буде прийматися рішення про доцільність впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства [8].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження та доведення важливості впровадження Minimum Viable Product (MVP) як повноцінного інструменту для аналізу гіпотези перед впровадженням стратегії диверсифікації діяльності в галузі тимчасового розміщення та організації харчування. Детально розглянуто складові створення та впровадження MVP.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Lean startup - це методологія для стартапів з метою створення життєздатної бізнес-моделі. Принципи "Будувати - Вимірювати - Вчитися" були вперше представлені Еріком Рісом у 2011 році. Це потужна та економічна структура для випробування продуктів та послуг на ранніх етапах [6]. Ця модель ідеально пояснює спосіб мислення сучасних продуктових команд. Сформулювавши та випробувавши невеликі гіпотези зі схожими персонами, менеджери продукту вимірюють вплив цих тестів та намагаються застосувати отримані знання в майбутніх ітераціях. Мета - удосконалити продукти та послуги, знайти "продуктову пропозицію, що збігається з ринком". Перетворення та невдачі розглядаються як частина процесу тактичної, а врешті стратегічної діяльності компанії. У даному контексті йдеться про впровадження MVP (Minimum Viable Product) з метою перевірки гіпотези про реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщування та організації харчування [9].

MVP (Minimum Viable Product) - це мінімально життєздатний продукт або мінімальний функціональний продукт, який має самі основні функції, необхідні для того, щоб задовольнити основну потребу або розв'язати певну проблему цільової аудиторії. MVP використовується для проведення експериментів і збору відгуків від користувачів на ранніх стадіях розробки продукту. MVP є стратегічним підходом до розробки продукту або послуги, який допомагає знизити ризики і зекономити час та ресурси. Основна ідея полягає в створенні мінімального набору функцій, необхідних для того, щоб продукт міг працювати і вирішувати базові проблеми чи задовольняти основні потреби цільової аудиторії. MVP не містить всіх запланованих функцій, а лише ті, які є критичними для перевірки гіпотези або основного функціоналу продукту [10].

**Побудова MVP.** Мінімально життєздатний продукт (MVP) допомагає менеджерам продукту швидко оцінити життєздатність бізнес-ідеї з невеликими початковими витратами. Ці маленькі експерименти з бізнес-планом значно зменшують невизначеність. Фуд-траки - це маленькі ресторани підприємства на колесах, які можуть тестувати та здійснювати ітерації концепцій з відносно невеликим фінансовим впливом. Тому типовий MVP в області F&B (Їжа та Напої) міг би виглядати так:

- Фуд-трак з достатньою кількістю функцій для перевірки ідеї. Це включає кухонне обладнання, зберігання та необхідний досвід для приготування відповідних рецептів.
- Доступ до інструментів для вимірювання метрик та порівняння продуктивності. Це включає кількість проданих страв, витрати на їжу та працю, час приготування, а також, якщо це можливо, базовий бал NPS (наскільки ймовірно ви порекомендуєте цю страву другові за шкалою від 1 до 10).
- MVP здатний захоплювати цінність та принести підприємцю грошову винагороду. Це допомагає з'ясувати унікальну пропозицію вартості.

Завдяки MVP власник фуд-траку може експериментувати зі своєю концепцією, тестувати різні страви та підходи, і зібрати важливі дані та відгуки від клієнтів без значних початкових інвестицій. Це допомагає знизити ризики та збільшити шанси на успіх у виборі оптимальної концепції для F&B-бізнесу.

MVP не є кінцевою версією продукту, а лише першим кроком у його розробці. Після успішного впровадження MVP команда продовжить розвивати продукт, додаючи новий функціонал і поліпшуючи існуючий, засновуючись на відгуках користувачів та змінах у ринкових умовах. В узагальненому вигляді, основні переваги використання MVP наведено на Рис.1. Зрозуміло, що реалізація MVP часто передбачає виконання певних умов та ретельної підготовки, але врешті основною перевагою концепції є зменшення ризиків та економія часу на тестування.

**Вимірювання MVP.** Після того, як MVP побудовано, необхідно визначити основні ключові точки контролю та встановлення оцінок успішності проекту. Метою є вивчення життєздатності та можливості концепції. Вимірювання MVP є критичним етапом у випробуванні та оцінці результатів з потенційними клієнтами або користувачами. Основна мета полягає в збиранні даних та інформації, які допоможуть з'ясувати, наскільки успішна концепція та які можливі покращення або зміни потрібні. На детальному рівні процес вимірювання MVP включає такі етапи:

**Реалізація MVP:** Після створення MVP, його готовність для випробувань з реальними користувачами або клієнтами визначається. Ці тести можуть здійснюватися на реальному ринку або у контрольованому тестовому середовищі. Забезпечення доступності продукту або послуги для цільової аудиторії важливою умовою.

- Використання метрик та інструментів: На цьому етапі визначаються метрики, які дозволять оцінити успішність MVP. Серед таких метрик можуть бути кількість проданих продуктів, залучення клієнтів, відгуки користувачів, вартість виробництва, конверсійний відсоток та інші. Забезпечення доступу до необхідних інструментів для збору та аналізу цих даних є необхідною складовою, всі метрики та інструменти мають бути вимірювальними.

- Аналіз результатів: Зібрані дані та інформація піддаються ретельному аналізу. Порівняння метрик зі зазначеними початковими цілями та очікуваннями допомагає виявити сильні та слабкі сторони MVP, а також встановити зв'язки та тенденції між різними метриками. Такими чином при формуванні набору інструментів оцінки необхідно враховувати як вони мають порівнюватись та співвідноситись між собою.

- Збір фідбеку: Важливим аспектом етапу є збір відгуків та коментарів від користувачів або клієнтів. Цей фідбек може надходити у різних форматах, таких як усне спілкування, електронні листи, опитування або відгуки у соціальних мережах. Звернення уваги на побажання та зауваження сприяє зрозумінню того, як можна покращити продукт або послугу. Отже необхідно розробити систему заохочень клієнтів залишити релевантний відгук, або ж надати ґрунтовне інтерв'ю.

- Розуміння ринкової потреби: На цьому етапі проводиться оцінка того, наскільки продукт або послуга відповідає реальним потребам та бажанням цільової аудиторії. Відбувається збір інформації про сприйняття пропозиції вартості та ідентифікація можливих конкурентних переваг.

- Прийняття рішення: Зібрані дані та фідбек виступають основою для обґрунтованого прийняття рішення стосовно того, чи залишати та розвивати концепцію MVP, чи краще здійснити повний або частковий перехід до іншої стратегії або напрямку. Необхідно визначити, опираючись на факти, що виступатиме досягненням цілей проекту та матиме успіх в майбутньому.

- Навчання та ітерація: Незалежно від прийнятого рішення, навчання та ітерація стають ключовим елементом. Зібрані дані допомагають покращити стратегію та здійснювати удосконалення продукту або послуги. Тому перелік ключових показників має включати вигоду для існуючої компанії, яку вона може використати незалежно від успішності проведення проекту.

Вимірювання MVP допомагає знизити ризики та невизначеність у процесі розробки продукту або бізнесу. Цей етап дозволяє зрозуміти, як певна ідея сприймається реальними користувачами, і допомагає прийняти обґрунтоване рішення щодо майбутнього розвитку [11].

**Вивчення MVP.** Етап аналізу результатів Мінімально життєздатного продукту (MVP) та розробки стратегії на основі отриманих результатів включає декілька ключових компонентів. Цей процес спрямований на оцінку продуктивності MVP та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку та зростання.

- Збір даних: Перший крок у аналізі результатів MVP - це збір відповідних даних з різних джерел. Це включає інформацію про поведінку користувачів, використання продукту, відгуки клієнтів, тенденції на ринку та будь-які інші метрики, які є важливими для оцінки продуктивності MVP.

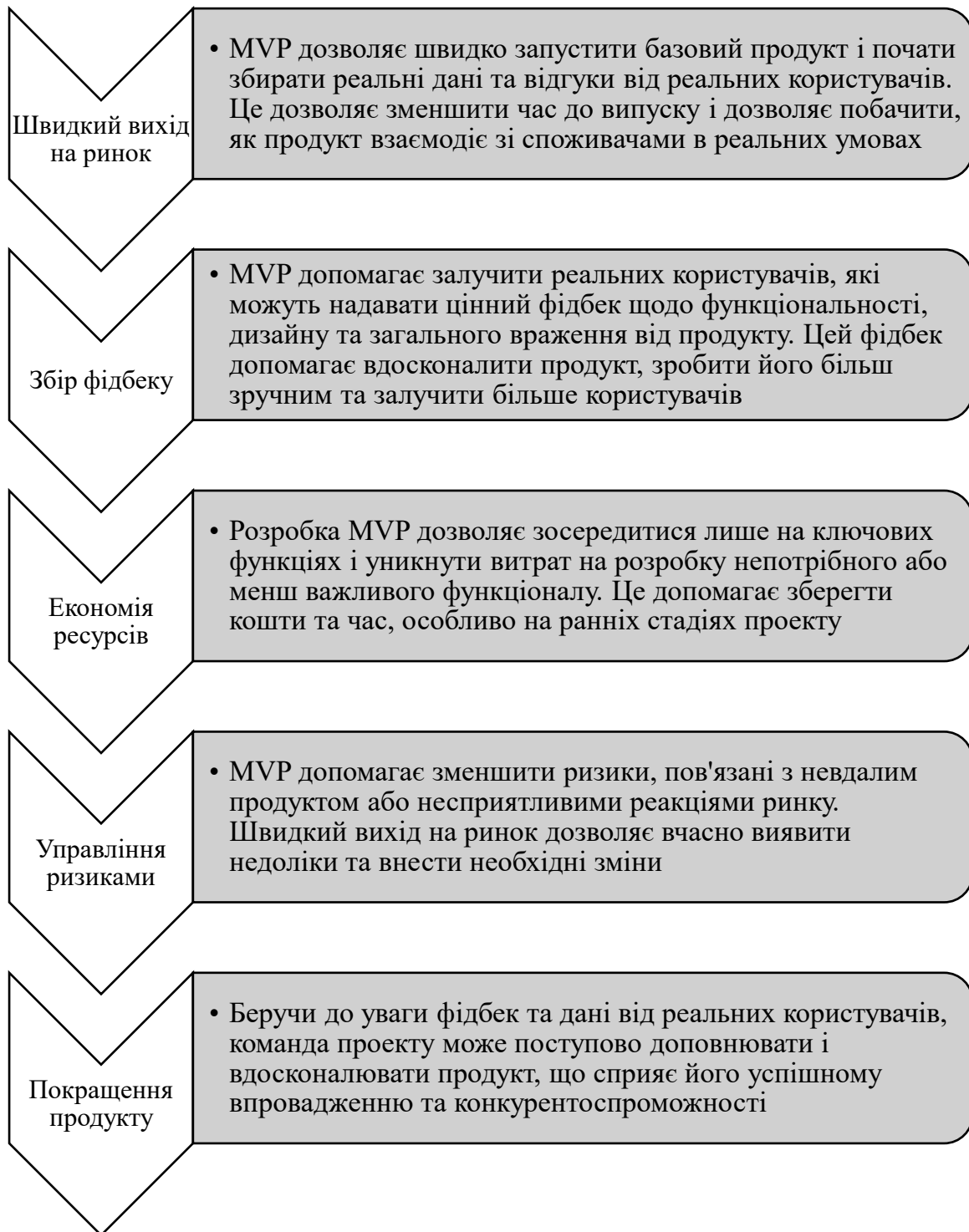


Рис.1 Основні переваги використання MVP

- Аналіз даних: Після збору даних вони підлягають аналізу для виявлення шаблонів, тенденцій та висновків. Це включає використання статистичних методів, методів візуалізації даних та інших аналітичних інструментів для винесення осмисленої інформації зі зібраних даних.

- Оцінка ключових метрик: На цьому етапі конкретні метрики оцінюються для вимірювання успішності чи невдачі MVP. Ці метрики можуть відрізнитися в залежності від характеру продукту чи послуги, але, як правило, вони включають залучення користувачів, конверсійний відсоток, вартість залучення клієнтів, рівень утримання та згенерований дохід.

- **Виявлення переваг та недоліків:** Аналізуючи зібрані дані та оцінюючи ключові метрики, стає можливим виявити як сильні, так і слабкі сторони MVP. Цей крок допомагає зрозуміти, які аспекти продукту чи послуги працюють добре, а що потребує вдосконалення.

- **Аналіз відгуків клієнтів:** Відгуки клієнтів відіграють важливу роль у формуванні подальшої стратегії продукту або послуги. Аналіз відгуків клієнтів, отриманих з опитувань, інтерв'ю або відгуків в інтернеті, надає цінних висновків щодо вподобань, проблем та очікувань клієнтів.

- **Аналіз конкурентів:** Розуміння того, як себе проявляють конкуренти на ринку, є важливим для розробки ефективної стратегії. Аналіз продуктів чи послуг конкурентів дозволяє зрозуміти тенденції на ринку, можливі прогалини та області, де можна зробити покращення.

- **Формулювання стратегії:** На основі аналізу, проведеного на попередніх етапах, розробляється стратегія для керівництва подальшим розвитком та зростання. Ця стратегія визначає цілі, завдання, цільовий ринок, позиціонування, ціноутворення, канали маркетингу та інші елементи, необхідні для досягнення успіху.

- **Ітеративне вдосконалення:** Аналіз MVP та формулювання стратегії - це неодноразові активності, але сталий процес. Важливо постійно контролювати продуктивність продукту чи послуги та робити ітеративні вдосконалення на основі фідбеку користувачів та динаміки ринку.

Ресторатори часто закохуються у рішення (продукт або рецепт), а не у проблему (фактичний попит ринку). Емоційний упереджений підхід може становити серйозну загрозу для успіху ресторанного або фуд-трак бізнесу. Рекомендується прийняти більш аналітичний підхід. Спершу давайте розглянемо кількісний аналіз, щоб отримати уявлення про розмір ринку, демографію та переваги клієнтів (тести А/В). Це допомагає здобути цінну інформацію для бізнесу. З іншого боку, якісні дані (наприклад, опитування, роздані клієнтам) допомагають зрозуміти сприйняту цінність вашого продукту чи сервісу [12].

Концепція MVP виявляється особливо корисною для підприємств, що працюють в швидкозмінних ринкових умовах або у сферах, де вартість ресурсів, таких як час, гроші та зусилля, є критичними. Застосування MVP дозволяє підприємствам експериментувати та перевіряти ідеї перед тим, як робити значні вкладення у повний продукт або послугу. Важливим етапом у впровадженні MVP є аналіз результатів, зібраних під час тестування з потенційними користувачами або клієнтами. Зібрані дані слугують основою для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку. Аналіз ключових метрик, зокрема показників залучення та утримання клієнтів, прибутковості, вартості виробництва, а також вивчення фідбеку користувачів, дозволяє визначити, наскільки успішною є ідея та які можливі покращення або зміни необхідні.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМ**

Впровадження компаніями галузі тимчасового розміщування та організації харчування MVP з метою тестування гіпотези стратегії диверсифікації діяльності, можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони продукту чи послуги, а також сприяти розумінню ринкової потреби та переваг. Після отримання цієї інформації підприємство може прийняти обґрунтоване рішення про те, чи слід продовжувати розвивати та масштабувати ідею, або ж, можливо, зробити зміни в стратегії або напрямку діяльності. Невід'ємним аспектом MVP є ітеративний підхід до розвитку.

Впроваджуючи MVP, підприємство має змогу швидко внести корективи та покращення, що допомагає підтримувати продукт або послугу актуальними та відповідним мінливим потребам ринку. Таким чином, з використанням MVP підприємства можуть ефективно випробовувати нові ідеї, зекономити ресурси, зрозуміти потреби своєї цільової аудиторії та прийняти обґрунтовані рішення, що сприяють створенню більш успішних та прибуткових продуктів або послуг.

Тестування гіпотези щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщення та організації харчування за допомогою MVP є ефективним інструментом, який дозволяє підприємствам швидко і з мінімальними витратами протестувати свої ідеї та отримати відгуки від потенційних клієнтів, що в свою чергу дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку бізнесу.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. Міжнародний студентський науковий вісник. 2016. Вип. № 4, ч. 4. С. 459-462.

2. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18–21.
3. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент/ Пер. з англ. А.Р. Ганцева та ін. Москва : Видавничий дім «Вільямс». 2006. 928 с.
4. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства / За ред. П'ятницької Н.О. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
5. Бланк С. Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. 537 с.
6. Райз Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. 176 с.
7. Грінченко А.К., Кочетова Т.І. Методології управління та розвитку продукту стартапу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 54 (1257). С. 41–46.
8. Smith, John. "Implementing MVP in the Restaurant Business." *Journal of Hospitality Management*, vol. 10, no. 2, 2018, pp. 45-60.
9. Johnson, Sarah. "The Role of MVP in the Restaurant Industry." *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 5, no. 3, 2019, pp. 120-135.
10. Brown, Robert. "MVP Strategies for Restaurants: A Comprehensive Guide." *Journal of Foodservice Technology*, vol. 15, no. 4, 2020, pp. 210-225.
11. Davis, Emily. "The Impact of MVP on Restaurant Performance: A Case Study." *Journal of Culinary Business and Management*, vol. 8, no. 1, 2017, pp. 75-90.
12. Thompson, Michael et al. "Innovation in the Restaurant Industry: The Role of MVP." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 5, 2016, pp. 650-665.

#### REFERENCES:

1. Shabaltun, M.I., Lemanova, P.V. (2016). The Significance of Diversification Strategy in Competitive Conditions. *International Student Scientific Journal*, Issue No. 4, Part 4, pp. 459–462.
2. Skorobogatov, M.M., Kucerubova, O.I. (2011). Diversification as One of the Ways to Increase the Efficiency of Enterprises in Modern Conditions. *Economic Bulletin of Donbass*, Issue No. 3 (25), pp. 18–21.
3. Thompson, A.A., Strickland, A.D. (2006). *Strategic Management*. Translation from English by A.R. Hantseva et al. Moscow: Publishing House "Williams," 928 p.
4. *Organization of Service in Restaurant Business*. Edited by Piatnytska, N.O. Kyiv: Center for Educational Literature, 2011, 584 p.
5. Blank, S., Dorf, B. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Moscow: Alpina Publisher, 537 p.
6. Ries, E. (2014). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Moscow: Alpina Publisher, 176 p.
7. Hrinchenko, A.K., Kochetova, T.I. (2017). Methodologies for Managing and Developing Startup Products. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute," Series: Actual Problems of Enterprise Management and Financial-Economic Activity*, Issue No. 54 (1257), pp. 41–46.
8. Smith, J. (2018). Implementing MVP in the Restaurant Business. *Journal of Hospitality Management*, vol. 10, no. 2, pp. 45-60.
9. Johnson, S. (2019). The Role of MVP in the Restaurant Industry. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 5, no. 3, pp. 120-135.
10. Brown, R. (2020). MVP Strategies for Restaurants: A Comprehensive Guide. *Journal of Foodservice Technology*, vol. 15, no. 4, pp. 210-225.
11. Davis, E. (2017). The Impact of MVP on Restaurant Performance: A Case Study. *Journal of Culinary Business and Management*, vol. 8, no. 1, pp. 75-90.
12. Thompson, M. et al. (2016). Innovation in the Restaurant Industry: The Role of MVP. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 5, pp. 650-665.

---

IMPLEMENTING MVP TO TEST THE HYPOTHESIS OF IMPLEMENTING A DIVERSIFICATION STRATEGY FOR ENTERPRISES IN THE TEMPORARY ACCOMMODATION AND CATERING INDUSTRY

VORONETS Dmytro  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

*The article focuses on the necessity and positive effects of implementing a Minimum Viable Product (MVP) to test hypotheses regarding diversification strategies in the temporary accommodation and catering industry. This sector constantly faces challenges that require innovative approaches to ensure sustainability and competitiveness. The article discusses the importance of using MVP as an effective tool for validating the benefits of diversifying activities in the industry. It examines the process of implementing MVP with a general example of companies in the sector that adopted a strategy of expanding their range of services and products. The main advantage of MVP is that it efficiently tests various ideas and only implements successful ones, thereby reducing the risks of financial losses.*

*The article emphasizes the significance of strategic planning and thorough analysis of MVP results before scaling up the new business model. The research helps companies in the industry understand the advantages of diversification and identify the optimal path for development, increased profitability, and meeting customer needs. In summary, the article reveals the potential of using MVP as an effective instrument for testing hypotheses and implementing diversification strategies in the field of temporary accommodation and catering. This allows businesses to achieve stability and success in a dynamic market environment and cater to the needs of different customer groups.*

*Keywords: Minimum Viable Product (MVP), diversification of activities, temporary accommodation and catering industry, innovative approaches, sustainability and competitiveness, hypothesis validation, expansion of services and products, strategic planning and management, project management.*

## МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕС

КУЛІШ Дамір

Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>

*У статті досліджено процес моделювання впливу зовнішнього середовища на ЗЕД підприємств ЕС. Було побудовано 4 моделі щодо впливу показників діяльності підприємств на процес ЗЕД. Вибір способу або стратегії виходу на міжнародний ринок залежить від нових обмежень (економічних, політичних і правових), з якими підприємство стикається в інших країнах, куди хоче вийти і в яких хоче залишитися. З цієї причини важливо, щоб був присутній вплив агентів ЗЕД, щоб підприємство могло визначити свою зацікавленість в ЗЕД в міжнародному маркетинговому плані, який дозволяє йому конкурувати та підтримувати себе на зовнішніх ринках. З представлених даних помітно, що вплив капіталовкладень, змінні кредитного плеча та темпу зростання нематеріальних ресурсів виявляються майже незначними в усіх трьох моделях. Емпіричні результати не демонструють істотного впливу цих трьох змінних на ступінь ЗЕД. Темпи зростання ВВП або темпи зростання внутрішнього ринку країн показують негативний і дуже значний вплив у моделі випадкового ефекту, однак ця змінна стає незначущою в моделі ГММ. Здається, що діяльність у виробничому секторі позитивно впливає на ЗЕД. Тому на основі цих результатів зроблено висновок, що такі фактори, як розмір, вік, продуктивність, іноземна власність або промисловість, є дуже важливими факторами ступеня ЗЕД, але капітальні інвестиції, леверидж, зростання нематеріальних ресурсів і темпи зростання внутрішнього ринку не мають статистично значущого впливу на ступінь інтернаціоналізації.*

*Ключові слова: моделювання, вплив зовнішнє середовище, ЗЕД, підприємства ЕС.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-13>

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

У глобалізованій економіці, яка панує сьогодні, коли постачальники всіх типів і розмірів включені в регіональні та глобальні ланцюжки створення вартості, малі та середні компанії, зацікавлені у зростанні, приречені до ЗЕД. Вплив факторів та зовнішнього середовища на ЗЕД підприємств стає дуже цікавим для вивчення, особливо в країнах з перехідною економікою, де інституційний та економічний контекст значно відрізняється від розвинених економік. У цих країнах ЗЕД підприємств надає можливості, але водночас і виклики, особливо для підприємств, які починають ЗЕД.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зараз, коли світ стає все більш глобалізованим і країни стають більш економічно інтегрованими одна з одною, обсяг торгівлі та інвестицій між ними зростає. Живучи в епоху міжнародної конкуренції, для підприємств стає все більш важливим пристосуватися до цього відносно нового середовища та розширити свою діяльність за межі місця їх походження [7, 8, 9, 10, 11]. Стале економічне зростання є найважливішим елементом, який усуває відмінності між країнами, а ЗЕД підприємств є одним із факторів, який цьому сприяє. Останнім часом цій тенденції ЗЕД також сприяє кілька факторів, таких як Інтернет або інші джерела технологічної комунікації, такі як цифрові платформи [5, 6, 7, 8]. Ці фактори змінили спосіб ведення бізнесу. Підприємства, щоб вижити в цій зростаючій міжнародній конкуренції, шукали способи розширити свою діяльність і отримати прибуток від ефекту масштабу в гонитві за конкурентними перевагами.

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

ЗЕД вивчали здебільшого в розвинутих економіках, і останнім часом спостерігається зростання кількості літератури в країнах, що розвиваються [2]. Однак, існують прогалини в літературі щодо країн, що розвиваються, і країн з перехідною економікою, незважаючи на зростання кількості літератури [3]. Процес ЗЕД розглядається як головний вимір зростання та розвитку. Тому стає зрозумілим, що вплив зовнішнього середовища на зовнішньоекономічну діяльність підприємств ЕС є як ніколи актуальною темою

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження процесу моделювання впливу зовнішнього середовища на ЗЕД підприємств ЕС.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотиви ЗЕД підприємств з країн, що розвиваються, і країн з перехідною економікою відрізняються від таких з розвинутою економікою [7]. Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до ЗЕД економік, що розвиваються, і перехідних економік, існує лише кілька досліджень, присвячених їм [2]. Економічна інтеграція – це процес, за допомогою якого країни поступово усувають свої відмінні риси. З огляду на цю передумову, регіональна економічна інтеграція створює можливості та потенційні проблеми для міжнародного маркетингу, диверсифікації джерел постачання та посилення іноземної конкуренції, яка сама по собі є причиною для глобалізації підприємств, щоб набути розміру та навичок, які дозволять їм конкурувати ефективніше та ефективніше. Саме тоді виникає концепція ЗЕД підприємства, яка, є набором операцій, які сприяють встановленню зв'язків між підприємством та міжнародними ринками протягом зростаючого процесу залучення та міжнародної проєкції.

Існує кілька теорій, які аналізують причини, чому підприємства беруть участь у ЗЕД і, серед них, було припущено, що ступінь організаційного навчання тісно пов'язаний із покликанням до ЗЕД що є мотивацією для виходу на міжнародну арену. З цією метою організаційні навчальні зусилля розглядаються як «діяльність, спрямована на використання наявних знань і переваг для вивчення нових знань і переваг для виходу на нові внутрішні та зовнішні ринки». Отже, навколо вивчення причин ЗЕД підприємств були сформульовані різні моделі, які пояснюють кроки, які вони повинні зробити для виконання ЗЕД як частину свого стратегічного визначення. Наприклад, сценічна модель [7] стверджує, що існує 2 моделі ЗЕД. Перша показує, що існує ряд прогресивних етапів у відповідь на ситуації, які спонукають до ЗЕД. Ці кроки, які здійснюють підприємства, є наступними:

1) підприємства спочатку досягають лідерства на місцевому ринку, використовуючи свої можливості та досвід;

2) підприємства мотивовані досліджувати проникнення на нові ринки, експортуючи товари чи послуги в інші країни через спеціалізованих дистриб'юторів, як відповідь на потребу в постійності чи зростанні;

3) після того, як вони консолідували та позиціонували свої імена та продукцію за кордоном, вони засновують виробничі та дистриб'юторські підприємства в інших країнах. У цьому сенсі вибір країн, до яких підприємство бажає розширюватися, залежить від сприйнятої психологічної дистанції між ними; тобто мовних, культурних, політичних, інституційних та економічних відмінностей. Однак, починаючи з корпоративного рівня бізнес-стратегії, яка визначає, де підприємство збирається конкурувати, ЗЕД передбачає рішення про географічне розширення сфери діяльності. Це означає пошук нового ринку з поточним продуктом, який, враховуючи матрицю зростання Ансоффа, що можна розглядати як розвиток ринку.

Отже, деякі підприємства зосереджують свою ЗЕД на створенні мереж або стратегічних альянсів як попереднього кроку для регіонального чи глобального розширення своїх операцій. Дійсно, потреба мати стратегічних союзників у країнах, обраних як ціль для розширення, чий ринок та економіка передбачають велике суперництво та значні бар'єри входу для підприємств у процесі ЗЕД, інколи спонукала їх зосереджувати свої зусилля більше на формуванні стратегічних альянсів, які визнані або вже мають досвід роботи, ніж на налагодженні прямих операцій із самого початку в розвинених країнах. Однак стратегічні альянси, хоча вони є важливим шляхом виходу на міжнародні ринки, не є єдиним вибором для підприємств. Насправді, вибір стратегії виходу на ринок залежить від цілей, ресурсів і політики, якими керуватиметься підприємство в його міжнародних операціях протягом достатнього періоду часу для досягнення сталого зростання на вибраних ринках. З іншого боку, згідно з дослідженнями середній часовий горизонт стратегії входження становить від 3 до 5 років – час, який знадобиться підприємству для досягнення значних показників на ринку. Таким чином, стратегія ЗЕД визначає, як підприємство знаходить свій шлях у країні та на її ринках, тоді як вихід на ринок або проникнення на ринок представлено в плані міжнародного маркетингу.

Таким чином, стратегії входження можна класифікувати відповідно до ступеня контролю та інвестицій, які підприємство визначає у своєму плані ЗЕД. Деякі підприємства визначають свій процес ЗЕД як послідовність «стрибків» між різними стратегіями входу до досягнення стратегій найвищого інвестиційного рівня. Інші, з іншого боку, після проведення ретельного діагностичного аналізу ринку, на який вони хочуть вийти, обирають стратегії з більшим впливом і більшим ризиком. Стратегії входу можливо класифікувати, як показано в таблиці 1.

Таблиця 1.

## Способи виходу на міжнародні ринки

Режими входу	Ступінь контролю	Інвестиційний рівень
Експорт		
Непрямий	X	X
Прямий агент/дистриб'ютор	X	X
Прямий/дочірній офіс	XX	XX
Договірні		
Розрядка	XX	XX
Франшизи	XX	X
Технічні договори	XX	XX
Договори про надання послуг	XX	XX
Договір на виготовлення	XX	XX
Інвестиції		
Одноосібне підприємство: новий заклад (зелене поле)	XXX	XXX
Одноосібне підприємство: (коричневе поле)	XXX	XXX
Спільне підприємство. Нове заснування/придбання	XX	XX

X: мінімум; XX: середній; XXX: високий.

Джерело: Власна адаптація класифікації способів входу

Таким чином, вибір способу або стратегії виходу на міжнародний ринок залежить від нових обмежень (економічних, політичних і правових), з якими підприємство стикається в інших країнах, куди хоче вийти і в яких хоче залишитися. З цієї причини важливо, щоб був присутній вплив агентів ЗЕД, щоб підприємство могло визначити свою зацікавленість в ЗЕД в міжнародному маркетинговому плані, який дозволяє йому конкурувати та підтримувати себе на зовнішніх ринках. Тому, стає важливим моделювання впливу зовнішнього середовища на зовнішньоекономічну діяльність.

Вибірку для аналізу було створено шляхом збору даних про підприємства, які отримують доходи за межами країни свого походження. Для збору даних використовувалися дві бази даних: дані Thomson Reuters Eikon і Bureau van Dijk Orbis. У базі даних Eikon були зібрані всі дані щодо фінансових змінних і залежних змінних, а в базі даних Orbis ми витягли дані щодо структури власності за період з 2009 по 2022 рік. З цими даними панельні дані з підприємствами з 2009 по 2022 рік та державами Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії, Словенії, Болгарії, Литви, Хорватії, Чехії, Сербії. Залежною змінною є ступінь ЗЕД виміряний як відсоток іноземного доходу до загального доходу фірми, який також є одним із найбільш часто використовуваних показників. Дані щодо цієї змінної були зібрані з бази даних Thomson Reuters Eikon. Дані про іноземні доходи надані відповідно до бізнес-сегментів. При розрахунку зовнішніх доходів не враховувалися дані про доходи, що належать їхнім внутрішнім ринкам. Щоб перевірити, чи дані, зібрані для цих компаній, належним чином представляють підприємства в цьому регіоні, для порівняльного аналізу було зібрано дані макрорівня, % експорту ВВП. Дані щодо експорту були зібрані з Індикатора світового розвитку (WDI) Світового банку. Дані представлені в табл.2.

Таблиця 2.

## Експорт товарів і послуг у % до ВВП

рік	Польща	Словаччина	Румунія	Словенія	Болгарія	Угорщина	Литва	Латвія	Хорватія	Чехія	Сербія
2009	34.61	72.05	24.71	59.58	42.86	62.55	53.84	43.20	39.36	62.18	27.96
2010	37.86	81.03	26.16	64.70	47.32	73.98	55.62	39.90	39.70	65.19	29.44
2011	38.56	83.28	26.02	67.60	52.38	77.94	50.36	38.45	38.98	66.41	27.29
2012	37.86	80.05	32.40	66.11	52.54	79.29	57.14	39.47	38.47	63.23	28.44
2013	37.18	67.61	37.03	57.24	42.33	74.41	51.94	42.47	34.48	58.68	26.35
2014	40.06	76.34	37.41	64.29	50.18	81.83	65.34	53.57	37.61	66.03	32.26
2015	42.56	85.05	39.87	70.37	59.07	86.75	75.00	57.77	40.30	71.31	33.00
2016	44.44	91.43	41.16	73.12	60.80	86.41	81.62	61.19	41.53	76.17	35.84
2017	46.32	93.82	41.02	74.52	64.89	85.66	84.06	60.26	42.74	76.87	39.85
2018	47.57	91.85	41.19	75.84	64.92	87.67	81.10	61.20	45.27	82.55	42.08
2019	49.50	92.31	41.53	76.94	64.10	88.97	75.82	60.72	48.14	81.05	45.27
2020	52.19	93.50	41.64	77.77	63.98	89.73	74.10	60.40	48.74	79.56	48.62
2021	54.34	96.89		82.88	67.37	88.25	80.90	62.12	51.09	79.73	50.54
2022	55.31	97.25		85.21	64.49	86.53	82.29	61.30	51.23	78.39	50.91

Джерело: Світовий банк.

Частка цих підприємств у загальному експорті кожної країни є відносно високою та важливою. У 2009 році спостерігається невелике зменшення суми іноземних надходжень у

загальних надходженнях, і це можна пояснити фінансовою кризою 2008 року. Країни збільшили свою присутність на міжнародних ринках за останні два десятиліття, і ця тенденція постійно зростала протягом багатьох років. Після падіння комунізму їхню присутність на міжнародних ринках також сприяли значні прямі іноземні інвестиції. У цій ситуації допомогла близькість цих країн до інших великих європейських ринків. Більшість їхнього експорту спрямовано до інших європейських країн [10]. Тому їхній експорт здебільшого зосереджувався на товарах промисловості та на європейському ринку. Звичайно, важливу роль у цьому плані відіграє близькість до цих ринків. У табл.3 подано короткий перелік змінних та очікуваний вплив.

Таблиця 4.

**Змінні інтернаціоналізації та їх опис**

Змінні	Опис	Очікуваний вплив
Ступінь ЗЕД	Іноземний дохід до загального доходу	
ROA	Чистий прибуток до загальних активів	+
Іноземна власність	% акцій, якими володіють безпосередньо іноземні фірми, установи, приватні особи тощо.	+
Розмір	Натуральний логарифм кількості постійних працівників	+
Вік	Натуральний логарифм кількості років роботи з моменту створення	±
Зростання нематеріальних ресурсів	Річний темп приросту нематеріальних активів	+
Капіталовкладення	Капітальні витрати на один період віддали від загальних активів	±
Кредитне плече	% загального боргу до загальних активів	-
Темпи зростання внутрішнього ринку	Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП).	-

*Джерело: розробка автора*

Враховуючи, що дані є панельними, використовувалися економетричні методи панельних даних. Спочатку було проведено графічний та статистичний аналіз. Підхід із фіксованим ефектом було виключено, оскільки деякі змінні були змінними, незмінними в часі, наприклад галузевими фіктивними, які контролювали вплив промисловості. Запуск моделі OLS для цього типу даних призведе до упереджених оцінок через ймовірні проблеми автокореляції та гетероскедастичності. Модель випадкового ефекту використовує узагальнену оцінку найменших квадратів (GLS), яка коригує ці серійні кореляції та гетероскедастичність [8]. Тому в якості першого кроку використовується модель випадкового ефекту. Крім того, щоб врахувати проблему зміщення ендогенності та отримати надійні результати, узагальнений метод моментів (GMM) використовується як останній крок та представляє кореляційну матрицю та описову статистику змінних, включених до моделі. Загалом кореляція змінних низька. Щоб перевірити проблему мультиколінеарності в даних, перевірено коефіцієнт інфляції дисперсії (VIF). Таким чином, зроблено висновок, що немає проблеми мультиколінеарності, яку слід брати до уваги перед виконанням регресії.

Перша модель є базовою моделлю з усіма основними змінними (розмір, вік, ROA<sub>t-1</sub>, іноземна власність, капітальні інвестиції, леверидж і зростання нематеріальних ресурсів) без урахування фіктивних змінних і темпів зростання внутрішнього ринку. До ROA було застосовано однорічну затримку, оскільки рішення щодо виходу на зовнішні ринки та подальшого розширення потребують часу та приймаються на основі попередніх результатів діяльності фірми.

У другій моделі включено три взаємодіючі змінні (темпи зростання ВВП Балтії, темпи зростання ВВП регіону та темпи зростання ВВП країни). Створивши фіктивні змінні для кожної галузі на основі широких галузевих категорій промислової класифікації (SIC), щоб контролювати галузеві ефекти, оскільки підприємства, включені в це дослідження, належать до різних галузей. Відмінності в технологіях, інноваціях, попиті та державному регулюванні впливають на відмінності в ЗЕД і галузі і формуються змінні темпу зростання ВВП. Галузева класифікація була зроблена на основі основної діяльності, а дані для цих фіктивних змінних були отримані з бази даних Obis. На основі основної групи підрозділів SIC було створено сім фіктивних галузей: 1) виробництво; 2) видобуток корисних копалин; 3) послуги транспорту, зв'язку, електроенергії, газу та санітарії; 4) будівництво; 5) послуги; 6) оптова торгівля; 7) роздрібна торгівля. Однак, зрештою, враховуючи, що 52% підприємств у вибірці належали до промисловості, було створено лише дві фіктивні змінні, виробництво, фіктивна змінна, яка приймає значення 1, якщо підприємство належить до

промисловості, і 0 в іншому випадку; та інші галузі, фіктивна змінна, яка приймає значення 1, якщо підприємство належить до шести інших галузей, і 0 в іншому випадку. Інші галузеві змінні були збережені як базова категорія, а виробництво було включено до третьої моделі. Тому в третій моделі включені всі змінні.

У четвертій моделі застосовано узагальнений метод моментів (GMM) для панельних даних. Причина застосування цієї моделі полягає в тому, щоб врахувати можливу проблему ендогенності та порівняти результати з моделлю випадкового ефекту. Ендогенність — це проблема, яка виникає, коли одна з пояснювальних змінних корелюється з помилковим членом або коли помилкові члени співвідносяться в структурних рівняннях [9]. Використовувалась двоетапну систему GMM, оскільки цей тип оцінювача ефективніший, ніж однокрокове перетворення першої різниці. Перетворення першої відмінності може призвести до втрати даних.

Деякі з основних змінних, наприклад ROA  $t-1$ , розмір, вік і виробництво, не показують жодних змін у знаку та рівні значущості між моделями випадкового ефекту та GMM. Розмір має значний позитивний вплив у моделях випадкового ефекту. Ця значущість зростає в моделі GMM з 5% до 1% рівня значущості. Великі підприємства мають необхідні ресурси для підтримки витрат на ЗЕД та подолання зобов'язань іноземності та зобов'язань новизни. Вік також має позитивний і значний вплив на обидві моделі. Рівень значущості цієї змінної не змінюється [4]. У моделі випадкового ефекту зазначено значний вплив ROA  $t-1$  за ступенем ЗЕД. Цей змінний вплив є позитивним і значним, як передбачається. Враховуючи, що міжнародні продажі є частиною загального обсягу продажів підприємства, це означає, що успішні підприємства в регіоні є тими, хто принаймні так само успішні на зовнішніх ринках, як і на внутрішньому. Це цікаво, тому що це означає ключ до їхнього успіху в їх ЗЕД. Однак ця змінна стає менш значущою в моделі GMM, але знак залишається позитивним, як передбачено в літературі. Іноземна власність також має позитивний знак, але ця змінна стає статистично незначущою в моделі GMM.

Вплив капіталовкладень, змінні кредитного плеча та темпу зростання нематеріальних ресурсів виявляються майже незначними в усіх трьох моделях. Емпіричні результати не демонструють істотного впливу цих трьох змінних на ступінь ЗЕД. Темпи зростання ВВП або темпи зростання внутрішнього ринку країн показують негативний і дуже значний вплив у моделі випадкового ефекту, однак ця змінна стає незначущою в моделі GMM. Здається, що діяльність у виробничому секторі позитивно впливає на ЗЕД. Тому на основі цих результатів зроблено висновок, що такі фактори, як розмір, вік, продуктивність, іноземна власність або промисловість, є дуже важливими факторами ступеня ЗЕД, але капітальні інвестиції, леверидж, зростання нематеріальних ресурсів і темпи зростання внутрішнього ринку не мають статистично значущого впливу на ступінь інтернаціоналізації.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, здатність компаній до ЗЕД була підкріплена лібералізацією руху капіталу після падіння комунізму. Великі потоки прямих іноземних інвестицій, особливо через процес приватизації, призвели до появи зовнішніх ефектів, таких як передача технологій, ноу-хау та досвіду, які принесли користь місцевим компаніям. Посилення конкуренції в цих країнах внаслідок тиску, спричиненого присутністю компаній з іноземним капіталом, а також вступ колишніх комуністичних країн до ЄС породили необхідність, але й можливість регіональної експансії. Доступ до необмеженого регіонального ринку, який впливає на фінансові та матеріальні потоки, прискорив процес ЗЕД підприємств ЄС.

Існування підприємств з іноземним капіталом у країнах з'явилося, здебільшого в результаті процесу приватизації, значно підживлює процес ЗЕД, а підприємства мають основні активи для забезпечення успіху такого складного процесу. Державні компанії з деяких країн, таких як Польща, Словенія чи Хорватія, також є важливими гравцями на регіональному ландшафті, таким чином приєднуючись до світової тенденції щодо участі держави у феномені ЗЕД підприємств. Отже, характеристики підприємств, такі як вік, розмір і продуктивність, є важливими факторами, що сприяють вищим міжнародним показникам великих підприємств при ЗЕД. Проте необхідні додаткові дослідження щодо інших факторів, таких як іноземна власність, капітальні інвестиції, леверидж, зростання нематеріальних ресурсів і темпи зростання внутрішнього ринку.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Дзюбановська Н. В., Ляшенко О. М. Застосування ARIMA-моделей для Прогнозування динаміки зовнішньої торгівлі України. Причорноморські економічні студії. 2018. №35. С. 142-147
2. Созанський Л. Й. Прогноз динаміки товарного експорту і імпорту в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. №3. С. 114-118
3. Mladenovic S. Economic growth forecasting by artificial neural network with extreme learning machine based on trade, import and export parameters. Computers in Human Behavior. 2016. №2. P. 86-95
4. Dzwigol, H., & Dzwigol-Barosz, M. Sustainable Development of the Company on the Basis of Expert Assessment of the Investment Strategy. Academy of Strategic Management Journal, 2020. 19(5), 1-7.
5. Kubiv, S., & Fedyuk, V. Method of selection of indicators that characterize the development of foreign economic activity during the solution of specific management problems. State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 2020. 5, 55-59
6. OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SM Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
7. Economic Analysis of the Impacts of the Chemicals Strategy for Sustainability – Phase 1 Report Ref: ED 14790 | Final Report | Issue number 1 | 18/11/2021
8. [https://www.researchgate.net/publication/324892196\\_The\\_Impact\\_of\\_the\\_External\\_Environment\\_on\\_the\\_Functioning\\_of\\_SMEs\\_-\\_Results\\_of\\_Own\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/324892196_The_Impact_of_the_External_Environment_on_the_Functioning_of_SMEs_-_Results_of_Own_Studies)
9. World Economic Situation and Prospects 2020 [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020\\_FullReport.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf)
10. Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. 2016. Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? Journal of International Business Studies, 47(5): 499-512.
11. Cavallo, A., Ghezzi, A., & Guzmán, B. V. R. 2019. Driving internationalization through business model innovation. Multinational Business Review, 28(2): 201-220.

**REFERENCES:**

1. Dziubanovska N. V., Liashenko O. M. Zastosuvannia ARIMA-modelei dlia Prohnozuvannia dynamiky zovnishnoi torhivli Ukrainy. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. №35. S. 142-147
2. Sozanskyi L. Y. Prohnoz dynamiky tovarnoho eksportu i importu v Ukraini. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. 2016. №3. S. 114-118
3. Mladenovic S. Economic growth forecasting by artificial neural network with extreme learning machine based on trade, import and export parameters. Computers in Human Behavior. 2016. №2. P. 86-95
4. Dzwigol, H., & Dzwigol-Barosz, M. Sustainable Development of the Company on the Basis of Expert Assessment of the Investment Strategy. Academy of Strategic Management Journal, 2020. 19(5), 1-7.
5. Kubiv, S., & Fedyuk, V. Method of selection of indicators that characterize the development of foreign economic activity during the solution of specific management problems. State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 2020. 5, 55-59
6. OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SM Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
7. Economic Analysis of the Impacts of the Chemicals Strategy for Sustainability – Phase 1 Report Ref: ED 14790 | Final Report | Issue number 1 | 18/11/2021
8. [https://www.researchgate.net/publication/324892196\\_The\\_Impact\\_of\\_the\\_External\\_Environment\\_on\\_the\\_Functioning\\_of\\_SMEs\\_-\\_Results\\_of\\_Own\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/324892196_The_Impact_of_the_External_Environment_on_the_Functioning_of_SMEs_-_Results_of_Own_Studies)
9. World Economic Situation and Prospects 2020 [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020\\_FullReport.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf)
10. Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. 2016. Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? Journal of International Business Studies, 47(5): 499-512.
11. Cavallo, A., Ghezzi, A., & Guzmán, B. V. R. 2019. Driving internationalization through business model innovation. Multinational Business Review, 28(2): 201-220.

---

MODELING THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE FOREIGN ECONOMIC  
ACTIVITY OF EU ENTERPRISES

KULISH Damir  
Zaporizhzhia National University

*The article examines the process of modeling the impact of the external environment on the foreign economic activity of EU enterprises. 4 models were constructed regarding the impact of Enterprise Performance Indicators on the foreign economic activity process. The choice of a way or strategy to enter the international market depends on the new restrictions (economic, political and legal) that the company faces in other countries where it wants to enter and in which it wants to stay. For this reason, it is important that the influence of foreign economic activity agents is present, so that the company can determine its interest in foreign economic activity in an international marketing plan that allows it to compete and support itself in foreign markets.*

*From the data presented, it can be seen that the impact of capital investment, leverage variables, and intangible growth rates is almost negligible in all three models. Empirical results do not demonstrate a significant effect of these three variables on the degree of foreign economic activity. GDP growth or domestic market growth rates show a negative and very significant impact in the random effect model, but this variable becomes insignificant in the GMM model. It seems that activity in the manufacturing sector has a positive impact on foreign economic activity. Therefore, based on these results, it is concluded that factors such as size, age, productivity, foreign ownership or industry are very important factors in the degree of foreign economic activity, but capital investment, leverage, growth of intangible resources and the growth rate of the domestic market do not have a statistically significant impact on the degree of internationalization.*

**Keywords:** modeling, impact of the external environment, foreign economic activity, EU enterprises

## МІЖНАРОДНИЙ ПАТРОНАТ В ПЕРІОД КОНФЛІКТІВ І ВІЙНИ

УСТЕНКО Олексій

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-5578-1970>

e-mail: [alus220@ukr.net](mailto:alus220@ukr.net)

У статті розглянуто новітні виклики системі колективної безпеки, пов'язані із політичною нестабільністю та економічною турбулентністю. Визначено їх ключові передумови, фактори і особливості, що мають глобальний характер. Показано витоки міжнародної конфліктності з акцентацією уваги на збройних конфліктах, що переростають у війни згідно логіки їх протікання та практики реагування. Наведено приклади міжнародної реакції на дії агресора у вигляді політичних та економічних, секторальних та індивідуальних санкцій та багатоканальної міжнародно консолідованої та двосторонньої допомоги країні, що потерпає від війни. Показано роль міжнародного патронату в системі заходів та інструментів допомоги країнам, що стали об'єктами військової агресії. Визначено сутнісні ознаки міжнародного патронату як встановлення добровільно зніщеного режиму опікування за об'єктами у форс-мажорних обставинах для усунення або нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз їх існування і розвитку. Виокремлено та ідентифіковано його види (політичний, економічний, фінансовий, соціальний), типи (внутрішній, зовнішній), об'єкти (держава, регіони, міста, сектори, підприємства, інфраструктура, проекти), суб'єкти (зарубіжні країни, міжнародні організації, корпорації, громадські організації, політичні партії, особистості) та форми (пряма допомога, гранти, консультування, мас-медійна підтримка, лобювання, моніторинг). На прикладі України проілюстровано проекти міжнародного політичного, економічного та військового патронату над містами та регіонами, що зазнали значних руйнувань.

Ключові слова: глобальна нестабільність, міжнародна безпека, міжнародні конфлікти, війни, міжнародні санкції, міжнародна допомога, міжнародний патронат.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-14>

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

Сучасний світ перебуває у стані глобальної політичної і економічної нестабільності, коли традиційна система колективної безпеки не здатна упереджувати, стримувати та нейтралізувати міжнародні конфлікти. Маючи локальні витоки. Вони все частіше переростають у війни, набуваючи глобального характеру. Найпоказовішим прикладом такої логіки розвитку подій стала війна Росії проти України, яка не тільки консолідувала демократичні країни у протистоянні агресору, але й висвітлила проблему недієздатності міжнародних організацій і союзів у стримуванні війни. Практично з нуля формувалась санкційна політика проти Росії на рівнях секторів, корпорацій, окремих особистостей. Одночасно спочатку повільно і не впевнено Україні надавалась гуманітарна, економічна, а згодом і воєнна допомога. В результаті шоку західних партнерів від безпрецедентних руйнувань і жертв виник феномен міжнародного патронату – нового інструменту післявоєнного відновлення України.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом останніх десятиліть теорію глобального та національного безпечного економічного розвитку розвивали як зарубіжні, так і українські вчені, що зокрема, відображено у фундаментальних працях О.Білоруса [1], Д.Лук'яненка [2, 3, 4], І.Власюка [5], А.Поручника [2,3, 4]. Глобальні виклики безпеці України, пов'язані з російською агресією з 2014 р. активно висвітлюються у періодичних насамперед публіцистичних виданнях, хоча робляться і спроби системного аналізу [7, 8].

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

Не зважаючи на значну кількість досліджень глобальної проблеми війни і миру, міжнародної безпеки розвитку, мотивації, види, форми, суб'єктність і об'єктність безпосередньо міжнародного політичного, економічного і соціального патронату у період війни є недостатньо ідентифікованими та науково обґрунтованими для їх ефективного використання.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є сутнісна характеристика, систематизація і структуризація міжнародного патронату як нової форми допомоги країнам у період воєнного і післявоєнного відновлення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В процесі розвитку міжнародних відносин сформувалась складна система політичної, науково-технологічної, економічної і гуманітарної взаємодії. Свою ефективність в цілому демонстрували чисельні інститути та інструменти міжнародної економічної політики.

Глобалізація значно прискорила процеси міжнародного обміну товарами, послугами, технологіями, чому сприяла інформатизація та, особливо, цифровізація. Одночасно загострилися традиційні і виникли нові суперечності, поглибилися диспропорції і асиметрії, загострилися глобальні проблеми розвитку – демографічні, енергетичні, продовольчі, екологічні, етнічно-релігійні, тероризму, війни і миру [2, с. 37, 154].

З початком XXI ст. глобальне середовище людської життєдіяльності і загалом відносно мирне співіснування держав у біполярному форматі якісно видозмінились. На наш погляд, ключовими факторами глобальної нестабільності стали, з одного боку, загальна політична та економічна турбулентність та перманентна кризовість, а, з другого – невіддатність ООН щодо примусу агресорів за анексії, конфлікти, війни, обмежений членством військовий мандат НАТО, а також політична і фінансова заангажованість урядів окремих країн та міжнародних організацій.

Після низки революцій підґрунтям нестабільності стала зумовлена економічною (енергетичною) залежністю крихкість суверенітету багатьох пострадянських та постсоціалістичних держав. Доречно зазначити, що в умовах невизначеності актуальною є «парадигма антикрихкості» Н.Талеба [6], яка разом із тим, потребує окремого теоретичного аналізу.

За таких умов акселерується міжнародна конфліктність, що, в свою чергу, актуалізує науковий пошук у даному напрямку. Виходячи з відомої типізації міжнародних конфліктів (рис. 1), зауважимо наступне: по-перше, сучасні міжнародні конфлікти є переважно багатосторонніми і довготерміновими, а локальні і регіональні конфлікти зазвичай переростають у глобальні.

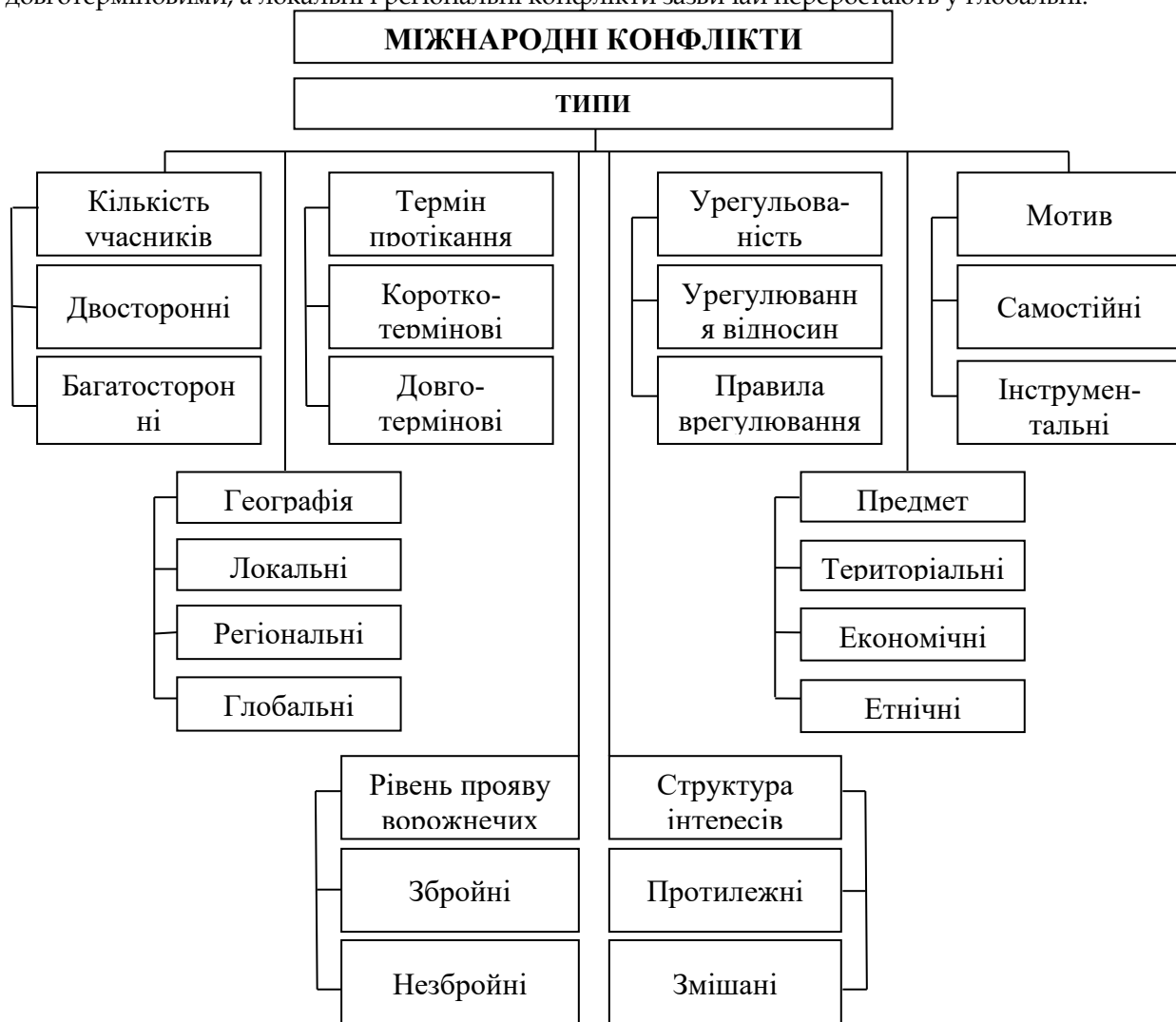


Рис. 1. Типізація міжнародних конфліктів [2, с. 153]



Найбільш руйнівними є збройні конфлікти, які все частіше формують підґрунтя для воєн (рис. 2).

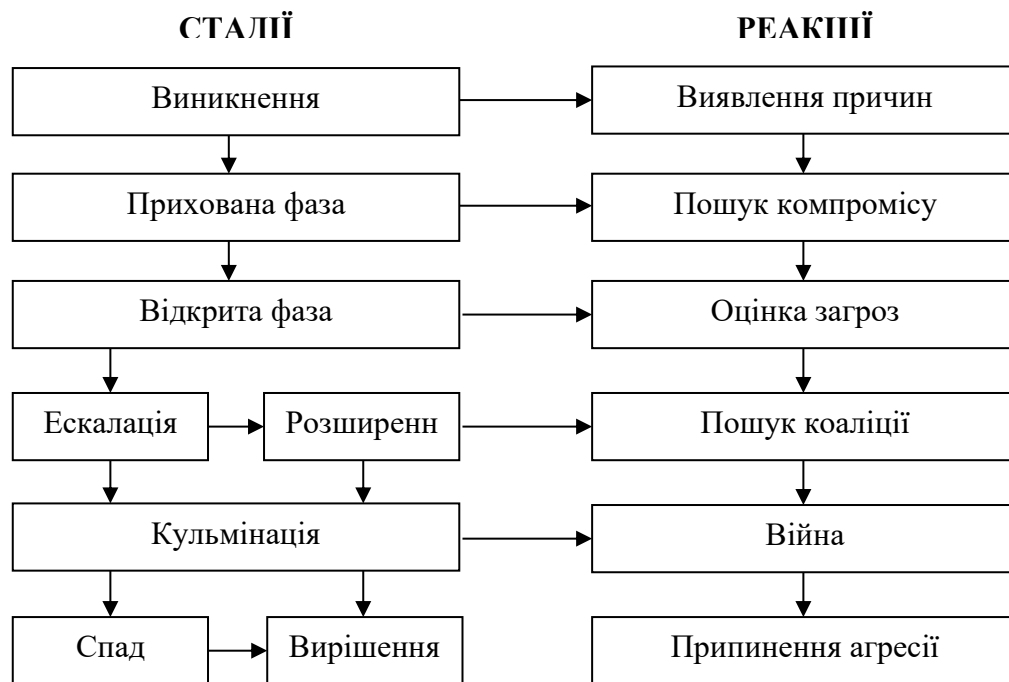


Рис. 2. Логіка протікання збройних конфліктів

Коли збройні конфлікти переходять у відкриту стадію і досягають кульмінації, а реакція на них не призводить до спаду чи вирішення – розпочинаються війни, що дискредитує усталені норми і правила поведінки держав. При чому, це стосується не тільки безпосередніх учасників воєнних дій, але й держав-союзників чи коаліціантів.

У сучасних політичних відносинах до агресора застосовуються індивідуальні і колективні політичні й економічні санкції експортно-імпортні та валютно-фінансові обмеження, ембарго, блокади. Їх палітру найбільш показово ілюструють практичні дії багатьох країн світу та міжнародних організацій у період воєнних дій Росії проти України.

Міжнародні санкції щодо РФ почали застосовуватися 2014 року як політичні, так і економічні заходи, направлені на припинення війни проти України. Їх ввели ЄС та США, Канада, Японія, Норвегія, Швейцарія, Австралія, Нова Зеландія, загалом – 41 країна, власне Україна, а також Парламентська асамблея Ради Європи. Метою санкцій було припинення фінансування озброєння та постачання Росією терористів на схід України. Передбачалось, що санкції будуть вводитись поетапно: перший етап – обмеження співробітництва; другий – обмеження на постачання окремих видів технологій; третій – секторальні санкції, направлені проти окремих секторів економіки Росії. За масштабами і структурою вирізняють: санкції за визнання ЛНР (ДНР), санкції за вторгнення в Україну і санкції проти В.Путіна.

Одночасно Україні надається різноманітна багатоканальна допомога. Найбільшими фінансовими донорами України є Євросоюз та Сполучені Штати, які разом пообіцяли Україні надати фінансову підтримку на десятки млрд. доларів. З боку США допомога є на 90% грантовою, а обіцяні кошти ЄС – кредитними, хоч і за пільговими умовами.

Новітнім феноменом реакції на воєнні дії агресора став патронат, який, на наш погляд, можна визначити як встановлення добровільно зніщеного режиму опікування за об'єктами у форс-мажорних обставинах для усунення або нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз їх існування і розвитку. До форс-мажорних обставин, за законодавством України, зокрема відносяться: «загроза війни, збройний конфлікт або серйозна погроза такого конфлікту, включаючи але не обмежуючись ворожими атаками, блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безладу, вторгнення».

Нами пропонується систематизація видів, типів, суб'єктів, об'єктів і форм патронату (рис. 3).

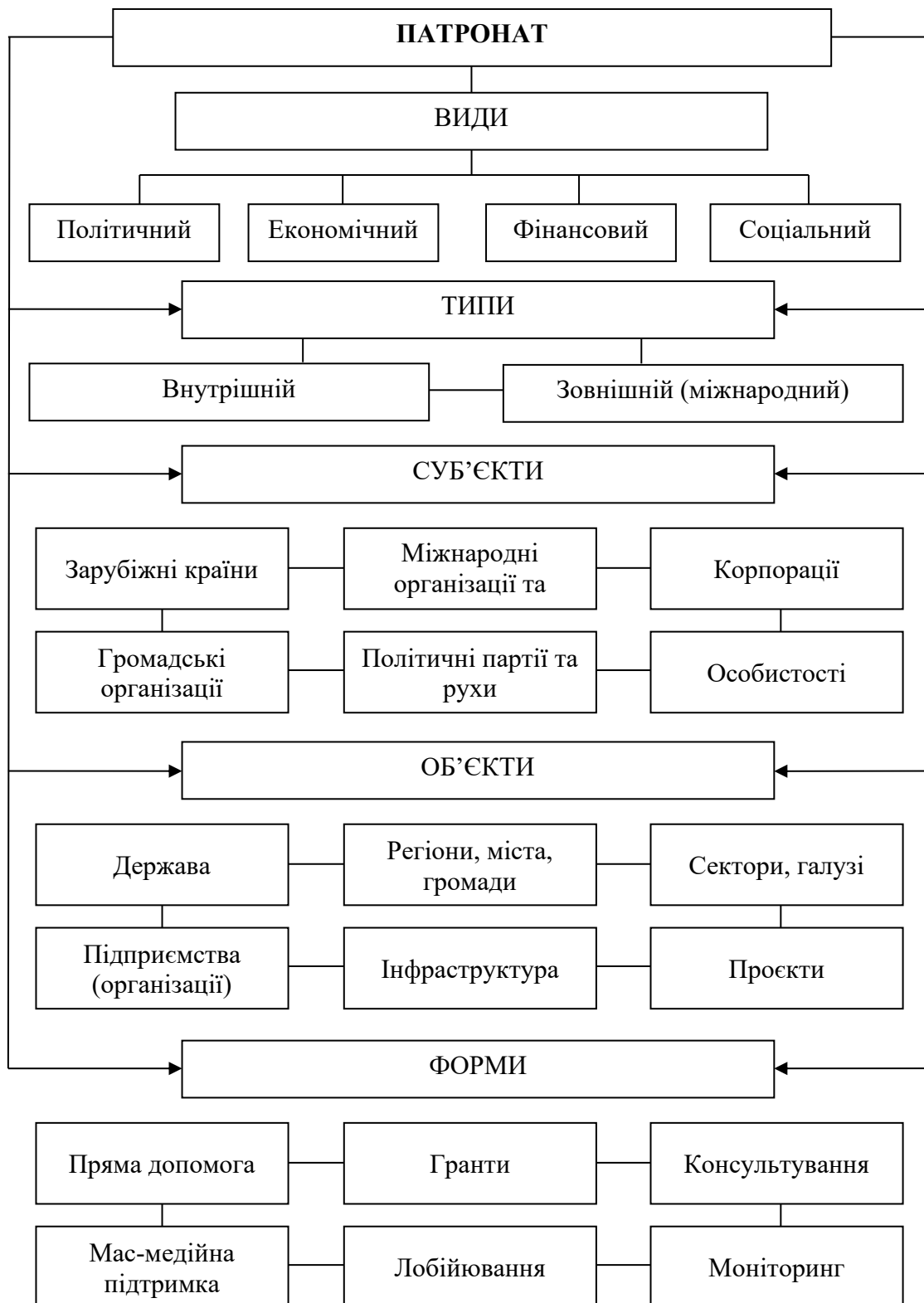


Рис. 3. Методологічно-інструментальний формат патронату

Так, під економічним патронатом доцільно розуміти надання адресної, як правило, безповоротної допомоги мікро- і макрооб'єктам за умов об'єктивно обумовленого критичного дефіциту власних ресурсів їх діяльності.

Зрозуміло, що в умовах зовнішньої воєнної агресії країни мають вкрай обмежені ресурсні можливості відновлення навіть критично важливих зруйнованих чи знищених об'єктів і, таким чином, актуалізується міжнародний патронат. Його суб'єктами можуть виступати зарубіжні країни, міжнародні організації і фонди, корпорації, громадські організації, політичні партії та рухи, окремі

особистості. Об'єктами міжнародного патронату, як правило, є невеликі держави, регіони, міста громади, сейфи економіки, підприємства, організації, виробнича і соціальна інфраструктура, окремі проекти. Формами міжнародного патронату можуть бути як пряма допомога та гранти, так і консультування, мас-медійна підтримка, лобювання. Масштабний патронат, як правило, супроводжується відповідним моніторингом, хоча він може бути і окремою формою міжнародного патронату.

Показовою стала практика політичного, економічного і соціального патронату України з боку зарубіжних країн після повномасштабної війни, яку розв'язала Росія 24.02.2022 року.

Наразі в рамках ініціативи Президента Володимира Зеленського щодо патронату над українськими містами та областями для їхньої відбудови вже започатковано ряд партнерських проектів. Зокрема, Велика Британія готова долучитися до відбудови Києва та області, Греція – до відновлення Одеси, Іспанія – окремих районів столиці, Італія та Албанія – до відбудови Ірпеня, Нідерланди – Херсонської області, Польща – Харківської області, Чехія – Дніпропетровщини, Франція – Чернігівщини та деяких міст Київщини.

Системністю відрізняється патронат Данії над Миколаївською областю із планом відновлення:

- теплопостачання та водопостачання;
- соціальної інфраструктури;
- усієї інфраструктури в регіоні, яку пошкодили російські окупанти за час війни (передбачено за 10 років).

В рамках реалізації проекту Данія направляє експертів з освіти, інженерії, фінансистів, які контролюватимуть рух коштів.

Інноваційність притаманна проекту Ради території Регіон Іль-де-Франс Валері Пекрес, що ухвалила рішення про виділення 1,1 млн євро на відновлення об'єктів та інфраструктури Київської та Чернігівської областей. План конкретних дій включає:

- розробку генпланів та ревіталізація зруйнованих районів;
- комплексне відновлення інфраструктури та житла із врахуванням принципів сучасного міського планування, енергоефективності, доступності та зручності для мешканців, утилізації та переробки відходів;
- новітні підходи для створення транспортної, освітньої, рекреаційної та загалом всієї міської інфраструктури.

У патронаті Естонії над Житомирською областю наразі розглядають три види проектів відбудови зруйнованої інфраструктури:

- відновлення знищених об'єктів;
- добудова тих, які почали будувати до війни та звели до 40-50% готовності;
- об'єкти, які тільки планували побудувати, але завадила війна.

Естонська сторона вже провела всі тендери на будівництво нового дитячого садочку в Овручі та виділила під цей проект 2 млн. євро, а також спільно із Францією відновлюється одна з гімназій. Наступним стане проект відбудови розбомбленого мосту в Малині за формулою фінансування 50х50 – частину грошей виділить Естонія, частину виділять з без бюджету.

Патронат Німеччини над Чернігівською областю орієнтований на відбудову інфраструктури за принципом План швидкого регіонального відновлення (Fast Recovery plan)<sup>1</sup>, який передбачає спорудження багатоквартирних будинків, помешкання у яких надаватимуть внутрішньо переміщеним особам.

План швидкого регіонального відновлення передбачено в патронаті Чехії над Дніпропетровською областю, а також Японії – над Сумською, що, відповідно, включає:

- житло для внутрішньо переміщених осіб;
- забезпечення освітніх закладів шкільними автобусами, комп'ютерами та іншим обладнанням для навчання.

Цікавим є різновид міжнародного патронату, коли французька мережа ввела в обраних супермаркетах Польщі «українські полиці», на яких знаходяться вже близько 40 продуктів «made in Ukraine».

<sup>1</sup> Fast Recovery plan – це план відновлення зруйнованих повністю або більш ніж на 50% об'єктів, то якому Уряд України працює з міжнародними партнерами.

На наш погляд, найбільш продуктивним є патронат, що передбачає як відновлення об'єктів та інфраструктури під час воєнних дій, так і післявоєнне відновлення, тобто довгострокове перспективне патрунування із цільовою системною економічною співпрацею. Водночас важливо залучити і зовнішніх, і внутрішніх суб'єктів патронату використовуючи всі його доступні та адекватні цілям проекту форми. Прикладом такого підходу можна вважати ініційований політичною партією «Слуга народу» проєкт системи патронату Полтавської області. У його структурному форматі виокремлено три модулі:

**1) Швидке регіональне відновлення (Fast Recovery plan):**

- відновлення критичної інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій,
- а також об'єктів інфраструктури, які необхідно обладнати для повноцінного запуску, наприклад: будівництво бомбосховищ для дитячих садків у селах і містах; ремонт доріг місцевого значення; будівництво житла для ВПО (у тому числі модульних будинків, а також переобладнання та реставрація застарілого фонду, який перебуває на балансі державних/комунальних підприємств);

**2) Післявоєнне відновлення:**

- ремонт доріг обласного значення;
- створення інвестиційного механізму для забезпечення відновлення виробничих потужностей та пошкодженої критичної інфраструктури області;
- реконструкція та оснащення існуючих лікарень.

**3) Економічна співпраця:**

- пошук партнерів серед торгових мереж зарубіжних країн, які готові надати стелажі для продукції полтавських виробників у своїх магазинах;
- включення підприємств Полтавщини у виробничий ланцюжок європейських компаній;
- налагодження навчальних програм для представників полтавського бізнесу експертами країни-партнера;
- спільні туристично-рекреаційні проєкти;
- будівництво виробничих підприємств на території Полтавської області.

Загалом патронат відображає не тільки бажання і ресурсні можливості країн допомагати партнерам у скрутні часи, але й загальноцивілізаційні цінності демократичної солідарності.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Виходячи із авторського дослідження теорії і практики міжнародного патронату у період міжнародних конфліктів і війн орієнтирами розширення і поглиблення наукових досліджень стають:

- розвиток методології системного аналізу проявів, трендів і закономірностей глобальної нестабільності та політичної турбулентності;
- визначення кількісних і якісних критеріїв і параметрів стабільності і крижкості національних політико-економічних систем;
- поглиблений аналіз політичних, економічних, соціоетнічних передумов та багаторівневих мотивацій міжнародних конфліктів і війн;
- визначення ефективних інструментів протидії воєнним агресіям на міжнародному та глобальному інституційному рівнях;
- пошук міжнародно консолідованих дій післявоєнного відновлення економік країн, що зазнали неспровокованих воєнно-терористичних агресій.

Актуалізація цих проблем у академічному середовищі сприятиме генерації і впровадженню дієвих засобів та інструментів протидії військовим конфліктам і війнам у парадигмі глобального сталого і безпечного розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Глобалізація і безпека розвитку: монографія [О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко, та ін.]; керівник автр.колективу і наук.ред. О.Г.Білорус. Київ : КНЕУ, 2001. 733 с.
2. Глобальна економіка: навч. посіб. / [Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Т. В. Кальченко, Н. М. Рябець, І. В. Тимків та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка. Київ : КНЕУ, 2017. 164 с.
3. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., столярчук Я.М. Міжнародна економіка: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 762 с.

4. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі: монографія / А.М.Поручник, Д.Г.Лук'яненко, Я.М.Столярчук, Д.О.Ільницький, К.О.Кулаковський. К.: КНЕУ, 2020. 293 с.
5. Власюк Т.О. Зовнішньоторговельна безпека України: тенденції, виклики та напрями забезпечення: монографія / Т.О.Власюк. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2018. 340 с.
6. Талеб Н.Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. 4-те вид. К.: Наш Формат, 2021. 400 с.
7. Огризко В.С. Розпад Росії: загроза чи шанс? К.: ДП «ГДІП», 2021. 100 с.
8. Огризко В.С. Доля недоімперії. К.: ДП «ГДІП», 2022. 212 с.

#### REFERENCES:

1. Hlobalizatsiia i bezpeka rozvytku: monohrafiia [O.H.Bilorus, D.H.Lukianenko, ta in.]; kerivnyk avtr.kolektyvu i nauk.red. O.H.Bilorus. Kyiv : KNEU, 2001. 733 s.
2. Hlobalna ekonomika: navch. posib. / [D. H. Lukianenko, A. M. Poruchnyk, T. V. Kalchenko, N. M. Riabets, I. V. Tymkiv ta in.]; za zah. red. d.e.n., prof. D. H. Lukianenka. Kyiv : KNEU, 2017. 164 s.
3. Lukianenko D.H., Poruchnyk A.M., Stoliarchuk Ya.M. Mizhnarodna ekonomika: pidruchnyk. K.: KNEU, 2014. 762 s.
4. Konkurentna platforma ekonomichnoi samodostatnosti Ukrainy u hlobalnomu sviti: monohrafiia / A.M.Poruchnyk, D.H.Lukianenko, Ya.M.Stoliarchuk, D.O.Ilnytskyi, K.O.Kulakovskiy. K.: KNEU, 2020. 293 s.
5. Vlasiuk T.O. Zovnishnotorhovelna bezpeka Ukrainy: tendentsii, vyklyky ta napriamy zabezpechennia: monohrafiia / T.O.Vlasiuk. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov V.V., 2018. 340 s.
6. Taleb N.N. Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti / per. z anh. Mykola Klymchuk. 4-te vyd. K.: Nash Format, 2021. 400 s.
7. Ohryzko V.S. Rozpad Rosii: zahroza chy shans? K.: DP «HDIP», 2021. 100 s.
8. Ohryzko V.S. Dolia nedoimperii. K.: DP «HDIP», 2022. 212 s.

## INTERNATIONAL PATRONAGE DURING CONFLICTS AND WAR

USTENKO Oleksiy

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

*The article examines the latest challenges to the system of collective security associated with political instability and economic turbulence. Their key prerequisites, factors and features of a global nature are determined. The origins of international conflicts are shown, with an emphasis on armed conflicts that turn into wars according to the logic of their progression and the practice of response. Examples of the international reaction to the actions of the aggressor in the form of political and economic, sectoral and individual sanctions and multi-channel internationally consolidated and bilateral aid to the country suffering from the war are given. The role of international patronage in the system of measures and tools to help countries that have become objects of military aggression is shown. The essential features of international patronage are defined as the establishment of a voluntarily initiated regime of care for objects in force majeure circumstances to eliminate or neutralize internal and external threats to their existence and development. Its types (political, economic, financial, social), types (internal, external), objects (state, regions, cities, sectors, enterprises, infrastructure, projects), subjects (foreign countries, international organizations, corporations, public organizations, political parties, individuals) and forms (direct aid, grants, consulting, mass media support, lobbying, monitoring) are distinguished and identified. Using the example of Ukraine, projects of international political, economic and military patronage over cities and regions that have undergone significant destruction are illustrated.*

*Key words: global instability, international security, international conflicts, wars, international sanctions, international aid, international patronage.*

## DEPOSIT OPERATIONS AS THE BASIS OF SUCCESSFUL BANKING: THEORETICAL ASPECT, REALITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

LARIONOVA Katerina<sup>1</sup>, GORDEEVA Tetyana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khmelnytskyi National University  
<https://orcid.org/0000-0003-4462-9858>

[K.Larionova@i.ua](mailto:K.Larionova@i.ua)  
<sup>2</sup>Khmelnytskyi National University  
<https://orcid.org/0000-0003-3546-4238>  
[gordeevat\\_2004@ukr.net](mailto:gordeevat_2004@ukr.net)

*The paper considers the peculiarities of Ukraine's deposit market functioning in 2020–2023 under the influence of force majeure factors. The current state of the respective market was analysed in terms of types of deposits by duration, namely fixed and demand, by types of currencies in which funds are placed on deposits, by ranges of the size of the deposits themselves, etc. Approaches to the interpretation of the "deposit operation" concept were systematized. Having analysed the definitions it is possible to define a "deposit operation" as an operation involving the deposit institution's attraction of funds (in national or foreign currency, in cash or non-cash form) or bank metals of depositors to deposit bank accounts under the terms of the concluded agreement and following the current legislation of Ukraine. A comprehensive analysis of the dynamics of the deposit portfolio of the banking system was carried out. The dynamics of deposits of individuals in the banking system of Ukraine were analysed. The dynamics of interest rates on deposit deposits in terms of subjects, currencies and duration are highlighted. The increase in deposit rates contributed to the recovery of the growth of fixed deposits of individuals which volume increased for the first time since the beginning of the war. The permission of the National Bank to buy foreign currency to open fixed currency deposits contributed to their growth in dollar equivalent. The peculiarities of the activity of the Deposit Guarantee Fund in Ukraine during the period of martial law were identified, and the impact on the level of public trust in banks was investigated. The obtained results of the conducted research made it possible to determine the main trends in the development of the deposit market of Ukraine and to outline proposals for improving the deposit policy of Ukrainian banks.*

*Keywords: deposit operations, deposit market, bank deposit portfolio, deposits of individuals and legal entities, rates on deposits.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-15>

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

In modern conditions, the formation of the resource base of Ukrainian banks is of great importance for their effective activity. The availability of a sufficient amount of financial resources allows one to carry out active operations to obtain the maximum level of profit and diversification of risks. One of the main sources of formation of the bank's resource base is its deposit operations. Based on deposit operations, the main part of bank resources is formed, which acts as a source for carrying out active operations. Therefore, a comprehensive study of theoretical and practical issues that reveal the content of approaches to the consideration of deposit operations of banking institutions, and the mechanism of their formation and use, is an important and urgent problem of the modern financial market of Ukraine.

### ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Such leading Ukrainian and foreign scientists as A. Azryliyan, O. Vasyurenko, A. Gryaznova, A. Gerasimovich, A. Yepifanov, V. Kolesnikov, R. Kotsovska made a significant contribution to the study of the theoretical and methodological foundations and practice of the formation of deposit resources of banking institutions. Also, A. Moroz, S. Mocherny, T. Mulyk, L. Snigurska, O. Petruk, M. Prodan, P. Rose in their scientific work considered the economic essence of deposit operations, their impact on the resource base of a banking institution, and the technology of conducting deposit operations. However, despite a significant number of scientific publications, the category "deposit operations" is interpreted ambiguously, and the essence of deposit resources and the problems of their development in the modern realities of martial law and the future recovery of the deposit market of Ukraine are also insufficiently researched.

### PURPOSE AND MAIN TASKS OF THE PAPER

The purpose of the paper is to deepen the theoretical and methodological approaches to understanding the essence of deposit operations, the analysis of the current state of the domestic deposit market and solving the problems of the formation of deposit resources by banking institutions of Ukraine.

### RESULTS AND DISCUSSIONS

Banking institutions, being the main intermediaries in the financial market, play a leading role in financial resource formation. Banks accumulate funds from financial market subjects with the aim of their

further transformation into funds necessary for conducting active operations, and as a result, the business receives investment. Thus, banks, on a commercial basis, redistribute free funds from economic subjects who have their free funds to those who in need of them at this moment in time. The effectiveness of the redistribution function of banks directly depends on the availability of a sufficient level of deposit resources.

According to the Law of Ukraine «On Banks and Banking» «deposits are funds in cash or non-cash form, in the currency of Ukraine or in foreign currency, which are placed by clients in their personal bank accounts on a contractual basis for a specified storage period or without specifying such a period and are subject to payment to the depositor under the law of Ukraine and the terms of the contract» [1].

Studying the essence of the “deposit transaction” concept, we will analyse the views of various scientists and the provisions of legislative acts regulating the conduct of such transactions in the banking system (table 1).

Table 1

### Systematization of approaches to the “deposit operation” interpretation

Author, source	The essence of the definition
	Legislation
Provisions on the procedure for the implementation by banks of Ukraine of deposit operations and operations with bank savings certificates [2]	Deposit operation – a bank operation involving the attraction of cash or bank metals from or for the depositor to the depositor's deposit account with the bank on a contractual basis, including issuing him a savings (deposit) certificate
The Commercial Code of Ukraine, article 340 [3]	Deposit operations of banks consist in attracting funds to deposits and placing savings (deposit) certificates
The Civil Code of Ukraine, article 1058 [4]	Bank deposit agreement – under a bank deposit agreement, one party (the bank) that has received from or for the other party (the depositor) the amount of money (deposit) received, undertakes to pay the depositor such amount and interest on it or income in a different form under the conditions and in the order established by the contract
	Ukrainian and foreign scientists
Shkarlet S.M., Zhariyi Ya.V. [5]	Deposit operations – operations of commercial banks to attract funds into deposits
Stechyshyn T. B. [6]	Deposits are funds placed for safekeeping in the bank on behalf of legal entities and individuals on a contractual basis
Lagutin V. D. [7]	Deposit operations are operations involving attracting or placing funds on deposit
Mishchenko V.I., Slavyanska N.H., Koreneva O.H. [8]	A deposit operation is an operation for raising funds for deposits and placement of savings (deposit) certificates
Rose P. [9]	Deposits are financial claims to the bank from enterprises, private individuals and state institutions.
Wall N. [10]	Bank deposit – sums placed in the bank by its customers

Source: compiled by the authors based on [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]

Having analysed the definitions given in Table 1, it is possible to define a “deposit operation” as an operation involving the deposit institution’s attraction of funds (in national or foreign currency, in cash or non-cash form) or bank metals of depositors to deposit bank accounts under the terms of the concluded agreement and following the current legislation of Ukraine.

Deposit operations of a banking institution are classified as passive operations, which characterize the sources of funds and the nature of the bank’s relations. It is the passive operations that largely determine the conditions, forms and directions of the use of bank resources, that is, the composition and structure of the bank’s active operations.

The purpose of carrying out deposit operations by a banking institution is to attract funds of individuals and legal entities for their further placement in active operations, to replenish liquidity for settlement of obligations, as well as to ensure the economic interests of all subjects of deposit operations and the formation of a stable resource base the bank.

“The peculiarity of the deposit lies in its dual nature, that is, for the depositor, the deposit is potential money that he can put into circulation, but at the same time “bank money” brings income in the form of interest. In other words, on the one hand – these are monetary resources, and on the other – this is capital that brings profit. For financial institutions (banks), deposit operations are beneficial, as they provide them with financial resources to carry out their activities, maintain the current liquidity of banking institutions, etc.” [11].

Attracting temporarily free funds of financial market subjects into deposits plays one of the leading roles in the banking institution activity and contributes to increasing the volume of active transactions and forming their effective structure, increasing the bank’s liquidity, reducing the cost of resources compared to interbank loans and acceleration of non-cash payments.

Considering the current situation in the world in general, which is related to the impact of the pandemic, which has become a challenge for many countries, as well as the military actions that are taking place on the territory of Ukraine, the banking system of the country must continue to function effectively because problems in the banking system can cause serious damage to the domestic economy. That is why it is extremely important for banking institutions to effectively form and manage financial resources, as they ensure the activity and existence of a banking institution, as well as directly affect its profitability, efficiency, liquidity, customers' trust, and rating among other banks and competitiveness.

The analysis of the structure of the funds raised by the banking system of Ukraine in 2020-2022 is given in Table 2.

Table 2

**The structure of the funds raised by the banking system of Ukraine during 2020-2022**

Indicators	2020 , UAH thousand	Share, %	2021, UAH thousand	Share, %	2022, UAH thousand	Share, %
Amounts due to the National Bank of Ukraine	61853586	3.83	95601502	5.32	38145863	1.79
Amounts due to banks	30490023	1.89	36095771	2.01	21218604	0.99
Amounts due to customers	1377386326	85.37	1539595617	85.64	1931258861	90.42
Financial liabilities at fair value through profit or loss	490086	0.03	205888	0.01	1041457	0.05
Debt securities issued by the bank	508964	0.03	633019	0.04	21071	0.00
Other funds raised	68645044	4.26	53587756	2.98	49983004	2.34
Current income tax liabilities	861877	0.05	2134240	0.12	4644164	0.22
Deferred tax liabilities	1000158	0.06	812458	0.05	603928	0.03
Provision against liabilities	16733854	1.04	7492209	0.42	10749621	0.50
Other financial liabilities	29663331	1.85	36192059	2.01	52023189	2.44
Subordinated debt	9899885	0.61	8396600	0.47	10387040	0.49
Other liabilities	15847785	0.98	16971094	0.94	15789759	0.74
Total liabilities	1613380920	100	1797718211	100	2135866563	100

Source: compiled by the authors based on [12]

Analysing the structure of the funds raised by the banking system of Ukraine in 2020-2022, it can be concluded that the largest share of the funds by banking institutions is occupied by the amount due to customers (see Fig.1), the share of which increases every year despite the negative consequences of the corona crisis and martial law in the country, namely: in 2020 it was 85.37%, in 2021 – 85.64%, in 2022 – 90.42%. That is, the main part of the financial resources of the banking system of Ukraine is attracted resources, which are formed with the help of deposit operations of banks. Since banks are financial institutions, their level of profitability and liquidity depends on the structure, volume and price of the financial resources involved, therefore, the formation of a sufficient volume of deposits becomes particularly relevant.

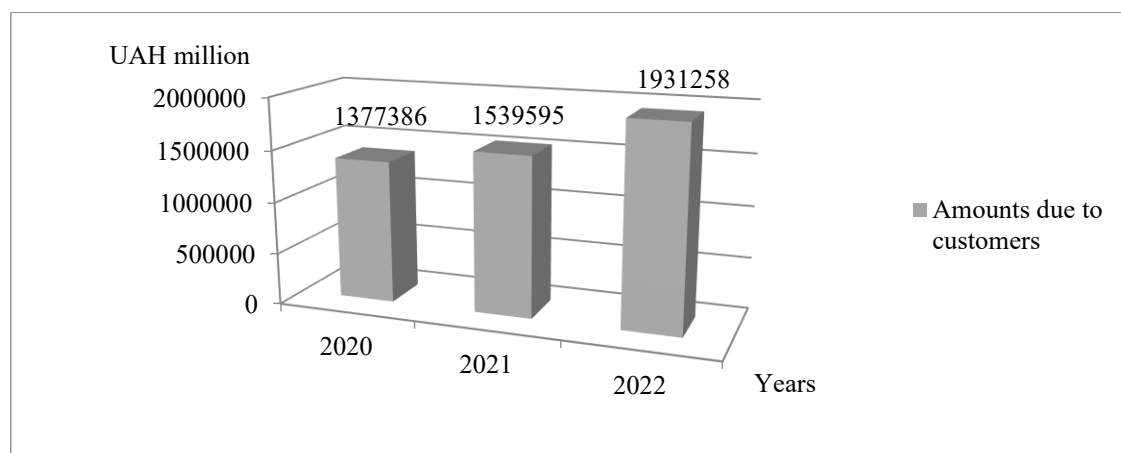


Fig. 1. Dynamics of amount due to customers of banks of Ukraine in 2020-2022

The analysis of the amounts due to customers dynamics of Ukrainian banks in 2020-2022 in terms of legal entities and individuals is given in Table 3.



Table 3

**Dynamics of the amounts due to customers in terms of legal entities and individuals of Ukrainian banks in 2020-2022**

Indicators	Amount, UAH million			Deviation (+,-), UAH million		Growth rate, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Amounts due to legal entities	681892	799844	942713	+117952	+142869	117.30	117.86
Amounts due to individuals	681195	726897	933240	+45702	+206343	106.71	128.39
Amounts due to customers	1377386	1539595	1931259	+162209	+391664	111.78	125.44

Source: compiled by the authors based on [12]

From the data in Table 3, we can see that during the entire analysed period, amounts due to customers were constantly increasing. In 2021 compared to 2020 they increased by 162 209 UAH million or by 11.78%, in 2022 compared to 2021 by 391 664 UAH million or by 25.44%. If we compare the deposit portfolios of legal entities and individuals, we can conclude that they, too, were constantly growing during 2020-2022.

In 2020 and 2021, there was an increase in deposits of individuals by 45 702 UAH million or by 6.71%. This was primarily due to the fact that during the corona crisis, the population sharply limited consumption; they reduced spending on durable goods, recreation and entertainment. Thus, individuals were able to accumulate certain financial savings. However, these funds were kept mainly in current accounts. It should be noted that the general increase in the propensity to save is a typical phenomenon of the financial market crisis. In 2022, compared to the previous year, there is also an increase in this indicator by 206 343 UAH million or by 28.39%, this is primarily due to the fact that during the war, individuals seek to keep their savings in banks in order to reduce the negative impact of inflation, as well as the fact that interest rates on deposits and especially in national currency have increased significantly. In 2020 and 2021, there is also an increase in the deposit portfolio of legal entities, in 2021 compared to 2020 by - 117 952 UAH million, or by 17.3%, in 2022 compared to 2021 by - 142 869 UAH million or by 17.86 %. This suggests that despite the martial law in the country, the country's economy is developing.

For further research into the deposit activity of the banking system of Ukraine, we will analyse the deposit portfolio of Ukrainian banks in terms of currencies in 2020-2022 (table 4).

Table 4

**Dynamics of the deposit portfolio of Ukraine's banks in terms of currencies in 2020-2022**

Indicators	Amount, UAH million			Deviation (+,-), UAH million		Growth rate, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Amounts due to legal entities	681195	726897	933240	+45702	+206343	106.71	128.39
in national currency	396834	456960	593074	+60126	+136114	115.15	129.79
in foreign currency	284361	269937	340166	-14424	+70229	94.93	126.02
Amounts due to individuals	681892	799844	942713	+117952	+142869	117.30	117.86
in national currency	448611	566686	625932	+118075	+59246	126.32	110.45
in foreign currency	233281	233158	316781	-123	+83623	99.95	135.87
Amounts due to customers	1377386	1539595	1931259	+162209	+391664	111.78	125.44
in national currency	846450	1024255	1221211	+177805	+196956	121.01	119.23
in foreign currency	530936	515340	710048	-15596	+194708	97.06	137.78

Source: compiled by the authors based on [12]

A decrease in foreign currency deposits occurred in 2021 compared to 2020 by 2.94%, and this is primarily due to a significant decrease in foreign currency deposit rates. This decrease in deposits in foreign currency occurred due to a decrease in such deposits of both individuals by 5.07% and legal entities by

0.05%. In 2022, during the war, foreign currency deposits increased among both legal entities and individuals. This is primarily due to the increase in the interest rate on deposits in foreign currency and the desire of the owners of free money to save it from the growing inflation rate.

The number of UAH funds of individuals increased by 10.45% in 2022 compared to the previous year, mainly due to the growth of balances of individuals' funds in the state banks' accounts. The volume of foreign currency deposits almost did not change. Also, the increase in deposit rates contributed to the recovery of the fixed deposits of individuals' growth which volume increased for the first time since the beginning of the war. The permission of the National Bank to buy foreign currency in order to open fixed currency deposits contributed to their growth in dollar equivalent.

All this reduced the resource base cost, which includes fixed deposits and demand deposits, and made UAH business loans cheaper: from 15.8% per annum (without overdraft) to 8.4% in November 2021.

At the beginning of 2023, the National Bank of Ukraine encouraged banking institutions to raise rates on UAH deposits for individuals. For the central bank, this has turned into the main task, which fulfilment provides grounds for the currency restrictions removal and ensures financial stability in the future.

The reason for such desire of the National Bank of Ukraine is explained by the fact that the share of demand deposits of individuals, from which the depositor can withdraw them at any time, without advance notice, is much higher than fixed deposits in banks.

The regulator feels insecure that in case of a change in financial conditions in terms of easing currency restrictions on the purchase of non-cash dollars and euros, these funds, which the population keeps on demand deposit accounts, will be converted, at least partially, into foreign currencies. And this, consequently, will increase the pressure on International reserves and force the NBU to review the official exchange rate of the national currency.

Therefore, it is crucial for the NBU to force individuals to transfer money from demand deposits to fixed deposits. To do this, the central bank first increased the required reserves for demand deposits and limited the ability of banks to use this resource and earn from it. Therefore, in February 2022, the NBU raised it by 2% regulations for the formation of mandatory reserves by banks for current accounts in UAH and funds in foreign currency to strengthen monetary transmission.

So, starting from February 10, 2022 the standard of formation of mandatory reserves in the national currency by banks for demand deposits increased from 0% to 2%, but for fixed deposits - remained at the level of 0%; the norm of formation of mandatory reserves in foreign currency by banks increased from 10% to 12% [13].

At the beginning of April 2023, the regulator introduced a new monetary policy instrument - three-month deposit certificates. After that, the central bank began to offer banks 25% per annum. Together with the introduction of deposit certificates for three months at a discount rate, the NBU reduced the rate on classic deposit certificates from 23% to 20% per annum. It became less profitable for banks to keep funds raised in them, which stimulated them to raise deposit rates.

The increase in the NBU discount rate (25%) stimulated banks during the third quarter of 2022 to raise interest rates on deposits of both individuals and legal entities. However, as a result, together with the cost of the borrowed funds, the loan rates also went up. "In April 2023, the average rates for three-month deposits of individuals in the 20 largest banks increased from 12.3% to 13.3%, for six-month deposits - from 13.2% to 14.2%, for annual deposits - from 14% to 14.55%" [13].

The liquidity of Ukraine's banking system has generally remained high since the beginning of the full-scale war, and according to some indicators, it even broke the records of the pre-war period. It should be noted that in addition to preserving depositors' trust in banking institutions, this is facilitated by regular and significant receipts of government payments to the bank accounts of individuals. However, the inflow of new funds to the banking sector is uneven, the main amounts of them settle on current accounts in state banking institutions (table 5).

At the end of 2020, depositors kept 56% of funds in current accounts, in 2021 - 69%, and 2022 - 72%. There was also a psychological effect, namely the reduction of rates to single digits in 2020 and 2021 weakened the motivation of depositors to keep money in fixed deposits.

During 2022, the share of fixed deposits of the individuals in banks continued to decrease, so the funding structure in domestic banks is deteriorating. This, in turn, does not create immediate negative risks for the banking system but weakens the resilience of individual banking institutions to possible sharp changes in depositors' sentiments. Therefore, banking institutions should make more efforts to increase the volume of fixed deposits and attract public funds, in particular via raising deposit rates. The high discount rate also prompts banking institutions to raise rates on UAH deposits.

Table 5

**Dynamics of the deposit portfolio of Ukraine's banks by terms in 2020-2022**

Indicators	Amount, UAH million			Deviation (+,-), UAH million		Growth rate, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Amounts due to legal entities	681195	799844	942713	+117952	+142869	117.3	117.86
demand	515413	644320	781279	+128907	+136959	125.01	121.26
fixed	165782	155524	161434	-10258	+5910	93.81	103.80
Amounts due to individuals	681892	726897	933240	+45702	+206343	106.71	128.39
demand	337539	412871	606584	+75332	+193713	122.32	146.92
fixed	344353	314026	326656	-30327	+12630	91.19	104.02
In total amounts due to customers	1377387	1539595	1931259	+162209	+391664	111.78	125.44
demand	852952	1057191	1387863	+204239	+330672	123.94	131.28
fixed	510135	469550	488090	-40585	+18540	92.04	103.95

Source: compiled by the authors based on [12]

The tendency of the decrease in individuals' fixed deposits in the banking system is the result, on the one hand, of a significant decrease in interest rates on deposits in 2021, and on the other hand, military actions in 2022, which negatively affected the desire of clients to place funds in bank fixed deposits, and even more so on a long-term basis (table 6).

Table 6

**Average interest rates on deposits in the banking system in 2020-2023**

In percentages

Date	National currency				Foreign currency			
	short term		long-term		short term		long-term	
	legal entities	individuals	legal entities	individuals	legal entities	individuals	legal entities	individuals
03.01.2020	9,38	15,26	14,67	15,67	2,30	2,34	3,00	3,84
04.01.2021	3,69	8,88	5,32	9,77	1,38	1,10	2,75	3,0
04.01.2022	4,74	7,95	9,18	10,33	0,77	0,57	0,05	1,96
04.01.2023	8,6	12,65	9,1	14,15	0,77	0,55	1,26	1,19

Source: compiled by the authors based on [14]

As we can see, interest rates on deposits of individuals have significantly decreased from the beginning of 2020 to the beginning of 2023. The drop in the cost of attracting resources from the population in national currencies for banking institutions amounted to more than 70%, and interest rates on currency deposits, which at the beginning of 2020 were 2-4% depending on the term of the deposit, were reduced by half - to 0.5-2% depending on the duration of the deposit. However, already in 2023, the trend of interest rate growth is being observed for almost all groups of deposit products, because banks began to "fight" more actively for clients under the regulatory influence of the NBU, which made the volume of purchases of its certificates of deposit by banks dependent on the volume of fixed deposits of the bank itself. With the aim of wider access to investing in this NBU's instrument of the banks increased rates on fixed deposits.

Since the deposits of individuals make up a significant part of the resource base of the banking system of Ukraine, we will further consider the volumes, dynamics and structure of deposits of individuals in banking institutions in 2020-2022 by currencies (Fig. 2).

Figure 2 shows the growth trend of the total volume of individuals' deposits both in national and foreign currency. Thus, the deposits in foreign currency growth in 2022 is explained by the increase of the attractiveness of such deposits, however, not by the increase in interest rates, but by the hyped demand for foreign currency against the background of the fall in the UAH exchange rate in 2022. The regulator allowed those who wish to purchase non-cash currency at the official rate, which was lower than the cash rate, for further placement in a bank deposit from July 21, 2022. According to the regulator's plan, this should reduce the pressure on the cash foreign exchange market and increase the liquidity of banks. The rates on such deposits are quite symbolic because the deposits are short-term - 3 months. But the client's benefit here is the exchange rate difference because the client receives the currency at the end of the agreement and can exchange it at the cash rate.

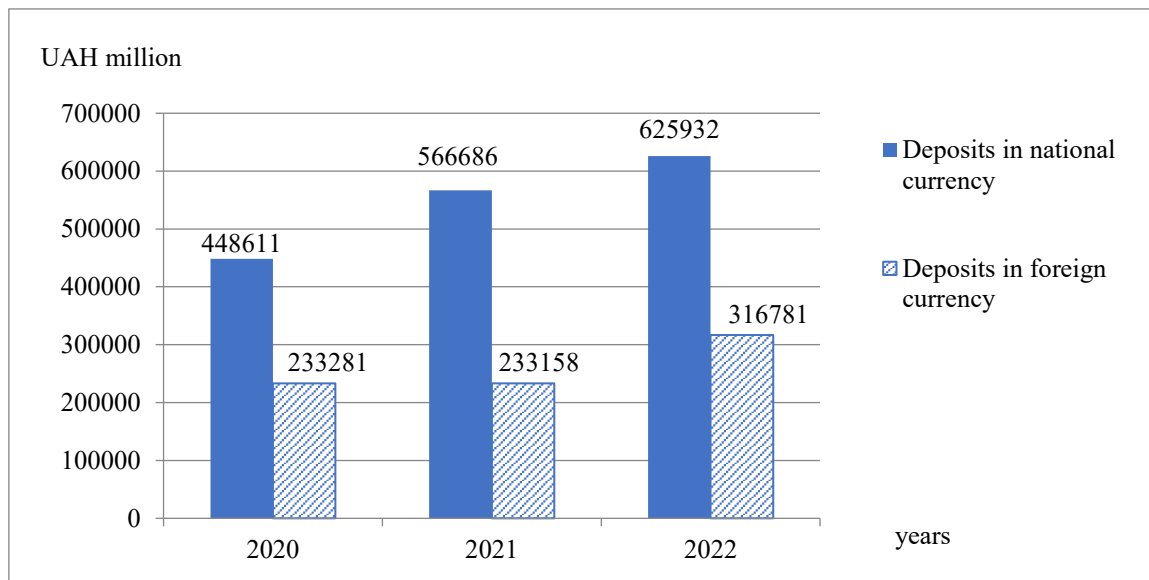


Fig. 2. Dynamics of individuals' deposits in the banking system of Ukraine in terms of currencies in 2020-2022

Table 7 shows the distribution of the number of deposits of individuals by ranges in terms of currencies.

Table 7

**Distribution of the number of individuals' deposits by ranges in terms of currencies in 2020-2022**

Indicators	2020		Indicators	2021		2022		Changes in the structure	
	quantity	share, %		quantity	share, %	quantity	share, %	2022/2021	2021/2020
<b>Individuals' deposits in national currency</b>									
In total, including by ranges	45 770 064	100	In total, including by ranges	48 905 523	100	64 445 136	100	0	0
up to 10 UAH	17 746 178	38.77	up to 10 UAH	17 512 870	35.81	25 749 104	39.96	-2.96	+4.15
from 10 to 100 000 UAH	27 274 869	59.59	from 10 to 200 000 UAH	31 006 126	63.40	38 145 999	59.19	+3.81	-4.21
from 100 000 to 200 000 UAH	427 562	0.93	from 200 000 to 400 000 UAH	275 612	0.56	364 350	0.57	-0.37	+0.01
from 200 000 to 500 000 UAH	261 237	0.57	from 400 000 to 600 000 UAH	52 052	0.11	88 872	0.14	-0.46	+0.03
more than 500 000 UAH	60 218	0.13	more than 600 000 UAH	58 863	0.12	96 811	0.15	-0.01	+0.03
<b>Individuals' deposits in foreign currency</b>									
In total, including by ranges	6 893 811	100	In total, including by ranges	6 993 553	100	8 869 620	100	0	0
up to 10 UAH	4 028 774	58.44	up to 10 UAH	4 062 393	58.09	5 146 264	58.02	-0.35	-0.07
from 10 to 100 000 UAH	2 429 127	35.24	from 10 to 200 000 UAH	2 696 191	38.55	3 349 249	37.76	+3.32	-0.79
from 100 000 to 200 000 UAH	197 790	2.87	from 200 000 to 400 000 UAH	125 871	1.80	204 612	2.31	-1.07	+0.51
from 200 000 to 500 000 UAH	156 708	2.27	from 400 000 to 600 000 UAH	41 648	0.60	61 196	0.69	-1.68	+0.09
more than 500 000 UAH	81 412	1.18	more than 600 000 UAH	67 450	0.96	108 299	1.22	-0.22	+0.26

Source: compiled by the authors based on [15]

During 2020-2022 there was a general increase in the number of deposits of individuals in the banking system of Ukraine, in particular: by 3 135 459 units in 2021 and by 15 539 613 units in 2022. The majority of the deposits of individuals are in the range from 10 to 100 UAH thousand, and starting from 2021, in connection with the reclassification of the limits of the ranges – from 10 to 200 UAH thousand. The reclassification in 2021 was carried out in accordance with the decision of the Executive Directorate of the Deposit Guarantee Fund dated 11.11.2021 № 1137, which amended the “Regulations on the procedure for calculating, charging and paying fees to the Deposit Guarantee Fund” [16] in terms of numerical limit values (ranges) of deposits sizes.

It is worth noting that during the entire period, the share of deposits up to 10 UAH reached almost 40%, which is explained by the bank's policy regarding the opening of client accounts in order to access banking services, in particular mobile banking, therefore, it can be said that the mentioned funds are not deposits by their nature.

As of January 1, 2023, the banks with the largest number of such deposits were the leaders in the number of individual deposits: JSC Oschadbank with 5 879 745 deposits, which is 47.0% of its portfolio of individuals' deposits, and JSC Privatbank with 4 308 569 deposits, which however, it is only 18.3% of its portfolio of individuals' deposits, JSC Universal Bank is in third place for the number of deposits in general and for the mentioned group of deposits – 3 099 530 deposits up to 10 UAH, or 45.7%. The largest number of deposits in banking institutions ranges from 10 to 200 UAH thousand, however, in terms of the number of deposits in the amount of more than 600 UAH thousand, the leading positions are also held by JSC PrivatBank (76 382 deposits), followed by JSC Oschadbank (30 152 deposits), and the third place went to JSC Raiffeisen Bank (15 373 deposits) [15].

If we consider individuals' deposits by currency, the number of deposits in UAH increased by 41%, while the number of deposits in foreign currency also increased, but only by 29%. More than half of all foreign currency deposits are in the range of up to 10 UAH, and 35-38% are deposits in the range of 10-200 000 UAH. In terms of banks, JSC PrivatBank is in first place with 4 278 131 deposits, JSC Universalbank is in second place with 1 564 382 deposits, and JSC Oschadbank is in third place by a significant margin with only 478 805 deposits [15].

With the easing of foreign exchange restrictions in July 2022, individuals were able to buy foreign currency for placement in bank fixed deposits, so fixed deposits in foreign currency began to grow, for the first time since the beginning of the corona crisis. Banks keep all foreign exchange funds raised from the public in high-quality liquid assets.

The increase in the share of military salaries in the total income and savings of individuals determined the concentration of the inflow of public funds in state banks, which service the relevant accounts. Also the demand of individuals for government securities has increased significantly, but the volumes of these investments are still quite small compared to other savings instruments.

At the same time, a bank deposit is in demand among individuals, as it is a less risky instrument in comparison with other investment instruments. This is explained, first of all, by the existence of the Deposit Guarantee Fund (DGF), which includes all Ukrainian banks. JSC Oschadbank also joined the Deposit Guarantee Fund in 2022. On April 1, 2022, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Ensuring the Stability of the Deposit Guarantee System of Individuals" № 2180-IX, which provides for "full reimbursement of deposits of individuals by the Deposit Guarantee Fund for the period of martial law and three months after its termination or cancellation" [17].

During the specified period, the Deposit Guarantee Fund "must reimburse each depositor of a banking institution funds in the full amount of the deposit, including interest accrued as of the end of the day preceding the day of the start of the procedure for withdrawing the bank from the market, except for the cases provided for in part four of Article 26 of the Law of Ukraine "On the System of Guaranteeing Natural Person Deposits" [18]. Three months after the termination or cancellation of martial law in Ukraine, the guaranteed amount for deposits by the Deposit Guarantee Fund will be at least 600 UAH thousand. This will apply to all banking institutions declared insolvent after the entry into force of these regulations.

Attracting citizens' funds for deposits is an urgent and important matter, because thanks to this, these funds, which were previously outside economic circulation, begin to "move" and work not only for their owner but also for the country's economy, to replenish the State budget through the passive income tax, expand the credit capabilities of the banking system, etc. In general, each bank is interested in increasing the volume of deposited funds that are temporarily at its disposal. For this, he needs to constantly improve existing and introduce new forms and methods of working with clients, attract different categories of investors by conducting research and analytical work, actively use marketing, conduct advertising campaigns, expand business contacts with clients, etc.

Based on the results of the carried out in the paper research on the state of development of the deposit market in Ukraine, we suggest the following priority directions for improving bank deposit operations (Figure 3).

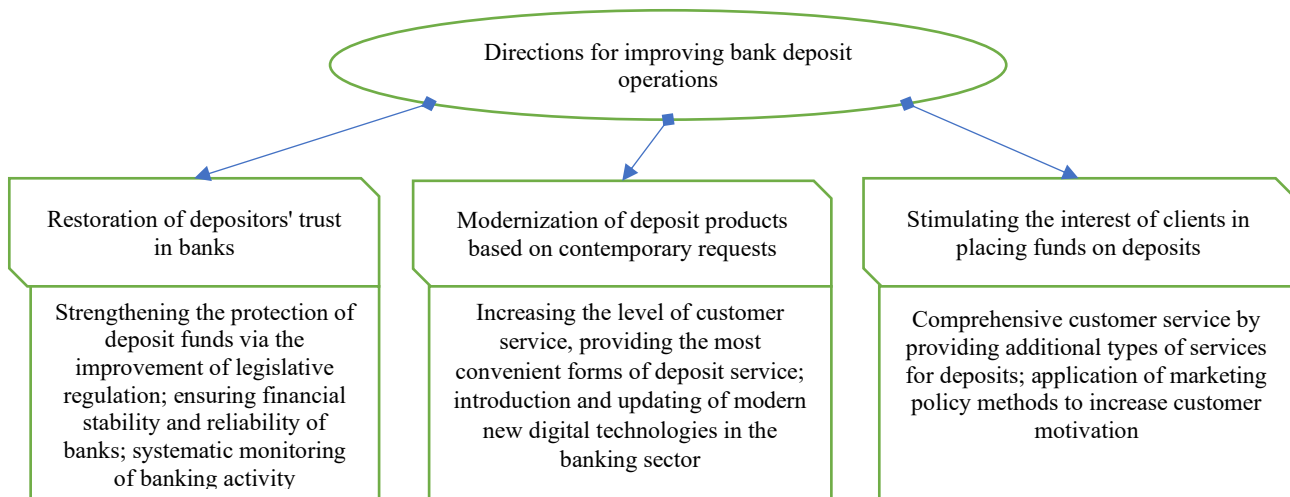


Fig. 3. Directions for improving bank deposit operations

The proposed measures implementation to improve deposit operations will lead to an increase in term, stable deposits in the resource base of banks, and this, consequently, will contribute to increasing the efficiency of the banking system as a whole.

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

Therefore, the main characteristic features of the deposit market of Ukraine during 2020-2022 are the growth of the share of deposits on demand and the increase of the share of deposits in the national currency, as the crisis circumstances of force majeure have reduced the desire of depositors to place their savings on deposits on a long-term basis, and extremely low rates for deposits in foreign currency made UAH deposits more attractive. Based on the results of the analysis, it is also possible to note a decrease in the share of fixed deposits, which is explained by a constant decrease in interest rates in the first half of the studied period. At the end of 2022, the beginning of the reverse process is observed – the growth of rates and profitability of deposits, as banks felt a lack of funds under the influence of martial law on economic activity. Therefore, in 2023, customers will already be offered more favourable conditions for the placement of funds, although the rates are still below the level of inflation.

Despite the instability of the domestic economy and the influence of “force majeure” circumstances, we can observe positive dynamics in the implementation of deposit activities of Ukrainian banks. The volume of deposits has increased in recent years, which indicates the strengthening of depositors’ trust in banks.

#### REFERENCES:

1. On Banks and Banking. Law of Ukraine on November 7, 2000 p. № 212-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Provisions on the procedure for the implementation by banks of Ukraine of deposit (deposit) operations and operations with bank savings certificates, on December 03, 2003 № 516. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/REG8577?an=173&ed=2022\\_12\\_01](https://ips.ligazakon.net/document/view/REG8577?an=173&ed=2022_12_01)
3. The Commercial Code of Ukraine, on March 31, 2023, № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. The Civil Code of Ukraine, on June 10, 2023, № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Shkarlet S. M. Banking operations: study guide / S. M. Shkarlet, Ya. V. Zhariyi. – Chernihiv: ChDTU, 2009. – 304 p.
6. Stechyshyn T. B. Banking business: education. manual / T. B. Stechyshyn, B. L. Lutsiv. – Ternopil: TNEU, 2019. – 404 p.
7. Lagutin V. D. Lending: theory and practice: a study guide. - K.: Znannia, 2002. - 215 p.
8. Mishchenko V. I., Slavyanska N. H., Koreneva O. G. Banking operations: a textbook. - 2nd ed., revised. and additional - K.: Znannia, 2007 - 796 p.
9. Rose P.S. Bank Management & Financial Services / P. S. Rose , S. Conway Hudgins. –McGraw-Hill, 2013. – 740 p.
10. Wall N. Complete A-Z economics and business studies handbook / N. Wall, I. Marcouse, B. Martin, D. Lines – London : Hodder & Stoughton, 2003. – 354 p.
11. Krykhovetska Z.M. Problems and ways of improving the formation of financial resources of banks. *Economy and society*. – 2022. – № 39. URL: <https://cutt.ly/wwopSeCV>
12. Liabilities of Ukrainian banks (2008-2023). Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/>

13. The National Bank changes the requirements for mandatory reserves of banks to strengthen monetary transmission. The National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zminyuye-vimogi-do-obovyazkovih-rezerviv-bankiv-dlya-posilennya-monetarnoyi-transmisiyi>
14. Deposit rates of Ukrainian banks. URL: <https://cutt.ly/t6KXAsU>
15. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/>
16. On the approval of the Regulation on the procedure for calculation, accrual and payment of fees to the Deposit Guarantee Fund, on December 10, 2022, № z1437-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1273-12#Text>
17. On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Ensuring the Stability of the Deposit Guarantee System of Individuals. Law of Ukraine on October 28, 2022, № 2643-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>
18. On the System of Guaranteeing Natural Person Deposits. Law of Ukraine on February 23, 2012 № 4452-VI . URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

## ДЕПОЗИТНІ ОПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

ЛАРІОНОВА Катерина, ГОРДЄЄВА Тетяна  
Хмельницький національний університет

*Стаття присвячена дослідженню особливостей функціонування депозитного ринку України у 2020–2023 роках в умовах впливу факторів непереборної сили. Систематизовано підходи до трактування поняття «депозитна операція». Здійснено комплексний аналіз динаміки депозитного портфелю банківської системи. Висвітлено динаміку ставок за депозитними вкладками в розрізі суб'єктів, валют та строків. Проаналізовано динаміку вкладів фізичних осіб в банківській системі України. Виявлено особливості діяльності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб в Україні під час дії воєнного стану та досліджено вплив діяльності ФГВФО на рівень довіри населення до банків. Отримані результати проведеного дослідження дозволили визначити основні тренди розвитку депозитного ринку України та окреслити пропозиції щодо вдосконалення депозитної політики банків України.*

*Ключові слова: депозитні операції, депозитний ринок, депозитний портфель банку, депозити фізичних та юридичних осіб, ставки за депозитами.*

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КЛЮЧОВІ ВІДМІННОСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА 5.0

ЗУБКОВА Аліна<sup>1</sup>, МАЙГУРОВА Дар'я<sup>2</sup>, МІСЮНЯ Руслан<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний Технічний Університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0002-4478-181x>

e-mail: [alina.zubkova@khpi.edu.ua](mailto:alina.zubkova@khpi.edu.ua)

<sup>2</sup> Національний Технічний Університет «Харківський політехнічний інститут»

e-mail: [daria.maihurova@emmb.khpi.edu.ua](mailto:daria.maihurova@emmb.khpi.edu.ua)

<sup>3</sup> Національний Технічний Університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0002-3496-3986>

e-mail: [ruslan.misiunia@emmb.khpi.edu.ua](mailto:ruslan.misiunia@emmb.khpi.edu.ua)

*Ця наукова робота присвячена порівнянню ключових характеристик та технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 з метою визначення спільних та відмінних рис. В контексті сучасної епохи цифрових інновацій, досліджуються важливі аспекти технологічного розвитку міжнародних компаній. Основною метою цієї роботи є виокремлення інструментів п'ятої промислової революції, зокрема програмного забезпечення, яке може бути використане компаніями у різних галузях. Звертаючи увагу на сучасні тенденції, робота аналізує актуальні виклики, з якими стикаються підприємства, та надає рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій. Для досягнення цих цілей використовуються методи зіставного аналізу, системного підходу та аналізу науково-технічної літератури. Дослідження виявляє значущі особливості та переваги Індустрії 5.0 порівняно з Індустрією 4.0, зокрема зосереджується на використанні штучного інтелекту, автоматизації та взаємодії між людьми та машинами. Отримані результати дають можливість компаніям краще розуміти потенційні переваги та обмеження використання інструментів Індустрії 5.0 у сучасному виробництві. Крім того, робота враховує актуальні тенденції цифрової економіки та промислового розвитку, що підкреслює її значимість для дослідників, виробничих підприємств та стратегічних планувальників*

*Ключові слова:* Індустрія 4.0, Індустрія 5.0, управління проектами, управління ланцюгами постачання, міжнародна діяльність, управління міжнародним підприємством, цифрова трансформація, сталість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>

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

В умовах переоцінки бачення подальшого шляху глобального розвитку, з урахуванням невід'ємності його поєднання зі сталим розвитком та циркулярною економікою, серед науковців та практиків, усе частіше лунає термін «Індустрії 5.0». Однак, попри часту згадуваність у літературі, наразі відсутня єдина думка стосовно форми даної концепції. З метою більш плідного подальшого дослідження та розвитку даної концепції, необхідно визначити, чи є Індустрія 5.0 продовженням Індустрії 4.0, або виступає альтернативною формою чи заміщає попередню. Для максимізації позитивного впливу від імплементації інструментів та технологій Індустрії 5.0, необхідно визначити, як саме міжнародний бізнес, в залежності від галузей та поставленої мети, зможуть використовувати різне програмне забезпечення, що є частиною контексту п'ятої промислової революції.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Процесу переходу до Індустрії 5.0, її взаємозв'язку із попередньою – четвертою промисловою індустрією та ключовим чинникам такої трансформації приділено увагу у наукових працях за авторством: Європейської Комісії, Deloitte, Остергаарда Е.Х. Слід зазначити, що наразі продовжується наукова дискусія стосовно визначення формату класифікації п'ятої промислової революції у якості наступного етапу, чи надбудови (всебічного поліпшення) Індустрії 4.0. Зокрема, у роботах таких авторів як Транс Т. А., Рупперта Т., Айгнера Г., Абоні Дж.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Однією з основних цілей статті є порівняння ключових характеристик та технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 з метою визначення спільних та відмінних рис.

Метою роботи є виокремлення інструментів п'ятої промислової революції (програмного забезпечення), що може використовуватися компаніями у різних галузях, залежно від очікуемого функціоналу та поставленої мети впровадження.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Із прискоренням процесів глобалізації та ростом динамічності світового ринку, компанії стикаються із необхідністю прийняття цілого ряду змін, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, з метою довгострокового функціонування в умовах зростаючої конкуренції. Особливої уваги у даному питанні заслуговує проблема управління міжнародним бізнесом.

Враховуючи, що невід'ємними факторами, характерними для сучасної реальності, є нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність, питання управління міжнародним бізнесом стає все більш актуальним. Таким чином, необхідно розуміти основні властивості та специфіку функціонування підприємств на міжнародному ринку, усвідомлювати ключові відмінності у процесах управління такими підприємствами, а також оцінювати основні питання та проблеми даного напрямку.

Глобальна економіка дозволяє компаніям у країнах, що розвиваються, отримати більш легкий доступ до нових технологій, навичок, умінь, ринків та джерелам фінансування; а також більш далекосяжним перспективам росту, ніж будь-коли. В той же час, це зіштовхує їх із інтенсивною конкуренцією імпортерів дешевих товарів та іноземних фірм, розташованих на місцевому рівні. З падінням торговельних бар'єрів немає такої речі, як тільки внутрішній ринок. Будь-який товар або послуга, що пропонує компанія, що розвивається, має дедалі більше відповідати стандартам ціни, якості та доставки на міжнародних ринках.

Наразі людство переживає четверту промислову революцію і є свідком технологічних та економічних змін, пов'язаних з інтеграцією у діяльність таких інновацій як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, криптовалюти, засобів автоматизації, тощо. Природно, початкове бачення Індустрії 4.0 було розроблено насамперед промислової автоматизації та інтелектуального виробництва, проте незабаром Індустрія 4.0 стала глобальним трендом, деякий час вона сприймалася як насамперед актуальна для європейського бізнес-середовища та політики.

Однак, швидкий розвиток високотехнологічних та інноваційних підходів до виробництва спонукав світову спільноту приділити більше уваги до пошуку можливих шляхів для гармонійного існування суспільства та спровокував формування концепції Індустрії 5.0 як еволюцію оригінальної концепції з посиленою роллю людей, що забезпечує бізнес-цінність поряд з роботами. Дана промислова парадигма ставить перед дослідниками, у першу чергу, завдання виявлення та систематизації конкретних рекомендацій для управління міжнародним бізнесом.

Вперше про програму «Індустрія 4.0» мова зайшла у 2011 році на промисловій виставці в Ганновері, де уряд Німеччини поставив задачу розширити застосування інформаційних технологій у виробництві. Над створенням програми модернізації промислових підприємств країни в цьому напрямку працювала високопрофесійна команда, до якої увійшли представники бізнесу і держави. Мета програми – збереження і збільшення конкурентних переваг підприємств країни [1].

Характерні риси Індустрії 4.0 – це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення. Вони здатні об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами. Підприємства виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи собівартість виробництва [1].

Експерти виділяють чотири базових технології, в результаті впровадження яких очікуються революційні зміни.

Інтернет речей (Internet of Things, IoT). У цій технології Інтернет використовується для обміну інформацією не тільки між людьми, але і між різними «речами», тобто машинами, пристроями, датчиками, тощо. З одного боку, речі, забезпечені датчиками, можуть, обмінюватися даними і обробляти їх без участі людини. З іншого боку, людина може активно брати участь в цьому процесі, наприклад, коли мова йде про «розумний будинок».

Різновидом IoT є промисловий (індустріальний) інтернет речей (Industrial Internet of Things, IIoT). Саме він відкриває пряму дорогу до створення повністю автоматизованих виробництв. Починається все з того, що ключові компоненти обладнання забезпечуються різними датчиками, виконавчими механізмами і контролерами; зібрані дані обробляються і надсилаються до відповідних служб підприємства, що дозволяє персоналу оперативно приймати обґрунтовані і виважені рішення. Але завдання-максимум полягає в досягненні такого рівня автоматизації

підприємства, при якому на всіх ділянках, де це можливо, машини працюють без участі людей. Роль персоналу при цьому зводиться до контролю роботи машин і реагування лише на екстрені ситуації [1].

Також важливою технологією є цифрові екосистеми. Це системи, що складаються з різних фізичних об'єктів, програмних систем і керуючих контролерів, що дозволяють уявити таке утворення як єдине ціле. Фізичні та обчислювальні ресурси в такій екосистемі тісно пов'язані, моніторинг і управління фізичними процесами здійснюється з використанням технологій ІоТ. Традиційні інженерні моделі гармонійно співіснують з комп'ютерними.

Аналітика великих даних (Data Driven Decision) або просто Великі дані (Big data). Величезні обсяги інформації, що накопичуються в результаті «оцифровування» фізичного світу, можуть бути ефективно оброблені тільки комп'ютерами (в майбутньому, можливо, квантовими), із застосуванням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence). В результаті людина, яка контролює той чи інший процес, ситуацію, обстановку має отримувати оброблені дані, максимально зручні для сприйняття, аналізу і ухвалення рішення [1].

Нова промислова парадигма, Індустрія 5.0, з'явилася дуже скоро після Індустрії 4.0 і викликала дискусію про роль і причини застосування нової парадигми. Індустрія 4.0 базується на концепції розумної фабрики, де розумні продукти, машини, системи зберігання та дані об'єднуються у формі кіберфізичних виробничих систем. У технічному аспекті Індустрія 4.0 покращила взаємодію між людиною та машиною, але в соціально стійкому аспекті технологічні перетворення Індустрії 4.0 повинні ретельно враховувати центральну роль людини. Під час пандемії COVID-19 було підкреслено роль і важливість співробітників, а сама пандемія спонукала до переосмислення парадигми Індустрії 4.0. Таким чином, ідея Індустрії 5.0 з'явилася як розширення Індустрії 4.0 із соціальним та екологічним вимірами. З одного боку, Індустрія 5.0 зосереджена на навичках, знаннях і вміннях працівників співпрацювати з машинами та роботами, а з іншого – на гнучкості виробничих процесів і впливі на навколишнє середовище. Оптимізація процесів за допомогою цих досягнень суттєво вплинула на значущість людини у виконанні багатьох завдань у різних галузях, що викликало значне занепокоєння та протест серед працівників. Таким чином, п'ята промислова революція має зробити галузі більш орієнтованими на майбутнє, гармонійний розвиток та людиноцентризм.

Індустрію 5.0 не слід розглядати як хронологічне продовження чи альтернативу існуючій парадигмі Індустрії 4.0. Індустрія 5.0 доповнює та розширює відмінні риси Індустрії 4.0. Вона наголошує на аспектах, які будуть вирішальними факторами при розміщенні промисловості в майбутньому європейському суспільстві. Ці фактори мають не тільки економічний чи технологічний характер, але також містять важливі екологічні та соціальні аспекти (концепція сталого розвитку) (Рисунок 1).



Рис. 1. Парадигма гармонійного розвитку суспільства в Індустрії 5.0

Концепція активно обговорюється з 2020 року на низці міжнародних самітів та конференцій. Основна увага приділялася технологіям, які підтримують Індустрію 5.0. Було досягнуто консенсусу щодо необхідності більш повної інтеграції соціальних та екологічних європейських пріоритетів у технологічні інновації та зміщення акценту з індивідуальних технологій на системний підхід [2]. Було визначено шість категорій, кожна з яких, як вважається, розкриває свій потенціал у поєднанні з іншими як частина технологічних структур:

- 1) індивідуалізована взаємодія людини та машини;
- 2) біоінформаційні технології та інтелектуальні матеріали;
- 3) цифрові двійники та моделювання;
- 4) технології передачі, зберігання та аналізу даних;
- 5) штучний інтелект (II);
- 6) технології енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, зберігання та автономії [3].

Нова роль галузевого працівника в промисловості 5.0 істотно змінюється. Працівник розглядається не як «вартість», а як «інвестиційна» позиція для компанії, що дозволяє компанії та працівникові розвиватися. Це означає, що роботодавець зацікавлений в інвестуванні у навички, здібності та благополуччя своїх співробітників для досягнення їх цілей. Такий підхід дуже відрізняється від простого врівноваження витрат на робочу силу з фінансовими доходами: людський капітал більш шанується і цінується. Важлива передумова Індустрії 5.0 у тому, що технологія служить людям, а чи не навпаки.

Принципи постійного саморозвитку та самонавчання виходитимуть на перший план для працівників виробництв. Корпоративні культури будуть будуватися на підтримці освіти, розвитку творчого та нешаблонного мислення персоналу, який працює з роботами. Роботи підштовхуватимуть і доповнюватимуть цей нескінченний процес розвитку.

Одним з найважливіших компонентів Індустрії 5.0 стане інтерфейс людина-машина. Роботи навчатимуться у людей, а люди отримають вигоду від роботів, які виконують завдання, які люди не можуть або не хочуть виконувати в рамках виробничих операцій. Поєднання людського інтелекту з когнітивними здібностями технологічно просунутого робітника – потужна комбінація, призначена для досягнення високих результатів.

Отже, п'ята промислова революція станеться, коли три її основні елементи – інтелектуальні пристрої, інтелектуальні системи та інтелектуальна автоматизація – повністю зіллються з фізичним світом у співпраці з людським інтелектом. Термін «автоматизація» визначає автономних роботів як інтелектуальних агентів, що працюють одночасно з людьми в одному робочому просторі. Проте, наразі існують практичні питання щодо ведення бізнесу в умовах Індустрії 5.0. Як наголошувалося раніше, дана концепція досить чітко ґрунтується на засадах сталого розвитку (гармонійного розвитку). Попри той факт, що існує не лише Глобальний Договір ООН, покликаний на дотримання Цілей сталого розвитку, а й постійно відбуваються саміти/конференції, де наголошують на необхідності імплементації ідей сталого розвитку на підприємствах, механізм оцінки рівня сталого розвитку – відсутній.

Окремої уваги потребує розбір технологій, що використовуються у контексті Індустрії 5.0. Кілька перспективних технологічних тенденцій, таких як Edge Computing (граничні обчислення), Digital Twins (цифрові близнюки), IoE (Інтернет усього), аналітика великих даних, коботи (cobots), 6G і блокчейн, інтегровані з когнітивними навичками та інноваціями, які можуть допомогти галузям збільшити виробництво та швидше постачати індивідуальні продукти. Ці передові технології роблять Industry 5.0 вдосконаленою моделлю виробництва з акцентом на взаємодії між машинами та людьми. Розумні машини розроблені для спільної роботи з людьми, і ця спільна робота робить людські здібності більш продуктивними, надзвичайно простими в автоматизації для окремих осіб і малих підприємств, ніж будь-коли раніше.

Важливою концепцією п'ятої промисловою революції став IoE. IoE є поняттям, яке поєднує різні аспекти технологій та підходів, щоб створити зв'язану інтернет-екосистему. У контексті Індустрії 5.0 IoE означає розширення концепції IoT та включення в неї людей, процесів та інтелектуальних систем [4, 5]. В Індустрії 5.0 з'єднані пристрої IoT, люди, машини та системи, щоб створити спільну мережу, в якій вони можуть спілкуватися, обмінюватися даними та співпрацювати для досягнення спільних цілей [6]. Основна ідея полягає в тому, що спільна робота розумних систем, людей та машин призводить до більш ефективних та інноваційних рішень. IoE в Індустрії 5.0 включає в себе використання передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), аналітика даних, блокчейн, розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR). Ці технології сприяють збору, обробці та аналізу великих обсягів даних, розумінню контексту та прийняттю інформованих рішень. Завдяки IoE в Індустрії 5.0 можуть реалізовуватись такі сценарії, як інтелектуальні міста, автономні транспортні системи, розумні фабрики та інші інноваційні рішення. Наприклад, в розумному місті системи управління рухом можуть взаємодіяти з автомобілями та пішоходами, аналізувати даних з сенсорів та забезпечувати оптимальну організацію руху.

Таким чином, з вищесказаного можна зрозуміти, що на відміну від Індустрії 4.0, яка фокусується на автоматизації та зменшенні людської участі, Індустрія 5.0 прагне поєднати переваги як людини, так і машин.

Загальні відмінності можна зобразити у формі таблиці 1 нижче:

Таблиця 1

### Ключові відмінності між Індустрією 4.0 та Індустрією 5.0

Індустрія 4.0	Індустрія 5.0	Специфікація відмінностей
IoT (Internet of Things)	IoE (Internet of Everything)	Індустрія 4.0 базується на «Інтернеті речей» (IoT) та хмарних обчисленнях, а Індустрія 5.0 базується на «Інтернеті усього» (IoE).
Роботи	Коботи	Індустрія 4.0 орієнтована на оптимізацію виробничих процесів, а Індустрія 5.0 – на оптимізацію всього ланцюжка створення вартості.
Людино-орієнтовна	Людино-центрична	
Оптимізація виробничих процесів	Оптимізація всього ланцюжка створення вартості	
Кібер-фізичні системи	Оптимізаційні системи	Індустрія 4.0 зосереджена на використанні кіберфізичних систем, а Індустрія 5.0 – на використанні автономних систем
Big data та аналітика	Прогностична аналітика та машинне навчання	Індустрія 4.0 зосереджена на використанні великих даних і аналітики, тоді як Індустрія 5.0 зосереджена на використанні прогностичної аналітики та машинного навчання.

Як зазначалося раніше, відповідно до Європейської комісії, прийдешня п'ята промислова революція можлива лише при збалансованій успішній імплементації трьох категорій: гнучкості, людино-центричності та сталості. Відтак, відповідно до цих категорій, технології, що використовуються в контексті Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, можуть бути розділені за метою (фокусом) у формі таблиці 2 нижче:

Таблиця 2

### Зміна фокусу технологій в контексті Індустрій 4.0 та 5.0

Δ	Фокус	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Адаптивність	Технології	Робототехніка, IoT, AI, big data	IoE, Advanced robotics, AI, людини та машини
	Ключові драйвери	Підвищення ефективності та зменшення витрат	соціальна та екологічна сталість
	Ланцюги постачання	Цифровізовані та взаємопов'язані	Інтегровані та локалізовані
Людино-центричність	Роль людини	Зменшення людської участі (моніторинг, обслуговування, контроль)	Поліпшення можливостей людини та її участі (співтворці, розв'язувачі проблем та приймачі рішень)"
	Добробут працівників	Не є пріоритетом	фокус на покращенні благополуччя та задоволеності працівників
Сталість	Продукти	Вироблений в масових масштабах та стандартизований	Індивідуалізовані та персоналізовані
	Сталий розвиток	Не є пріоритетом	Акцент на сталість та соціальну відповідальність

Перехід від Індустрії 4.0 до 5.0 вимагає вирішення певної проблематики та викликів, пов'язаних зі змінами ланцюгів постачання. Деякі з цих проблем передбачають більш глибоку

інтеграцію між різними елементами виробничих процесів та ланцюгів постачання, кібербезпеки, масштабуванні та пропускній здатності.

Таким чином, управління проектами з цифрової трансформації міжнародних підприємств може залежати від обраного підприємством фокусу: відмінність технологій, ключові драйвери, роль людини, добробут працівників, розвиток продуктів, сталий розвиток.

Відповідно до стратегії підприємства, проекти з цифрової трансформації можуть бути спрямовані на такі напрями: соціальна та екологічна сталість, створення інтегрованих та локалізованих ланцюгів постачання, підвищення мотивації та задоволеності працівників, індивідуалізація та персоналізація готового продукту, тощо.

Вирішенням таких проблем слугують технології. Насамперед блокчейн, Digital Twins та Cloud Supply. Технологія блокчейн може позитивно вплинути на формування та зміну ланцюгів постачання та цінності при переході від Індустрії 4.0 до 5.0. Вона забезпечує безпеку, прозорість та недоступність до змін інформації, що передається між учасниками ланцюга постачання. Одним із ключових використань блокчейну в ланцюгах постачання є відстеження походження товарів. Відтак можна створити неперервний, незмінний журнал транзакцій, який дозволить точно відстежувати кожен етап виробництва та постачання товару. Це дозволить уникнути підробок, підвищить довіру між сторонами та забезпечить високу якість продукції. Блокчейн може покращити ефективність фінансових транзакцій у ланцюгах постачання. Використовуючи "смарт контракти" на базі блокчейну, можна автоматизувати процеси оплати, уникнути затримок та помилок, що часто виникають при традиційних фінансових операціях. З метою підвищення ефективності імплементації технології блокчейн на підприємствах, було проведено аналіз використання різного програмного забезпечення провідними компаніями у різних галузях. Відповідно до мети впровадження та очікуваного функціоналу, пропонується використання відповідного програмного забезпечення (Таблиця 3)

Таблиця 3

#### Кейси використання блокчейну у міжнародному бізнесі

Індустрія	Компанія	Мета впровадження	Функції	Програмне забезпечення
Технологічна	IBM	Управління ланцюгом поставок, торгове фінансування	Управління ланцюгами поставок та активами	IBM Blockchain Platform
Роздрібна торгівля	Walmart, Walmart China	Безпека харчових продуктів, управління ланцюгами поставок	Управління ланцюгами поставок, підвищення безпеки	IBM Food Trust, VeChain
Логістика	Maersk, FedEx	Управління ланцюгом поставок, відстеження вантажів	Управління ланцюгами поставок	IBM Blockchain Platform, Chainyard
Фінанси	Barclays, Santander, Mastercard, JPMorgan Chase, China Construction Bank	Торгове фінансування, перевірка КУС, платежі, грошові перекази	Управління активами, підвищення рівня безпеки	Corda, Ripple, Mastercard Blockchain, Onyx, Hyperledger Fabric
Автомобільна	Porsche	Відстеження історії автомобіля, управління ланцюгом поставок	Управління ланцюгами поставок	XAIN
Аерокосмічна	Airbus	Управління ланцюгом поставок, відстеження технічного обслуговування	Управління ланцюгами поставок	Hyperledger Fabric
Їжа та напої	AB InBev, Coca-Cola	Управління ланцюгом поставок, оптимізація логістики	Управління ланцюгами поставок	BlockApps, SAP Blockchain

Це дозволить забезпечити швидко та безпечно оплату за товари та послуги у ланцюгах постачання. Європейська комісія визнала потенціал технології блокчейн у контексті Індустрії 5.0 та активно просуває її розвиток та впровадження. У зв'язку з цим, Європейська комісія висловила зацікавленість у потенціалі технології блокчейн у контексті Індустрії 5.0 у звіті під назвою "Блокчейн

для промислових перетворень", опублікованому у 2018 році [7]. Зокрема, Європейська комісія виділила наступні можливі застосування технології блокчейн у І5.0:

1. Управління ланцюгом поставок: створення безпечних та прозорих ланцюгів поставок, що забезпечить більшу видимість та можливість відстеження продуктів.
2. Управління інтелектуальною власністю: створення незмінних та недоступних для змін документів щодо прав на інтелектуальну власність, для більшої ефективності та прозорості в управлінні патентами, товарними знаками та авторськими правами.
3. Децентралізовані автономні організації (DAO): створення DAO, організацій, які керуються кодом, а не людьми. Це може забезпечити нові форми співпраці та децентралізованого прийняття рішень в контексті І5.0.
4. Управління цифровою ідентичністю: створення безпечних та децентралізованих систем цифрової ідентичності, для більшої приватності та контролю персональних даних.

Загалом, Європейська комісія бачить блокчейн як ключовий інструмент концепції Індустрії 5.0, що дозволяє забезпечити більшу співпрацю, прозорість та ефективність в різноманітних застосуваннях. ЄС також виділяє кошти на блокчейн-проекти та дослідження через різні програми та ініціативи («Горизонт 2020» та Європейське блокчейн-партнерство).

**Cloud Supply** є ще однією технологією, яка може мати позитивні фактори впливу на ланцюги постачання та цінності. Її використання дозволяє підприємствам отримувати доступ до обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення та даних через Інтернет. Це забезпечує більшу гнучкість та масштабованість управління ланцюгами постачання. Підприємства можуть легко змінювати масштаби своїх операцій, залежно від попиту та потреб ринку. Компанії можуть також отримувати реальний час інформацію про стан запасів, прогнозувати попит та координувати роботу з постачальниками. Cloud Supply сприяє покращенню співпраці між учасниками ланцюга постачання. Завдяки спільному доступу до хмарних платформ та даних, компанії можуть легко обмінюватись інформацією, спільно планувати ресурси та координувати свої дії, що дозволяє зменшити затримки і помилки, покращити взаєморозуміння та забезпечити більш ефективну роботу усього ланцюга постачання.

Відповідне програмне забезпечення для функцій компаній наведено у таблиці 4 нижче.

Таблиця 4

#### Кейси використання Cloud supply у міжнародному бізнесі

Індустрія	Компанія	Мета впровадження	Функції	Програмне забезпечення
Їжа та напої	Coca-Cola, Nestle, McDonald's, PepsiCo	Управління ланцюгом поставок, оптимізація запасів та логістики	Управління ланцюгами поставок	SAP Ariba, Anaplan, JDA Software
Споживчі товари	L'Oreal, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive	Управління закупівлями, співпраця з постачальниками, планування попиту	Управління ланцюгами поставок	SAP Ariba, Anaplan
Роздрібна торгівля	Walmart	Управління ланцюгом поставок, оптимізація запасів	Управління ланцюгами поставок	Oracle Supply Chain Management
Електронна комерція	Amazon	Управління ланцюгом поставок, оптимізація запасів	Управління ланцюгами поставок	Oracle Supply Chain Management
Меблі	ІКЕА	Управління ланцюгом поставок, оптимізація логістики	Управління ланцюгами поставок	Oracle Supply Chain Management

Технологія Digital Twins полягає у створенні віртуальних моделей фізичних об'єктів та процесів, що відбуваються у реальному світі. Застосування Digital Twins дозволяє учасникам ланцюга постачання моніторити, аналізувати та оптимізувати роботу системи в реальному часі. Віртуальна модель дозволяє прогнозувати різні сценарії та експериментувати з оптимальними рішеннями. Наприклад, Digital Twins може бути використаний для прогнозування попиту на продукцію, виявлення несправностей у процесах виробництва та управління якістю продукції. Використання Digital Twins дозволяє покращити управління запасами, забезпечити більш точне прогнозування попиту та забезпечити високу якість продукції. Віртуальна модель також сприяє швидшій взаємодії між учасниками ланцюга постачання та дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов (таблиця 5).

З метою узагальнення, дану інформацію можна представити у вигляді рисунку 2 нижче. Як показано на рисунку вище, основна роль використання різного програмного забезпечення Cloud Supply – управління ланцюгами поставок (оптимізація запасів, покращення процесу комунікації з постачальниками, скорочення строків поставок, підвищення ефективності використання складів). Програмне забезпечення Digital Twins, у свою чергу, більш націлено на підвищення ефективності виробництва (прогнозне обслуговування, покращення процесів створення дизайну та моделювання транспортних засобів, проектування, оптимізація обладнання, тощо). Використання програмного забезпечення блокчейн не лише впливає на управління ланцюгами поставок, а й допомагають в процесах управління активами та підвищення рівні безпеки (як людей, так і даних/інформації).

Таблиця 5

**Кейси використання Digital Twin у міжнародному бізнесі**

Індустрія	Компанія	Мета впровадження	Функції	Програмне забезпечення
Виробництво	Siemens, Caterpillar, General Electric	Прогнозне обслуговування, оптимізація виробництва Обслуговування та оптимізація обладнання Управління активами, прогнозне обслуговування	Підвищення ефективності виробництва Управління активами	Siemens Digital Twin ANSYS Twin Build Perredix Digital Twin
Автомобільна	Porsche, BMW	Дизайн та моделювання транспортних засобів Оптимізація виробництва, управління ланцюгами поставок	Управління ланцюгами поставок Підвищення ефективності виробництва	Siemens Digital Twin
Аерокосмічна	Boeing, Rolls-Royce, NASA, Airbus, Safran	Проектування та моделювання літаків або космічних апаратів Проектування двигунів та оптимізація продуктивності	Підвищення ефективності виробництва	ANSYS Twin Builder Dassault Systèmes 3DEXPERIENCE
Енергетична	Schneider Electric, Total, EDF	Оптимізація електростанцій, управління активами Оптимізація нафтової вишки, управління безпекою Оптимізація АЕС, управління безпекою	Підвищення ефективності виробництва Підвищення рівня безпеки Управління активами	AVEVA Digital Twin
Будівництво	Skanska	Проектування та управління будівництвом	Підвищення ефективності виробництва	Autodesk BIM 360
Споживчі товари	Procter & Gamble	Дизайн і оптимізація продукту	Управління активами	SAP Digital Twin
Теле-комунікації	Deutsche Telekom	Оптимізація мережі, управління активами	Підвищення ефективності виробництва Управління активами	SAP Digital Twin
Технологічна	Intel	Оптимізація дата-центрів, управління активами	Управління активами	Predix Digital Twin

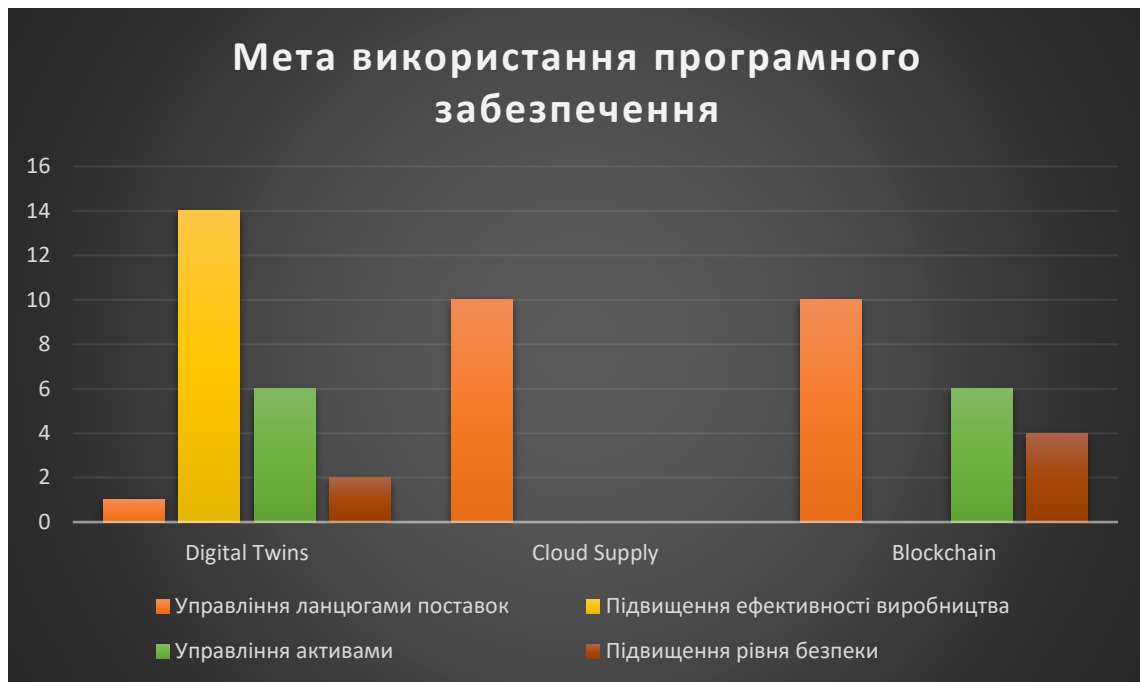


Рис. 2. Використання програмного забезпечення відповідно до функціонального навантаження

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

Загалом, Індустрія 5.0 (у контексті продовження Індустрії 4.0) спонукає компанії використовувати нове програмне забезпечення з метою мінімізації логістичних витрат (строки поставок, ефективність використання складів, тощо), максимізації ефективності виробничих процесів (підвищення якості готового продукту, прискорення процесів розробки та моделювання продукту, зменшення часу виробництва, тощо), підвищення рівня безпеки (безпека працівників, безпека продукції для споживачів, безпека персональних даних, тощо) та підвищення ефективності управління активами.

Таким чином, узагальнюючи вищезгадані порівняльні аналізи ключових характеристик, спільних та відмінних рис Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, а також відповідність використання певного програмного забезпечення з метою впровадження інновацій та очікуваного функціонального навантаження, можна зробити висновки стосовно переходу від четвертої до п'ятої промислової революції.

Як результат, можна стверджувати, що Індустрія 5.0 є надбудовою, що продовжує концепцію Індустрії 4.0, з урахуванням підвищення значущості ролі соціальної відповідальності і сталого розвитку (Таблиця 6).

Відтак, міжнародні компанії, що мають намір запускати проекти з цифрової трансформації, можуть одразу орієнтуватися на функції, які концептуально відносяться до Індустрії 5.0, адже як зазначалося раніше, Індустрія 5.0 є надбудовою та поліпшеною версією Індустрії 4.0. Наприклад, імплементація технології Digital Twins, що є властивою для обох Індустрій, надасть змогу компаніям не лише створити віртуальні копії фізичних активів (Індустрія 4.0), а й додатково створити віртуальні копії працівників (Індустрія 5.0).

Окремо слід зауважити, що контекст Індустрії 5.0 прямим чином вплине на вже існуючі бізнес-моделі міжнародних підприємств, а специфіка цифрової трансформації матиме особливо значний вплив на високотехнологічні підприємства. Роль та можливості використання технологій Digital twins, Cloud-supply та блокчейн для створення нових та переформатування наявних бізнес-моделей є предметом подальшого дослідження.



Таблиця 6

**Використання гнучких та адаптивних технологій для управління ланцюгами постачання у міжнародному бізнесі**

		Функції		Мета	
		Індустрія 4.0 (IoT)	Індустрія 5.0 (IoE)	Індустрія 4.0 (IoT)	Індустрія 5.0 (IoE)
Ланцюг поставок	Digital Twins	Створення віртуальних копій фізичних активів	Створення віртуальних копій фізичних активів і працівників	Оптимізація промислових процесів за допомогою передових технологій	Створення більш стійкої та соціально відповідальної галузі
		Оптимізація виробничих процесів і якості продукції	Оптимізація продуктивності людини та персоналізоване навчання		
		Створення розумних фабрик, прогнозне обслуговування та моделювання	Створення робочого середовища для співпраці, взаємодії людини і машини		
		Створення віртуальних копій машин, виробничих ліній, фабрик	Створення віртуальних копій робітників, моніторинг охорони праці		
	Cloud Supply	Інтеграція цифрових технологій і аналіз даних	Співпраця та людиноорієнтований підхід до управління ланцюгом поставок	Створення розумних, взаємопов'язаних і гнучких ланцюгів поставок	Створення стійких та соціально відповідальних ланцюгів поставок
		Покращена маневреність, чуйність та інноваційність	Екологічна та соціальна відповідальність		
		Прогнозне обслуговування, прогнозування попиту та 3D-друк	Циркуляційні ланцюжки поставок, відповідальне постачання та етичне виробництво		
	Блокчейн	Інтеграція блокчейну з IoT, ШІ та ланцюгом поставок	Співпраця та людиноорієнтований підхід до управління системою	Безпечний і ефективний обмін даними та транзакції	Створення стійких та соціально відповідальних систем
		Покращена безпека даних, прозорість і ефективність	Екологічна та соціальна відповідальність		
		Управління ланцюгом поставок, відстеження активів і платежі	Сталі фінанси, циркулярна економіка та етичне управління		
		Прозорість ланцюжка поставок, відстеження активів і платежів	Відповідальне інвестування та зелені облігації		

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. European Union. Industry 4.0. Digitalisation for productivity and growth/ European Union. – 2015.
2. Nahavandi, Saeid. "Industry 5.0 – A human-centric solution." *Sustainability* 11.16 (2019): 4371.
3. Skobelev, P. O., and S. Yu Borovik. "On the way from Industry 4.0 to Industry 5.0: From digital manufacturing to digital society." *Industry 4.0* 2.6 (2017): 307-311.
4. X. Li, L. Da Xu, A review of internet of things - resource allocation, *IEEE Internet of Things Journal* 8 (11) (2021) 8657-8666. doi:10.1109/JIOT.2020.3035542.
5. S. P. RM, S. Bhattacharya, P. K. R. Maddikunta, S. R. K. Somayaji, K. Lakshmana, R. Kaluri, A. Hussien, T. R. Gadekallu, Load balancing of energy cloud using wind driven and firefly algorithms in internet of everything, *Journal of parallel and distributed computing* 142 (2020) 16-26.
6. S. Higginbotham, What 5G hype gets wrong - [Internet of everything], *IEEE Spectrum* 57 (3) (2020) 22-22.
7. Figueiredo Do Nascimento S. #Blockchain4EU: Blockchain for Industrial Transformations [Електронний ресурс] / S. Figueiredo Do Nascimento, A. Roque Mendes Polvora, J. Sousa Lourenco // Publications Office of the European Union. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC111095>.

---

MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS OF INTERNATIONAL ENTERPRISES:  
KEY DIFFERENCES OF INDUSTRY 4.0 AND 5.0

ZUBKOVA Alina, MAIHUROVA Daria, MISIUNIA Ruslan  
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

*The research is devoted to the comparison of the key characteristics and technologies of Industry 4.0 and Industry 5.0 in order to identify common and distinctive features. In the context of the modern era of digital innovations, important aspects of the technological development of international companies are investigated. The main purpose of this work is to highlight the tools of the fifth industrial revolution, in particular software that can be used by companies in various industries. Paying attention to modern trends, the work analyzes the current challenges faced by enterprises and provides recommendations for the implementation of innovative technologies. To achieve these goals, methods of comparative analysis, system approach and analysis of scientific and technical literature are used. The study reveals significant features and advantages of Industry 5.0 compared to Industry 4.0, particularly focusing on the use of artificial intelligence, automation and human-machine interaction. The obtained results enable companies to better understand the potential advantages and limitations of using Industry 5.0 tools in modern production. In addition, the work takes into account current trends in the digital economy and industrial development, which emphasizes its importance for researchers, manufacturing enterprises and strategic planners.*

*Ключові слова: Industry 4.0, Industry 5.0, project management, supply chain management, international business, international enterprise management, digital transformation, sustainability.*

## ПОСЛАБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНО- ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ<sup>2</sup>

МУЛЬСКА Ольга<sup>1</sup>, БАРАНЯК Ігор<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»

<https://orcid.org/0000-0002-1666-3971>

[oliuchka.mulska@gmail.com](mailto:oliuchka.mulska@gmail.com)

<sup>2</sup> ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»

<https://orcid.org/0000-0002-1467-0262>

*У статті здійснено діагностику соціальної вразливості територіальних громад Карпатського регіону України (на прикладі громад Львівської області) в умовах економічно-політичної нестабільності. Сформовано та апробовано авторський методичний підхід до дослідження соціальної вразливості територіальних громад на основі мультиплікативного методу та просторового підходу. Детерміновано конфігурацію індикаторів емпіричного показника соціальної резильєнтності територіальних громад в проекції фінансової компоненти. Визначено, що зменшення фінансової автономії, неефективне використання фінансових ресурсів і збільшення тиску на видаткову частину місцевих бюджетів територіальних громад у підсумку призводить до послаблення соціально-економічної стійкості та підвищення рівня соціальної вразливості населення, особливо фінансово-матеріальної бідності.*

*Ключові слова: соціальна вразливість, територіальні громади, соціально-економічна резильєнтність, фінансово-економічна спроможність, моніторинг, детермінанти, бідність.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-17>

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

В умовах глобальних викликів, пандемії Covid-19 у 2020-2021 рр., повномасштабної війни РФ проти України у 2022-2023 рр., тимчасової окупації територій з 2014 р., а також фінансово-адміністративної реформи, посилення фінансової автономії громад, орієнтація на місцевий економічний розвиток стали водночас тригерами поступу та детермінантами послаблення соціально-економічної резильєнтності територій. Примітно, що саме реформа децентралізації дала можливість громадам самостійно акумулювати та розпоряджатися фінансовими ресурсами, ухвалювати рішення і нести відповідальність за них, створювати додаткові робочі місця, залучати інвестиційні ресурси, продукувати нові та забезпечувати населення якісними соціальними послугами (освітні, медичні, та ін.). Такі умови уможливили самостійне формування і забезпечення соціально-економічної стійкості громад, яка є базисом підвищення рівня життя місцевих жителів, каталізатором зменшення фінансово-матеріальної бідності та соціальної уразливості, тригером забезпечення високих стандартів та якості життя населення.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі концептуальний базис дослідження соціальної вразливості було закладено і розвинуто у працях О. Макарової [1], О. Риндзак [2], М. Біль [3], Н. Андрусишин [4]. Не менш прикладне значення мають напрацювання учених Львівської школи регіоналістики [5-10], у яких увагу акцентовано на викликах розвитку соціальної сфери в умовах нестабільності, формуванні механізмів забезпечення соціальної стабільності в умовах інтенсифікації міграційних процесів, розглядаючи при цьому підвищену міграційну активність як детермінанту посилення соціальної вразливості населення. Разом з тим, новий адміністративно-територіальний устрій України у 2021 р. як результат реформи децентралізації (підвищення самостійності ухвалення управлінських рішень на рівні громад та районів), актуалізує потребу дослідження соціальної вразливості громад, яку слід розглядати як відправну точку у забезпеченні сталого розвитку територій і посиленні соціальної резильєнтності населення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є діагностика соціальної вразливості територіальних громад Карпатського регіону України (на прикладі громад Львівської області) в умовах економічно-політичної нестабільності.

<sup>2</sup> Стаття підготовлена у межах виконання НДР «Механізми проактивної політики зниження соціальної вразливості населення (на прикладі Карпатського регіону України)» (номер державної реєстрації 0121U112014).

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Соціальну вразливість територіальних громад доцільно розглядати у проекції дослідження соціальної резильєнтності територій, зниження рівня якої свідчить про поширення і поглиблення проблеми бідності. Формування інформаційно-аналітичного базису дослідження соціальної вразливості громад має статистичні обмеження як у динаміці, так і у розрізі груп показників (змістовно-компонентного наповнення), тому формування системи індикаторів здійснено за принципами *доступності, валідності, відтворюваності, компаративності* (у динаміці).

Розуміючи соціально-економічну резильєнтність територіальних громад як динамічний процес нарощення фінансово-економічного потенціалу, спрямований на забезпечення високого рівня життя, підвищення добробуту, формування конкурентоспроможного місцевого ринку праці, гарантування рівного доступу до соціальних благ і послуг, *основною гіпотезою дослідження є*: соціальна резильєнтність територіальних громад детермінована фінансово-економічним потенціалом території, а соціальна уразливість населення – ефективністю використання фінансових ресурсів.

Відповідно до поставленої гіпотези запропоновано конфігурацію індикаторів емпіричного показника соціальної резильєнтності в проекції фінансової компоненти (у т.ч. видаткової складової місцевих бюджетів):

- ✓ Видатки на охорону навколишнього природного середовища, у розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі громади, грн.
- ✓ Видатки на житлово-комунальне господарство, у розрахунку на одного мешканця, грн.
- ✓ Видатки на охорону здоров'я, у розрахунку на одного мешканця, грн.
- ✓ Видатки на духовний і фізичний розвиток, у розрахунку на одного мешканця, грн.
- ✓ Видатки на дошкільну освіту, у розрахунку на одну дитину, віком до 6 років, грн.
- ✓ Видатки на загальну середню освіту, у розрахунку на одну особу віком від 6 до 18 років, грн.
- ✓ Видатки на позашкільну освіту, у розрахунку на одну дитину віком від 6 до 18 років, грн.
- ✓ Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення, у розрахунку на одного мешканця, грн.

Інформаційно-аналітичний базис дослідження – 73 територіальні громади Львівської області. Період дослідження – 2021-2022 рр., які характеризуються суттєвим поглибленням і поширенням соціальної уразливості, виникнення нових соціально вразливих категорій населення, зокрема через наслідки пандемії Covid-19 і повномасштабної війни РФ проти України.

Методичним інструментарієм аналізування соціальної резильєнтності територіальних громад є мультиплікативний метод на основі просторового підходу. Вибір мультиплікативного методу для побудови темпоральних рядів показників соціальної резильєнтності територіальних громад зумовлений необхідністю інтегрувати різновекторні індикатори в єдиний емпіричний показник із врахуванням їх вагового впливу на результуючу зміну. А просторовий підхід дозволяє виявити системно-структурні зв'язки між змінними у розрізі громад.

На основі даних нормування встановлено ваговий вплив індикаторів на формування соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області в 2021-2022 рр. Так, екологічна детермінанта соціальної резильєнтності територіальних громад у 2022 р. мала найменшу вагову значущість і становила 1,1 %, що на 8,5 в.п. менше, ніж у 2021 р. (рис. 1). Натомість, найбільший ваговий вплив на формування соціальної резильєнтності у 2021 р. мав індикатор «Видатки місцевого бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення, у розрахунку на одного мешканця грн» (19,1 %), значення якого у 2022 р. збільшилося до 20,4 % (найбільше серед усіх індикаторів за досліджуваний період). Варто відзначити, що на забезпечення соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області видатки місцевого бюджету на позашкільну освіту характеризувалися найменшою ваговою значущістю (1,6 % і 1,3 % у 2021-2022 рр. відповідно).

Ваговий вплив індикаторів «Видатки місцевого бюджету на духовний і фізичний розвиток, у розрахунку на одного мешканця, грн» і «Видатки місцевого бюджету на дошкільну освіту, у розрахунку на одну дитину, віком до 6 років, грн» коливався у діапазоні 15,1-15,5 % і 14,7-17,1 % відповідно. На забезпечення соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області України у 2021 р. значну вагову значущість мав показник «Видатки місцевого бюджету на житлово-комунальне господарство, у розрахунку на одного мешканця, грн» (16,5 %), яка у 2022 р. збільшилася до позначки 19,8 %. Коефіцієнти вагової значущості індикатора «Видатки місцевого бюджету на загальну середню освіту, у розрахунку на одну особу віком від 6 до 18 років, грн» становили 2,9 % у 2021 р. і 7,9 % у 2022 р.

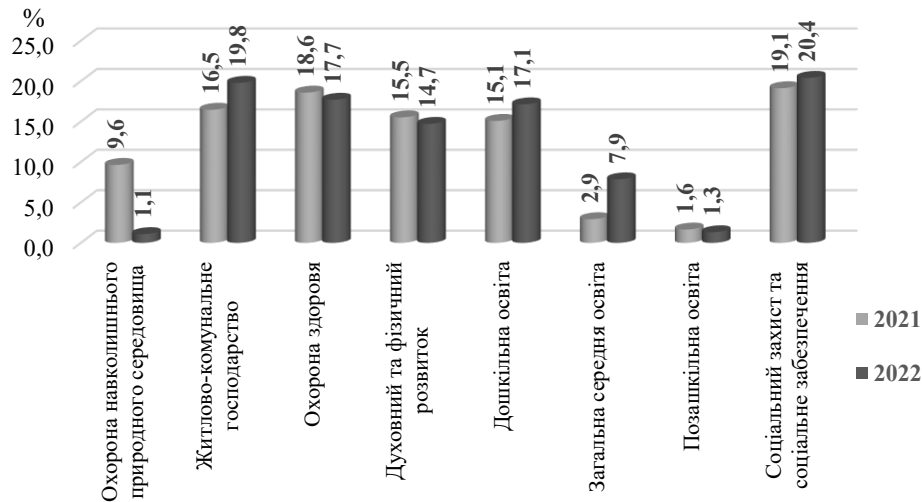


Рис. 1. Вагові коефіцієнти індикаторів соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області, 2021-2022 рр., %

Джерело: побудовано на основі авторських розрахунків

Варто наголосити, що система управління місцевими фінансами, податкова система, характер міжбюджетних відносин в Україні за 2014-2022 р. зазнали суттєвих трансформацій, обумовлених реформою децентралізації. Важливе завдання територіальних громад в існуючих умовах – формування такого обсягу фінансових ресурсів, а, відтак, і фінансово-економічного потенціалу, який сприяв би місцевому економічному поступу, дозволив би забезпечити соціальну резильєнтність територій, мінімізувати соціальну уразливість населення, у т.ч. підвищити фінансово-матеріальний добробут, якість життя і соціально-трудових відносин місцевих жителів.

Отримані результати стандартизації індикаторів і розрахунку коефіцієнтів вагової значущості дозволили побудувати емпіричні показники соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області у 2021 р. і 2022 р. Значення емпіричного показника соціальної резильєнтності коливалися у діапазоні від 0 до 1, зростання якого свідчить про високий рівень соціальної стійкості територіальних громад, а наближення до нуля (зменшення у динаміці) – навпаки, про посилення соціальної уразливості.

Значення емпіричного показника соціальної резильєнтності територіальних громад Львівської області у 2021 р. знаходилися у межах 0,749-0,037 (рис. 2). Лише одна територіальна громада (Львівська) перебувала у зоні соціальної резильєнтності, емпіричний показник якої становив 0,759. У діапазоні втрати опірності перебувало п'ять громад області, а саме Сокільницька, Самбірська, Славська, Пустомитівська та Солонківська, емпіричні показники якої становили 0,498; 0,487; 0,406; 0,404 і 0,403 відповідно. Критичний стан соціальної уразливості спостерігався у 8 з 73 громад Львівської області (Бісковецька, Ралівська, Добросинсько-Магерівська, Поморянська, Хирівська, Козівська, Стрілківська, Боринська).

Основною причиною перебування значної частини громад Львівської області у 2021 р. у зоні соціальної уразливості або у критичному стані соціальної резильєнтності є те, що основу їхнього фінансового забезпечення значна становили міжбюджетні трансферти. Зменшення фінансової автономії, неефективне використання фінансових ресурсів і збільшення тиску на видаткову частину місцевих бюджетів призвело до послаблення соціально-економічної стійкості, а, відтак, поширення соціальної уразливості населення, особливо фінансово-матеріальної бідності.

Так, повномасштабна війна РФ проти України загострила ситуацію щодо фінансового забезпечення соціальної резильєнтності територій, збільшивши тиск на місцеві бюджети через виникнення нової категорії населення – ВПО, потік яких був динамічний, масштабний із непередбачуваними наслідками для розвитку громад. Забезпечення потреб ВПО, їхня інтеграція та асиміляція у приймаючі громади вимагали від органів місцевого самоврядування відповідного ресурсного забезпечення і реалізації спеціальних антикризових інструментів управління громадою в умовах шоків. Така ситуація призвела до збільшення незапланованих видатків з місцевих бюджетів на соціальне забезпечення та захист ВПО при зменшенні видатків на інші детермінанти соціальної

резильності, зокрема захист охорони навколишнього середовища, позашкільну освіту, духовний розвиток.

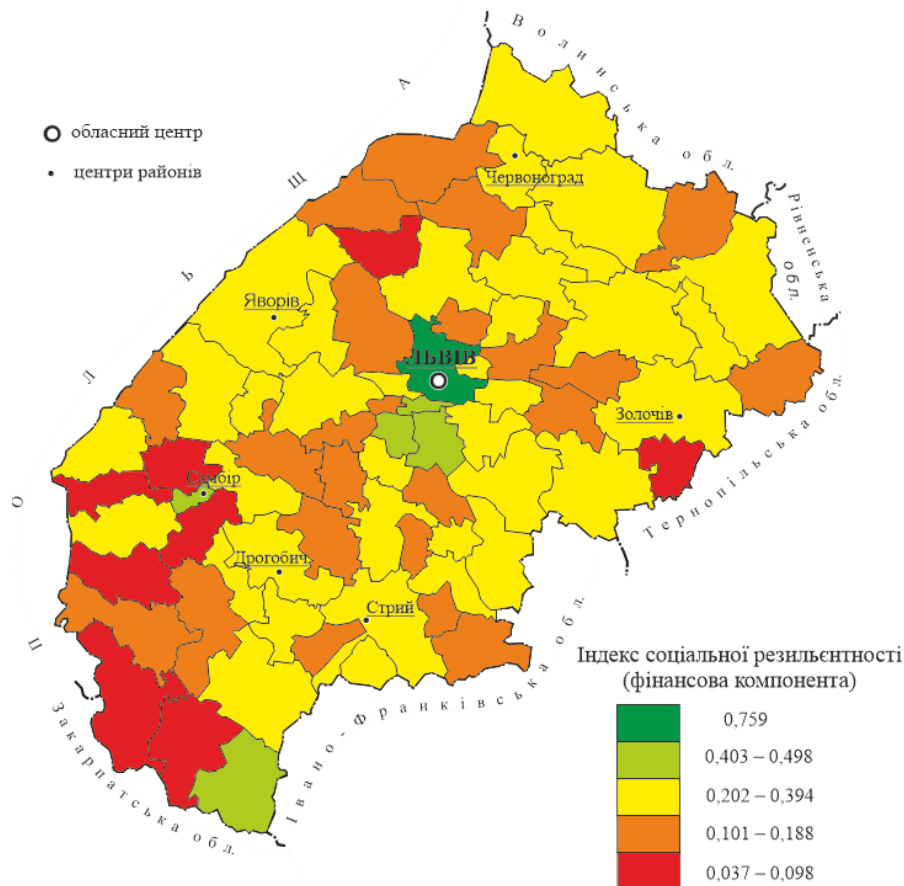


Рис. 2. Вектор «Соціальна вразливість – резильність» (фінансова компонента) територіальних громад Львівської області: мультиплікативний підхід, 2021 р.

Джерело: побудовано на основі авторських розрахунків

Результати дослідження підтверджують тезу про послаблення соціальної резильності громад у Львівській області за 2022 р. (рис. 3). Лише Львівська громада перебувала у зоні запасу міцності соціальної резильності, емпіричний показник якої рівний 0,659. Такі громади, як Славська, Яворівська, Пустомитівська, Підберізіцівська, Сокільницька, Новояворівська та Солонківська характеризувалися втратою опірності, а значення емпіричних показників соціальної уразливості становили 0,509; 0,498; 0,495; 0,464; 0,464; 0,425 і 0,410 відповідно. Варто відзначити, що Самбірська громада, балануючи у 2021 р. у зоні «Втрата опірності», у 2022 р., за результатами дослідження, опинилася у діапазоні соціальної уразливості (спостерігалось зменшення емпіричного показника з 0,487 до 0,387). Критичний рівень соціальної вразливості у 2022 р. демонстрували Стрільківська, Хирівська, Ралівська, Бісковицька, Добросинсько-Магерівська, Поморянська, Козівська. Соціальною уразливістю були детерміновані 26 громад Львівської області.

Ті громади, які у період війни демонстрували структурні зміни у видатковій частині місцевих бюджетів, зокрема збільшення видатків на соціальний захист місцевих жителів і ВПО, змогли забезпечити помірний рівень фінансово-матеріального добробуту населення і розвиток людського потенціалу. Закономірно, що нарощення фінансового потенціалу громад дозволило забезпечити економічний поступ території через збільшення кількості суб'єктів господарювання, а, відтак, створення нових робочих місць, реалізації інтересів представників громади, розвитку соціальної інфраструктури, що у результаті сприяє формуванню належного рівня життя населення загалом, гарантуванню соціальної стійкості та зменшенні соціальної уразливості всіх категорій населення, у т.ч. ВПО.

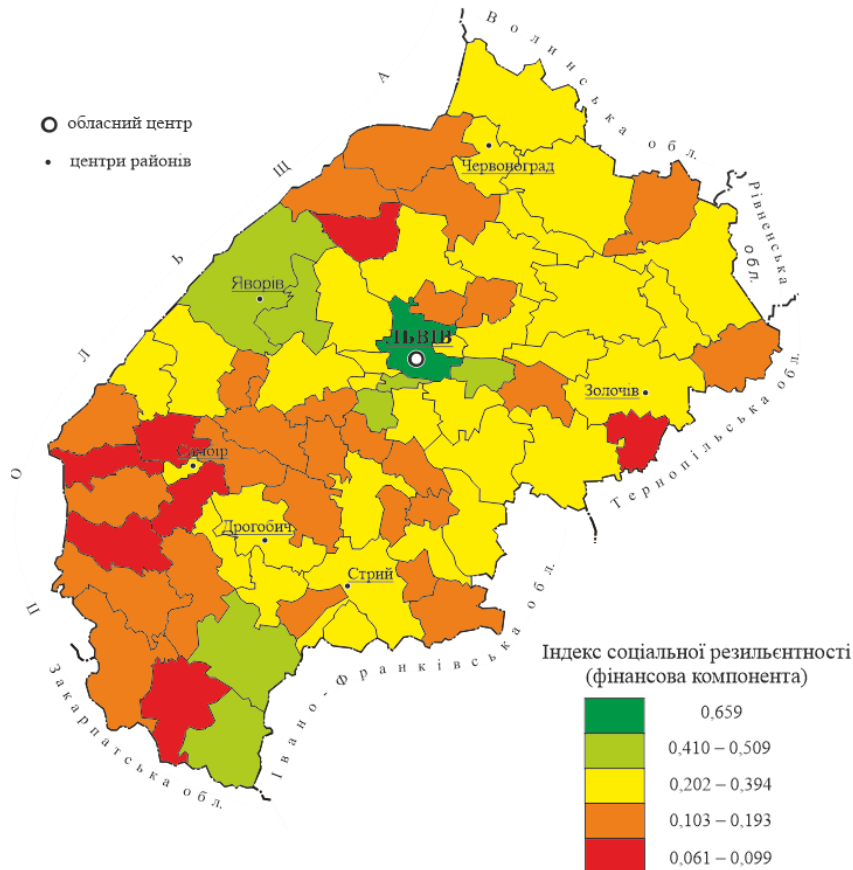


Рис. 3. Вектор «Соціальна вразливість – резильєнтність» (фінансова компонента) територіальних громад Львівської області: мультиплікативний підхід, 2022 р.

Джерело: побудовано на основі авторських розрахунків

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

Реформа децентралізації в Україні стала інституційною основою місцевого розвитку, запровадження нових механізмів забезпечення соціально-економічної резильєнтності територіальних громад. Фінансовий потенціал громад, їх фінансова автономія і самодостатність корелює з рівнем добробуту населення, економічною безпекою і соціально-економічним розвитком територій. Зміцнення фінансової самостійності територіальних громад, нарощення обсягів власних доходів і оптимізацію видаткової частини місцевих бюджетів є інструментами нарощення фінансового потенціалу як фундаменту формування економіки добробуту території та забезпечення її соціальної резильєнтності. Отже, соціальна вразливість населення має реверсний зв'язок з фінансово-економічною спроможністю територіальних громад, а їх економічний потенціал є детермінантою посилення соціальної стійкості, детермінованою високою мірою чутливості та взаємозв'язку з параметрами фінансової автономії.

Запровадження системи моніторингу соціальної резильєнтності територіальної громади, імплементація науково-методичного підходу до комплементарного оцінювання фінансово-економічної спроможності громад забезпечувати високий рівень життя та якість соціально-трудових дозволить уникнути ризиків послаблення соціальної резильєнтності громад. Імплементація системного моніторингу соціальної резильєнтності також дозволить забезпечити облікову функцію органів місцевого самоврядування щодо параметрів якості та рівня життя населення, а також наслідків поширення соціальної вразливості територій.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Макарова О.В. Пріоритети політики зниження соціальної вразливості. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2 (30). С. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2017.02.102>
2. Риндзак О.Т. Соціальна вразливість населення та її понятійно-термінологічне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-79>

3. Біль М.М. Концепція соціальної вразливості населення: ретроспектива формування та сучасні інтерпретації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-02>
4. Андрусишин Н.І. Соціальна вразливість населення: дефініції, підходи до розуміння та оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-42>
5. Руцишин Н., Мульська О. Механізм забезпечення соціальної стабільності в умовах інтенсифікації міграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-41>
6. [Мульська О. П., Іванюк У. В. Міграційні ризики як детермінанти посилення соціальної вразливості населення. \*Modern economy\*. 2022. № 34\(2022\). С. 68-74. DOI: \[https://doi.org/10.31521/modecon.V34\\(2022\\)-10\]\(https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-10\)](#)
7. Бараняк І.Є., Жеребило І.В. Виклики розвитку соціальної сфери в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-85>
8. Mulska O., Vasylytsiv T., Shushkova Yu., Kloba L., Parfenyuk Ye. Assessment of the population's social resilience environment (the case of the Carpathian region of Ukraine). *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20(1). Pp. 407-421. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.33](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.33)
9. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 43-48. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06>
10. Varnalii Z.S., Vasylytsiv T.G., Levytska O.O. Strengthening the migration security of the state under national challenges and threats. *International Migration and Development of Human Potential: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference (September 14-15, 2022)*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 2022, pp. 59-61.

#### REFERENCES:

1. Makarova, O. (2017). Priorities for social vulnerability reduction policy. *Demography and Social Economy*, 2(30), 102-111. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2017.02.102>
2. Ryndzak, O. (2021). Social vulnerability of the population and its conceptual and terminological provision. *Economy and Society*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-79>
3. Bil, M. (2021). Concept of the population social vulnerability: retrospective of formation and modern interpretations. *Social Economics*, 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-02>
4. Andrusyshyn, N. (2022). Social vulnerability of the population: definitions, approaches to understanding and evaluation. *Economy and Society*, 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-42>
5. Rushchyshyn, N., Mulska, O. (2021). Mechanism for ensuring social stability in the conditions of intensification of migration processes. *Economy and Society*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-41>
6. Mulska, O., Ivaniuk, U. (2022). Migration risks as determinants of increased social vulnerability of the population. *Modern Economics*, 34(2022), 68-74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-10)
7. Baranyak, I., Zherybylo, I. (2022). Challenges of the development of the social sphere in conditions of instability. *Economy and Society*, 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-85>
8. Mulska, O., Vasylytsiv, T., Shushkova, Yu., Kloba, L., Parfenyuk, Ye. (2022). Assessment of the population's social resilience environment (the case of the Carpathian region of Ukraine). *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 407-421. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.33](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.33)
9. Vasylytsiv, T. G., Mulska, O. P., Lupak, R. L., Bidak, V. Ya. (2022). Preservation of human capital of Ukraine in war conditions (factor of social vulnerability of the population): formulation of the problem. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 67, 43-48. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06>
10. Varnalii, Z.S., Vasylytsiv, T.G., Levytska, O.O. (2022). Strengthening the migration security of the state under national challenges and threats. *International Migration and Development of Human Potential: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference (September 14-15, 2022)*.



---

CHALLENGES OF WEAKNESS OF SOCIAL VULNERABILITIES OF TERRITORIAL communities OF  
THE CARPATTAN REGION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC-POLITICAL  
INSTABILITY

MULSKA Olha, BARANYAK Igor

M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

*The article is dedicated to diagnoses the social vulnerability of territorial communities of the Carpathian region of Ukraine (on the example of communities of the Lviv region) in conditions of economic and political instability. The author's methodical approach to the study of social vulnerability of territorial communities based on the multiplicative method and the spatial approach was formed and tested. The configuration of indicators of the empirical indicators of social resilience of territorial communities in the projection of the financial component is determined. Among them: expenditures on environmental protection, housing and communal management, health care, spiritual and physical development of the population, preschool, general secondary and out-of-school education, as well as expenditures on social protection and social security of the population. The results of the study confirmed the thesis about the weakening of the social resilience of communities in the Lviv region in 2022, as opposed to 2021. Only the Lviv community was in the safety zone of social resilience, the empirical indicator of which is equal to 0.659. Communities such as Slavska, Yavopivska, Pustomytivska, Pidbepiztsivska, Sokilnytska, Novoyavopivska and Solonkivska were characterized by a loss of resilience. The critical level of social vulnerability in 2022 was demonstrated by Stpilkivska, Khytivska, Ralivska, Biskovytska, Dobrosynska-Magerivska, Pomopyanska, and Kozivska. 26 communities of Lviv region were determined by social vulnerability. It was summarized that the reduction of financial autonomy, inefficient use of financial resources and increased pressure on the expenditure part of local budgets of territorial communities ultimately leads to a weakening of socio-economic stability and an increase in the level of social vulnerability of the population, especially financial and material poverty.*

*Keywords: social vulnerability, territorial communities, socio-economic resilience, financial and economic capacity, monitoring, determinants, poverty.*

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ: ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ

КОВАЛЬЧУК Світлана

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0001-9535-8678>

e-mail: [sveta\\_marketing@ukr.net](mailto:sveta_marketing@ukr.net)

*Стаття присвячена аналізу сучасних напрямів розвитку біржової торгівлі у контексті змін у глобальному економічному середовищі. Розглянуті ключові тренди, що впливають на біржову діяльність, такі як електронна торгівля, використання технологій блокчейн та штучного інтелекту, розвиток зелених фінансових інструментів та зміна інтересів інвесторів. У статті проаналізовано вплив цих тенденцій на розвиток фондових та товарних ринків. Зазначено зростання інтересу до зелених інвестицій та екологічної відповідальності, що створює нові можливості для розвитку зелених фінансових інструментів. Також розглянуто впровадження технологій блокчейн та штучного інтелекту в біржові операції, що допомагає оптимізувати процеси та забезпечує більшу прозорість в діяльності. Стаття містить аналіз світових та регіональних трендів, а також надає перспективи на майбутні роки розвитку біржової торгівлі. Зростаючий інтерес до інновацій та зелених інвестицій свідчить про перехід до більш стійкого та екологічно чистого фінансового ринку. Стаття покликана надати читачам погляд на сучасні тенденції в біржовій торгівлі та допомогти зрозуміти важливість адаптації до нових викликів та можливостей, які пропонує сучасний фінансовий ринок.*

**Ключові слова:** біржова торгівля, штучний інтелект, сегментування біржової торгівлі, товарний сегмент біржової торгівлі, фондовий сегмент біржової торгівлі.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-18>

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

Турбулентність економічних та політичних процесів призводять до стрімких змін на більшості товарних, а відтак і фінансових ринків. Ці процеси не можуть не позначатися і на розвитку біржової торгівлі. Варто зауважити, що біржа є організацією, яка здійснює торговельну діяльність і не ставить своєю головною метою отримання прибутку. Біржа надає послуги з організації публічних торгів за певну плату, яка використовується на покриття витрат, пов'язаних з проведенням торгів, а не з метою отримання прибутку, а також є майданчиком, де здійснюється обмін товарів, сировини, матеріалів, цінних паперів, дорогоцінних металів тощо шляхом проведення конкурсних публічних торгів.

Пройшовши великий шлях у своєму розвитку, біржі істотно змінилися. Змінилися статус та організаційно-правові форми бірж як управлінських структур. Також значних змін зазнали і власне біржовий товар, і технології проведення біржових торгів та інші аспекти.

Світові економічні фактори, такі як: глобалізація світового капіталу, інтеграція та диверсифікація діяльності міжнародних об'єднань та мереж підприємств, диференціація населення і країн за рівнем життя, посилення конкурентної боротьби, активне використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту, – все це не могло не відобразитися на характері біржової торгівлі. Саме ці фактори формують основні тенденції та напрями розвитку світової економіки загалом та біржової торгівлі, зокрема [6].

Варто зазначити, що, незважаючи на те, що біржова торгівля, в сутності, діє як посередник, який допомагає підприємствам у ланцюгах постачання уникнути або мінімізувати ризики (зокрема, завдяки розвитку інтернет-технологій та електронній комерції), вона виконує низку важливих функцій і посідає вагоме місце в розвитку економіки країн. Біржова торгівля сприяє зростанню оптового та роздрібного міжнародного торговельного обороту, сприяє розвитку оптової торгівлі, забезпечує галузі економіки сировиною та енергоресурсами, удосконалює торговельні технології та здійснює хеджування біржових торгів від ризиків отримання збитків в результаті зміни цін, якості чи кількості замовлень.

Зважаючи на важливість біржової торгівлі для розвитку економіки країни та наявність великої кількості необхідних досліджень, які впливають на розвиток біржової торгівлі, обрана тема є дуже актуальною і потребує детального наукового дослідження.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У низці наукових праць, що належать теоретикам та практикакам у галузі економіки та торгівлі, таким як: Ф. Аллен, В. Апошій [1], В. Берг, Е. Бреді, І. Вавдійчук [2], В. Гниляк, С. Вайн, Дж. Віллей, Дж. Долан, Дж. М. Кейнс, Дж. Лернер, Э. Лефевр, А. Маршалл, О. Маслак, А. Масло,

Д. Монтано, Э. Найман, Ю. Рубан, М. Саприкіна [11], О. Солодкий [12], О. Сохацька, П. Туфано, К. Форбс, Дж. К. Халл, Дж. Хікс, У. Шарп, О. Штиллих, О. Шимко [13], В. Яворська [14], в них зосереджено увагу на питаннях організації та розвитку біржової торгівлі, аналізу форм і видів її діяльності.

Аналізуючи публікації на окреслену тематику, можна зробити висновок, що біржова торгівля є життєво важливим елементом сучасної економіки, що постійно зазнає змін під впливом технологічних та економічних факторів. Розуміння тенденцій розвитку біржової торгівлі дозволяє адаптуватися до змін, використовувати передові технології та ефективно використовувати ринкові можливості. Для України, як для країни з розвинутою біржовою системою, важливо активно сприяти розвитку біржової торгівлі, залучати інвестиції та сприяти підвищенню конкурентоспроможності в світових ринкових умовах.

Врахування швидкого розвитку інформаційних технологій та зміни факторів впливу на організацію біржової торгівлі, формує необхідність у нових підходах до організації біржових торгів та застосуванні інноваційного інструментарію щодо їх здійснення. Саме цим питанням присвячено дане дослідження, яке зосереджується на аналізі основних світових трендів та визначенні перспектив розвитку біржової торгівлі в Україні.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є встановлення основних тенденцій розвитку біржової торгівлі у світі та в Україні на основі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду, а також загальносвітових трендів. Для досягнення цієї мети були виконані такі завдання:

1. Узагальнено суть біржової торгівлі та визначено функції та фактори, що впливають на біржову діяльність, на основі аналізу літературних джерел та практики біржової діяльності.
2. Визначено роль біржової торгівлі у розвитку економіки держави.
3. Вивчено світовий тренд розвитку біржової торгівлі шляхом аналізу еволюційних змін.
4. Визначено основні тенденції розвитку біржової торгівлі у світі та в Україні на основі проведеного аналізу.

Це дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів, які визначають сучасний стан та майбутні перспективи розвитку біржової торгівлі як в Україні, так і у світі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Біржова діяльність має свою специфіку і відрізняється тим, що в ній одночасно функціонують два сегменти: товарний та фондовий. Співвідношення між товарним (товарно-сировинним) та фондовим сегментами біржової торгівлі зазвичай залежить від конкретного ринку та його характеристик, а також від національних особливостей і розвитку ринку в кожній країні.

**Товарний сегмент:** В товарному сегменті біржової діяльності здійснюється торгівля товарами та сировиною, такими, як: нафта, газ, метали, сільськогосподарські продукти (пшениця, кукурудза, соя тощо). Обсяги торгівлі на товарному ринку можуть бути значними, особливо в країнах з розвинутою сільськогосподарською та промисловою базою або нафтовою індустрією.

**Фондовий сегмент:** Фондовий ринок включає торгівлю акціями та цінними паперами компаній, державних облігацій, індексними ф'ючерсами, опціонами тощо. Фондовий ринок є популярним у країнах з високим рівнем розвитку фінансової системи та інвестиційного клімату.

Загалом, у розвинених країнах, таких як: США, країни ЄС, Японія, фондовий ринок може превалювати над товарним. У той час як у країнах із значними природними ресурсами та розвиненими переробними галузями, товарний ринок може бути більш вагомим.

Важливо враховувати, що співвідношення між цими сегментами може змінюватись з часом в залежності від економічних, політичних та геополітичних факторів. Кожна країна може мати свої особливості в розвитку біржової діяльності, тому аналіз співвідношення між цими сегментами вимагає уважного вивчення конкретного ринку.

Попри пандемію коронавірусу та воєнну агресію росії проти України, спостерігається стабільне зростання біржових угод (рис. 1).

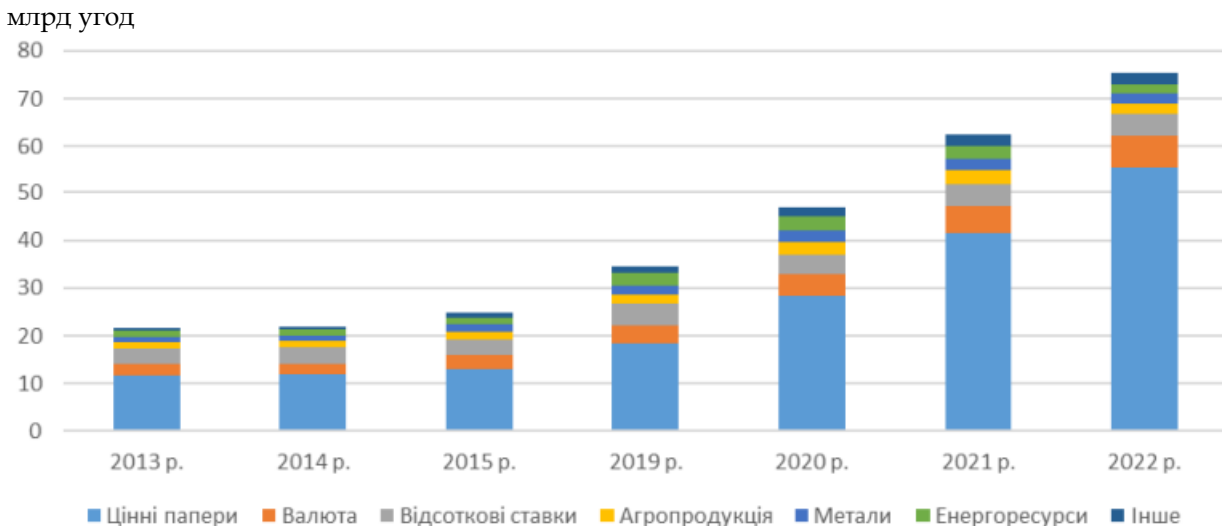


Рис. 1. Характеристика динаміки світової біржової торгівлі у розрізі її сегментів\*

\*сформовано автором за матеріалами [10, 15, 16]

З діаграми видно, що біржова торгова активність відзначається стабільним зростанням протягом останніх декількох років. Загальний обсяг торгів у 2021 році збільшився на 33,7% порівняно з 2020 роком, що свідчить про зростання інтересу до біржової діяльності та популярності ринку.

Значне зростання було зафіксованим у ф'ючерсних операціях, які зросли на 14,6%, а торгівля опціонами навіть підскочила на 56,6%. Це може свідчити про збільшення зацікавленості інвесторів у використанні ф'ючерсних контрактів та опціонів для захисту від ризиків та здійснення спекулятивних операцій на ринку.

Інформація про 2022 рік показує подальше зростання торгової активності. Загальний обсяг торгів склав 73,44 мільярди контрактів, що на 17,35% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про стабільну та динамічну динаміку розвитку біржової торгівлі.

Загалом, ці дані вказують на позитивні тенденції у сфері біржової торгівлі, що свідчить про розвиток ринку та збільшення його значення в світовій економіці.

У вересні 2022 року, український біржовий ринок характеризувався домінуючим фондовим сегментом порівняно з товарним сегментом. Фондовий ринок був більш активним і розвинутим, порівняно з товарним ринком, на якому торгівля обмежувалася деякими обсягами [3].

Основні особливості співвідношення між цими сегментами на той момент були наступні:

**Фондовий ринок:** Фондовий ринок в Україні мав більше зареєстрованих компаній, чий капітал був відкритий для публічної торгівлі. Біржі України, такі як Українська біржа (PFIS), фондова біржа Варшавської фондової біржі (WSE), а також перелік національних індексів, пропонували можливості для торгівлі акціями, облігаціями, ф'ючерсами та опціонами.

**Товарний сегмент:** Товарний ринок в Україні не був настільки розвинутим, як фондовий ринок. Торгівля товарними інструментами була обмеженою, і обсяги торгівлі були менші порівняно з фондовим ринком. Товарні інструменти, такі як зерно, метал, нафта тощо, зазвичай торгувались на спеціалізованих біржах, таких як Українська товарна біржа (УТБ).

Варто зазначити, що співвідношення між товарним та фондовим сегментами біржової торгівлі може змінюватися з часом залежно від розвитку економіки та фінансової системи України. Ринкові умови, регуляторні зміни та інші фактори можуть впливати на співвідношення між цими двома сегментами ринку. Інформація про поточний стан співвідношення між товарним і фондовим сегментами може бути знайдена на офіційних веб-сайтах відповідних бірж та регуляторів в Україні.

Розглянемо деякі з сучасних напрямів та трендів біржової діяльності в Україні:

**Електронна торгівля:** За останні роки в Україні спостерігається збільшений інтерес до електронної торгівлі. Кількість онлайн-торгових платформ збільшується, а компанії активно залучають інтернет-аудиторію для продажу товарів і послуг.

**Розвиток фондового ринку:** Уряд та регуляторні органи докладають зусиль для розвитку фондового ринку в Україні. Запуск нових фондових індексів, інвестиційних фондів та фондових бірж можуть підтримати збільшення обсягів торгівлі та привернути більше інвесторів.

Розвиток деривативного ринку: Деривативні інструменти, такі як ф'ючерси, опціони та свопи, стають все популярнішими на українському ринку. Вони надають можливість зменшити ризик та забезпечити захист від змін курсів валют, цін сировини та інших активів.

Впровадження технологій блокчейн: Технологія блокчейн здобуває популярність в Україні, особливо в сферах, пов'язаних з фінансовими транзакціями та забезпеченням безпеки. Це може сприяти впровадженню нових методів та інструментів біржової діяльності.

Розвиток криптовалютного ринку: Інтерес до криптовалют зростає в Україні, як серед інвесторів, так і серед компаній. Регуляторні органи працюють над створенням правової бази для регулювання криптовалютного ринку, що може сприяти його розвитку та поверненню інвестицій.

Розвиток зелених фінансових інструментів: Світовий тренд спрямований на розвиток зелених інвестицій та створення зелених фінансових інструментів. Україна також намагається впровадити такі інструменти для залучення інвестицій у сферу відновлювальної енергетики та екологічної інфраструктури.

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

З проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Сучасна біржова діяльність є важливим фактором глобальної економіки, який стикається зі стійкими змінами через впровадження технологічних інновацій та глобалізацію ринків.
2. Поява електронної біржової торгівлі та автоматизація процесів є одним із найважливіших напрямків розвитку, що дозволяє зробити торгівлю більш ефективною та доступною.
3. Відзначається зростання популярності та обсягів біржових опціонів та ф'ючерсів, які є важливими інструментами для забезпечення страхування від ризиків та спекуляцій на ринках.
4. Україна активно розвивається у сфері біржової торгівлі, проте існують виклики, пов'язані зі створенням сприятливої інвестиційної клімату та підвищенням конкурентоспроможності.
5. Важливо враховувати глобальні тенденції, такі як зростання обсягів світової біржової торгівлі та розвиток нових фінансових інструментів.
6. Інформаційні технології та штучний інтелект впливають на торгівлю, дозволяючи зробити її більш прозорою, швидкою та точною.
7. Збільшення кількості учасників біржової торгівлі сприяє розвитку ринку та забезпечує більший обсяг операцій.
8. Подальший розвиток біржової торгівлі передбачає активне впровадження інновацій та застосування передових технологій, що допоможе забезпечити стабільність та зростання ринку.

В цілому, стаття підкреслює важливість постійного аналізу та адаптування біржової торгівлі до турбулентних умов світового ринку та використання передових технологій для посилення її стабільності і підвищення ефективності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Біржова діяльність [Текст] : підручник / Апопій В. В. [та ін.] ; [за ред. проф. Апопія В. В.]. – Львів : Растр-7, 2017. – 486 с.
2. Вавдійчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку біржової торгівлі в Україні / І. М. Вавдійчук // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». URL: <http://globalnational.in.ua/archive/15-2017/36.pdf>.
3. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Внутрішня торгівля. Кількість бірж. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку біржового товарного ринку України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1(36). <https://core.ac.uk/reader/196144770>
5. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В. Фундаментальні тренди розвитку світової біржової торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.5.
6. Ковальчук С. В., Дrajниця, С. А., & Карпенко, В. Л. (2018). Світові тренди та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі. Підприємництво і торгівля, (23), 10-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-02>

7. Кухарець В. В., Булуй О. Г., Левківська Л. М. Тенденції розвитку біржового ринку в умовах глобалізації світової економіки. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8795>
8. Машлій Г., Сороківська О., Зяйлик М. Стан та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 72-84. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22mhbnse.pdf>.
9. Науменко Н. С., Хірова В. Ю. Сучасні тренди електронної біржової торгівлі: перспективи та вектори розвитку автоматизації. Причорноморські економічні студії. Випуск № 48. Ч. 1. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2019. С. 41-45. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/9.pdf)
10. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи // Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>
11. Саприкіна Т. А. Біржова торгівля як інструмент забезпечення лібералізації ринку електроенергії / Саприкіна Т. А. // Молодий вчений. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/123.pdf>.
12. Солодкий О. М. Результати реформування біржового ринку в Україні. URL: <https://biz.censor.net/m3348033>
13. Шимко О. В. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку / О. В. Шимко // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_55).
14. Яворська В. О. Тенденція розвитку вітчизняної біржової торгівлі товарними деривативами на сільськогосподарську продукцію / В. О. Яворська // Моніторинг біржового ринку. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr\\_2014\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_1_14).
15. Global futures and options trading reaches record level in 2020. URL: <https://www.fia.org/resources/global-futures-and-options-trading-reaches-record-level-2020>.
16. ETD Tracker. URL: <https://www.fia.org/etd-tracker>

## REFERENCES:

1. Birzhova diyal'nist' [Tekst] : pidruchnyk / Apopiya V. V. [ta in.]; [za red. prof. Apopiya V. V.]. – L'viv : Rastr-7, 2017. – 486 s.
2. Vavdiychuk I. M. Suchasnyy stan ta tendentsiyi rozvytku birzhovoyi torhivli v Ukrayini / I. M. Vavdiychuk // Elektronne naukove fakhove vydannya «Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky». URL: <http://globalnational.in.ua/archive/15-2017/36.pdf>.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Statystychna informatsiya. Vnutrishnya torhivlya. Kil'kist' birzh. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Zavads'kykh H.M., Tebenko V.M. Suchasnyy stan ta perspektvy rozvytku birzhovoho tovarnoho rynku Ukrayiny. Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2018. № 1(36). <https://core.ac.uk/reader/196144770>
5. Zhurs'ka O. M., S'omkina T. V., Huzhavina I. V. Fundamental'ni trendy rozvytku svitovoyi birzhovoyi torhivli. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2020. № 24. S. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.5.
6. Koval'chuk S. V., Drazhnytsya, S. A., & Karpenko, V. L. (2018). Svitovi trendy ta tendentsiyi rozvytku birzhovoyi torhivli na suchasnomu etapi. Pidpryyemnystvo i torhivlya, (23), 10-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-02>
7. Kukharets' V. V., Buluy O. H., Levkivs'ka L. M. Tendentsiyi rozvytku birzhovoho rynku v umovakh hlobalizatsiyi svitovoyi ekonomiky. Efektyvna ekonomika. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8795>
8. Mashliy H., Sorokivs'ka O., Zyaylyk M. Stan ta tendentsiyi rozvytku birzhovoyi torhivli na suchasnomu etapi. Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava. 2022. Vyp. 2 (27). S. 72-84. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22mhbnse.pdf>
9. Naumenko N. S., Khirova V. YU. Suchasni trendy elektronnoyi birzhovoyi torhivli: perspektvy ta vektory rozvytku avtomatyzatsiyi. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. Vypusk № 48. CH. 1. Odessa: PU «Prychornomors'kyy naukovo-doslidnyy instytut ekonomiky ta innovatsiy», 2019. S. 41-45. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/9.pdf)
10. Nikolaychuk O. Rozvytok birzhovoyi torhivli: suchasnyy stan ta perspektvy // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu 2022, № 6, Tom 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>
11. Saprykina T. A. Birzhova torhivlya yak instrument zabezpechennya liberalizatsiyi rynku elektroenerhiyi / Saprykina T. A. // Molody vcheny. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/123.pdf>.
12. Solodky O. M. Rezul'taty reformuvannya birzhovoho rynku v Ukrayini. URL: <https://biz.censor.net/m3348033>
13. Shymko O. V. Birzhova torhivlya v Ukrayini: problemy stanovlennya ta rozvytku / O. V. Shymko // Naukovi zapysky [Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya»]. Ser. : Ekonomika. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_55).
14. Yavors'ka V. O. Tendentsiya rozvytku vitchyznyanoyi birzhovoyi torhivli tovarnymy deryvatyvamy na sil'skohospodars'ku produktsiyu / V. O. Yavors'ka // Monitorynh birzhovoho rynku. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr\\_2014\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_1_14).
15. Global futures and options trading reaches record level in 2020. URL: <https://www.fia.org/resources/global-futures-and-options-trading-reaches-record-level-2020>.
16. ETD Tracker. URL: <https://www.fia.org/etd-tracker>

---

**CONTEMPORARY DIRECTIONS IN EXCHANGE TRADING: TRENDS AND INNOVATIONS**

**KOVALCHUK Svitlana**  
**Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute**

*The article is dedicated to the analysis of contemporary directions in exchange trading amidst changes in the global economic environment. Key trends influencing exchange activities are explored, including e-commerce, the utilization of blockchain and artificial intelligence technologies, the development of green financial instruments, and shifts in investor interests. The article examines the impact of these trends on both stock and commodity markets. It highlights the rising interest in green investments and environmental responsibility, creating new opportunities for the development of green financial instruments. The adoption of blockchain and artificial intelligence technologies in exchange operations is also discussed, enhancing efficiency and transparency. The piece encompasses an analysis of global and regional trends while offering insights into the future prospects of exchange trading. The growing interest in innovations and green investments signals a transition toward a more sustainable and environmentally-friendly financial market. The article aims to provide readers with a glimpse into contemporary trends in exchange trading and to shed light on the significance of adaptation to emerging challenges and opportunities presented by the modern financial market.*

**Keywords:** Exchange Trading, Artificial Intelligence, Segmentation of Exchange Trading, Commodity Segment of Exchange Trading, Stock Segment of Exchange Trading.

## СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ДВОРНИК Ірина<sup>1</sup>, ДВОРНИК Олексій<sup>2</sup>, ГАРАФОНОВА Ольга<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

e-mail: [i\\_dvornik@ukr.net](mailto:i_dvornik@ukr.net)

<sup>2</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0001-8453-4186>

e-mail: [alexey30101999@gmail.com](mailto:alexey30101999@gmail.com)

<sup>3</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

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

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

В статті було розглянуто шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельної галузі. Після проведення розрахунків стало відомо, що в цілому готель має стабільне місце на ринку послуг, але розвивається дуже по малу, що можна побачити з динаміки обсягу наданих послуг, отриманого прибутку та витрат. Після проведення SWOT-аналізу Підприємства стало відомо, що найсильнішими сторонами готелю є високий рівень кваліфікації персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура підприємства, а до слабких сторін підприємства можна віднести застарілі технології, низький рівень іміджу підприємства та неефективну систему збуту. Після визначення основних аспектів стратегії управління персоналом на Підприємстві та визначивши базові цілі підприємства можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства відповідає загальній місії та цілям організації. Встановлено, система найму та підбору персоналу готелю є критичним етапом процесу управління персоналом. До неї входять наступні етапи: аналіз потреб, створення вакансій, просіювання резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, перевірка посвідчень та референцій, орієнтація та навчання. В післявоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Було визначено основні заходи для сприяння підвищення персоналом підприємства у повоєнний період є оцінка потреб у персоналі, планування заміщення витрат персоналу, професійний розвиток персоналу, залучення ветеранів, комунікація та взаємодія з персоналом, мотивація та винагорода персоналу, турбота про добробут персоналу, а також моніторинг та оцінка.

Ключові слова: стратегія, управління персоналом, підприємство, умови воєнного стану, кризові умови, мотивація персоналу.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>

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

Воєнний стан характеризується збільшеним ризиком, загрозами безпеці, зниженням стабільності в країні та може суттєво вплинути на діяльність підприємств. Однією з ключових проблем управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану є необхідність розробки стратегії, яка б забезпечувала безперервну функціонує підприємства, збереження потенціалу персоналу та ефективне управління людськими ресурсами.

Наукове завдання полягає у дослідженні наслідків воєнного конфлікту для працівників підприємства, а також впливу страху, стресу та загроз на їхню продуктивність та мотивацію. Результати дослідження допоможуть розробити стратегії психологічної підтримки та психологічної безпеки персоналу.

Практичне завдання полягає у створенні механізмів для залучення та утримання кваліфікованих кадрів навіть у невпевненості та небезпечних умовах. Наукові підходи допоможуть визначити ефективні мотиваційні системи та інструменти управління персоналом.

Заплановано розглянути та дослідити вищезазначені аспекти, пов'язані із стратегією управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану, зокрема, управління ризиками, мотивацією, адаптацією та забезпеченням безпеки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато наукових досліджень зосереджуються на питаннях планування, організації, мотивації, контролю та регулювання персоналу. Науковці, такі як Морозова М., Дашко І., Крилов Д., Серова В., Прохоровська С., Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л., Гарафонов О., Жосан Г., Маргасова В., Ткаленко Н., Трухачова К., Кириченко Н. та інші, вже у минулому досліджували дані аспекти. Проте питання дослідження особливостей діяльності підприємств в умовах воєнного стану, зокрема їх стратегії управління персоналом залишається відкритим.



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

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямі формування стратегії управління персоналом, подальшого дослідження вимагає питання даної діяльності саме в умовах воєнного стану.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасної стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та оптимального використання людських ресурсів під час кризових ситуацій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах ринкової економіки в Україні система господарського керівництва має потребу у фахівцях, що володіють знаннями в сфері управління персоналом. Основною метою процесу формування кадрів стає підготовка фахівців різних ланок, саме адаптованих до змін системи менеджменту організацій в цілому та управління персоналом зокрема, що відбуваються. Формуються нові економічні і правові регулятори, що змінюють відносини між керівниками організацій, керівниками і підлеглими, працівниками між собою.

Для дослідження обрано підприємство готельної галузі, розташоване в західних регіонах України. В умовах воєнного стану має змогу вести повноцінну діяльність. З метою запобігання будь яких непорозумінь та зберігання конфіденційності даних назва підприємства є зашифрованою (Підприємство). Ефективна стратегія управління персоналом готелю має велике значення для забезпечення високої якості обслуговування гостей, збільшення задоволення клієнтів та покращення результатів підприємства. В таблиці 1 наведено кілька ключових аспектів стратегії управління персоналом готелю Підприємство.

Таблиця 1

#### Ключові аспекти стратегії управління персоналом Підприємство

Назва	Опис
Рекрутинг і підбір	Ретельний процес рекрутингу та підбору персоналу є важливим етапом управління персоналом. Готель залучає талановитих та досвідчених працівників, які відповідають вимогам посад та мають відповідні навички та кваліфікацію.
Орієнтація та навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, щоб ознайомитися з місією готелю, його стандартами обслуговування та процедурами роботи. Це допомагає забезпечити єдність у роботі персоналу та його згуртованість.
Розвиток кадрів	Готель надає можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це включає тренінги, семінари, курси та можливість отримання вищої освіти. Розвиток кадрів допомагає персоналу розвиватися, вдосконалювати свої навички та просуватися по службі.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом готелю включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: - фінансові стимули; - системи преміювання; - можливість кар'єрного росту; - визнання досягнень та інші форми винагород.
Комунікація та зворотний зв'язок	У готелі створена відкрита та ефективна система комунікації з персоналом: - регулярні наради; - збори; - електронні системи обміну інформацією Це допомагає встановити зв'язок між керівництвом та персоналом. А забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень та отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи готелю.
Розподіл обов'язків та координація	У готелі чітко визначені ролі та обов'язки працівників, а також забезпечується їх ефективна координація. Це допомагає уникнути дублювання роботи, забезпечити плавну роботу готелю та підвищити продуктивність персоналу.
Ретеншн та догляд за персоналом	Збереження та догляд за персоналом є важливим аспектом стратегії управління. В готелі створені сприятливі умови роботи, забезпечується баланс між роботою та особистим життям, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників.

Також на Підприємстві чітко розуміють, що стратегія управління персоналом готелю повинна бути гнучкою та враховувати специфіку готельного бізнесу, а також потреби й очікування персоналу та гостей.

Аналіз стратегії управління персоналом підприємства включає оцінку ефективності і відповідності стратегії метам і цілям організації. Ось кілька ключових пунктів, які були включені в аналіз управління персоналом підприємства Підприємство:

1. Місія і цілі підприємства
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
3. Система найму та підбору персоналу.
4. Збереження та мотивація персоналу.

Базовими цілями Підприємство є:

1. Орієнтація на гостя.

Гість – найважливіший пріоритет у роботі готельного підприємства. Всі наші дії Підприємство направлені на одне – створенню для гостя атмосфери дому, теплоти і гостинності, куди він захоче повернутися.

2. Лідерство.

Готельне підприємство прагне бути лідером у своїй сфері діяльності, впливати на бізнес-процеси і надихати своїх співробітників на досягнення кращих результатів. У лідерстві кожного працівника проявляється бажання цілої команди бути першими у всьому.

3. Командна робота.

Всі дії та процеси, які відбуваються на підприємстві, робляться в команді, підтримуючи один одного і допомагаючи досягти спільної мети, не дивлячись на труднощі і перешкоди. В колективі цінується думка один одного, поважаються інтереси компанії і існує переконання, що тільки в команді можна досягти кращого результату.

4. Прагнення до досконалості.

У готелі працюють найкращі і талановиті співробітники. Тут знають, що тільки ідеальна робота кожного працівника може зробити готель кращим на ринку, і постійно невпинно існує прагнення до вдосконалення своїх особистих і професійних якостей. У гостинності підприємства немає дрібниць, кожна деталь має значення.

5. Інноваційність.

Світ навколо нас швидко змінюється, і в готелі мають одними з перших впроваджувати нові технології, прогресивні рішення і нестандартні підходи для того, щоб гостю було зручно, а робочий процес був ефективним. Підприємство завжди прагне бути на крок попереду конкурентів і в курсі нових тенденцій у світі.

6. Відповідальність.

Кожен з працівників відчуває повну відповідальність за прийняті рішення, дотримується інтересів компанії і гостей, проявляє турботу про навколишнє середовище і світ навколо нас. Підприємство визначив для себе три найважливіших напрямки, де можна бути корисними:

- 1) турбота про навколишнє середовище і її збереження;
- 2) розвиток внутрішнього туризму за допомогою підтримки регіональної туристичної інфраструктури, історичних і культурних об'єктів;
- 3) турбота про дітей, пропаганда меценатства і благодійності.

7. Ефективність

Підприємство націлено на максимальну ефективність при оптимальному використанні ресурсів компанії. Тут постійно вдосконалюються бізнес-процеси, шукаються нові можливості, робиться свій внесок у розвиток готельного бізнесу і туризму в нашій країні.

Після визначення основних аспектів стратегії управління персоналом на Підприємство та визначивши базові цілі підприємства можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства відповідає загальній місії та цілям організації. Вона підтримує стратегічні пріоритети і спрямована на досягнення важливих результатів підприємства.

Наступним етапом аналізу стратегії управління персоналом на Підприємстві є аналіз його зовнішнього середовища.

Оцінка стратегії управління персоналом Підприємства була проведена на основі SWOT-аналізу, який базується на аналізі зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства та проводиться в два етапи:

1етап – виявлення можливостей та зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства:

- Аналіз макросередовища підприємства;
- Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
- Аналіз внутрішнього середовища підприємства;

2 етап – встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами підприємства та його сильними та слабкими сторонами:

- Складання матриці SWOT.

Метою вивчення макросередовища підприємства є виявлення загроз та можливостей підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає вивчення і оцінку економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних факторів. В табл.2 приведено перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіштовхнутися в майбутньому.

Таблиця 2.

### Оцінка факторів макросередовища Підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на підприємство (+/-)	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах
Політичні	1.Рівень політичної стабільності в суспільстві;	-	3
	2.Напрямок розвитку політичної системи;	-	2
	3.Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-	2
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1.Статеві-віковий склад населення;	+	2
	2.Рівень народжуваності	+	1
Науково-технічні	1.Нововведення в області обслуговування;	+	3
	2.Нововведення в області технології;	+	3
	3.Нововведення в області менеджменту.	+	3
Природні	1.Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища Львівського регіону);	-	2
	2. Природні умови.	+	1
Соціально-культурні	1.Рівень освіти в Україні;	+	3
	2. Соціальні умови життя.	+	3

Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкі впливи;

0 балів – відсутність впливу.

Отже, політичні фактори мають сильний та помірний негативний вплив на Підприємство, адже рівень політичної стабільності та ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку в Україні на сьогодні є дуже низьким та перешкоджає ефективному функціонуванню підприємств в державі. Такий правовий фактор, як законодавчі акти в Україні, які регулюють діяльність підприємства мають сильний позитивний вплив на Підприємство, так само як і демографічні та соціально-культурні фактори. Одним з найвагомійших груп факторів для підприємства є науково-технічні фактори, які мають сильний позитивний розвиток для підприємства, адже проявляються в нововведеннях в області обслуговування, технології та управління, використання яких дозволить підприємству ефективно функціонувати, підтримувати свою конкурентоздатність та отримувати найбільший прибуток.

У таблиці 3. відображено перелік можливостей і загроз макросередовища для Підприємство та приведено відповідно до кожного фактору можливі варіанти рішень (реакції) підприємства на прояв даних факторів.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх внутрішніх підсистем підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності та безпосередньо впливає на ефективне функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині самого підприємства.

Таблиця 3

## Перелік можливостей та загроз макросередовища Підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
<b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>		
1.1. Можливість розширення ринку збуту послуг;	3	1.1. Впровадження нових видів послуг в готелі; 1.2. Відкриття філіалів готелю за кордоном; 1.3. Пошук нових партнерів та постачальників; 1.4. Відкриття мережі готелів; 1.5. Підвищення конкурентоздатності готелю; 1.6. Введення інновацій на підприємстві; 1.7. Підвищення кваліфікації персоналу; навчання кадрів в вищому навчальному закладі за рахунок підприємства; 1.8. Функціонування підприємства в рамках закону; 1.9. Введення нових видів послуг (організація екскурсій); 1.10. Співпраця з новими постачальниками; 1.11. Підвищення конкурентоздатності підприємства.
1.2. Можливість виходу на зовнішній ринок;	1	
1.3. Розвиток ринкових відносин;	2	
1.4. Можливість виходу на нові сегменти ринку	3	
1.5. Стабільність на ринку послуг;	3	
1.6. Можливість використання новітніх технологій, обладнання;	2	
1.7. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою;	2	
1.8. Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств;	2	
1.9. Сприятливі природні фактори;	0	
1.10. Послаблення позицій постачальників	1	
1.11. Збільшення конкурентного тиску	3	
<b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>		
2.1. Спад надання обсягу послуг;	2	2.1. Введення нової технології обслуговування; 2.2. Збільшення прибутку готелю за рахунок високого рівня обслуговування; 2.3. Підвищення ефективності функціонування готелю; 2.4. Введення нових видів послуг; підвищення кваліфікації персоналу; 2.5. Проведення маркетингового дослідження споживчого сегменту; 2.6. Забезпечення гнучкості підприємства; 2.7. Введення інновацій на підприємстві; 2.8. Проведення лояльної цінової політики; 2.9. Забезпечення гнучкості підприємства.
2.2. Високі податкові ставки;	3	
2.3. Зниження курсу національної валюти;	3	
2.4. Поява нових конкурентів;	3	
2.5. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань споживачів;	1	
2.6. Несприятлива політика уряду;	2	
2.7. Моральне старіння діючої технології обслуговування підприємства;	2	
2.8. Скорочення доходів споживачів;	3	
2.9. Введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємств.	2	

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища необхідно провести аналіз маркетингової діяльності підприємства, аналіз руху кадрів на підприємстві, аналіз кадрового складу, а також перелік сильних та слабких сторін підприємства.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства наведено в табл. 4

Таблиця 4

## Оцінка маркетингової активності Підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів		+	
Ступінь зміни асортименту послуг з урахуванням купівельної спроможності за останні п'ять років	+		
Рівень контролю за якістю надання послуг			+
Використання торгової марки			+
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів обслуговування	+		
Рівень сервісу			+
Оцінка ефективності надання послуг			+
Оцінка ефективності рекламних заходів			+

Оцінка маркетингової активності підприємства здійснюється за такою оцінною шкалою:

1 бал – використання елементів маркетингу, залежно від ситуації, що склалась;

2 бали – часте, але не регулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Отже, як видно з аналізу маркетингової активності Підприємства найбільш значущими елементами маркетингової діяльності на підприємстві є вивчення потреб споживачів, рівень сервісу та ефективні рекламні заходи. Готельному підприємству необхідно більше уваги направити на здійснення сегментації ринку та використання прогресивних методів обслуговування, що допоможе не тільки підняти підприємство на новий рівень обслуговування, а й посилити вже існуючі позиції таким чином збільшивши його конкурентоздатність.

За результатами оцінки внутрішнього середовища Підприємство далі необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін (табл.5).

Таблиця 5

#### Перелік сильних і слабких сторін Підприємство

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	Організація управління	- ефективна організаційна структура; - хороша система контролю якості	3 2	- недосконала система інформації	2
2	Маркетинг	Ефективна реклама	1	Неефективна система збуту послуг	3
3	Дослідження та розробки	—	—	Відсутність інноваційних можливостей	3
4	Технологія	—	—	Застарілі технології та обладнання	3
5	Персонал	- висока кваліфікація персоналу; - висока компетентність спеціалістів;	3 3	—	—
6	Фінанси	Висока рентабельність підприємства	1	Високі витрати	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий рівень сервісу	3	Низький рівень іміджу	3

Отже найсильнішими сторонами Підприємства є високий рівень кваліфікації персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура підприємства. До слабких сторін підприємства можна віднести застарілі технології, низький рівень іміджу підприємства та неефективну систему збуту.

Після проведення SWOT-аналізу Підприємство стало наглядно видно всі сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, а також розроблено стратегії для вдосконалення діяльності підприємства, його подальшого ефективного функціонування та розвитку.

В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності.

За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

В післявоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Нижче наведені декілька заходів, які були розроблені для сприяння підвищення ефективності управління персоналом у повоєнний період :

Оцінка потреб: необхідно провести оцінку поточних та майбутніх потреб у персоналі. Визначити ключові функції та компетенції, необхідні для відновлення та розвитку підприємства. Це допоможе уникнути перенаселення або недостатньої кількості персоналу.

Планування заміщення втрат: необхідно врахувати втрати персоналу, що виникли внаслідок військових дій, і розробити план заміщення вакансій. Визначити стратегії для привертання нових талантів та збереження існуючих співробітників.

Професійний розвиток: забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню компетентність та адаптуватися до нових вимог. Надати можливості для отримання нових навичок та кваліфікації, організувати тренінги і семінари.

Залучення ветеранів: ветерани можуть мати цінний досвід та навички, які можуть бути корисними для підприємства. Необхідно розробити програму залучення ветеранів до роботи на підприємстві та сприяти їхньому професійному розвитку.

Комунікація та взаємодія: забезпечення відкритою та ефективною комунікацією між управлінням та персоналом. Необхідно регулярно інформувати співробітників про важливі зміни, роз'яснювати стратегію та цілі організації. Сприяти взаємодії між різними відділами та рівнями.

Мотивація та винагорода: встановити систему мотивації та винагород, яка стимулює високу продуктивність та досягнення цілей. Також необхідно обов'язково розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення підприємства.

Турбота про добробут персоналу: приділення уваги до добробуту персоналу, забезпечення безпечних та здорових умов праці. Також необхідне впровадження програми психологічної підтримки для працівників, які можуть страждати від психологічних наслідків воєнного періоду.

Моніторинг та оцінка: можна встановити систему моніторингу та оцінки ефективності стратегії управління персоналом. Регулярний аналіз результатів, допоможе виявити проблемні області та внести корективи до стратегії, де це необхідно.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства в повоєнний період і сприятимуть його стабільному відновленню та розвитку.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження стосовно підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельної галузі розкриває, що хоча готель має стабільне місце на ринку послуг, його розвиток є недостатнім, вказуючи на потребу у впровадженні стратегічних підходів до управління.

Завдяки SWOT-аналізу були ідентифіковані сильні та слабкі сторони підприємства. Високий рівень кваліфікації персоналу, якість обслуговування та ефективна організаційна структура - це ключові позитивні аспекти. Однак, застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективна система збуту становлять виклики для подальшого розвитку.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства готельної галузі відповідає загальній місії та цілям організації, проте можливі вдосконалення для підтримки стабільного росту.

Система найму та підбору персоналу в готельній галузі має вирішальне значення для успішного управління персоналом. Рекомендовані етапи, такі як аналіз потреб, створення вакансій, просіювання резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, перевірка посвідчень та референцій, орієнтація та навчання, сприятимуть ефективному формуванню персоналу.

Враховуючи воєнний та післявоєнний період, управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Рекомендовані заходи, такі як оцінка потреб у персоналі, планування заміщення втрат персоналу, професійний розвиток, залучення ветеранів, покращення комунікації з персоналом, мотивація та винагорода, турбота про добробут персоналу, а також систематичний моніторинг та оцінка допоможуть забезпечити успішну перспективу підприємства у повоєнний період.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин»: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
5. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047
6. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
7. Прохоровська С.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>
10. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.

## REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu»: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn»: zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2352-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : zakon Ukrainy vid 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini : materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r.; red. kolehiia : I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskiyi ta in., uklad. T. O. Melnyk. T. 2. Kyiv : DZVO «UMO» NAPN Ukrainy, 2022. 246 s.
5. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047
6. Dashko I. M., Krylov D. V., Sierova V. Yu. Suchasni systemy upravlinnia personalom. Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky. 2021. Vyp. 4(52). S. 121–128.
7. Prokhorovska S.A. MOTYVATsIia PERSONALU PIDPRYieMSTV V UMOVAKh SUCHASNYKh VYKLYKIV. *Transformatsiina ekonomika*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Cherep O.H., Kaliuzhna Yu.V., Mykhailichenko L.V. OSOBYVOSTI UPRAVLINNIa PERSONALOM V UMOVAKh VOieNNOHO STANU V UKRAINI. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>
10. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk: Seria Ekonomika*. 2022. Vyp. 12. S. 48-54. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.

---

MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS  
OF MARTIAL LAW

DVORNYK Iryna, DVORNYK Oleksii, GARAFONOVA Olga  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*The article explores ways to enhance the effectiveness of human resource management in the hotel industry. After conducting calculations, it was revealed that the hotel maintains a stable position in the service market but exhibits slow development, evident from the dynamics of service volume, revenue, and expenses. A SWOT analysis of the enterprise identified high levels of staff qualification, service quality, and an efficient organizational structure as strengths, while outdated technologies, a low corporate image, and an inefficient marketing system were identified as weaknesses. The strategic management aspects of the enterprise's human resources and the establishment of its core objectives align with the overall mission and goals of the organization.*

*In the post-war period, effective human resource management becomes crucial for successful recovery and development of enterprises. Key measures to support human resource enhancement in the post-war period encompass assessing personnel needs, succession planning, professional development, involving veterans, communication and interaction with employees, personnel motivation and rewards, employee welfare, as well as monitoring and evaluation.*

*Keywords: strategy, human resource management, enterprise, wartime conditions, crisis situations, personnel motivation.*



## РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

ЧАЙКОВСЬКА Інна<sup>1</sup>, ЛУК'ЯНОВА Валентина<sup>2</sup>, ЧАЙКОВСЬКИЙ Максим<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

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

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

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0036-3138>

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

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9596-6697>

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

У статті побудована функціональна модель інформаційної системи управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства, описано її функціонал та структуру. Модель інформаційної системи включає підсистему управління знаннями в операційній діяльності підприємства та підсистему управління знаннями в проєктній діяльності підприємства. Підсистема управління знаннями в операційній діяльності підприємства передбачає збір та збереження даних у наступних базах даних: «Персонал», «Технології», «Процеси», «Критерії ефективності операційної діяльності». Підсистема управління знаннями в проєктній діяльності підприємства передбачає збір та збереження даних у наступних базах даних: «Управління знаннями проєктів», «Управління знаннями між проєктами», «Області знань з управління проєктами», «Критерії ефективності проєктної діяльності». Запропоновано наступні модулі для опрацювання даних: модуль 1 «Оцінювання підсистеми», модуль 2 «Встановлення взаємозв'язку», модуль 3 «Формування сценаріїв», модуль 4 «Вибір оптимального сценарію», модуль 5 «Рішення проблем сценарію», модуль 6 «Формування управлінського рішення». Запропоновано відповідний інструментарій економіко-математичного моделювання (математичне забезпечення) для визначених модулів. Модуль 1 передбачає використання сірого реляційного аналізу, методу аналізу ієрархії, нечіткої логіки та нечіткої логічної висновку Мамдані. Модуль 2 передбачає застосування кореляційно-регресійного аналізу. Модуль 3 та 4 використовує аналіз чутливості. Модуль 5 використовує метод експертного оцінювання, нечітку логіку, теорію ігор, статистичний метод оцінювання ризиків, модель Лотки-Вольтерри та ін. Модуль 6 передбачає формування вектору управлінського рішення із зазначенням практичних рекомендацій у числовому вимірі стосовно необхідних змін вхідних показників для досягнення цільових значень критеріїв ефективності управління знаннями в операційній та проєктній діяльності підприємства.

Ключові слова: модель; інформаційна система; база даних; модуль; проєктно-орієнтоване підприємство; економіко-математичне моделювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-20>

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

Оскільки все більше українських підприємств трансформуються у проєктно-орієнтовані та реалізують інноваційні проєкти, що дозволяє їм вдосконалити і їх операційну діяльність, тому все більш актуальним стає питання управління знаннями як рушійної сили для їх інноваційного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності. Управління знаннями набуває систематичного характеру та вимагає автоматизації складових процесів, тому проблеми розробки інформаційної системи управління знаннями із врахуванням особливостей як операційної, так і проєктної діяльності підприємства, стають все більш актуальними та збільшують рівень свого практичного значення в управлінні підприємством з метою досягнення цільових значень критеріїв економічної ефективності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, котрі досліджували питання застосування інформаційних систем та технологій в управлінні знаннями підприємства слід відзначити: Aladwan M. [1], Aldujaili A. [2], Almeshref Y. [3], Al-Adwan A. [1], Dauwed M. [2], Kareem H. [2], Khwanda H. [3], Meri A. [2], Vargas-Zeledon A. [4] та ін.

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

Зважаючи на значну кількість досліджень у напрямку взаємодії інформаційних технологій та управлінні знаннями на підприємстві, у науковців недостатньо досліджене питання розробки інформаційної системи саме для управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства та потребує подальших досліджень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є побудова функціональної моделі інформаційної системи управління знаннями на проектно-орієнтованому підприємстві.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проектування та впровадження інформаційної системи управління знаннями для проектно-орієнтованого підприємства дасть змогу автоматизувати процеси виявлення проблемних місць на підприємстві з метою їх усунення

В роботі запропонована модель інформаційної системи управління знаннями на проектно-орієнтованому підприємстві (рис.1). Дана модель включає збір та збереження даних в підсистемі управління знаннями в операційній діяльності (ОД), а саме наявність бази даних «Персонал», «Технології», «Процеси», «Критерії ефективності ОД», а також в підсистемі управління знаннями в проєктній діяльності (ПД), а саме наявність бази даних «Управління знаннями проєктів», «Управління знаннями між проєктами», «Області знань з управління проєктами» та «Критерії ефективності ПД».

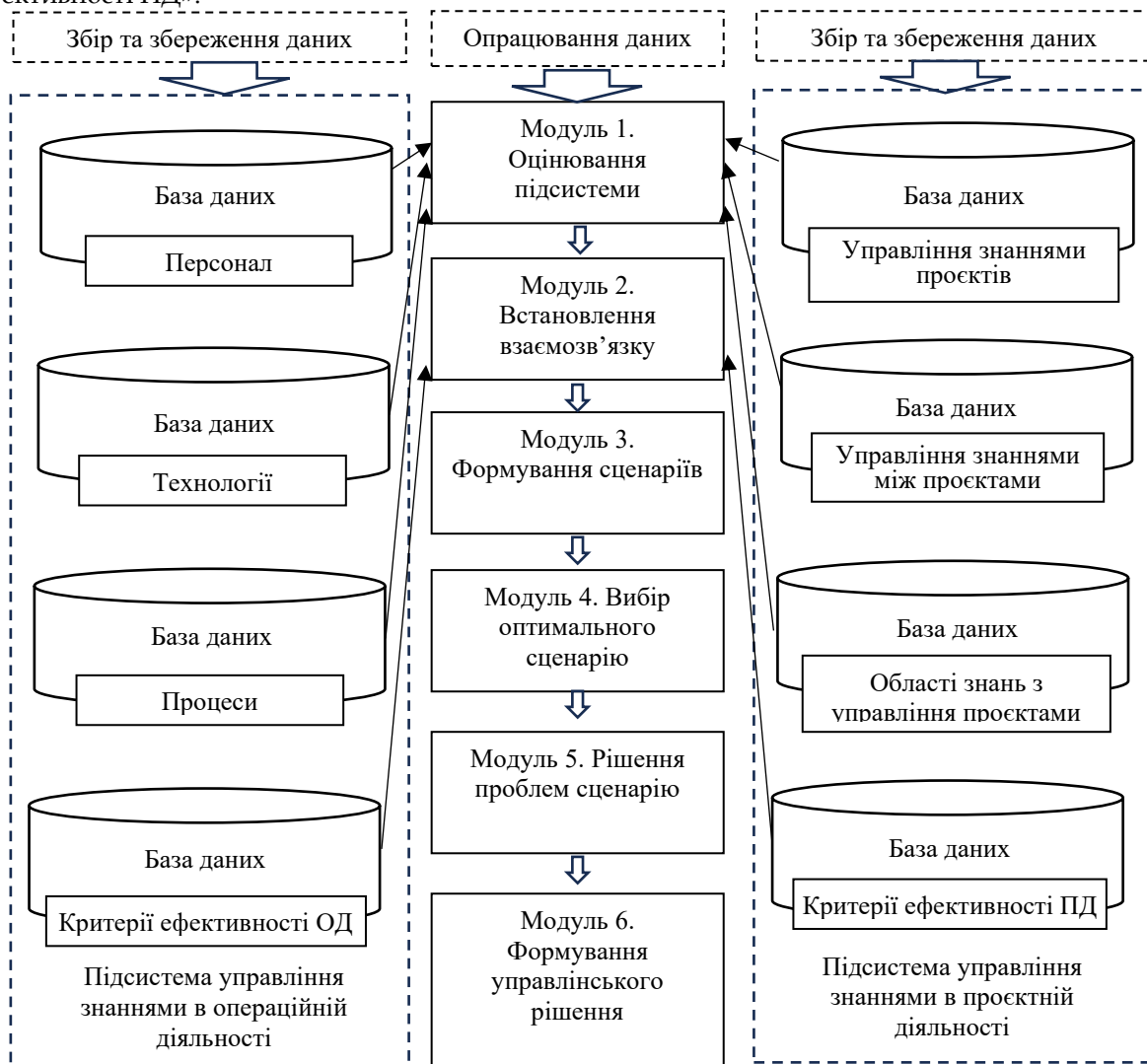


Рис. 1. Функціональна модель інформаційної системи управління знаннями на проектно-орієнтованому підприємстві

Модель включає наступні функціональні модулі: оцінювання підсистеми; встановлення взаємозв'язку; формування сценаріїв; вибір оптимального сценарію; рішення проблем сценарію та формування управлінського рішення. Дані функціональні модулі передбачають використання відповідного інструментарію економіко-математичного моделювання.

База даних «Персонал» містить інформацію: середньооблікова чисельність штатних працівників; частка адміністративного персоналу (керівники, фахівці, службовці); середньомісячна заробітна плата штатних працівників; середньомісячна заробітна плата (адміністративний

персонал); середньомісячна заробітна плата (виробничий персонал); коефіцієнт плинності кадрів; середній віковий рівень; частка працівників, що досягли пенсійного віку; частка персоналу з вищою освітою; середній стаж по спеціальності на підприємстві; наявність вакантних посад в динаміці як для досліджуваного підприємства, так і еталонні значення даних показників, котрі відображають можливість та мотивацію працівників до генерування, обміну та використання знань.

База даних «Технології» відображає інформацію про динаміку вдосконалення сайту підприємства (технологія зовнішнього поширення інформації), про динаміку вдосконалення особистого кабінет споживача, за наявності (технологія зовнішнього збору інформації), про технології доступу до інформації, про засоби спільної роботи працівників, про системи управління контентом, про Web 2.0 інструменти, які використовуються, про інструменти структурування знань, про компоненти управління знаннями в спеціалізованих системах, котрі дозволяють персоналу зберігати та поширювати згенеровані знання.

База даних «Процеси» містить інформацію про навчання працівників, а саме частка працівників, які здійснювали навчання в навчальних закладах та витрати на навчання; про інноваційну діяльність підприємства, а саме витрати на інновації, кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), частка реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у реалізованій промисловій продукції (товарах, послугах), кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів, кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень); про інноваційні процеси на підприємстві, а саме впровадження методів виробництва/поліпшення товарів або надання послуг, впровадження методів логістики, доставки або дистрибуції, впровадження методів комунікації або обробки інформації, впровадження методів обліку або адміністративного управління, впровадження методів ділової практики з організації процедур або зовнішніх зв'язків, впровадження методів організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами, впровадження маркетингових методів просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування; про інноваційне співробітництво з іншими підприємствами та з партнерами (окрім підприємств); про основну діяльність, а саме кількість ліцензованих видів діяльності, застосування нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії (ліцензія), патенти на винаходи, розвиток сервісного та кол-центру, що дозволять краще оцінити процеси та результати управління знаннями.

База даних «Критерії ефективності ОД» містить інформацію про динаміку ключових критеріїв ефективності підсистеми управління знаннями в операційній діяльності підприємства (продуктивність праці, прибуток, індекс ефективності управління знаннями (КМРІ), економічна додана вартість, ринкова вартість підприємства та ін.) та про їх цільові значення.

База даних «Управління знаннями проєктів» містить інформацію про досвід обґрунтованого формування команди проєкту за рівнем знань, про технології (ефективність та всебічність використання під час реалізації проєкту інформаційної системи управління проєктами), про досвід формування та збереження знань (відображає актуальність, легкий доступ, відповідність, зрозумілість наявної інформації для формування необхідних знань та їх збереження), досвід генерування та збереження знань (можливість запису нових ідей, рішення проблем, найкращих практик, досвіду експертів із відповідним посиланням на джерело даних у базу даних), досвід обміну та використання знань (доступ до контактних даних та досвіду співробітників; використання інтранету, інструментів пошуку відповідних даних; використання внутрішньої мережі для поширення знань; класифікація даних та інформації для полегшення запису та пошуку; збереження даних та інформації про проєкти у базі даних).

База даних «Управління знаннями між проєктами» відображає інформацію про організаційний аспект управління знаннями між проєктами (досвід роботи офісу управління проєктами, зміни в організаційній структурі, середовище взаємодії учасників різних груп (команд проєктів), технічний аспект (ефективність використання єдиної інформаційно-комунікаційної платформи), соціальний аспект (атмосфера взаємодії та мотивування членів команд до поширення).

База даних «Області знань з управління проєктами» відображає інформацію про управління інтеграцією проєкту, управління вмістом проєкту, управління термінами проєкту, управління вартістю проєкту, управління якістю проєкту, управління ресурсами проєкту, управління комунікаціями проєкту, управління ризиками проєкту, управління закупівлями проєкту, управління зацікавленими сторонами проєкту.

База даних «Критерії ефективності ПД» містить інформацію про динаміку ключових критеріїв ефективності підсистеми управління знаннями в проєктній діяльності підприємства (досвід успішної реалізації проєктів, споживання електроенергії, кількість залучених клієнтів та ін.) та про їх цільові значення.

Модуль 1 «Оцінювання підсистеми» дозволяє комплексно оцінити підсистему управління знаннями операційної та проєктної діяльності підприємства. Він взаємодіє із базами даних «Персонал», «Технології», «Процеси» для оцінювання підсистеми управління знаннями в операційній діяльності підприємства, а також з базами даних «Управління знаннями проєктів», «Управління знаннями між проєктами», «Області знань з управління проєктами» для оцінювання підсистеми управління знаннями в проєктній діяльності підприємства. Більш детально моделі оцінювання підсистем управління знаннями в операційній діяльності підприємства описано в роботі [5] із використанням сірого реляційного аналізу та методу аналізу ієрархії, а в проєктній – у роботах [6, 7] із використанням нечіткої логіки та нечіткого логічного висновку Мамдані.

Модуль 2 «Встановлення взаємозв'язку» відповідає за моделювання функціональних зв'язків у системі управління знаннями в операційній та проєктній діяльності підприємства із використанням кореляційно-регресійного аналізу [7, 8]. Він взаємодіє із базами даних Модуля 1 та базою даних «Критерії ефективності ОД» та базою даних «Критерії ефективності ПД».

Модуль 3 «Формування сценаріїв» [9, 10] дозволяє сформувати можливі сценарії (згідно вхідних показників модуля 2) для досягнення цільових значень критеріїв ефективності.

Модуль 4 «Вибір оптимального сценарію» дозволяє обрати оптимальний сценарій із можливих (сформованих у Модулі 3) як для управління знаннями в операційній, так і проєктній діяльності із використанням аналізу чутливості [9, 10].

Модуль 5 «Рішення проблем сценарію» дозволяє вирішити додаткові проблемні аспекти обраного сценарію, серед яких можна виділити: аналітичне забезпечення оцінювання персоналу [11] та формування кадрового складу [12] в системі управління знаннями підприємства; моделі визначення оптимальної тривалості робіт проєкту для розвитку області знань «Управління термінами проєкту» [13]; моделі комплексної оцінки ризиків проєкту підприємства для розвитку області знань «Управління ризиками проєкту» [14]; моделі вибору оптимального проєкту в контексті удосконалення області знань «Управління вмістом (масштабом) проєкту» та «Управління вартістю проєкту» [10].

Модуль 6 «Формування управлінського рішення» дозволяє сформувати вектор управлінського рішення із відображенням конкретних кількісних змін вхідних показників із баз даних, які були використані у модулі 1, для досягнення цільових значень критеріїв ефективності в підсистемах управління знаннями як в операційній, так і проєктній діяльності підприємства. [9, 10]

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для ефективного управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства необхідним є використання сучасних інформаційних технологій, об'єднаних у потужну інформаційну систему. Розробці саме такої системи і присвячена стаття. Результати проведеного дослідження у вигляді розробленої моделі інформаційної системи можуть бути використані при проєктуванні та впровадженні інформаційної системи на проєктно-орієнтованих підприємствах будь-яких сфер діяльності для управління знаннями.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Aladwan M. Cohesion of Accounting Information System Fundamentals and Knowledge Robustness in Financial Reporting / M. Aladwan, A. Al-Adwan // International Journal of Professional Business Review. – 2023. - № 8(7), e02612 - P. 1-28.
2. Technology Readiness in SMEs: Accounting Information Systems Knowledge Management Capabilities, and Innovation / H. Kareem, M. Dauwed, A. Meri, A. Aldujaili // Journal of Advanced Sciences and Nanotechnology. – 2022. - № 1(3). - P. 65-72.
3. Almshref Y. Information Systems Effect on Enabling Knowledge Management / Y. Almshref, H. Khwanda // International Journal of Professional Business Review. – 2022. - № 7(5), e0834 - P. 1-27.
4. Vargas-Zeledon A. A. Knowledge management requirements for information systems in small ventures: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) / A. Vargas-Zeledon // Small Business International Review. – 2023. - № 7(1), e570. URL: <https://doi.org/10.26784/sbir.v7i1.570>

5. Чайковська І. І. Застосування методу сірого реляційного аналізу для формування комплексної оцінки та визначення рівня зрілості системи управління знаннями підприємства / І. І. Чайковська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 2. – Том 1. – С. 19-39.
6. Чайковська І. І. Економіко-математична модель формування комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проектами на підприємстві / І. І. Чайковська // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2022. – № 1. – С. 92-107.
7. Чайковська І. І. Дослідження впливу системи управління знаннями проектною діяльністю підприємства на успішну реалізацію проектів із використанням нечіткої логіки / І. І. Чайковська // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 2. – С. 84-99.
8. Чайковська І. І. Управління знаннями як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємств / І. І. Чайковська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – № 1. – Том 7. – С. 72-82.
9. Чайковська І. І. Інтегрована система економіко-математичних моделей для управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства / І. І. Чайковська // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2022. – № 2. – С. 128-137.
10. Чайковська І. І. Інтегрована система економіко-математичних моделей для управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства: монографія / І. І. Чайковська. – Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2022. – 458 с.
11. Chaikovska I. I. Economic-mathematical modelling of employee evaluation in the system of enterprise knowledge management / I. I. Chaikovska // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9 (183). – С. 417-428.
12. Economic-mathematical tools for building up a project team in the system of company's knowledge management / I. Chaikovska, T. Fasolko, L. Vaganova, O. Barabash // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. – № 3/3 (87). – P. 29-37.
13. Chaikovska I. I. Development of an economic-mathematical model to determine the optimal duration of project operations / I. Chaikovska, M. Chaikovskiy // Eastern-European journal of enterprise technologies (control processes). – 2020. – № 3 (105). – P. 34-42.
14. Chaikovska I. Fuzzy model for complex risk assessment of an enterprise investment project / I. Chaikovska, P. Hryhoruk, M. Chaikovskiy // CEUR Workshop Proceedings (ISSN 1613-0073). – 2021. – Vol.3048. – P.163-179.

#### REFERENCES:

1. Aladwan M. Cohesion of Accounting Information System Fundamentals and Knowledge Robustness in Financial Reporting / M. Aladwan, A. Al-Adwan // International Journal of Professional Business Review. – 2023. – № 8(7), e02612 - P. 1-28.
2. Technology Readiness in SMEs: Accounting Information Systems Knowledge Management Capabilities, and Innovation / H. Kareem, M. Dauwed, A. Meri, A. Aldujaili // Journal of Advanced Sciences and Nanotechnology. – 2022. – № 1(3). – P. 65-72.
3. Almshref Y. Information Systems Effect on Enabling Knowledge Management / Y. Almshref, H. Khwanda // International Journal of Professional Business Review. – 2022. – № 7(5), e0834 - P. 1-27.
4. Vargas-Zeledon A. A. Knowledge management requirements for information systems in small ventures: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) / A. Vargas-Zeledon // Small Business International Review. – 2023. – № 7(1), e570. URL: <https://doi.org/10.26784/sbir.v7i1.570>
5. Chaikovska I. I. Zastosuvannya metodu sirogo relatsiynogo analizu dlya formuvannya kompleksnoi otsinky ta vuznachennya rivnyu zrilosti systemy upravlinnya znannyamy pidpriemstva / I. I. Chaikovska // Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichny nauky. – 2022. – № 2. – Том 1. – С. 19-39.
6. Chaikovska I. I. Ekonomiko-matematichna model formuvannya kompleksnoi otsinky rivnyu sformovanosti oblastey znan z upravlinnya proektamy na pidpruemstvi / I. I. Chaikovska // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2022. – № 1. – С. 92-107.
7. Chaikovska I. I. Doslidzhennya vplivu systemy upravlinnya znannyamy proektnoi diyalnosti pidpruemstva na uspishnu realizaciyu proektiv iz vykorustannnyam nechitkoi logiki / I. I. Chaikovska // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 2. – С. 84-99.
8. Chaikovska I. I. Upravlinnya znannyamy yak instrument pidvishchennya ekonomichnoi efektyvnosti diyalnosti pidpruemstv / I. I. Chaikovska // Ukrainskiy zhurnal prikladnoi ekonomiky ta tehniky. – 2022. – № 1. – Том 7. – С. 72-82.
9. Chaikovska I. I. Integrovana sistema ekonomiko-matematichnih modeley dlya upravlinnya znannyamy proektno-orientovanogo pidpriemstva / I. I. Chaikovska // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2022. – № 2. – С. 128-137.
10. Chaikovska I. I. Integrovana sistema ekonomiko-matematichnih modeley dlya upravlinnya znannyamy proektno-orientovanogo pidpriemstva: monographia / I. I. Chaikovska. – Khmelnytskyi : FOP Melnik A.A., 2022. – 458 s.
11. Chaikovska I. I. Economic-mathematical modelling of employee evaluation in the system of enterprise knowledge management / I. I. Chaikovska // Aktualni problem ekonomiky. – 2016. – № 9 (183). – С. 417-428.
12. Economic-mathematical tools for building up a project team in the system of company's knowledge management / I. Chaikovska, T. Fasolko, L. Vaganova, O. Barabash // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. – № 3/3 (87). – P. 29-37.

- 
13. Chaikovska I. I. Development of an economic-mathematical model to determine the optimal duration of project operations / I. Chaikovska, M. Chaikovskiy // Eastern-European journal of enterprise technologies (control processes). - 2020. - № 3 (105). - P. 34-42.
14. Chaikovska I. Fuzzy model for complex risk assessment of an enterprise investment project / I. Chaikovska, P. Hryhoruk, M. Chaikovskiy // CEUR Workshop Proceedings (ISSN 1613-0073). - 2021. - Vol.3048. - P.163-179.

## DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM MODEL AT A PROJECT-ORIENTED ENTERPRISE

CHAIKOVSKA Inna, LUKIANOVA Valentyna, CHAIKOVSKYI Maksym  
Khmelnyskyi National University

*The article builds a functional model of the knowledge management information system of a project-oriented enterprise, describes its functionality and structure. The information system model includes the subsystem of knowledge management in the operational activities of the enterprise and the subsystem of knowledge management in the project activities of the enterprise. The subsystem of knowledge management in the operational activities of the enterprise provides for the collection and storage of data in the following databases: "Personnel", "Technologies", "Processes", "Criteria for the effectiveness of operational activities". The subsystem of knowledge management in the project activity of the enterprise provides for the collection and storage of data in the following databases: "Knowledge management of projects", "Knowledge management between projects", "Areas of knowledge in project management", "Criteria of effectiveness of project activities". The following modules are offered for data processing: module 1 "Assessment of the subsystem", module 2 "Establishing interconnection", module 3 "Formation of scenarios", module 4 "Choosing the optimal scenario", module 5 "Scenario problem solving", module 6 "Formation management decision". An appropriate toolkit of economic-mathematical modeling (mathematical support) for the specified modules is proposed. Module 1 involves the use of gray relational analysis, analysis of hierarchies, fuzzy logic, and Mamdani fuzzy logic inference. Module 2 involves the application of correlation-regression analysis. Module 3 and 4 use sensitivity analysis. Module 5 uses the expert evaluation method, fuzzy logic, game theory, statistical risk assessment method, Lotka-Volterra model, etc. Module 6 provides for the formation of a management decision vector with the indication of practical recommendations in numerical terms regarding the necessary changes in input indicators to achieve the target values of the efficiency criteria of knowledge management in the operational and project activities of the enterprise.*

*Keywords: model; information system; Database; module; project-oriented enterprise; economic and mathematical modeling.*

## ОЦІНКА РІВНЯ СТАЛОГО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

ІРТИЩЕВА Інна<sup>1</sup>, КРАМАРЕНКО Ірина<sup>2</sup>, ЗАВГОРОДНІЙ Костянтин<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
<https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

<sup>2</sup> Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова  
<https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

<sup>3</sup> ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова»  
<https://orcid.org/0000-0002-7953-3971>

*Важливим етапом переходу на інклюзивний розвиток національної економіки є виявлення проблем, що гальмують трансформаційні перетворення. Саме тому, оцінювання рівня сталого інклюзивного розвитку України допомагає визначити поточні проблеми, пов'язані з повноцінним переходом. Для відображення рівня сталого інклюзивного розвитку в окремій країні не має єдиного офіційного визначення або визначаючої організації. Концепція сталого розвитку та індекси, які його вимірюють, є предметом багатьох наукових та дослідницьких робіт. Різні університети, дослідницькі центри та неприбуткові організації можуть розробляти власні індекси сталого розвитку, враховуючи різні фактори та методики вимірювання. Метою статті є оцінювання рівня сталого інклюзивного розвитку України. Досліджено, що на глобальному рівні для оцінки сталого інклюзивного розвитку визначають Індекс сталого розвитку та Індекс інклюзивного розвитку. На підставі аналізу динаміки рейтингу України за даними індексами, доведено наявність певного, проте не значного прогресу, що вимагає подальших зусиль для зміцнення сталого розвитку країни та досягнення більш значущих поліпшень в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Визначено, що бойові дії мають тривалий негативний вплив на економічний розвиток, особливо на найбільш вразливі верстви населення. Загрозливим для національної економіки визначено відтік молоді з України та високий рівень відхилень в добробуті населення. Досліджено, що система освіти в Україні показує інклюзивне зростання з високим рівнем можливостей, а показники системи охорони здоров'я та допомоги безробітним відображають соціальний захист. В якості пріоритетів розвитку визначено необхідність покращення професійної підготовки, зниження адміністративного навантаження для бізнесу, розширення фінансування підприємств і боротьбу з корупцією. Частиною загальної національної стратегії визначено розвиток інклюзивної економіки на основі використання інклюзивних бізнес-моделей, що спрямовані на забезпечення соціальної кохезії.*

**Ключові слова:** інклюзивний розвиток, національна економіка, Індекс сталого розвитку, Індекс інклюзивного розвитку, соціальна кохезія.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21>

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

Важливим етапом переходу на інклюзивний розвиток національної економіки є виявлення проблем, що гальмують трансформаційні перетворення. Саме тому, оцінювання рівня сталого інклюзивного розвитку України допомагає визначити поточні проблеми, пов'язані з повноцінним переходом.

Колектив авторів наголошують, що «Інклюзивне зростання економіки є передумовою гуманного розвитку суспільства, бо основою його є економіка максимальної зайнятості і взаємодії усіх суб'єктів. Сучасне громадянське суспільство неможливе без активного залучення всіх членів у різні види діяльності, поваги прав і свобод кожної окремої людини, забезпечення гарантій безпеки і рівноправності. Водночас реалізація концепції інклюзивного розвитку передбачає вимірювання його рівня в країні, аби виявити стримувальні фактори та обмеження, що перешкоджають досягненню стратегічної цілі – інклюзивному економічному розвитку економіки. Це також є вкрай важливим у контексті формування майбутніх стратегічних пріоритетів реформування, вибору державної політики та інструментів» [1].

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінюванню рівня сталого інклюзивного розвитку України, приділено значну увагу вітчизняними вченими, зокрема: Гончарова Н., Смельянов В., Іртищева І., Крамаренко І., Клопов І., Коваленко І., Мельник Ю., Рибінцев В., Лелеченко А., Стегней М., Шевченко Л., Хаустова К., та інші. Для оцінювання рівня сталого інклюзивного розвитку використовують різні міжнародні індекси та рейтинги, що щорічно змінюються під впливом різних факторів. Саме тому, аналіз рівня сталого інклюзивного розвитку України є досить актуальним дослідженням.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінювання рівня сталого інклюзивного розвитку України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для відображення рівня сталого інклюзивного розвитку в окремій країні не має єдиного офіційного визначення або визначаючої організації. Концепція сталого розвитку та індекси, які його вимірюють, є предметом багатьох наукових та дослідницьких робіт. Різні університети, дослідницькі центри та неприбуткові організації можуть розробляти власні індекси сталого розвитку, враховуючи різні фактори та методики вимірювання.

На глобальному рівні для оцінки сталого інклюзивного розвитку Визначають Індекс сталого розвитку (Sustainable Development Index або SDI) [3], який щороку визначається вченими Кембріджського університету та Індекс інклюзивного розвитку, який визначався у 2017 та 2018 роках фахівцями Всесвітнього економічного форуму [4; 5].

Інформацію про Індекс сталого розвитку можливо отримати зі Звіту про сталий розвиток (індекс SDG & Dashboards) – це глобальна оцінка прогресу країн у досягненні Цілей сталого розвитку. Це доповнення до офіційних показників ЦСР і добровільних національних оглядів [3].

Глобальна оцінка Індексу сталого розвитку допомагає оцінити стан сталого розвитку в Україні та порівняти його з іншими країнами. Враховуючи їх результати, можна виявити сильні і слабкі сторони України щодо сталого розвитку, ідентифікувати пріоритетні напрямки для подальшого вдосконалення, а також розробити ефективні стратегії і політики, спрямовані на досягнення більш стійкого розвитку. Врахування цих індексів є важливим кроком у встановленні міжнародних стандартів та співпраці в глобальному контексті для покращення сталості розвитку країн.

За висновками Звіту про сталий розвиток 2022 [7] (рис. 1) очевидною є необхідність активної міжнародної співпраці, розуміння глобальних викликів та важливості праці над сталим розвитком для покращення якості життя всіх людей та збереження нашої планети.

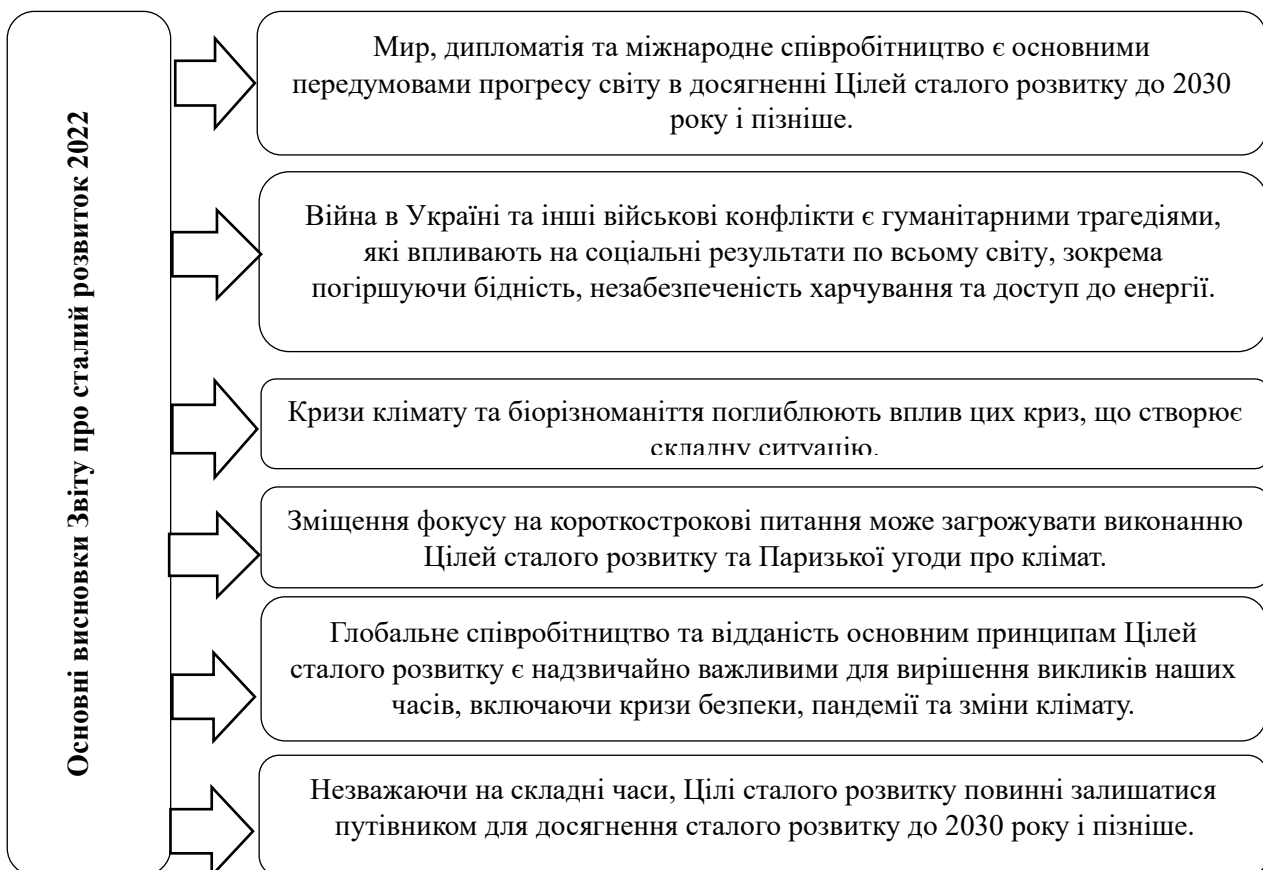


Рис. 1. Основні висновки Звіту про сталий розвиток 2022

Джерело: [7].

Динаміка Індексу сталого розвитку України за 2015-2022 роки (рис. 2) є свідченням позитивних зрушень у напрямку досягнення Цілей сталого розвитку.



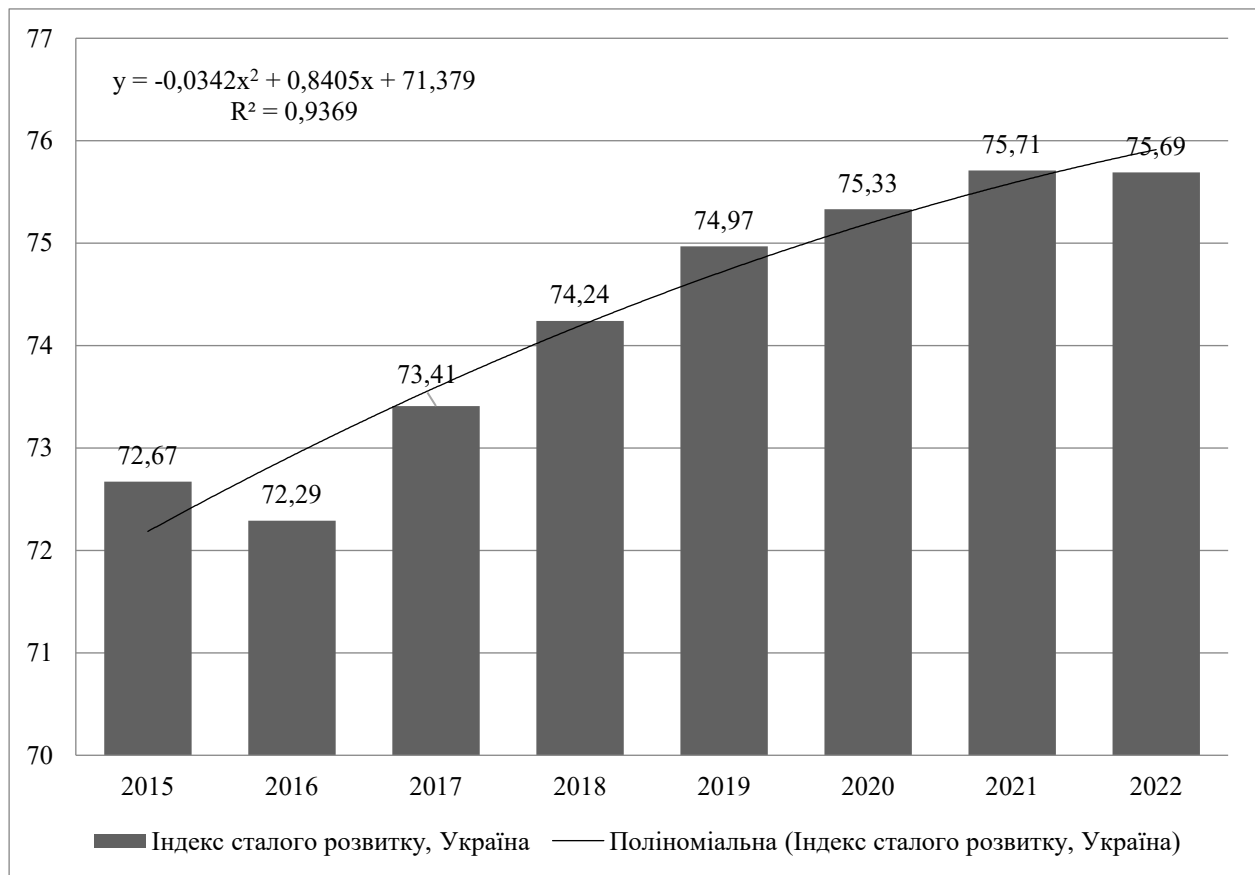


Рис. 2. Динаміка Індексу сталого розвитку України

Джерело: побудовано автором на підставі даних [7].

За 2015-2022 роки Індекс сталого розвитку для України зріс зі значення 72,67 до 75,69, що свідчить про певне поліпшення сталого розвитку країни. Хоча загальний тренд показує зростання, варто відзначити, що ці зміни не є значними і виявляються досить помірними. Індекс сталого розвитку в Україні залишається на відносно стабільному рівні з незначними коливаннями протягом років.

Незважаючи на певне зменшення Індексу сталого розвитку для України у 2022 році, який є роком війни, в цілому вимальовується тенденція зростання, яку можливо описати за допомогою полінома другого порядку із високим рівнем апроксимації ( $R^2 = 0,9369$ ), що дозволяє робити оціночні прогнози для даного показника і прогнозувати поступове зростання Індексу сталого розвитку для України за умови перемоги і відновлення попередніх тенденцій розвитку.

Відомо, що 2021 році Україна посіла 36 місце, а у 2022 році – 37 місце у світовому рейтингу за Індексом сталого розвитку [7].

Загалом, хоча Індекс сталого розвитку України показує деякий прогрес, далі потрібні зусилля для зміцнення сталого розвитку країни та досягнення більш значущих поліпшень в економічному, соціальному та екологічному вимірах.

Саме тому, доцільним є щорічний моніторинг рівня досягнення Цілей сталого розвитку. На сайті Державної служби статистики України щорічно наводять моніторингові звіти «Цілі сталого розвитку: Україна» [9]. Звіти про моніторинг Цілей сталого розвитку є важливим інструментом для оцінки прогресу та визначення пріоритетів в напрямку сталого розвитку країни. Ці звіти допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони, з'ясувати причини невдач та розробляти стратегії для подальшого розвитку. Вони охоплюють різні аспекти, такі як зменшення бідності, покращення освіти, забезпечення здоров'я та благополуччя, збереження довкілля, гендерна рівність, сталий економічний розвиток тощо. Вони надають уряду, громадськості та міжнародним партнерам інформацію про прогрес та проблеми, що виникають у виконанні Цілей сталого розвитку. Це слугує основою для прийняття рішень, розроблення політик та впровадження заходів з метою досягнення цих цілей.

У 2017 та 2018 роках міжнародною неурядовою організацією Всесвітній економічний форум (англ. World Economic Forum, ВЕФ) визначався Індекс інклюзивного розвитку, який відображає

ступінь поширеності позитивних ефектів економічного зростання на всі верстви населення [10; 11]. Цей індекс був створений з метою оцінки рівня інклюзивного розвитку країн, враховуючи різні аспекти, такі як дохід, рівень життя, рівень освіти, охорона здоров'я, соціальна включеність, людський капітал, рівень інфраструктури та інші. ВЕФ використовував цей індекс для порівняння країн і визначення їхнього прогресу у досягненні інклюзивного розвитку.

Таблиця 1

**Індекс інклюзивного розвитку (The Inclusive Development Index) у 2018 р.**

Країна	Передова економіка		Країна	Нова економіка, що розвивається	
	Рейтинг	Індекс		Рейтинг	Індекс
Норвегія	1	6,08	Литва	1	4,86
Ісландія	2	6,07	Угорщина	2	4,74
Люксембург	3	6,07	Азербайджан	3	4,69
Швейцарія	4	6,05	Латвія	4	4,67
Данія	5	5,81	Польща	5	4,61
Швеція	6	5,76	Панама	6	4,54
Нідерланди	7	5,61	Хорватія	7	4,48
Ірландія	8	5,44	Україна	49	3,42

Джерело: [11].

У 2017 році Україна посіла 47 місце, а у 2018 році – 49 місце у рейтингу країн світу за Індексом інклюзивного розвитку. Україна потрапляє у групу країн із економікою, що розвивається (табл. 4.3). Така позиція викликана тим, що бойові дії на сході країни мають тривалий негативний вплив на економічний розвиток, особливо на найбідніші верстви населення. Молодь залишає Україну у пошуках кращих умов життя та можливостей особистісного розвитку. Найвищий показник нерівності добробуту є однією з проблем в країні, але рівень нерівності доходів і бідність не є кричущими.

«За показниками Inclusive Growth and Development Index визначено рівень інклюзивного зростання і розвитку України: за останні п'ять років її позиції в рейтингу погіршилися. Країна має один із найвищих рівнів нерівності добробуту серед усіх країн, що розвиваються, але порівняно низький рівень нерівності доходів і бідності. До того ж Україна залишається однією з найбідніших країн Європи за показником середнього добробуту пересічного дорослого. До основних стримувальних чинників інклюзивного зростання в Україні належать такі: внутрішня та зовнішня трудова міграція, тіньова/неформальна зайнятість; обмежені можливості для працевлаштування і отримання доходу, нерівномірний географічний та секторальний (галузевий) розподіл цих можливостей; макроекономічні ризики, значна мінливість макроекономічних змінних, таких як ВВП, інфляція, реальний обмінний курс, процентні ставки, що стримують потік інвестицій у країну або зовсім перешкоджають йому, зменшують можливості формування повної зайнятості; політичні потрясіння й нестабільність, надмірний рівень корупції в державному управлінні, великі масштаби тіньової економіки, відсутність належної правової бази тощо» [13, с. 67].

Система освіти в Україні показує інклюзивне зростання з високим рівнем можливостей для студентів з різних соціально-економічних рівнів. Показники системи охорони здоров'я та допомоги безробітним свідчать про високий рівень соціального захисту, проте існують пріоритети розвитку, такі як покращення професійної підготовки, зниження адміністративного навантаження для бізнесу, розширення фінансування підприємців і боротьба з корупцією.

Основна концепція розвитку для України полягає в інклюзивному сталому зростанні, що забезпечує участь всіх громадян у соціумі. Під інклюзивним сталим зростанням розуміють збалансований розвиток, який бере до уваги економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це означає, що економічний розвиток не повинен бути досягнутий за рахунок жертв соціальної справедливості або деградації довкілля. Він має сприяти підвищенню якості життя всього суспільства, забезпечуючи сталі доходи, доступ до якісної освіти, охорони здоров'я, житла та інших базових послуг для всіх громадян. Інклюзивне стале зростання також передбачає розвиток зеленої економіки, де зусилля спрямовані на зменшення викидів шкідливих речовин, використання енергоефективних технологій, захист природних ресурсів та підтримку екологічної стійкості. Отже, інклюзивне стале зростання прагне забезпечити економічний розвиток, що враховує потреби всіх членів суспільства, зберігаючи при цьому екологічну цілісність та соціальну справедливість.

Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити рівноправ'я та ефективні можливості для всіх економічних учасників і різних верств суспільства. Уряд має спрямовувати зусилля на

забезпечення рівності у сфері здоров'я, підвищення людського капіталу, досягнення екологічності довкілля, соціального захисту та продовольчої безпеки. Розвиток інклюзивної економіки на основі використання інклюзивних бізнес-моделей є важливим етапом у реалізації системи соціального захисту населення. Інклюзивні бізнес-моделі виглядають як частина загальної національної стратегії, спрямованої на залучення уразливих верств населення до ділової діяльності у різних сферах економіки країни.

Інклюзивні бізнес-моделі відображають підхід до підприємництва, який спрямований на включення уразливих груп населення в економічну діяльність. Даний підхід враховує соціальні, економічні та екологічні аспекти, створюючи можливості для всіх груп суспільства, включаючи тих, хто може бути виключений через своє становище, походження, статус, вік, здібності або інші обставини.

Інклюзивні бізнес-моделі ставлять за мету не тільки здобуття прибутку, але й розв'язання соціальних проблем і забезпечення суспільної користі. Вони пропонують інноваційні підходи до бізнесу, що дозволяють залучати уразливі групи населення як споживачів, працівників або партнерів у виробничому процесі. Це може включати створення робочих місць для людей з обмеженими можливостями, виробництво товарів або послуг, які відповідають потребам уразливих груп, доступність продуктів та послуг для низькодоходних сегментів населення, розвиток мікрофінансування для підтримки малозабезпечених підприємців та багато іншого. Головна ідея інклюзивних бізнес-моделей полягає в тому, щоб забезпечити усім громадянам рівні можливості, використовуючи підприємницький підхід та бізнес-інновації. Це сприяє створенню більш справедливого та стійкого суспільства, де кожен має можливість брати участь у розвитку та отримувати користь.

Інклюзивні бізнес-моделі сприяють покращенню якості життя уразливих груп населення, зменшенню соціальної нерівності, збільшенню доступу до ресурсів і можливостей, а також підтримці сталого розвитку. Ці моделі можуть мати позитивний вплив на громадське здоров'я, освіту, зайнятість, середовище та соціальну кохезію.

Кохезія (від французького *cohesion*) означає злиття, сполучення, єдність. У контексті соціальних відносин, «соціальна кохезія» відображає саме цей зміст - єдність, сплетеність та взаємодія між різними соціальними групами в суспільстві. Соціальна кохезія означає стан гармонії, співпраці та взаємодії між різними соціальними групами в суспільстві. Вона виражається у взаємному розумінні, підтримці, взаємовигідних відносинах та почутті належності до спільного соціального простору. Соціальна кохезія покликана забезпечити відсутність соціальної нерівності, виключення та дискримінації, а також сприяти розбудові справедливого та злагодженого суспільства. Вона сприяє підтримці соціальної стабільності, взаєморозумінню, солідарності та відчуттю приналежності до спільної громади. Соціальна кохезія включає в себе такі аспекти, як економічне зростання, доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, можливості для працевлаштування та підприємництва, рівність перед законом, культурне розмаїття та взаємне повагу. Створення соціальної кохезії є важливим завданням для кожного суспільства, оскільки вона сприяє стабільності, розвитку та благополуччю всіх його членів.

Інклюзивні бізнес-моделі сприяють створенню нових ринків, розширенню клієнтської бази та залученню нових інвесторів. Вони виявляються вигідними не лише для уразливих груп, але й для самих підприємств, оскільки сприяють розвитку нових продуктів, послуг та інноваційних рішень.

Інклюзивні бізнес-моделі стають все більш актуальними у сучасному світі, де поняття корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку набувають все більшої ваги. Ці моделі допомагають компаніям встановлювати позитивні взаємини зі споживачами, співробітниками, громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Загалом, інклюзивні бізнес-моделі прагнуть досягти синергії між підприємництвом і соціальною відповідальністю, сприяючи стійкому розвитку та створюючи суспільство, де ніхто не залишається позаду.

На сайті Всесвітнього економічного форуму відсутні дані щодо досліджень Індекс інклюзивного розвитку за 2019-2022 роки, що можливо пояснити значними змінами у світовій економіці та соціальних процесах у зв'язку з пандемією COVID-19. Великі зміни в глобальному розвитку, економічній активності та соціальному благополуччі вплинули на показники, що враховуються у розрахунку Індeksu інклюзивного розвитку. Пандемія викликала значні зміни в економічному розвитку, зайнятості, нерівності та інших аспектах життя суспільства. Це вимагає додаткових досліджень та оновлень методології, щоб врахувати нову реальність після пандемії.

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

Досліджено, що на глобальному рівні для оцінки сталого інклюзивного розвитку визначають Індекс сталого розвитку та Індекс інклюзивного розвитку. На підставі аналізу динаміки рейтингу України за даними індексами, доведено наявність певного, проте не значного прогресу, що вимагає подальших зусиль для зміцнення сталого розвитку країни та досягнення більш значущих поліпшень в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Визначено, що бойові дії мають тривалий негативний вплив на економічний розвиток, особливо на найбільш вразливі верстви населення.

Загрозливим для національної економіки визначено відтік молоді з України та високий рівень відхилень в добробуті населення. Досліджено, що система освіти в Україні показує інклюзивне зростання з високим рівнем можливостей, а показники системи охорони здоров'я та допомоги безробітним відображають соціальний захист. В якості пріоритетів розвитку визначено необхідність покращення професійної підготовки, зниження адміністративного навантаження для бізнесу, розширення фінансування підприємців і боротьбу з корупцією. Частиною загальної національної стратегії визначено розвиток інклюзивної економіки на основі використання інклюзивних бізнес-моделей, що спрямовані на забезпечення соціальної кохезії.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Дзензелюк К. В. Інтегральна оцінка інклюзивного розвитку в Україні на національному та місцевому рівнях. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 4–10. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.4
2. Irtysheva I., Pavlenko O., Boiko Y., Stehnei M., Kramarenko I., Hryshyna N., Ishchenko O. Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. Issue 4. pp. 497–505.
3. Sustainable Development Report. 2022. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/executive-summary>
4. Інклюзивне зростання та Звіт про розвиток 2017. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf)
5. Інклюзивне зростання та Звіт про розвиток 2018. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf)
6. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M. et al. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*. 2022. pp. 175–182.
7. Sustainable Development Report 2022. Rankings. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/>
8. Nadtochiy I., Irtysheva I., Krylenko V. et al. Economic Diagnostics of Territorial Development: National Dimension and Experience of EU Countries. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. pp. 486–495.
9. Публікації. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/publ.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/publ.htm)
10. The Inclusive Growth and Development Report 2017. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf)
11. The Inclusive Growth and Development Report 2018. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf)
12. Irtysheva I., Boiko Y., Kramarenko I., Voit D., Popadynets N. Efficiency of Decentralization as an Important Instrument of Ukraine's Socio-Economic Development. *IJIEPR*. 2022. Vol. 33 (1). pp. 1–14.
13. Бобух І. М., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник НАН України*. 2018. No 7. С. 55–70.

### REFERENCES:

1. Yemelyanenko, L. M., Petyukh, V. M., and Dzenzelyuk, K. V. (2019). «Integrated assessment of inclusive development in Ukraine at the national and local levels». *Ekonomika ta derzhava*. no 6, pp. 4–10. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.4
2. Irtysheva, I., Pavlenko, O., Boiko, Y., Stehnei, M., Kramarenko, I., Hryshyna, N., and Ishchenko, O. (2022). «Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development». *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 44, issue 4, pp. 497–505.
3. Sustainable Development Report. (2022). Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/executive-summary>

4. Inclusive Growth and Development Report 2017. (2017). Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf)
5. Inclusive Growth and Development Report 2018. (2018). Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf)
6. Kramarenko, I., Irtyshcheva, I., Stehnei, M., and et al. (2022). «Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects». *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*. pp. 175–182.
7. Sustainable Development Report 2022. (2022). Rankings. Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/>
8. Nadtochiy, I., Irtyshcheva, I., Krylenko, V. and et al. (2022). Economic Diagnostics of Territorial Development: National Dimension and Experience of EU Countries. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. pp. 486–495.
9. Goals of sustainable development: Ukraine. (2020). Publications. Available at: [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/publ.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/publ.htm)
10. The Inclusive Growth and Development Report 2017. (2017). Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf)
11. The Inclusive Growth and Development Report 2018. (2018). Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf)
12. Irtyshcheva, I., Boiko, Y., Kramarenko, I., Voit, D., and Popadynets, N. (2022). «Efficiency of Decentralization as an Important Instrument of Ukraine’s Socio-Economic Development». *IJIEPR*. Vol. 33 (1), pp. 1–14.
13. Bobukh, I. M., and Shchegel, S. M. (2018). «Strategic guidelines for the economic growth of Ukraine: inclusiveness as a key priority». *Visnyk NAN Ukrainy*. no 7, pp. 55–70.

## ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SUSTAINABLE INCLUSIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE

IRTYSHCHEVA Inna<sup>1</sup>, KRAMARENKO Iryna<sup>1</sup>, ZAVGORODNIY Konstantin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<sup>2</sup> State Enterprise “Production Association Southern Machine-Building Plant named after A.M. Makarov”

*An essential stage of the transition to the inclusive development of the national economy is identifying problems that inhibit transformational transformations. That is why assessing the level of sustainable, inclusive development of Ukraine helps to identify the current problems associated with a full-fledged transition. There is no official definition or defining organization to reflect the level of sustainable inclusive development in a particular country. The concept of sustainable development and the indices that measure it are the subject of many scientific and research works. Different universities, research centers, and non-profit organizations can develop sustainability indices, considering different factors and measurement techniques. The purpose of the article is to assess the level of sustainable inclusive development in Ukraine. It has been studied that the Sustainable Development Index and the Inclusive Development Index are determined to assess sustainable inclusive development at the global level. Based on the analysis of the dynamics of Ukraine's rating according to these indices, it is proved that there is inevitable, but not significant, progress, which requires further efforts to strengthen the country's sustainable development and achieve more significant improvements in economic, social, and environmental dimensions. It was determined that hostilities have a long-term negative impact on economic development, especially on the poorest sections of the population. The outflow of young people from Ukraine and the high deviations in the population's welfare have been identified as threatening to the national economy. It has been studied that the education system in Ukraine shows inclusive growth with a high level of opportunities, and the indicators of the health care system and assistance to the unemployed reflect social protection. Development priorities include improving professional training, reducing the administrative burden for businesses, expanding financing for entrepreneurs, and fighting corruption. Developing an inclusive economy based on inclusive business models aimed at ensuring social cohesion is defined as part of the overall national strategy.*

**Keywords:** *inclusive development, national economy, Sustainable Development Index, Inclusive Development Index, social cohesion*

## МОНІТОРИНГ АКТИВНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

ПАВЛОВ Костянтин<sup>1</sup>, СУР'ЯК Алла<sup>2</sup>, КРАСНЕВИЧ Олександр<sup>3</sup>, ПОЛТОРАК Олександр<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Волинського національного університету імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

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

<sup>2</sup> Волинського національного університету імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0000-0002-3094-9941>

e-mail: [surjak.alla@vnu.edu.ua](mailto:surjak.alla@vnu.edu.ua)

<sup>3</sup> Волинського національного університету імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0009-0009-6131-7689>

e-mail: [ieeer@ieeer.top](mailto:ieeer@ieeer.top)

<sup>4</sup> Волинського національного університету імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0009-0002-6407-3228>

e-mail: [ieeer@ieeer.top](mailto:ieeer@ieeer.top)

У статті здійснено спробу розглянути стан та тенденції на житловому ринку нерухомості у довоєнний та воєнний періоди. Проведено критичний огляд наукових та інформаційних напрацювань за даною проблемою. Враховано стан ринку нерухомості у довоєнний період, проаналізовано напрями попиту на об'єкти житла. Окреслено зміни споживацьких уподобань на об'єкти житла у зв'язку з війною. Узято до уваги психологічні чинники впливу на споживацьку поведінку. Проведено моніторинг зростання та зменшення споживацької активності на об'єкти житла у низці регіонів України. Дано пояснення стратегії ділової активності забудовників об'єктів житла. Простежено поживлення об'єктів житлового будівництва за сучасних умов у тих регіонах, які є далекими від бойових дій. Обґрунтовано та концептуалізовано динаміку цін на об'єкти житлової нерухомості у певних регіонах. Окреслено ряд заходів, які державні уповноважені органи запрограмували та частково уже реалізують. Відведено важливе місце у підтримці реалізувати низку необхідних реформ у частині інституціоналізації ринку житлової нерухомості. На даний момент нерухомість в Україні можна назвати вигідною, але ризиковою інвестицією. Звичайно, будь-який великий капітал вкрай насторожено ставиться до таких фактів. Державні уповноважені органи запрограмували та частково реалізують концепцію доступної іпотеки та низку реформ у галузі нерухомості. Важливе місце у підтримці вітчизняного ринку нерухомості належить інвестиціям, а вірніше інвесторам. Саме інвестори покликані виконувати функцію експертів по моніторингу відновлення ринку житлової нерухомості у нашій державі. На разі, актуальним для України є формування нової системи інституціоналізації ринку. Ринки нерухомості в більшості країн не настільки організовані чи ефективні, як ринки інших, більш ліквідних інвестиційних інструментів. Окремі об'єкти нерухомості є унікальними і не є взаємозамінними, що робить оцінку інвестицій менш об'єктивною. На відміну від інших інвестицій, нерухомість фіксується в певному місці та отримує більшу частину своєї вартості від цього місця. Що стосується житлової нерухомості, відчуття безпеки району та кількість послуг чи зручностей поблизу можуть підвищити вартість нерухомості. З цієї причини економічна та соціальна політика держави має сприяти добробуту населення.

**Ключові слова:** нерухомість, житлові об'єкти, моніторинг, ціноутворення, забудовники, інвестори.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-22>

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

Військові дії на Україні не залишили неушкодженими жодну сферу чи галузь економіки. Особливо гостро зреагував на ці процеси вітчизняний ринок нерухомості, який є складною системою взаємодії суб'єктів з метою втамування фізіологічних потреб населення у житлі, або інших потреб пов'язаних з нерухомістю. Однак попри страхітливую ситуацію з війною, ринок житлової нерухомості усе ж таки функціонує та виконує надалі своє призначення. Проте потребує змістовно наповнення та значної інвестиційної підтримки.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням становлення та функціонування ринку нерухомості в Україні було присвячено наукові напрацювання таких вчених: Л. Олійник, Л. Соловчук [1, 2, 6, 8]. В той же час, дослідженню ринків житлового нерухомого майна було присвячено праці В. Купчак, О. Павлова, К. Павлов, О.М. Стрішенець [3, 4]. Разом з тим до сьогодні не було приділено достатньої уваги регіональному виміру функціонування первинного та вторинного ринків житлової нерухомості що лежить в основі нашого дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні рівня активності на вітчизняному ринку житлової нерухомості у воєнний період часу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання житлової нерухомості є та залишається актуальним для будь-якої країни у різні часи та періоди. Особливо гостро питання торкається нашої країни, оскільки унаслідок руйнувань та систематичних ракетних обстрілів, на жаль, третина населення нашої країни мігрувала в інші регіони та потребує хоча би мінімальних житлових умов. Ці та інші завдання розв'язуються багатьма ученими та дослідниками. При підготовці матеріалу взято до уваги напрацювання В. Брича, А. Юшак, Д. Новосад, О. Павлової, К. Павлова та інших. Однак, ринок житлової нерухомості не є статичною системою, а завжди перебуває у русі та характеризується впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього походження. Особливо цінним для дослідження є динаміка функціонування суб'єктів нерухомості від початку повномасштабного вторгнення і до сьогодні.

Ринок житлової нерухомості - це складне та багатогранне поняття, яке містить в собі такі елементи як:

- дії та взаємодія людей, які беруть участь у купівлі, продажу, обміні, використанні та розвитку нерухомості;
- економічна діяльність, що призводить до обміну товарами, абстрактний термін, що охоплює всі операції з нерухомістю по всій країні;
- набір механізмів, за допомогою яких передаються права та інтереси на нерухоме майно, встановлюються ціни та переміщуються землекористування;
- набір домовленостей, у яких покупці та продавці зустрічаються через механізм ціноутворення.

До війни на вітчизняному ринку нерухомості був відносно стабільний зростаючий попит на житлову нерухомість. Люди переважно обирали житло у новобудовах, що є унікальною та специфічною ситуацією на ринку нерухомості. Це пов'язано з тим що в Україні нове житло коштувало дешевше ніж на вторинному ринку нерухомості. Також за даними дослідження 2021 рік був рекордним у введенні в експлуатацію нових квартир [5].

Це величезні об'єми, що свідчило про те що ринок нерухомості буде і далі рости та розвиватися. Дані свідчать, що до війни в експлуатацію було введено відносно велику кількість квартир за регіонами. Зокрема, у Києві – 35 тисяч, Київській області-20 тисяч, Львові-6 тисяч, Одесі-13 тисяч, Харкові-9 тисяч, Дніпропетровську-2 тисячі [5].

Проте у 2022 році в зв'язку з початком повномасштабної війни в Україні все змінилося. Окрім пошкодження житла у зв'язку з ракетними обстрілами та окупацією, відсутністю коштів, масовими міграційними процесами, ситуація на ринку нерухомості загострилася через психоемоційний стан українців.

Дані свідчать, що на початку війни: 67% українців – відчували небезпеку, 58% – вірили у відновлення економіки, 55% – переконані, що держава усе зруйноване майно відбудує у післявоєнний період, 77% – мали ще відповідний дохід, 49% – не впевнені у майбутньому України, 44% – довіряли Президенту України, 62% – вірили у ЗСУ, 49% – переживали емоційну виснажливу втому.

Слід відмітити, що ціни на нерухомість після 24 лютого 2022 року почали зростати, не дивлячись на падіння попиту. Динаміка цін була різною по регіонах України по зрозумілих причинах [5].

Станом на початок 2023 року, основні учасники ринку стверджували про невмотивоване ціноутворення, вказуючи причини у здешевленні національної валюти, руйнуванні логістичних ланцюжків та дефіцит металу, низьку купівельну спроможність населення.

Ситуація потроху почала вирівнюватися у кінці 2022 року. Суттєве поживлення на ринку житлової нерухомості також відбувалося нерівномірно. Лідером у відновленні будівництва новобудівель була Волинська область. На останньому місці по будівництву новобудівель були Миколаївська та Херсонська області. Тут потрібно зробити ремарку, що не на всі новобудови будівництво повернулось у повному обсязі тобто вони будуються не такими темпами як раніше та не з такою кількістю будинків як раніше. У результаті спостереження, слід констатувати, що поживлення будівництва спостерігається у тих регіонах, які є далекими від бойових дій.

Не можна сказати що все зупинилося і більше нічого не будеться. В конкретних цифрах це дві третіх житлових комплексів в порівнянні з тими які були до війни а саме 1160 житлових комплексів. Окрім того за час війни з'явилося 66 нових житлових комплексів або ж нових черг у вже існуючих. Ці дані є дійсно меншими ніж довоєнні але нові об'єкти є і вони будуються. Також не

можна стверджувати що ніхто нічого не купує тому, що 108 житлових комплексів було розпродано ще до війни у період з 24 лютого 2022 до сьогодні.

У забудовників ще є такий показник "burn rate", який означає що навіть якщо забудовники нічого не будують то однаково втрачають кошти тому, що їм потрібно й надалі платити за оренду землі, техніку котра стоїть у них та є орендована на будівництві, також їм потрібно оплачувати праці робітникам. Тобто, щодня для забудовників є характерним постійні витрати.

Щодо держави, то на разі є чимало першочергових проблем, які потребують негайного вирішення та є пов'язаними з безпекою людей. Однак, не дивлячись на це, існує ряд заходів, які стимулюють ринок житлової нерухомості.

У липні 2022 року будівельні роботи відновилися в більшості українських областей. Водночас, незважаючи на дуже низькі темпи продажів на ринку, середні ціни за квадратний метр новобудов зараз вищі порівняно з лютим.

Будівельні роботи відновлюються, але нерівномірно по регіонах. У відновленні будівництва лідирують «безпечні» регіони. Цей показник може сягати 90% у західних областях і понад 60% в Одеській області, тоді як у столиці 40% забудовників повідомили, що їхні працівники повернулися на будівництво [5].

## Відновлення будівництва новобудов України

Липень 2022 / Лютий 2022

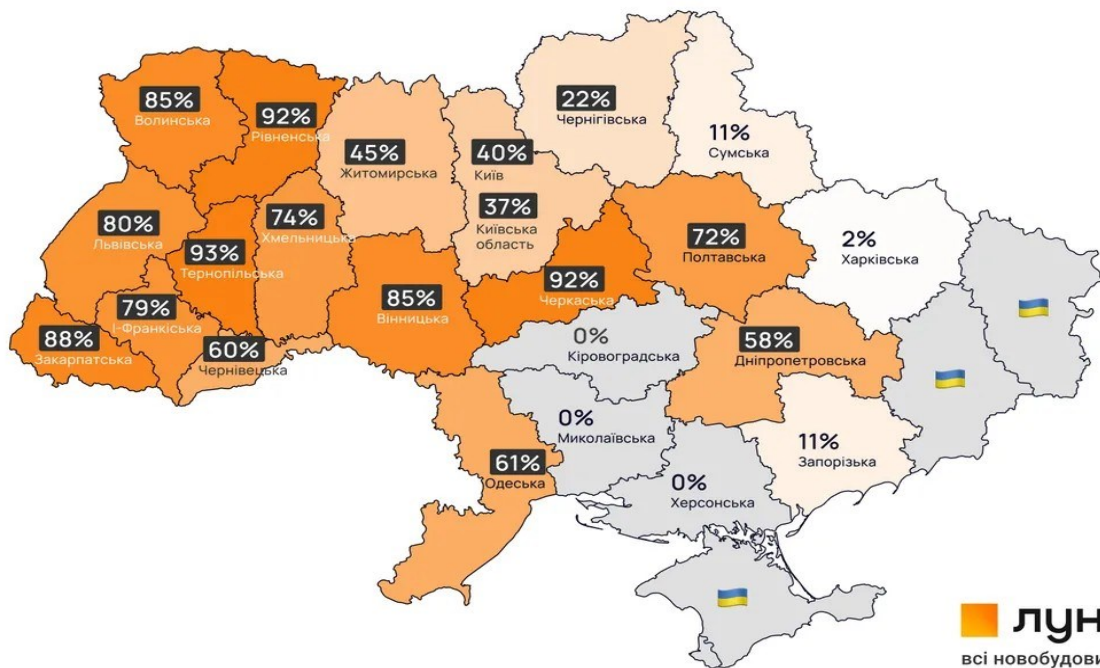


Рис. 1. Відновлення будівництва новобудов в Україні за липень 2022/лютий 2022, [5, 8]

Варто зазначити, що продажі зараз помітно нижчі, ніж до війни. За словами розробників, простежується відставання пропозиції житлових об'єктів від попиту. Інвестори оглядають новобудови, але не хочуть вкладати так активно інвестиції, як до війни, через непередбачуваність майбутнього.

На сьогоднішній день лише ключові тенденції ринку можна окреслити такими показниками.

Ринок нерухомості протягом багатьох років викликає великий інтерес і приваблює багатьох інвесторів. Одні сподіваються на швидкий прибуток, інші на стабільний дохід протягом багатьох років. Треті просто хочуть задовольнити свої житлові потреби.

Інвестиції в нерухомість включають купівлю, управління та продаж або оренду нерухомості з метою отримання прибутку. Той, хто активно або пасивно інвестує в нерухомість, називається підприємцем або інвестором у нерухомість. Деякі інвестори активно розвивають, покращують або реконструюють нерухомість, щоб заробити на них більше грошей.



За даними ЛУН, середня ціна квадратного метра новобудови в Києві в червні становила \$1310, що на \$40 вище, ніж у лютому. У Київській області середня ціна була нижчою, ніж у лютому: нова квартира коштує 800 доларів за кв.м.

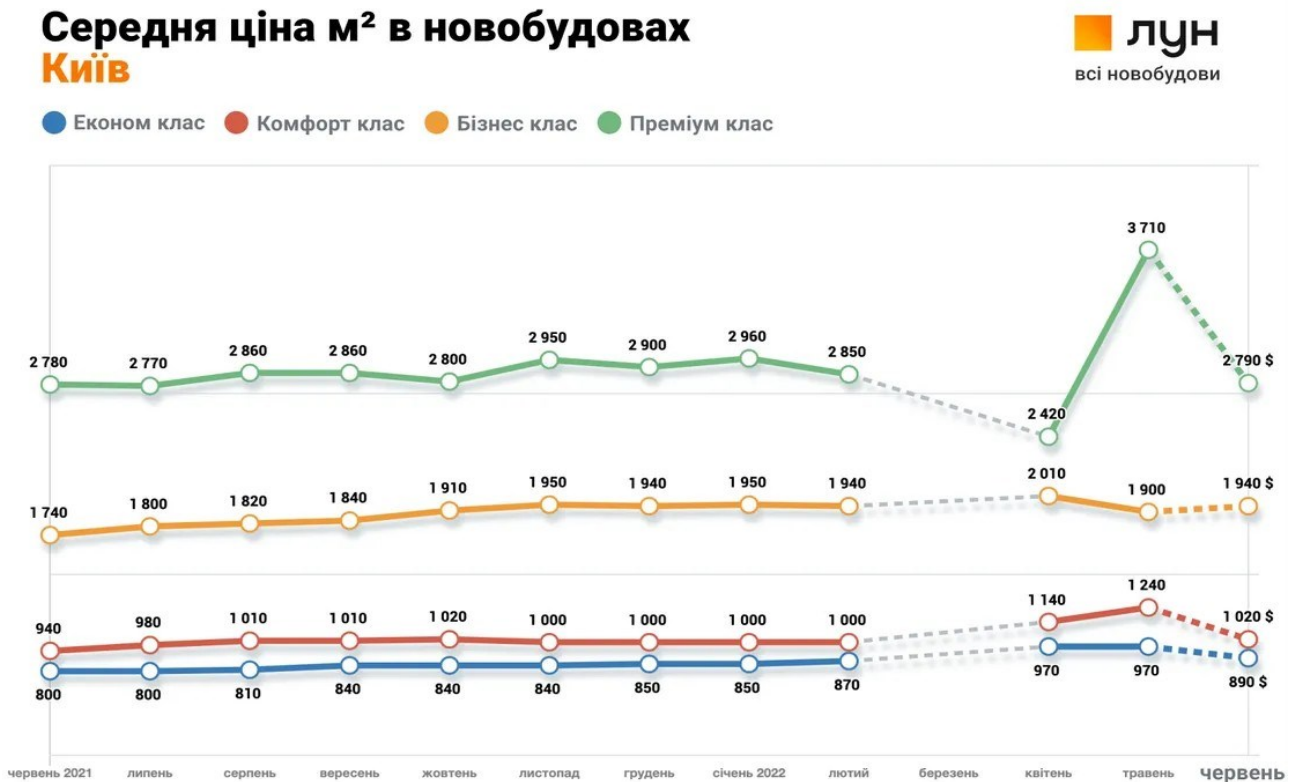


Рис. 2. Середня ціна квадратного метра в новобудовах Києва, [5, 8]

Найменша однокімнатна новобудова в Києві коштуватиме в середньому 1,7 млн. грн. Ціна найменшої двокімнатної квартири в середньому становитиме 2,5 млн грн без урахування персональних знижок.

У Львівській області середні ціни у доларовому еквіваленті зросли на 10% порівняно з пропозиціями відділів продажів у лютому. Найменша однокімнатна новобудова у самому Львові коштуватиме в середньому 1,6 млн. грн. За найменшу двокімнатну квартиру до застосування знижок відділ продажу попросить у середньому 2,4 млн грн.

Одеська область після незначного просідання в попередні місяці повернулася до лютневих цін, а в різних класах житлових комплексів ціни на найдоступніші варіанти навіть зросли. Найменша однокімнатна квартира в Одесі коштуватиме в середньому 1,1 млн грн. Ціна найменшої двокімнатної квартири в середньому становитиме 1,7 млн грн. без урахування персональних знижок.

Аналіз також свідчить про зростання цін у регіонах, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Так, у Закарпатській області за рік ціни на квадратний метр нових квартир зросли з \$750 до \$960. В Івано-Франківській області також спостерігається зростання всіх класів новобудов протягом року [8].

Також є очевидним, що зниження цін на нерухомість в Україні не відбулося, через зростання вартості будівництва ціни навіть зросли, оскільки ціни на квартири складаються переважно з вартості будівництва. Ціни сьогодні коливаються від 1700 доларів США за квадратний метр до 3500 доларів США за квадратний метр для розкішних проектів. Інвесторам варто враховувати, що наразі не очікується зниження цін і компанії повернулися до роботи, що передає відчуття відносної безпеки навіть під час війни. Високі ціни будівельні компанії пояснюють двома причинами. По-перше, вартість будівництва зростає; по-друге, відтерміновано початок нових етапів будівництва. Однак ті розробники, які повернулися до роботи та продажів готові

запропонувати спеціальні умови оплати для рішучих інвесторів такі як довгострокові плани виплат на готові -збудовані або майже готові квартири.

## Середня ціна м<sup>2</sup> в новобудовах Одеська область

**ЛУН**  
всі новобудови

● Середня ціна за місяць ● Кількість новобудов у продажу



Рис. 3. Середня ціна квадратного метру в новобудовах Одеської області, [5, 8].

Іншим важливим фактором, який може бути переконливим для інвестицій в Україну і який може вплинути на ринок нерухомості в регіоні, є значна фінансова допомога, що надходить в країну з Європи, Сполучених Штатів і великих приватних фондів.

Вступ України до Європейського Союзу призведе до подальшого зміцнення економіки країни та ринку нерухомості. Це може призвести до того, що інвестори з багатьох країн світу зрозуміють значний потенціал, який існує в країні з огляду на значні відмінності в ціні між інвестиціями в Україну та інвестиціями в інших країнах Європи. У той же час важливо взяти до уваги, що війна в Україні ще не закінчилася і існують небезпеки, які необхідно враховувати перед тим, як інвестувати.

Обсяг іноземних інвестицій є одним із показників, що характеризує ступінь інтегрованості країни у світове співтовариство. Від цього залежить привабливість інвестиційного проекту.

Переваги інвестування в Україні для іноземних партнерів:

- географічне положення в Європі;
- велика кількість населення;
- сприятливі природні умови;
- великий розмір ринку;
- нерозвинена виробнича та соціальна інфраструктура;
- високий рівень освіти населення;
- висококваліфікована робоча сила, в тому числі інженерно-технічні працівники;
- низька заробітна плата;
- стрімка та стабільна динаміка розвитку ІТ-галузі;
- низький рівень конкуренції в країні.

Серед ключових перешкод для інвестування в місцеву нерухомість потенційні покупці називають надмірну бюрократичну тяганину; ризики інвестування в проект, який не буде завершено; відсутність прозорості та корумповані прояви.

Останніми роками на українському ринку нерухомості відбулося багато позитивних змін, головним чином завдяки:

- запровадження нових законодавчих вимог щодо розкриття бенефіціарів компанії;
- відкритий доступ до інформації про розробників;
- підвищена прозорість транзакцій завдяки електронному документообігу.

Все це дозволило ринку позбутися недобросовісних гравців, а тим, хто залишився, допомогти краще виконувати свою роботу. Водночас держава серйозно спростила умови для інвесторів і посилила захист їхніх інтересів, що теж може надзвичайно позитивно відобразитися на активізації ринку житла.

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

Ознайомилися з науковими роботами щодо українського ринку нерухомості його тенденцій, цін та перспектив. Досліджено статистичні дані цін на нерухомість у різних містах та часових періодах.

Дослідивши тему українського ринку житлової нерухомості: тенденцій ціни та перспектив розвитку, виявлено функції стейкхолдерів даного ринку та проблеми з якими вони стикаються у цей складний час. Також можна прийти до висновку, що перед ними важливе завдання, а саме відбудова ринку нерухомості та економіки країни загалом. Особливе значення належить інвесторам, що завдяки грамотному вкладенню коштів зможуть отримати пристойний прибуток і розраховувати на швидку окупність придбаної житлової нерухомості.

На даний момент нерухомість в Україні можна назвати вигідною, але ризиковою інвестицією. Звичайно, будь-який великий капітал вкрай насторожено ставиться до таких фактів.

Державні уповноважені органи запрограмували та частково реалізують концепцію доступної іпотеки та низку реформ у галузі нерухомості. Важливе місце у підтримці вітчизняного ринку нерухомості належить інвестиціям, а вірніше інвесторам. Саме інвестори покликані виконувати функцію експертів по моніторингу відновлення ринку житлової нерухомості у нашій державі. На разі, актуальним для України є формування нової системи інституціоналізації ринку.

Ринки нерухомості в більшості країн не настільки організовані чи ефективні, як ринки інших, більш ліквідних інвестиційних інструментів. Окремі об'єкти нерухомості є унікальними і не є взаємозамінними, що робить оцінку інвестицій менш об'єктивною. На відміну від інших інвестицій, нерухомість фіксується в певному місці та отримує більшу частину своєї вартості від цього місця. Що стосується житлової нерухомості, відчуття безпеки району та кількість послуг чи зручностей поблизу можуть підвищити вартість нерухомості. З цієї причини економічна та соціальна політика держави має сприяти добробуту населення.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Олійник Н. Зарубіжні моделі державного регулювання ринку житла : порівняльний аналіз. Зб. наук. пр. НАДУ / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ, 2010. Вип. 2. С.71-80.
2. Олійник Н. Розвиток інфраструктури ринку житла в Україні: актуальні проблеми та напрями державного регулювання. Вісн. НАДУ. 2011. № 1. С. 131-139.
3. Павлова О., Павлов К., Купчак В. Реформування житлово-комунальної сфери в міських агломераціях за умов децентралізації. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2, 2020. С. 161-167. URL: <file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q0000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/d2951737-952e-457a-b7b2-3341f1e3b85d/kulmiros,+%D0%A0%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+21.pdf>
4. Павлова О., Павлов К., Купчак В. Стратегічні напрями державного регулювання конкурентних відносин шляхом стимулювання попиту та пропозиції на регіональних ринках житла в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 4, 2019. С. 141-149. URL: [file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q0000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/22e020c0-5df0-4895-b2f4-42126caeb22e/echcenu\\_2019\\_4\\_19.pdf](file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q0000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/22e020c0-5df0-4895-b2f4-42126caeb22e/echcenu_2019_4_19.pdf)
5. Статистика ринку нерухомості. ЛУН місто: веб-сайт. URL: <https://misto.lun.ua/price>.
6. Стрішенець О.М. До питання про майбутнє теорії ринкового фундаменталізму. Науковий вісник. Серія: Економічні науки. Буковинський держ. фінанс. ун-т. Чернівці. Вид-во БДФУ, 2012. Вип. 1. С. 386-391.
7. Стрішенець О. М. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка : зб. наук. пр. Ужгород. нац. ун-т. Ужгород, 2016. Вип. 1(47), т. 2. С. 35-38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435>

8. Solovchuk Lesia. The fifth month of the war. How the map of construction and prices of newly built apartments in Ukraine have changed. Real estate. URL: <https://en.thepage.ua/real-estate/residential-construction-during-the-war-why-and-in-what-regions-the-prices-are-rising>

## REFERENCES:

- Oliinyk N. Zarubizhni modeli derzhavnogo rehuliuвання rynku zhytla : porivnialnyi analiz. Zb. nauk. pr. NADU / za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka. Kyiv, 2010. Vyp. 2. S.71–80.
- Oliinyk N. Rozvytok infrastruktury rynku zhytla v Ukraini: aktualni problemy ta napriamy derzhavnogo rehuliuвання. Visn. NADU. 2011. № 1. S. 131–139.
- Pavlova O., Pavlov K., Kupchak V. Reformuvannya zhytlovo-komunalnoi sfery v miskykh ahlomeratsiakh za umov detsentralizatsii. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2, 2020. S. 161-167. URL: <file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q00000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/d2951737-952e-457a-b7b2-3341f1e3b85d/kulmiros,+%D0%A0%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+21.pdf>
- Pavlova O., Pavlov K., Kupchak V. Stratehichni napriamy derzhavnogo rehuliuвання konkurentnykh vidnosyn shliakhom stymuliuвання popytu ta propozytsii na rehionalnykh rynkakh zhytla v Ukraini. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 4, 2019. S. 141-149. URL: [file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q00000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/22e020c0-5df0-4895-b2f4-42126caeb22e/echcenu\\_2019\\_4\\_19.pdf](file:///var/folders/36/66qfggbs799bsj9tfnv3n6q00000gn/T/MicrosoftEdgeDownloads/22e020c0-5df0-4895-b2f4-42126caeb22e/echcenu_2019_4_19.pdf)
- Statystyka rynku nerukhomosti. LUN misto: veb-sait. URL: <https://misto.lun.ua/price>.
- Strishenets O.M. Do pytannia pro maibutnie teorii rynkovoho fundamentalizmu. Naukovyi visnyk. Seria: Ekonomichni nauky. Bukovynskyi derzh. finans. un-t. Chernivtsi. Vyd-vo BDFU, 2012. Vyp. 1. S. 386-391.
- Strishynets O. M. Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehionalnykh rynkakh nerukhomosti. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seria : Ekonomika : zb. nauk. pr. Uzhhorod. nats. un-t. Uzhhorod, 2016. Vyp. 1(47), t. 2. S. 35-38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435>
- Solovchuk Lesia. The fifth month of the war. How the map of construction and prices of newly built apartments in Ukraine have changed. Real estate. URL: <https://en.thepage.ua/real-estate/residential-construction-during-the-war-why-and-in-what-regions-the-prices-are-rising>

## MONITORING OF ACTIVITY IN THE DOMESTIC RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET DURING THE WAR PERIOD

PAVLOV Konstantin, SURYAK Alla, KRASNEVYCH Oleksandr, POLTORAK Oleksandr  
Lesya Ukrainka Volyn National University

*The article examines the status and trends in the residential real estate market in the pre-war and war periods. A critical review of scientific and informational developments on this issue is carried out. The state of the real estate market in the pre-war period is considered, and the direction of demand for housing is analyzed. Changes in consumer preferences for housing objects due to the war are outlined. Psychological factors influencing consumer behavior are considered. The growth and decline in consumer activity for housing objects in several regions of Ukraine are monitored. The Strategy of business activity of housing developers is explained. The revival of housing construction in the current conditions in regions far from hostilities is traced. The dynamics of prices for residential real estate in certain regions are substantiated and conceptualized. The author outlines several measures programmed by state-authorized bodies and is partially being implemented. An important place is given to supporting the implementation of several necessary reforms in institutionalizing the residential real estate market. Currently, real estate in Ukraine is a profitable but risky investment. Of course, any significant capital is highly wary of such facts. Government authorities have programmed and are partially implementing the concept of affordable mortgages and several real estate reforms. Investments, or investors, play an essential role in supporting the domestic real estate market. Investors are called upon to act as experts in monitoring the recovery of our country's residential real estate market. Now, the formation of a new system of market institutionalization is relevant for Ukraine. Real estate markets in most countries are less organized and efficient than those for other more liquid investment instruments. Individual real estate objects are unique and not interchangeable, which makes investment valuation less objective. Unlike other investments, real estate is fixed in a particular location and derives most of its value from that location. In the case of residential real estate, the perceived safety of the neighborhood and the number of services or amenities nearby can increase the property's value. For this reason, the state's economic and social policies should promote the population's welfare.*

**Keywords:** real estate, residential properties, monitoring, pricing, developers, investors.

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

КРАЄВСЬКА Алла<sup>1</sup>, ШВАРЦ Ірина<sup>2</sup>, КРАЄВСЬКИЙ Андрій<sup>3</sup>, КОНДРАТЕНКО Богдан<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2812-6986>

e-mail: [Kraevska@vntu.edu.ua](mailto:Kraevska@vntu.edu.ua)

<sup>2</sup> Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

<sup>3</sup> Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-0934-012X>

<sup>4</sup> Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0003-6044-6901>

*У статті проаналізовано сучасні тенденції та тренди в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу. Виявлено і деталізовано такі тенденції в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу, як цифрові технології та використання штучного інтелекту; впровадження принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку; використання соціальних мереж та взаємодії; аналіз конкурентного ландшафту; персоналізація продуктів та послуг. Означені тенденції було деталізовано відповідно до сфер їх практичної реалізації. Також було обгрунтовано, що суттєвий вплив на конкурентоспроможність бізнесу в сучасних умовах мають такі важкопрогнозовані чинники зовнішнього середовища, як військові дії на території України, зміна логістики постачання товарів і послуг в багатьох країнах та загальне зростання світових цін.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, бізнес, управління, чинники впливу, конкуренція, глобалізація, зовнішнє середовище.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>

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

Управління конкурентоспроможністю бізнесу залишається актуальною проблемою в сучасних умовах за рядом причин. По-перше, це зростання конкуренції: сучасний світ характеризується глобалізацією, технологічними змінами та інноваціями. Це стимулює появу нових гравців на ринку та посилення конкуренції. Будь-який бізнес має бути готовий адаптуватися та змінюватися, щоб зберегти свої позиції на ринку. По-друге, відбуваються зміни у споживацьких звичках: сучасні споживачі стають все вибагливішими та інформованішими. Вони звертають увагу на якість продукту чи послуги, етичність компанії, соціальну відповідальність та екологічні аспекти. Це змушує бізнес шукати нові підходи до управління конкурентоспроможністю. По-третє, відбуваються постійні зміни в технологіях. Швидкі технологічні зрушення створюють нові можливості, але також можуть призводити до зникнення старих моделей бізнесу. Тому компанії повинні вчасно впроваджувати інновації та цифрові рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними. По-четверте, управління конкурентоспроможністю допомагає компаніям забезпечити ефективне використання ресурсів та гнучкість у діях, ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та знижувати витрати. І по-п'яте, управління конкурентоспроможністю допомагає бізнесу зосередитися на створенні унікальної цінності для своїх клієнтів. Це досягається, зокрема, через інновації, якість продукту, забезпечення персоналізованих рішень та покращення процесів обслуговування.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, котрі займалися аналізом чинників конкурентоспроможності бізнесу у різних галузях та на підприємствах, можна виділити наступних: І. Посохов [1], О. Чепіжко [1], Т. Омельченко [5], Л. Пронько [6] та ін. Численні дослідження тенденцій управління конкурентоспроможністю знаходимо також у працях закордонних вчених R. Sliwinsky та L. Puslecki [3], а також S. Iammarino [4].

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

Слід взяти до уваги, що конкурентоспроможність бізнесу не є сталою величиною і зазнає постійних впливів як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Тому важливе значення має активне

застосування усіх сучасних трендів у цій сфері, а також ідентифікація та врахування численних факторів і чинників, що впливають на конкурентоспроможність.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних тенденцій у сфері управління конкурентоспроможністю та дослідження впливу нових непередбачуваних чинників на конкурентоспроможність бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентоспроможність бізнесу – це здатність підприємства або організації ефективно конкурувати на ринку свого продукту чи послуги з іншими гравцями, забезпечуючи переваги перед конкурентами і задовольняючи потреби клієнтів краще або ефективніше, ніж інші [1].

Основні складові конкурентоспроможності:

1. Якість продукту або послуги.
2. Інновації.
3. Ефективність.
4. Гнучкість.
5. Маркетинг і бренд.
6. Кадри.
7. Спроможність залучення і утримання клієнтів.
8. Соціальна відповідальність.

Конкурентоспроможність допомагає підприємствам зберігати або здобувати перевагу на ринку, забезпечувати стійкий розвиток і досягати успіху в довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю бізнесу вимагає стратегічного планування, розуміння ринкових тенденцій, здатності до інновацій та постійної адаптації до змін [2].

Сучасні тенденції у дослідженні конкурентоспроможності бізнесу включають в себе використання передових технологій, зосередження на сталому розвитку та врахування нових факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Ось деякі з найбільш важливих трендів [2-5]:

1. Використання аналітики даних та штучного інтелекту. Дослідження конкурентоспроможності тепер базується на аналізі великих обсягів даних та використанні штучного інтелекту. Це допомагає виявити нові тренди, зрозуміти поведінку споживачів та розробити ефективні стратегії.

2. Орієнтація на цифрову трансформацію. Бізнеси все більше переходять до цифрових платформ та процесів. Це включає в себе перехід до електронних торговельних платформ, розробку цифрових маркетингових стратегій та впровадження іншого цифрового інструментарію для поліпшення конкурентоспроможності.

3. Аналіз соціальних мереж та онлайн-взаємодії. Підприємства активно досліджують вплив соціальних мереж та інтернет-взаємодії на споживачів. Вони стежать за відгуками клієнтів, аналізують настрої споживачів та реагують на них швидше.

4. Звернення до сталого розвитку. Сталість стає ключовим аспектом дослідження конкурентоспроможності. Клієнти все більше орієнтуються на екологічні та соціальні аспекти, тому бізнеси активно зосереджуються на зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище.

5. Аналіз конкурентного ландшафту. Мінливість ринку актуалізує значення аналізу конкурентного ландшафту. Підприємства вивчають своїх конкурентів, їх стратегії та здібності, щоб розробити ефективні стратегії своєї власної конкурентоспроможності.

6. Концентрація на персоналізації. Персоналізація продуктів і послуг стає все більш важливою. Вивчення і розуміння індивідуальних потреб і побажань споживачів допомагає підприємствам привернути та утримувати клієнтів.

Ці тренди демонструють, що дослідження конкурентоспроможності в сучасних умовах вимагає більш широкого підходу та застосування передових технологій для виявлення можливостей та розвитку стійких стратегій.

У таблиці 1 систематизовано основні напрями застосування визначених тенденцій у процесі управління конкурентоспроможністю сучасного бізнесу.

Таблиця 1

## Сучасні тенденції в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу

Тенденція	Напрями застосування у процесі управління конкурентоспроможністю бізнесу
1 Використання аналітики даних та штучного інтелекту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогнозування та аналіз ринкових тенденцій.</li> <li>2. Підвищення точності рекламних кампаній: Аналітика даних дозволяє здійснювати більш точне таргетування рекламних кампаній, знижуючи витрати та збільшуючи ефективність маркетингових зусиль.</li> <li>3. Оптимізація виробничих процесів: ШІ допомагає удосконалити виробничі процеси та оптимізувати управління ланцюгами постачання. Аналіз даних дозволяє виявляти зайві витрати, збільшувати продуктивність та знижувати час виробництва.</li> <li>4. Покращення обслуговування клієнтів: Аналітика даних допомагає зрозуміти потреби та вимоги клієнтів. Це дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції, поліпшувати обслуговування та забезпечувати задоволеність клієнтів.</li> <li>5. Підтримка прийняття рішень: Аналітика даних та ШІ допомагають у прийнятті більш обґрунтованих та дієвих рішень, що, в свою чергу, знижує ризики.</li> </ol>
2 Орієнтація на цифрову трансформацію	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цифрові рішення допомагають оптимізувати процеси, зменшувати ручну працю, автоматизувати завдання та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.</li> <li>2. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам збирати дані про клієнтів, аналізувати їх поведінку та пропозиції.</li> <li>3. Підприємства можуть швидко реагувати на нові тренди, зміни в попиті, мінливі умови та конкуренцію.</li> <li>4. Цифрові технології допомагають підприємствам створювати та впроваджувати нові інноваційні рішення (впровадження штучного інтелекту, аналіз великих обсягів даних, Інтернет речей, блокчейн та інші передові технології).</li> <li>5. Розширення ринків та нових можливостей.</li> </ol>
3 Аналіз соціальних мереж та онлайн-взаємодії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальні мережі є потужним інструментом для збору даних про цільову аудиторію.</li> <li>2. Аналіз соціальних мереж допомагає стежити за діяльністю конкурентів та їхніми маркетинговими стратегіями. Це надає підприємствам можливість адаптувати свої стратегії та впроваджувати інновації для здобуття та збереження переваги на ринку.</li> <li>3. Взаємодія зі споживачам. Соціальні мережі надають платформу для прямої взаємодії зі споживачами. Підприємства можуть слухати їхні побажання та питання, відповідати на відгуки та використовувати цю інформацію для покращення продуктів або послуг, а також зміцнення взаємовідносин з клієнтами.</li> <li>4. Виявлення тенденцій і трендів. Бізнес може використовувати цю інформацію для розробки нових продуктів, впровадження інновацій та створення змісту, який буде цікавим та актуальним для споживачів.</li> <li>5. Аналіз соціальних мереж допомагає вимірювати результативність рекламних та маркетингових кампаній. Це дозволяє підприємствам визначати, які зусилля є ефективними, а які потребують коригування.</li> <li>6. Соціальні мережі створюють сприятливе середовище для вірусного маркетингу, коли споживачі діляться змістом та рекомендаціями своїм оточенням [6].</li> </ol>
4 Застосування принципів сталого розвитку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Екологічна відповідальність. Впровадження екологічних ініціатив допомагає зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити довіру споживачів до бренду.</li> <li>2. Соціальна відповідальність. Підприємства повинні звертати увагу на соціальні аспекти своєї діяльності, забезпечуючи справедливі умови праці, рівний доступ до можливостей для співробітників та займаючись благодійністю.</li> <li>3. Інновації та використання нових технологій для підвищення ефективності виробництва, зниження впливу на навколишнє середовище та створення нових можливостей на ринку.</li> <li>4. Відкритість та звітність. Підприємства повинні бути відкритими та звітними щодо своїх практик та результатів. Транспарентність сприяє збереженню довіри споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.</li> <li>5. Сталість розвитку є джерелом конкурентних переваг, забезпечуючи підприємствам вигоди від рейтингу відповідальних брендів, зниження ризиків, залучення талановитих працівників та відданість клієнтів.</li> </ol>
5 Аналіз конкурентного ландшафту	<p>Основні етапи аналізу конкурентного ландшафту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збір інформації про конкурентів (їхні продукти та послуги, цінних стратегій, маркетингових кампаній, зарплатні та умови праці, звіти про прибутки та інші фінансові показники).</li> <li>2) Аналіз даних.</li> <li>3) Визначення конкурентних переваг.</li> <li>4) Виявлення можливостей та загроз.</li> <li>5) Розробка стратегій.</li> <li>6) Моніторинг. Після впровадження стратегій необхідно постійно моніторити конкурентний ландшафт і оновлювати аналіз. Ринок постійно змінюється, і компанії повинні залишатися в курсі останніх змін, щоб зберегти свою конкурентну перевагу.</li> </ol>
6 Персоналізація продуктів та послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращений клієнтський досвід. Персоналізація дозволяє підприємствам зробити взаємодію з клієнтами більш особистою та зручною. Клієнти цінують індивідуальний підхід, і це допомагає створити позитивний досвід покупця та підвищити лояльність.</li> <li>2. Підвищення конверсії та продажів. Персоналізований контент та пропозиції можуть бути більш привабливими для клієнтів, що збільшує ймовірність їхньої покупки та підвищує конверсії та продажі.</li> <li>3. Ефективний маркетинг. Персоналізація дозволяє точно визначити маркетингові зусилля, спрямовані на цільову аудиторію, що знижує витрати та підвищує ефективність рекламних кампаній.</li> <li>4. Розробка індивідуальних продуктів та послуг. Персоналізація допомагає створити унікальні продукти та послуги, які відповідають унікальним потребам та вимогам клієнтів.</li> <li>5. Збільшення задоволеності клієнтів. Персоналізація сприяє забезпеченню більш високого рівня задоволеності клієнтів, що сприяє позитивному впливу на репутацію бренду та рекомендації.</li> <li>6. Використання даних та аналітики (базується на зборі та аналізі даних про клієнтів). Це дозволяє підприємствам отримувати цінні знання про свою цільову аудиторію та адаптувати свої стратегії відповідно.</li> </ol>

Наведені у таблиці 1 тенденції демонструють, що дослідження конкурентоспроможності в сучасних умовах вимагає більш широкого підходу та застосування передових технологій для виявлення можливостей та розвитку стійких стратегій.

Окрім сучасних тенденцій, істотний вплив на управління конкурентоспроможністю бізнесу мають важкопрогнозовані чинники зовнішнього середовища, які протягом останніх років активно проявляються у всіх сферах господарського життя. Це, зокрема, військові дії на території України, і, як наслідок, зміна логістики постачання товарів і послуг в багатьох країнах та загальне зростання світових цін.

Беззаперечно, що ситуації політичного конфлікту та воєнних дій ведуть до нестабільності на ринку та змін у бізнес-середовищі. Так, це проявляється у таких аспектах:

- зміни в попиті на товари та послуги. Клієнти можуть перестати приділяти увагу певним категоріям товарів або послуг і зосередитися на інших. Бізнесам доведеться адаптувати свою продукцію та послуги, щоб відповідати новим потребам споживачів.

- зміни в цінах і вартості. Воєнні конфлікти можуть призвести до збільшення вартості сировини, транспортних витрат та інфраструктури, що може підвищити витрати на виробництво та поставки. Це може вплинути на цінову стратегію бізнесу та його конкурентоспроможність.

- зниження доступу до ресурсів (таких як сировина, робоча сила, технології тощо). Це може ускладнити виробництво та забезпечення продуктами та послугами, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність бізнесу.

- воєнні конфлікти можуть впливати на міжнародні відносини та торгівлю. Економічні санкції, обмеження на імпорт та експорт можуть ускладнити доступ до ринків і зробити міжнародні операції менш привабливими для бізнесу.

- воєнні дії можуть створити загрозу безпеки для бізнесу та його працівників. Це може призвести до обмеження діяльності компанії та необхідності прийняття заходів для забезпечення безпеки.

- зміни в споживчій поведінці: війна може вплинути на споживчу поведінку та відносини з брендами. Споживачі можуть звертати більше уваги на етичний бізнес, підтримку місцевих компаній та соціальну відповідальність [5].

В умовах війни важливо для бізнесу бути готовим до змін та адаптуватися до нових реалій. Ретельний аналіз ситуації на ринку та прийняття стратегічних рішень можуть допомогти підприємствам зберегти конкурентоспроможність та впоратися з викликами, що створюються воєнним конфліктом.

Ще одним важливим чинником, який впливає на управління конкурентоспроможністю бізнесу, є зміни у логістиці постачання, викликані військовими діями на території України. З лютого 2022 року налагоджені ланцюги поставок перестали функціонувати. З одного боку, закриття портів, аеропортів, ризики автоперевезень, маршрути розподілу потрібно було часто змінювати або кардинально коригувати, а з іншого боку, проблеми з паливом та інші чинники, спонукали компанії з налагодженою логістикою переорієнтуватися за лічені дні, негайно трансформувати та оптимізувати бізнес-процеси [7].

Одним із головних викликів, із якими доводиться стикатися українським компаніям, є необхідність повного переформатування логістики. Як наслідок, мультимодальні перевезення стали основним трендом. Вони є основними функціональними елементами міжнародної транспортно-логістичної системи, що забезпечують скоординовану взаємодію учасників у сприянні та підтримці потоків товарів і матеріалів, які вважаються стратегічними точками економічного зростання [7]. Також зросли вимоги до показників якості міжнародних перевезень і логістики. За словами експертів, дедалі більший пріоритет надається таким показникам логістичної діяльності, як швидкість і своєчасність доставки, надійність, гнучкість, комплексність і персоналізація послуг. Конкурентною перевагою компанії є якісне управління всім комплексом транспортно-логістичних послуг із супроводу вантажів, що охоплює також надання інформації про стан та місцезнаходження вантажу в будь-який час. Сучасні вимоги до доставки вантажів «від дверей до дверей» і «точно в строк» передбачають прийнятні ціни на логістичні послуги, які, крім транспортних (зазвичай мультимодальних) цін, включають також оплату зборів за контейнери, оренду, збори за консолідацію і зберігання. Клієнти прагнуть знати не лише точну дату доставки, а й мати можливість регулювати час доставки.

Зміни у логістиці постачання можуть впливати як на вартість, так і на якість обслуговування, що може вплинути на здатність бізнесу залучати та утримувати клієнтів.



Не менш важливим чинником впливу на конкурентоспроможність бізнесу є підвищення світових цін (особливої актуальності набуває для тих компаній, які залежать від імпортованих товарів або сировини). Ось деякі аспекти, які зазнали негативного впливу означеного фактору:

1) Вартість виробництва. Підвищення світових цін на сировину, енергію або інші важливі компоненти може збільшити вартість виробництва продукції. Це може призвести до зростання витрат на виробництво та зниження прибутковості бізнесу.

2) Цінова конкурентоспроможність. Якщо світові ціни зростають, компанії можуть змушені підвищувати ціни на свої товари або послуги, щоб компенсувати збільшені витрати. Це може призвести до меншої конкурентоспроможності на ринку, особливо якщо інші компанії здатні пропонувати більш низькі ціни.

3) Попит та споживач. Підвищення цін на товари та послуги може вплинути на споживачів, що призведе до зниження попиту на продукцію компанії. Це особливо стосується товарів та послуг, які мають альтернативи на ринку.

4) Постачальники та партнери. Підвищення світових цін може також вплинути на постачальників та партнерів компанії. Якщо їхні витрати зростають, вони можуть передавати це підприємству, що додатково вплине на вартість бізнесу.

5) Інновації та ефективність. Підвищення цін може стати стимулом для компаній розглянути нові технології та підходи, що дозволять знизити витрати на виробництво та підтримувати конкурентоспроможність.

6) Маржі та прибутковість. Зростання світових цін може вплинути на маржі прибутковості компаній. При неспроможності адекватно підвищити ціни на продукцію, це може призвести до скорочення маржі та зменшення прибутковості.

Для збереження конкурентоспроможності в умовах підвищення світових цін, компанії можуть розглядати альтернативні джерела сировини або оптимізувати ланцюжки постачання, знижувати витрати на виробництво, зосереджуватися на інноваціях та пропонувати унікальні продукти або послуги, які можуть стати додатковою перевагою на ринку.

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

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що основними тенденціями в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах є: цифрові технології та використання штучного інтелекту; впровадження принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку; використання соціальних мереж та взаємодії; аналіз конкурентного ландшафту; персоналізація продуктів та послуг. На додаток до наведеного переліку, істотний вплив мають такі важкопрогнозовані чинники зовнішнього середовища, як військові дії на території України, зміна логістики постачання товарів і послуг в багатьох країнах та загальне зростання світових цін.

Знання, розуміння і вивчення механізму дії виявлених тенденції та чинників може допомогти бізнесам адаптуватися до змінних умов і зберегти свою конкурентоспроможність. Однак, необхідно розуміти, що кожна галузь та компанія мають свої специфічні виклики та можливості, і успішність залежить від ефективності реагування на них.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. – Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. - 252 с.

2. Dwyer L., Kim Ch., 2003, Destination competitiveness: determinants and indicators, „Current Issues in Tourism”. Vol. 6, No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962> (дата звернення: 04.08.2023)

3. Sliwinsky R., Puslecki L. Competition, Strategy, and Innovation: The Impact of Trends in Business and the Consumer World. Routledge Advances in Management and Business Studies. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355673159\\_Competition\\_Strategy\\_and\\_Innovation\\_The\\_Impact\\_of\\_Trends\\_in\\_Business\\_and\\_the\\_Consumer\\_World](https://www.researchgate.net/publication/355673159_Competition_Strategy_and_Innovation_The_Impact_of_Trends_in_Business_and_the_Consumer_World) (дата звернення: 04.03.2023)

4. Iammarino, S. and McCann, Philip and Ortega-Argilés, Raquel. International business, cities and competitiveness: recent trends and future challenges. Competitiveness Review. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324417514\\_International\\_business\\_cities\\_and\\_competitiveness\\_recent\\_trends\\_and\\_future\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/324417514_International_business_cities_and_competitiveness_recent_trends_and_future_challenges) (дата звернення: 04.03.2023)

5. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. – № 3 (47). – 2022. – С. 94-103.
6. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4. URL.: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 04.03.2023).
7. Трансформація логістичного ринку під час війни. URL.: <https://trademaster.ua/articles/313642> (дата звернення: 04.03.2023).

#### REFERENCES:

1. Management of competitiveness of industrial enterprises under conditions of uncertainty: monograph: Ivanchenko IS Publishing House, 2022. - 252 с.
2. Dwyer L., Kim Ch., 2003, Destination competitiveness: determinants and indicators, „Current Issues in Tourism”. Vol. 6, No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962> (дата звернення: 04.03.2023)
3. Sliwinsky R., Puslecki L. Competition, Strategy, and Innovation: The Impact of Trends in Business and the Consumer World. Routledge Advances in Management and Business Studies. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355673159\\_Competition\\_Strategy\\_and\\_Innovation\\_The\\_Impact\\_of\\_Trends\\_in\\_Business\\_and\\_the\\_Consumer\\_World](https://www.researchgate.net/publication/355673159_Competition_Strategy_and_Innovation_The_Impact_of_Trends_in_Business_and_the_Consumer_World) (дата звернення: 04.03.2023)
4. Iammarino, S. and McCann, Philip and Ortega-Argilés, Raquel. International business, cities and competitiveness: recent trends and future challenges. Competitiveness Review. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324417514\\_International\\_business\\_cities\\_and\\_competitiveness\\_recent\\_trends\\_and\\_future\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/324417514_International_business_cities_and_competitiveness_recent_trends_and_future_challenges) (дата звернення: 04.08.2023).
5. Competitiveness of Ukrainian enterprises in wartime. Economics and organisation of management. - No. 3 (47). - 2022. - P. 94-103.
6. Marketing strategy in the formation of enterprise competitiveness. Effective economy. 2022. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (accessed 04.03.2023).
7. Transformation of the logistics market during the war. URL: <https://trademaster.ua/articles/313642> (accessed 04.03.2023).

## TRENDS AND FACTORS OF BUSINESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

KRAEVSKA Alla, SHVARTS Iryna, KRAEVSKYI Andriy, KONDRATENKO Bogdan  
Vinnitsia National Technical University

*The article analyzes current trends and tendencies in managing business competitiveness. It is substantiated that business competitiveness is the ability of an enterprise or organization to compete effectively in the market for its product or service with other players, providing advantages over competitors and meeting customer needs better or more efficiently than others. The main components of business competitiveness were also identified.*

*The following trends in business competitiveness management were identified and detailed: digital technologies and the use of artificial intelligence; implementation of the principles of social responsibility and sustainable development; use of social networks and interaction; analysis of the competitive landscape; personalization of products and services. These trends were detailed in accordance with the areas of their practical implementation. It is also substantiated that such hard-to-predict environmental factors as military operations on the territory of Ukraine, changes in the logistics of supply of goods and services in many countries, and the general rise in world prices have a significant impact on business competitiveness in modern conditions. In particular, the article examines the main challenges and problems faced by businesses in Ukraine in the field of logistics since the beginning of 2022. there is a need for a complete reformatting of logistics. In particular, it was found that multimodal transport has become a major trend. They are the main functional elements of the international transport and logistics system that ensure coordinated interaction of participants in facilitating and maintaining the flow of goods and materials, which are considered strategic points of economic growth*

*To remain competitive in the face of rising global prices, companies can consider alternative sources of raw materials or optimise supply chains, reduce production costs, focus on innovation and offer unique products or services that can provide an additional advantage in the market.*

*Keywords: competitiveness, business, management, factors of influence, competition, globalization, external environment.*

## РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

ГРИНІВ Володимир<sup>1</sup>, КЛЕПАНЧУК Ольга<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0009-0004-3721-6574>

[vhryniv@gmail.com](mailto:vhryniv@gmail.com)

<sup>2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка

<https://orcid.org/0000-0001-7764-614X>

[o.klepanchuk@gmail.com](mailto:o.klepanchuk@gmail.com)

Дослідження присвячене виявленню взаємозв'язків між активізацією інвестиційної діяльності та можливістю післявоєнного відновлення торговельної галузі України та її подальшого результативного розвитку на основі інноваційних зрушень. Для вирішення поставлених завдань використано методи формалізованого аналізу наукової літератури, у поєднанні з аналізом статистичних показників розвитку торговельної галузі у довоєнний період та під впливом повномасштабної війни. Підтверджено вплив інвестиційних процесів на розвиток торговельної галузі, що дає підстави стверджувати про їх важливість для її післявоєнного відновлення. Виявлено довоєнні тренди капітальних інвестицій, що доводить зацікавленість вітчизняних інвесторів у розвитку внутрішньої торгівлі. Виявлено проблеми функціонування галузі в умовах війни та організаційні проблеми управління торговельною галуззю. З'ясовано соціально-економічну місію торговельної галузі та сформульовано головні цілі управління інвестиціями в розвиток торгівлі. Висвітлено роль співпраці з іноземними інвесторами в довгостроковій перспективі для запровадження продуктивних, організаційних і маркетингових інновацій в якості основи післявоєнного розвитку. Виявлено можливі негативні наслідки лібералізації торгівлі для вітчизняного товарного ринку та ринку праці. Розроблено параметри інституційного регулювання інвестиційної активності та надано практичні рекомендації щодо розробки стратегії відновлення вітчизняної галузі торгівлі на засадах сталого розвитку економіки України. Відновлення ефективної діяльності торговельної на засадах інноваційності потребує розробки механізмів ефективної інноваційно-інвестиційної підтримки, що відкриває перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність; післявоєнне відновлення; інновації; торговельна політика; інституційне забезпечення; стратегічне планування; сталий розвиток економіки

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-24>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна неспровокована військова агресія росії проти України спричинила до загибелі або інвалідизації значної кількості цивільних українців, знищення в результаті бойових дій житлової, соціальної транспортної та виробничо-господарської інфраструктури, тимчасової окупації частини українських територій. Водночас в результаті війни відбувся різкий занепад різних галузей вітчизняної економіки, у т.ч. зазнала проблем галузь торгівлі. Невизначеність розвитку ситуації, зростання геополітичних ризиків, нестабільність фінансового ринку та ринків споживчих товарів, зростання цін на енергоносії та ресурси, перебої у ланцюгах постачання – все це зумовлює проблеми післявоєнного відновлення. Водночас із початком війни значна частина суб'єктів господарювання галузі опинились перед викликами, подолання яких стандартними інструментами розвитку бізнесу є неможливим. Наявність системних ризиків, пов'язаних з війною, вказує на неможливість ефективної відбудови галузі, спираючись виключно на усталені до війни механізми її функціонування, що актуалізує потребу пошуку можливостей та шляхів інвестиційного забезпечення процесів відновлення та подальшого розвитку на інноваційних засадах для подолання окреслених викликів.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ОСТАННІХ РОКІВ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Дослідження проблематики впливу повномасштабної збройної агресії на різні елементи економічної системи України та виявлення можливостей подолання пов'язаної із війною соціально-економічної кризи є гостро затребуваним у спільноті вітчизняних науковців, що зумовлює достатньо велику кількість наукових публікацій. Так, І. Хмарська, К. Кучерява, І. Клімова визначили сутність післявоєнного відновлення як багатовекторний процес запуску галузей, які втратили можливість повноцінного функціонування в результаті війни [1]. М. Шаповалов показав, що залучення інвестицій сприятиме зменшенню регіональних диспропорцій і забезпечить економічне відновлення постраждалих регіонів [2]. Досліджуючи роль євроінтеграції у процесах післявоєнного відновлення, В. Гришко та Б. Киричук дійшли до висновку про необхідність пошуку інвестиційних партнерів та створення узгоджених з ними планів [3]. Розглядаючи сценарії післявоєнного

відновлення, З. Шацька рекомендує обрати для відбудови модель технологічно-цифрової реструктуризації на засадах міжгалузевої інтеграційної взаємодії суб'єктів бізнесу та науки за підтримки держави [4].

Зрозуміло, що в коло наукових інтересів зарубіжних науковців більше потрапляли проблеми впливу війни на глобальні торговельні процеси в світі, Так, Р. Chowdhury, Н. Medhi, К. Bhattacharyya та С. Hussain вивчали проблеми погіршення взаємозв'язку продовольство-енергія-екосистема і запропонували стратегію відновлення ресурсів та екосистеми України [5]. Вивчення ризиків та економічної вразливості переривання глобальних ланцюгів поставок в контексті російсько-української війни досліджували L. Cui, S. Yue, X.-H. Nghiem та M. Duan [6]. Особливу цінність для цілей нашого дослідження представляє аналіз торгових прогнозів МВФ для країн у кризі, проведений Th. Eicher та R. Kawai [7] та дослідження наслідків війни на геополітику ланцюгів поставок, здійснене J. Sheth та C. Uslay [8].

Що стосується проблеми активізації інвестування у післявоєнне відновлення галузі торгівлі в Україні, то для вивчення цього питання у нашому дослідженні ми спирались на науковий доробок таких вчених, як В. Апопій [9], С. Лихолат [10], М. Барна [11], Т. Ставерська [12], О. Трут [13], Н. Попадинець [14] та інших дослідників, які вивчали різні аспекти функціонування торгівлі в умовах кризи та можливі шляхи її подолання.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Попри багатий науковий досвід, роль інвестицій у післявоєнній відбудові економіки України і галузі торгівлі зокрема залишається нерозкритою, що потребує її всестороннього вивчення для напрацювання у подальшому концепції інноваційно-інвестиційної активності як фактору післявоєнної відбудови вітчизняної торговельної галузі. Досі у науковому середовищі не розглядалися питання необхідних інвестицій для відновлення торговельної інфраструктури. Попри значну кількість наукових публікацій, їх тематична спрямованість здебільшого є вузькоспеціалізованою, натомість концептуальні основи післявоєнного відновлення галузі залишаються нерозробленими.

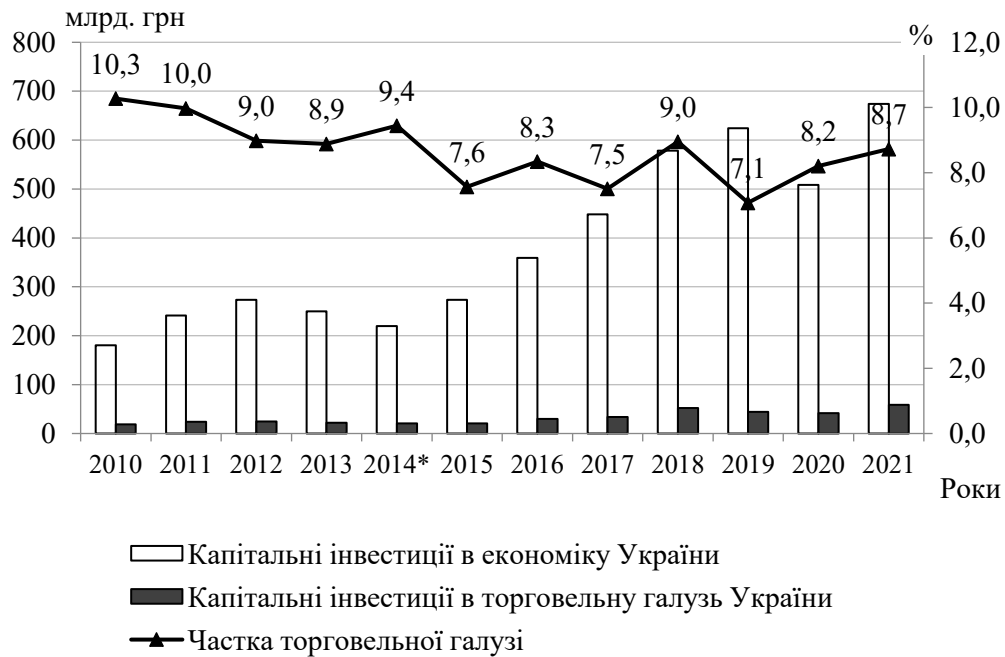
### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою цього дослідження є виявлення можливих взаємозв'язків між активізацією інвестиційної діяльності та можливістю післявоєнного відновлення торговельної галузі України та її подальшого результативного розвитку на основі інноваційних зрушень. Відповідно, завданнями стало здійснення ґрунтовного аналізу наукової літератури з проблематики інвестування в торгівлі, виявлення довоєнних трендів впливу інвестування на результативність діяльності галузі, виявленні прогалин у плануванні її розвитку, окреслити параметри інституційного регулювання інвестиційної активності та практичні рекомендації щодо розробки стратегії відновлення вітчизняної галузі торгівлі на засадах сталого розвитку. Для вирішення поставлених завдань використано методи формалізованого аналізу наукової літератури, у поєднанні з аналізом статистичних показників розвитку торговельної галузі у довоєнний період та під впливом повномасштабної війни.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Особлива роль у післявоєнній відбудові вітчизняної торговельної галузі належить активізації інвестиційних процесів, адже для забезпечення формування ефективної економіки Україна потребуватиме не лише відновлення торговельної інфраструктури на звільнених територіях, але і реалізації значних інноваційних проєктів, пов'язаних із гармонізацією ритейлу з торговельними практиками Європейського союзу. Традиційно на долю торгівлі припадає значна частка капітальних інвестицій (рис. 1).

Як видно з наведених даних, попри незначне скорочення частки капітальних інвестицій у торговельну галузь, в загальному тренд свідчить про синхронізацію динаміки капіталовкладень і вказує на значну зацікавленість вітчизняних інвесторів у розвитку внутрішньої торгівлі. Отож, можна стверджувати, що в цілому торговельна галузь до війни, використовуючи капітальні інвестиції, розвивалась доволі динамічно (табл. 1).



Примітка: \* - тут і в подальшому починаючи з 2014 р. дані наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя, Донецької та Луганської областей

Рис. 1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у 2010-2021 рр.  
Джерело: побудовано за даними [15]

Попри скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання в галузі торгівлі (в основному у 2021 р. через карантинні обмеження діяльності) та кількості зайнятих працівників, обсяги реалізованої продукції та доданої вартості за витратами виробництва щорічно зростали.

Таблиця 1

**Показники результативності розвитку торговельної галузі у 2013-2021 рр.**

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, тис. од.	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млрд. грн	Капітальні інвестиції, млрд. грн
2013	890,7	2518,6	1782,4	221,6	22,2
2014	988,7	2409,3	1795,7	327,0	20,7
2015	989,1	2202,0	2159,3	322,8	20,7
2016	910,4	2182,3	2628,7	368,0	30,0
2017	837,8	2223,1	3351,2	504,2	33,7
2018	818,2	2355,6	4110,1	582,2	51,8
2019	834,2	2385,3	4345,9	649,3	44,2
2020	826,1	2353,5	4519,5	828,2	41,7
2021	777,4	2337,4	5994,8	981,6	58,8
Зміна (±) 2021 до 2013	-113,3	-181,2	4212,4	760,0	36,6
Приріст 2023 до 2010, %	87,3	92,8	336,3	443,0	264,9

Джерело: сформовано і розраховано за даними [15]

В умовах війни торговельна галузь виконує важливу соціально-економічну місію забезпечення основних життєво необхідних потреб громадян попри складність організації торгівлі та втрати від повномасштабних бойових дій, окупації територій та терористичних атак росії. Серед основних проблем торговельної галузі НБУ відзначає ускладнення процесів реалізації та обслуговування покупців через втрати майна, зменшення кількості функціонуючих магазинів, руйнування критичної інфраструктури, логістики, зростання виробничих витрат, зниження доходів населення, скорочення можливостей товарного забезпечення тощо [16].

Однак навіть в надзвичайно складних умовах бізнес продовжує працювати, об'єкти роздрібної торгівлі у різних сегментах ринку нарощують темпи відновлення. Зокрема, у квітні 2023

р. працювало 16,3 тис. об'єктів роздрібно́ї торгівлі, що становило 97% довоєнного рівня (рис. 2). Попри надскладні умови функціонування, особливо на територіях, щойно звільнених з окупації, торговельна галузь швидкими темпами відновлює критично важливу інфраструктуру забезпечення громадян необхідними товарами.

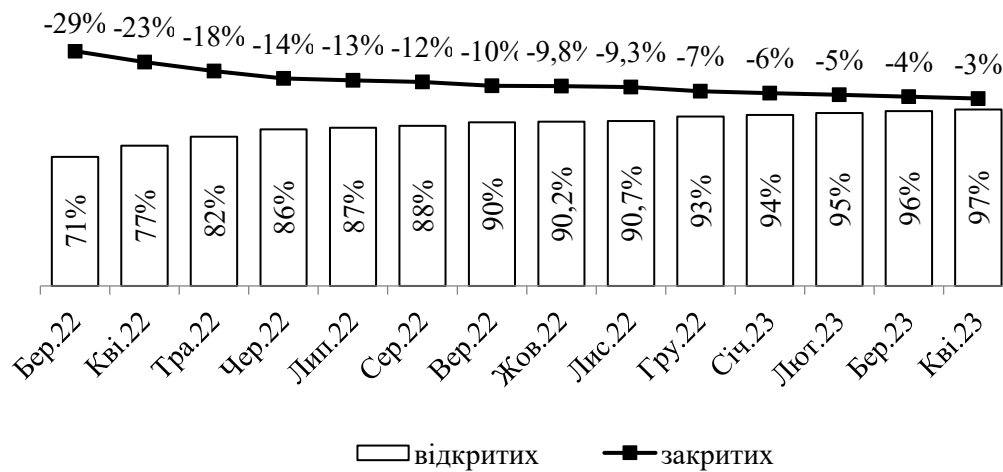


Рис. 2. Динаміка об'єктів роздрібно́ї торгівлі України під впливом повномасштабної війни  
Джерело: побудовано за даними [17]

Зауважимо, що Угодою про асоціацію між Україною та ЄС передбачено сприяння розвитку торгівлі та залученню прямих іноземних інвестицій в розвиток галузі [18, гл. 13]. Отож, постає питання виявлення інвестиційних можливостей відновлення та інноваційного розвитку галузі в довгостроковій перспективі.

У науковому середовищі концептуальні засади сучасного розвитку торговельної галузі розроблялись доволі активно. Методологічну основу дослідження системи внутрішньої торгівлі запропонував В. Апопій, який визначив її ядро (організаційні елементи) та ресурси, а також впорядковану сукупність господарських, коопераційних та інтеграційних зв'язків між ними. Водночас науковець підкреслює організаційні проблеми управління галуззю, зокрема несформованість державної торговельної політики, недосконалість інституційного забезпечення розвитку [9]. Аналізуючи вектори розвитку торговельної галузі України, В. Петренко та А. Карнаушенко також зауважують про відсутність стратегії розвитку торгівлі в законодавчій базі, визначаючи даний недолік основним гальмівним чинником для впровадження міжнародних стандартів і тенденцій розвитку [19]. Оскільки описані проблеми так і не були вирішені, вважаємо, що це може стати на заваді активізації інвестиційно-інноваційним процесам післявоєнного відновлення галузі.

М. Барна запропонувала концепцію розвитку внутрішньої торгівлі, яка охоплює підвищення динамізму бізнес-середовища, використання консенсус-прогнозів для визначення стратегічних орієнтирів і планування цілеспрямованих інституціональних впливів, створення стимулюючого конкурентного клімату та формування дієвих механізмів інвестування розвитку [11]. Зауважимо, що запропонована науковицею концепція може розглядатись як теоретичний базис регулювання державними органами процесів розвитку галузі, однак до сьогодні в правовому полі України відсутній закон про внутрішню торгівлю, що стримує потік капіталовкладень через значну кількість ризиків невизначеності зовнішнього середовища.

Одним з найважливіших завдань повоєнного відновлення торговельної галузі в Україні є подолання бідності. В результаті військової агресії росії у 2022 р. рівень бідності в Україні зріс з 5,5% до 24,2% (рис. 3).

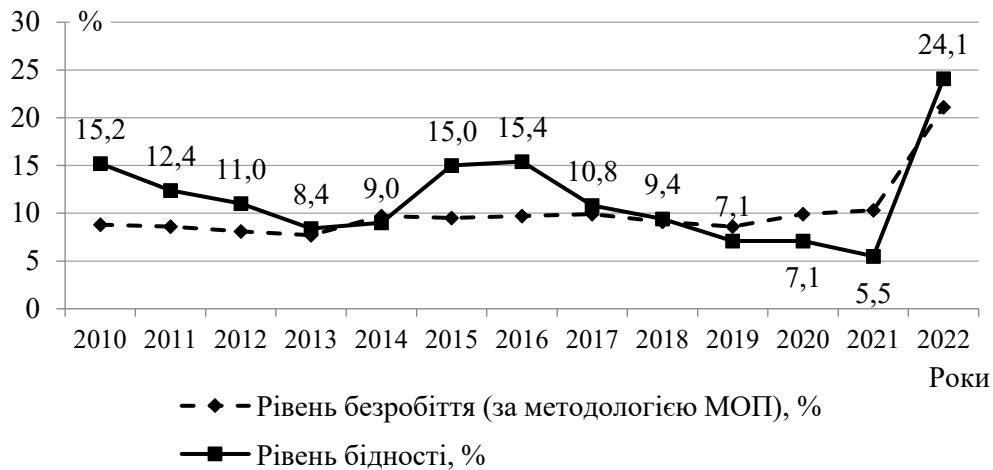


Рис. 3. Динаміка рівнів безробіття та бідності в Україні у 2010-2021 рр.

Джерело: побудовано за даними [15]

Водночас різке зростання рівня інфляції до 26,6% та рівня безробіття до 21,1% на кінець 2022 р. (табл. 2) актуалізують загрозу виникнення тотальної бідності для понад 55% українців [20].

Таблиця 2

## Показники ВВП, інфляції, рівня безробіття та рівня бідності в Україні з 2010-2022 рр.

Рік	ВВП (з розрахунку на 1 особу населення), тис. грн	Індекс споживчих цін, %	Рівень безробіття (за методологією МОП), %	Рівень бідності, %
2010	23,6	109,1	8,8	15,2
2011	28,8	104,6	8,6	12,4
2012	30,9	99,8	8,1	11
2013	32,0	100,5	7,7	8,4
2014	35,8	124,9	9,7	9
2015	46,2	143,3	9,5	15
2016	55,9	112,4	9,7	15,4
2017	70,2	113,7	9,9	10,8
2018	84,2	109,8	9,1	9,4
2019	94,6	104,1	8,6	7,1
2020	100,4	105,0	9,9	7,1
2021	131,9	110,0	10,3	5,5
2022	126,2	126,4	21,1	24,1

Джерело: побудовано за даними [21]

Для забезпечення ліквідації крайньої бідності та підвищення рівня добробуту населення, відповідно до рекомендацій Світового банку, управління інвестиціями в розвиток торгівлі має спрямовуватись на досягнення 3 головних цілей: забезпечення вільного доступу до ринків, регіональної інтеграції та управління шоками (сприяння інклюзії). Зокрема, вплив на ціноутворення шляхом покращення інвестиційного клімату на де окупованих або звільнених від бойових дій територіях може сприяти зменшенню рівня бідності і збільшити реальні доходи двох нижніх квінтилів населення [22].

Завдяки іноземним інвестиціям вітчизняна торговельна галузь може набути вигоду як від доступу до інноваційних продуктів, так і від впровадження інноваційних управлінських та бізнес-практик, сучасних маркетингових та організаційних моделей ритейлу. Запровадження такого роду інновацій зазвичай відбувається в контексті різноспрямованих торгових і виробничих ланцюжків, на шляху просування яких є безліч бар'єрів ринкового та інституційного регулювання. Інвестиційна співпраця з країнами-донорами післявоєнного відновлення окреслює можливість якісного переходу України до включення у глобальний ланцюг створення вартості замість відновлення знищених війною та адаптацією до вимог ЄС вітчизняних ланцюгів створення вартості.

Усвідомлюючи важливість планування відбудови вітчизняної економіки після перемоги, вище керівництво України здійснює відповідні інституційні ініціативи, у т.ч. із міжнародними організаціями. Уряди США, ЄС, інших країн G7, міжнародні фінансові установи залучаються до вирішення проблеми соціально-економічної відбудови України. Координація потенційних донорів та інвесторів має на меті створення і реалізацію реанімаційних планів у різних галузях для

забезпечення відсутності дублювання зусиль та ефективного використання обмежених доступних ресурсів. На конференції в Lugano (Швейцарія) в 2022 р. Уряд презентував План Відновлення України, розрахований на 10 років і спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. Основними його принципами визначено:

- доступ до ринків ЄС та країн G7, що допоможе українським підприємцям інтегруватися у світові торгові ланцюги;
- отримання статусу кандидата, а згодом повноправне членство в ЄС, що надасть Україні доступ до структурних фондів ЄС;
- побудову економіки на принципах дерегуляції та лібералізації;
- перехід від сировинно-аграрного типу економіки до інноваційно-технологічного типу [23].

Практичне втілення Плану Відновлення потребуватиме значних потоків інвестицій, які передбачається спрямувати насамперед в інноваційні проекти післявоєнної стабілізації. Водночас, планування післявоєнного відновлення галузей економіки потребує розробки адекватних механізмів подолання наслідків війни для соціально-економічної системи України у площині інноваційної відбудови.

Водночас лібералізація торгівлі у період післявоєнного відновлення економіки України може мати й певні негативні наслідки. Так, посилення інвестиційної складової у розвитку торговельної галузі може спричинити до зростання конкуренції із сильнішими іноземними операторами ринку, що загрожує зниженням попиту на менш конкурентоспроможне внутрішнє забезпечення населення товарами і послугами, супроводжуючись подальшими тенденціями вивільнення торговельного персоналу з вітчизняного ринку праці.

Отож, інституційне регулювання інвестиційної активності в торговельній галузі потребує взаємоузгодженого розвитку інструментів державного управління та ринкових механізмів. Цілком погоджуємось із висновками дослідження Т. Ставерської, що для подолання глобальних кризових явищ в економіці України важливо забезпечити сталий розвиток торговельної галузі на засадах ієрархічного структурування рівнів фінансових відносин [12]. В якості детермінант сталого розвитку галузі на макро- та мезорівнях авторка пропонує використання структурних (галузевих) показників формування ВВП та ВРП для визначення регіональних особливостей розвитку, своєчасного виявлення загроз кризи за економічними, фінансовими, соціальними та екологічними компонентами і формування відповідних інституційних важелів впливу.

Зазначимо, що метою запровадження в Україні у 2015 р. Стратегії сталого розвитку було визначено втілення європейських стандартів життя населення з врахуванням векторів розвитку (шляхом структурних реформ), відповідальності та безпеки (шляхом гарантування державою захищеності інвестицій та приватної власності, а також безпечного стану довкілля і доступу до харчових продуктів і промислових товарів) [24]. В умовах післявоєнного відновлення торговельної галузі особливо доречними є зауваження Н. Попадинця зі співавт. щодо стратегії розвитку українського ринку споживчих товарів, які описують її як цілісну систему намірів і заходів, спрямованих на інтенсифікацію внутрішнього виробництва у середньостроковій перспективі з метою гарантування продовольчої безпеки України [14]. Водночас, О. Школенко, Е. Терещенко та І. Стояненко наголошують на необхідності інституційного регулювання для досягнення цілей сталого розвитку у сфері торгівлі, зокрема є нагальна необхідність врахування потреб галузі під час розроблення національних стратегій розвитку та сприяння скороченню масштабів бідності, організації нових робочих місць і відновленню пошкодженої (знищеної в результаті війни) торговельної інфраструктури [25]. Для забезпечення інноваційно-інвестиційної активності торговельна галузь потребує також вирішення проблеми нетарифного регулювання та підтримки МСП. З урахуванням рекомендацій науковців вважаємо, що практичні заходи з розробки стратегії відновлення вітчизняної галузі торгівлі мають ґрунтуватись на комплексному застосуванні правових механізмів та організаційних інструментів сталого розвитку (рис. 4).

Водночас, оновлення потреб споживачів стає каталізатором для суб'єктів торговельної діяльності щодо пошуку нових можливостей для їх ефективного забезпечення, стимулюючи інвестиції в розвиток інноваційних форм і методів торговельного обслуговування, раціоналізації торгово-технологічних і логістичних процесів. Отож, інтенсифікація розвитку торговельної галузі, як показують В. Апопій та М. Чорна, характеризується і забезпечується випереджальним зростанням за рахунок інвестицій у впровадження інноваційних технологій продажу, управлінських практик, механізмів конкурентної боротьби та маркетингових прийомів [27]. Зрозуміло, що процеси післявоєнного відновлення галузі потребують перегляду державної політики підтримки інвестиційної та інноваційної активності, включення до неї елементів



регулювання внутрішнього ринку продовольчих та промислових товарів з врахуванням наявних трансформацій соціально-економічного становища значної частки українського суспільства.

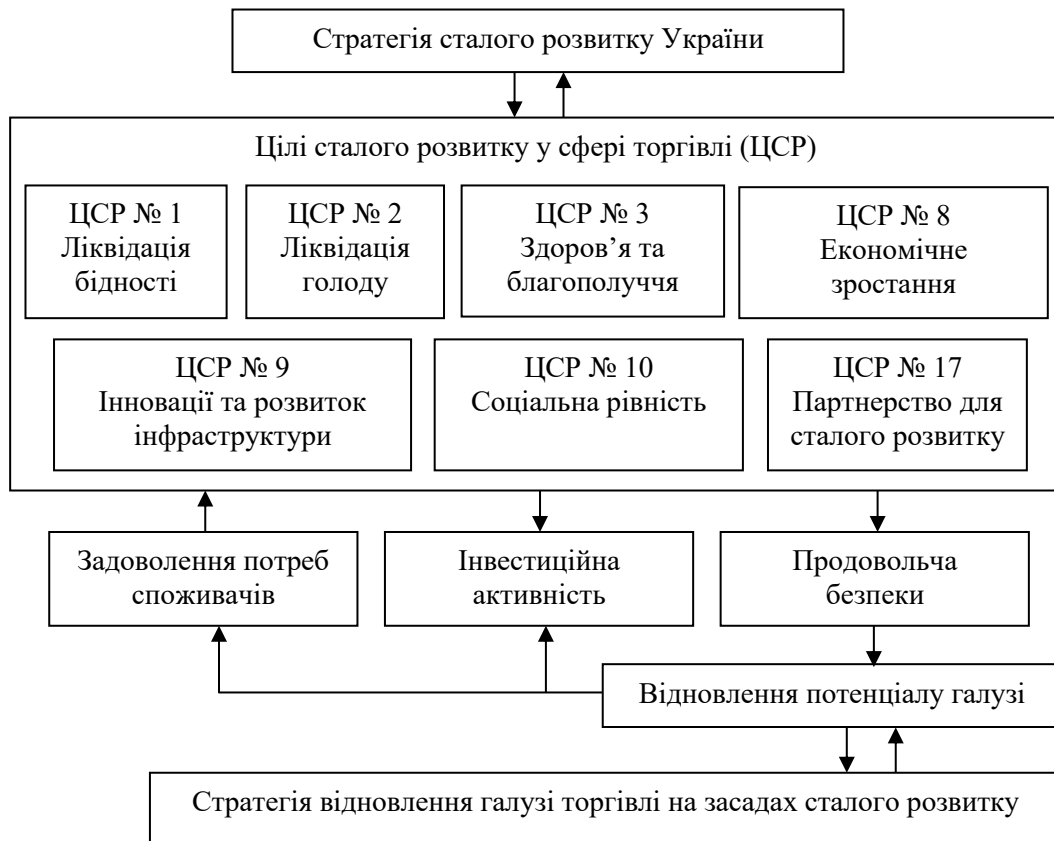


Рис. 4. Місце стратегії післявоєнного відновлення галузі торгівлі у забезпеченні сталого розвитку економіки України

Джерело: розроблено на основі [14, 24]

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

Проведений аналіз наукових доробок та статистичних показників у довоєнний період та під впливом повномасштабної війни дозволив підтвердити вплив інвестиційних процесів на розвиток торговельної галузі, що дає підстави стверджувати про їх важливість для її післявоєнного відновлення. Виявлені довоєнні тренди капітальних інвестицій доводять зацікавленість вітчизняних інвесторів у розвитку внутрішньої торгівлі. Виявлено основні проблеми функціонування галузі в умовах війни, які полягають у руйнуванні торговельної інфраструктури та логістики, зростанні виробничих витрат, зниженні рівня доходів населення, скороченні можливостей товарного забезпечення. Організаційні проблеми управління торговельною галуззю включають несформованість державної торговельної політики та недосконалість інституційного забезпечення її розвитку. З'ясована соціально-економічна місія торговельної галузі у період війни, яка полягає у забезпеченні життєво необхідних потреб громадян та подолання бідності. Сформульовано головні цілі управління інвестиціями в розвиток торгівлі, які полягають у забезпеченні вільного доступу до ринків, регіональній інтеграції та сприянні інклюзії. Дослідження інвестиційних можливостей відновлення галузі в довгостроковій перспективі висвітлює роль співпраці з іноземними інвесторами для запровадження продуктивних, організаційних і маркетингових інновацій в якості основи післявоєнного розвитку. Виявлено такі можливі негативні наслідки лібералізації торгівлі, як зниження попиту на внутрішнє забезпечення товарного ринку та вивільнення торговельного персоналу з ринку праці. Розроблено параметри інституційного регулювання інвестиційної активності та надано практичні рекомендації щодо розробки стратегії відновлення вітчизняної галузі торгівлі на засадах сталого розвитку економіки України. Відновлення ефективної діяльності торговельної на засадах інноваційності потребує розробки механізмів ефективної інноваційно-інвестиційної підтримки, що відкриває перспективи подальших досліджень.

## Література

1. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.
2. Шаповалов М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення економіки України. *Молодий вчений*. 2023. № 6(118). С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-20>.
3. Гришко В. І., Киричук Б. С. Євроінтеграція як запорука післявоєнного відновлення України: актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. Вип. 4. С. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.5>.
4. Шацька З. Я. Прогнозні сценарії післявоєнного відновлення підприємницьких структур аграрної сфери України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1(12). С. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.6>.
5. Chowdhury P. R., Medhi H., Bhattacharyya K. G., Hussain C. M. Severe deterioration in food-energy-ecosystem nexus due to ongoing Russia-Ukraine war: A critical review. *Science of The Total Environment*. 2023. Art. 166131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.166131>.
6. Cui L., Yue S., Nghiem X.-H., Duan M. Exploring the risk and economic vulnerability of global energy supply chain interruption in the context of Russo-Ukrainian war. *Resources Policy*. 2023. Vol. 81. Art. 103373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103373>.
7. Eicher Th. S., Kawai R. IMF trade forecasts for crisis countries: Bias, inefficiency, and their origins. *International Journal of Forecasting*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2022.07.006>.
8. Sheth J., Usley C. The geopolitics of supply chains: Assessing the consequences of the Russo-Ukrainian war for B2B relationships. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Art. 114120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114120>.
9. Апопій В. В. Проблеми розвитку і управління внутрішньої торгівлі як системи. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 24-25.
10. Апопій В. В., Лихолат С. М., Андрійів Н. С. Характер розвитку внутрішньої торгівлі і трансформація її функцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Сер. економічна. 2017. № 1. С. 188-199.
11. Барна М. Ю. Концепція розвитку системи внутрішньої торгівлі України в сучасних умовах трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 63-70.
12. Ставерська Т. О. Визначення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку торговельної галузі в умовах кризи. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія*. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. С. 170-183.
13. Трут О. О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2021. № 20. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252597>.
14. Попадинець Н. М., Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Данило С. І., Журавель Ю. В. Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-11>.
15. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2023).
16. НБУ. Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news> (дата звернення: 08.08.2023).
17. Єрмакова Я. 430 днів спротиву. *Інфографіка Асоціації ритейлерів України*. 2023. URL: <https://gau.ua/povyni/magaziniv-vtratili-merezhi-14/> (дата звернення: 08.08.2023).
18. *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони*. Документ 984\_011, редакція від 25.10.2022. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). (дата звернення: 08.08.2023).
19. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Активізація розвитку торговельної галузі України. *Таврійський науковий вісник*. Сер.: Економіка. 2020. № 1. С. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.17>.
20. The World Bank. World Bank's Peace Project Supports Key Government Programs in Ukraine. URL: [https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/?cid=eca\\_fb\\_ukraine\\_uk\\_ext](https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/?cid=eca_fb_ukraine_uk_ext) (дата звернення: 02.08.2023).

21. Міністерство фінансів України. Економіка України. Індокси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/ekonomu/> (дата звернення: 08.08.2023).
22. UNIDO. Trade Policy Development – WBG. URL: <https://hub.unido.org/category/trade-policy-development-wbg> (дата звернення: 02.08.2023).
23. *Ukraine's National Recovery Plan*. National Recovery Council. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/Ukraine\\_Recovery\\_Plan\\_blueprint\\_ENG.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/Ukraine_Recovery_Plan_blueprint_ENG.pdf) (дата звернення: 02.08.2023).
24. *Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»*: Указ Президента України. Документ 5/2015 від 12.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10> (дата звернення: 08.08.2023).
25. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер. економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>.
26. Лачкова Л. І., Лачкова В. М. Соціально-економічні диспропорції розвитку підприємств торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. № 1. С. 99-109.
27. Апопій В. В., Чорна М. В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 148-162. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3932747>.

### References

1. Khmarska, I. A., Kucheriava, K. Ya., Klimova, I. O. (2022). Features of the post-war economic recovery of Ukraine [Osoblyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 42, s. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>. [in Ukrainian].
2. Shapovalov, M. (2023). Conceptual foundations of the post-war economic recovery of Ukraine [Kontseptualni zasady pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy]. *Molodyi vchenyi*, No. 6(118), s. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-20>. [in Ukrainian].
3. Hryshko, V. I., Kyrychuk, B. S. (2022). European integration as a key to the post-war recovery of Ukraine: current problems and prospects for development [Ievrointehratsiia yak zaporuka pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys*, Vol. 4, s. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.5>. [in Ukrainian].
4. Shatska, Z. Ya. (2023). Prognostic scenarios of the post-war recovery of business structures in the agrarian sphere of Ukraine [Prohnozni stsenarii pisliavoiennoho vidnovlennia pidpriemnytskykh struktur aharnoi sfery Ukrainy]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, No. 1(12), s. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.6>. [in Ukrainian].
5. Chowdhury, P. R., Medhi, H., Bhattacharyya, K. G., Hussain, C. M. (2023). Severe deterioration in food-energy-ecosystem nexus due to ongoing Russia-Ukraine war: A critical review. *Science of The Total Environment*, Art. 166131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.166131>.
6. Cui, L., Yue, S., Nghiem, X.-H., Duan, M. (2023). Exploring the risk and economic vulnerability of global energy supply chain interruption in the context of Russo-Ukrainian war. *Resources Policy*, Vol. 81, Art. 103373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103373>.
7. Eicher, Th. S., Kawai, R. (2022). IMF trade forecasts for crisis countries: Bias, inefficiency, and their origins. *International Journal of Forecasting*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2022.07.006>.
8. Sheth, J., Uslay, C. (2023). The geopolitics of supply chains: Assessing the consequences of the Russo-Ukrainian war for B2B relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 166, Art. 114120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114120>.
9. Apopii, V. V. (2020). *Problems of development and management of domestic trade as a system* [Problemy rozvytku i upravlinnia vnutrishnoi torhivli yak systemy]. *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyshchi: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Ternopil, 20 trav. 2020 r.)*. Ternopil : TNEU, s. 24-25. [in Ukrainian].
10. Apopii, V. V., Lykholat, S. M., Andriiv, N. S. (2017). The nature of the development of domestic trade and the transformation of its functions [Kharakter rozvytku vnutrishnoi torhivli i transformatsiia yii funktsii]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Ser. ekonomichna*, No. 1, s. 188-199. [in Ukrainian].
11. Barna, M. Yu. (2015). The concept of the development of the internal trade system of Ukraine in modern conditions of transformation [Kontsepsiia rozvytku systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy v suchasnykh umovakh transformatsii]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 10, s. 63-70. [in Ukrainian].
12. Staverska, T. O. (2018). Definition of strategic priorities for ensuring the sustainable development of the trade industry in crisis conditions [Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv zabezpechennia staloho rozvytku torhovelnoi haluzi v umovakh kryzy]. *Finansovi mekhanizmy antykryzovoho upravlinnia: suchasni realii ta stratehichni oriientyry: monohrafiia*. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I, s. S. 170-183. [in Ukrainian].
13. Trut, O. O. (2021). Prerequisites and factors of effective development of internal trade of Ukraine [Peredumovy ta faktory rezultatyvnoho rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI*, No. 20, s. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252597>. [in Ukrainian].
14. Popadynets, N. M., Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., Danylo, S. I., Zhuravel, Yu. V. (2020). Strategic guidelines for state regulation of the development of the domestic consumer goods market [Stratehichni oriientyry derzhavnogo rehuliuвання rozvytku vnutrishnoho rynku spozhyvchykh tovariv]. *Rehionalna ekonomika*, No. 2, s. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-11>. [in Ukrainian].
15. *State Statistics Service of Ukraine*: website [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait]. Retrieved from: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].
16. NBU (2022). Business downgraded estimates of business activity due to losses from full-scale war [Biznes

pohirshyv otsinky dilovoi aktyvnosti cherez vtraty vid povnomasshtabnoi viiny]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news> (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].

17. Yermakova, Ya. (2023). 430 days of resistance [430 dnev sprotyvu]. *Infografika Asotsiatsii ryteileriv Ukrainy*. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-14/> (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].

18. *Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand*, No. 984\_011, 25.10.2022 [Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony, No. 984\_011, 25.10.2022]. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].

19. Petrenko, V. S., Karnaushenko, A. S. (2020). Activation of the development of trade industry of Ukraine [Aktyvizatsiia rozvytku torhivnoi haluzi Ukrainy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Ser.: Ekonomika, No. 1, s. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.17>. [in Ukrainian].

20. The World Bank (2023). World Banks Peace Project Supports Key Government Programs in Ukraine. Retrieved from: [https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/?cid=eca\\_fb\\_ukraine\\_uk\\_ext](https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/?cid=eca_fb_ukraine_uk_ext) (access date: 02.08.2023).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2023). Ukraine economy. Indexes [Ekonomika Ukrainy. Indeksy]. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].

22. UNIDO (2022). Trade Policy Development - WBG. Retrieved from: <https://hub.unido.org/category/trade-policy-development-wbg> (access date: 02.08.2023).

23. *Ukraines National Recovery Plan. National Recovery Council*. Retrieved from: [https://uploads-ssl.webflow.com/Ukraine\\_Recovery\\_Plan\\_blueprint\\_ENG.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/Ukraine_Recovery_Plan_blueprint_ENG.pdf) (access date: 02.08.2023).

24. *On the Sustainable Development Strategy «Ukraine - 2020»*: Decree of the President of Ukraine, No. 5/2015, 12.01.2015 [Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina - 2020» : Ukaz Prezydenta Ukrainy, No. 5/2015, 12.01.2015]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10> (access date: 08.08.2023). [in Ukrainian].

25. Shkolenko, O. B., Tereshchenko, E. Yu., Stoianenko, I. V. (2023). The role of trade in ensuring the realization of the goals of sustainable development [Rol torhivli v zabezpecheni realizatsii tsilei staloho rozvytku]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser. ekonomika ta upravlinnia*. 2023, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>. [in Ukrainian].

26. Lachkova, L. L., Lachkova, V. M. (2019). Socio-economic disproportions in the development of trade enterprises of Ukraine [Sotsialno-ekonomichni dysproportsii rozvytku pidpriemstv torhivli Ukrainy]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2019, No. 1, s. 99-109. [in Ukrainian].

27. Apopii, V. V., Chorna, M. V. (2020). Key macroeconomic trends of the modern development of internal trade of Ukraine [Kliuchovi makroekonomichni tendentsii suchasnoho rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, Vol. 1(31), s. 148-162. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3932747>. [in Ukrainian].

## THE ROLE OF INVESTMENT PROCESSES IN THE POST-WAR DEVELOPMENT OF TRADE INDUSTRY OF UKRAINE

HRYNIV Volodymyr<sup>1</sup>, KLEPANCHUK Olha<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lviv University of Trade and Economics

<sup>2</sup> Ivan Franko National University of Lviv

*The study is dedicated to identifying the relationships between the activation of investment activity and the possibility of post-war recovery of the trade industry of Ukraine and its further effective development based on innovative changes. Methods of formalized analysis of scientific literature were used to solve the tasks, in combination with the analysis of statistical indicators of the development of the trade industry in the pre-war period and under the influence of a full-scale war. The impact of investment processes on the development of the trade industry has been confirmed, which gives grounds for asserting their importance for its post-war recovery. The pre-war trends of capital investments were revealed, which proves the interest of domestic investors in the development of domestic trade. The problems of the functioning of the industry in the conditions of war and the organizational problems of the management of the trade industry were revealed. The socio-economic mission of the trade industry has been clarified and the main goals of investment management in the development of trade have been formulated. The role of cooperation with foreign investors in the long term for the introduction of product, organizational and marketing innovations as the basis of post-war development is highlighted. Possible negative consequences of trade liberalization for the domestic product market and the labor market have been identified. The parameters of the institutional regulation of investment activity were developed and practical recommendations were provided for the development of a strategy for the restoration of the domestic trade industry on the basis of the sustainable development of the economy of Ukraine. The restoration of effective commercial activities based on innovativeness requires the development of mechanisms for effective innovation and investment support, which opens up prospects for further research.*

**Keywords:** investment activity; post-war recovery; innovations; trade policy; institutional support; strategic planning; sustainable economic development

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ФЕДОРИШИНА Лариса<sup>1</sup>, ГЕРАСИМЧУК Лілія<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Університет економіки і підприємництва

<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

<sup>2</sup> Університет економіки і підприємництва

*Стаття присвячена розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства. Розкрито зміст чотирьох базових функцій менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) і роль персоналу в можливості реалізації кожної з них в межах підприємства. Зазначено, що ці функції спрямовані на забезпечення ефективності діяльності підприємства і досягнення конкурентних переваг. Узагальнено основні визначення поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі та наведено переваги розвитку як для окремого працівника, так і підприємства. Визначено, що розвиток персоналу має забезпечити: безперервність вдосконалення вмінь, навичок; актуалізацію наявних знань; резистентність та резильєнтність персоналу.*

*Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, види навчання, менеджмент, підприємство, планування, організація, мотивація, контроль.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>

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

Формування знанневої економіки передбачає визначальну роль людини, а на підприємстві – персоналу, з її знаннями, вміннями, навичками, відповідним рівнем кваліфікації у забезпеченні високих економічних показників роботи окремо взятого підприємства та національної економіки в цілому. Оскільки знання та інформація мають властивість до застарівання, це викликає необхідність їх актуалізації, постійного поновлення, щоб, використовуючи їх, можна було вирішити поточні завдання. В цьому аспекті архіважливого значення набувають питання розвитку персоналу на підприємстві. Добре навчений, вмотивований персонал одночасно є і ресурсом, і засобом досягнення конкурентних переваг.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу перебувають в полі зору і наукових пошуків вчених з різних галузей знань – економістів, соціологів, управлінців. Так, теоретичним аспектам розвитку персоналу присвячена стаття Брича В. Я. та Гугул О. Я. [1]; розвитку персоналу в системі корпоративного управління – стаття Федоришиної Л. М. та Гарват О. А. [2]; проблемам розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством – монографія Грузіної І. А. та Дериховської В. І. [3]. Крім того, варто відзначити праці Бей Г. В. [4], Семикіної М. В. та колективу авторів [5], Шаульської Л. В. та колективу авторів [6], Антипцевої О. Ю. [7], Воробей О. Ю. [8], Гетьман О. О. та Плясун А. В. [9], Грибик І. І. та Копець Г. Р. [10], Грішної О. А. та Небукіна В. [11], Якимової Н. С., Марценюк О. В. та Мойсєєвої В. О. [12], Морозова О. Ф. та Гончара В. О. [13], які розкривають нові підходи до трактування розвитку персоналу та напрями його удосконалення в межах підприємства. Великий науковий інтерес та кількість праць стосовно означеної проблематики засвідчують актуальність вибору теми дослідження та її прикладне значення й подальшу необхідність наукових пошуків за обраним напрямом.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розкрити значення розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства і забезпечення ефективності його функціонування й досягнення конкурентних переваг.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожне підприємство задля свого комфортного та ефективного функціонування має розвивати свій персонал, оскільки рівень підприємства визначається рівнем розвитку персоналу. Для ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку, підприємство має всебічно розвивати своїх працівників, в умовах швидкого «старіння» теоретичних та практичних знань і вмінь персоналу.

Виділяють чотири базові функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. І тут варто відмітити визначальну роль персоналу в можливості реалізації кожної з них в межах окремого підприємства (рис. 1).

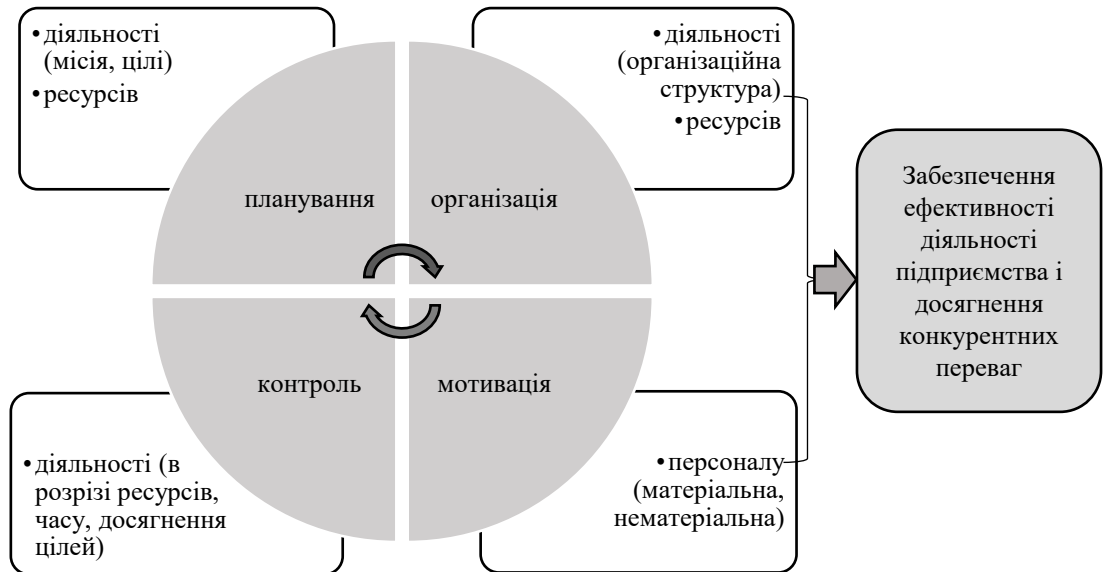


Рис. 1. Функції менеджменту та їх цільова спрямованість

Джерело: побудовано авторами

Так, сутність функції планування полягає у визначенні місії підприємства, яка втілюється у стратегічних, тактичних і оперативних цілях діяльності. Тут велике значення має професіоналізм, здатність до критичного мислення, далекоглядність власників підприємства та топ-менеджерів, які повинні сформулювати місію і на основі неї – стратегічний план діяльності підприємства на 10–15 років. Далі слід конкретизувати стратегію у вигляді тактичних і оперативних планів, щоб кожен співробітник знав, чого прагне підприємство, які завдання стоять конкретно перед ним і як це зробити. Водночас, слід спланувати ресурси за кількістю, якістю і в часі, щоб цілі усіх рівнів були досяжними. До ресурсів належать фінансові, матеріальні, людські (у вигляді персоналу), інформаційні та ін. Грамотне планування дасть змогу не тільки їх залучати на підприємство, а й ефективно використовувати в процесі здійснення діяльності.

Наступна функція – організація – коли власники/керівники визначились із місією та завданнями діяльності підприємства, постає необхідність в організації усієї діяльності: слід сформувати організаційну структуру відповідно до обраних цілей та розмірів підприємства, виду діяльності, географічного охоплення, тобто налагодити зв'язки між працівниками на різних рівнях ієрархії відповідно до вертикалі та горизонталі. Це дасть змогу скоординувати їхню діяльність та вирішувати поточні завдання в процесі досягнення цілей. Так виникають функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні конкретних завдань постійного характеру (планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів) або робочі групи, творчі колективи, які вирішують певні, щоразу нові, завдання. Головне тут – спеціалізація та кооперація між працівниками. Кожен працівник (тобто його рівень освіти, кваліфікації, наявний досвід) має відповідати займаній посаді і в ході виконання завдань працівники мають кооперуватися задля досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах часу, ресурсів.

Безперечно, персонал в ході роботи слід мотивувати до покращення показників діяльності, вдосконалення особистих якостей, розвитку і саморозвитку, тобто досить важливою є наступна функція менеджменту – мотивація. Очевидно, що мотивувати працівників можна матеріально та нематеріально. Матеріальна мотивація полягає у виплаті премій, надбавок за результатами роботи, а нематеріальна – у підвищенні статусу працівника, оголошенні подяки, занесення його фото на Дошку пошани чи в Книгу почесних працівників. Хочемо наголосити, що тут важливо дотриматися принципу паритетності – в ході досягнення цілей підприємства працівник має мати можливість досягнути своїх власних, індивідуальних цілей і тут він повинен бути змотивований відповідним чином. Адже, не відчуваючи заохочення, працівники можуть знижувати результативність і продуктивність праці, погіршувати дисципліну праці і підвищувати плинність персоналу, звільняючись з підприємства у пошуках кращого місця роботи (вищої заробітної плати, належного соціального пакету, кращих умов праці).

I, звичайно, невід’ємна функція менеджменту – контроль, тобто контроль за ступенем досягнення встановлених цілей, ефективністю використання ресурсів. Функція контролю дає можливість перевіряти ступінь досягнення цілей підприємства, бачити відхилення від запланованих показників, вчасно розробляти і впроваджувати відповідні коригуючі заходи. Це стосується як фінансових, матеріальних, так і людських ресурсів. Важливо, щоб працівники бачили, що усі їхні успіхи і невдачі керівництво помічає і вживає відповідних заходів: когось підвищують в посаді, іншому – винесли догану, ще іншого – відправили на навчання, деякого залишили без премії або, навпаки, преміювали тощо.

В цілому реалізація зазначених вище функцій менеджменту повинна, на нашу думку, бути спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства і досягнення конкурентних переваг. Важливо не просто ставати кращим сьогодні, ніж вчора, а бути здатним витримувати конкурентну боротьбу. Оскільки зовнішнє середовище динамічне, його умови постійно змінюються, то і не може бути постійним становище окремо взятого підприємства – сьогодні воно конкурентоспроможне, а завтра – ні. Кожного дня слід працювати над вдосконаленням діяльності, усіх процесів, аби бути лідером (реалізуючи стратегію лідера, оборонну) або прагнути бути ним (реалізуючи стратегію наступу).

І тут визначальним фактором досягнення конкурентних переваг є саме, на нашу думку, персонал, адже від того, які працівники працюють на підприємстві, і залежатиме ступінь повноти реалізації функцій менеджменту. Як власники/керівники спланують діяльність, організують її, змотивують працівників на досягнення показників роботи, проконтролюють ступінь їх досягнення (в кількості, якості і часі), залежатиме успіх в конкурентній боротьбі. Саме тому досить важливим є розвиток персоналу, який забезпечує актуалізацію вмінь, знань працівників, відповідність сучасним тенденціям.

Фактори необхідності розвитку персоналу представлені на рис. 2.

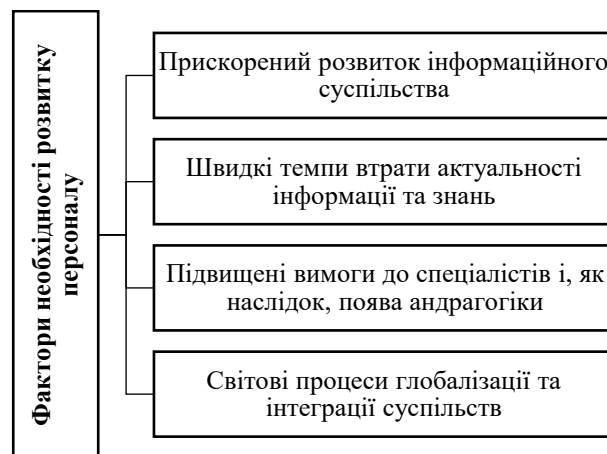
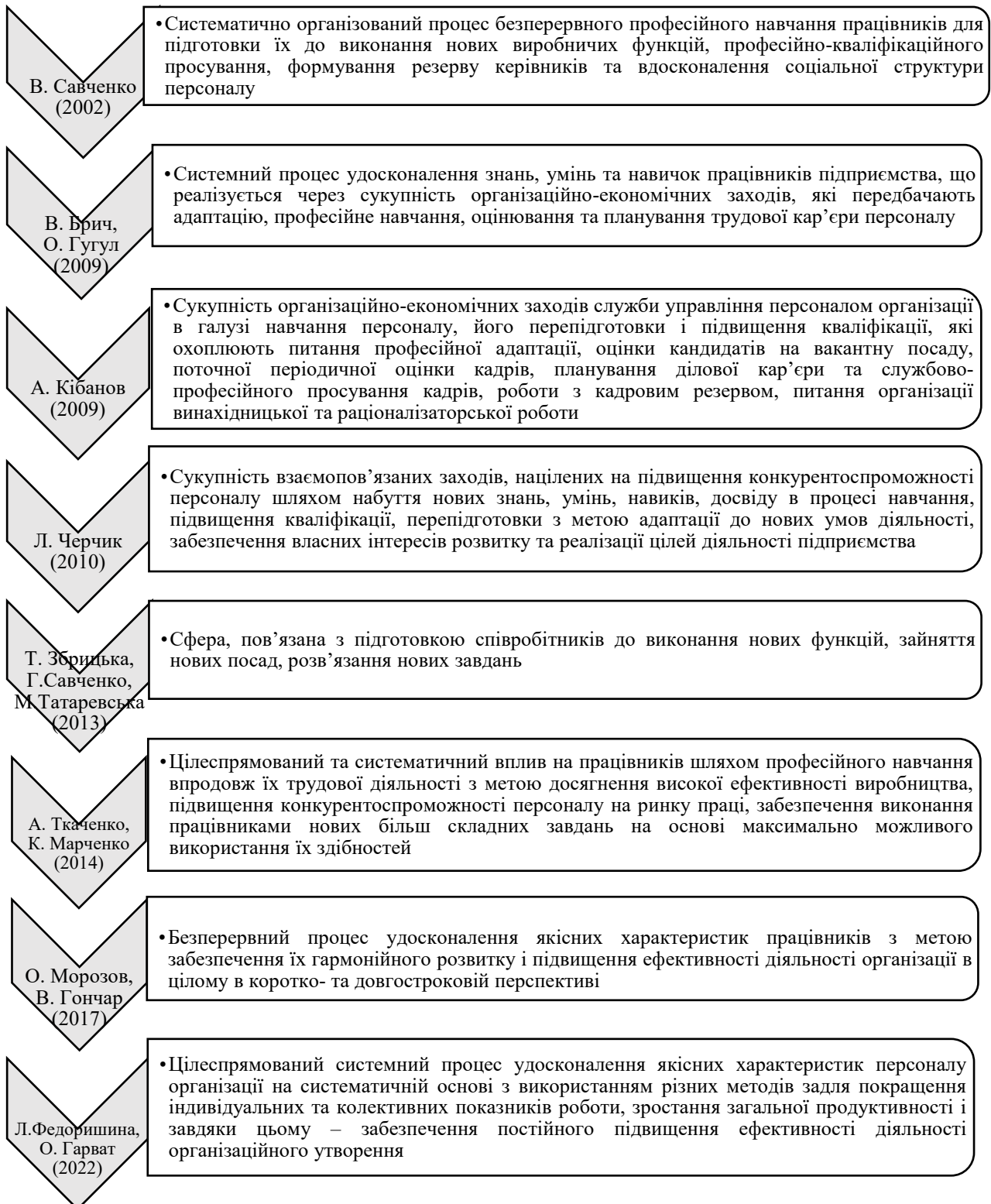


Рис. 2. Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах

Джерело: побудовано авторами

Основні визначення розвитку персоналу в хронологічній появі в економічній літературі наведено на рис. 3.

Аналіз наведених визначень засвідчує, що метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника, так і для підприємства (рис. 4).



**Рис. 3. Трактуювання поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі**

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2; 13-18]





Рис. 4. Переваги розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано авторами

Зважаючи на те, що підприємство працює в динамічному середовищі, розвиток персоналу повинен здійснюватися протягом усього трудового життя людини, тобто на безперервній основі, за рахунок різних видів навчання – самоосвіти, підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування, аспірантури/докторантури (рис. 5).

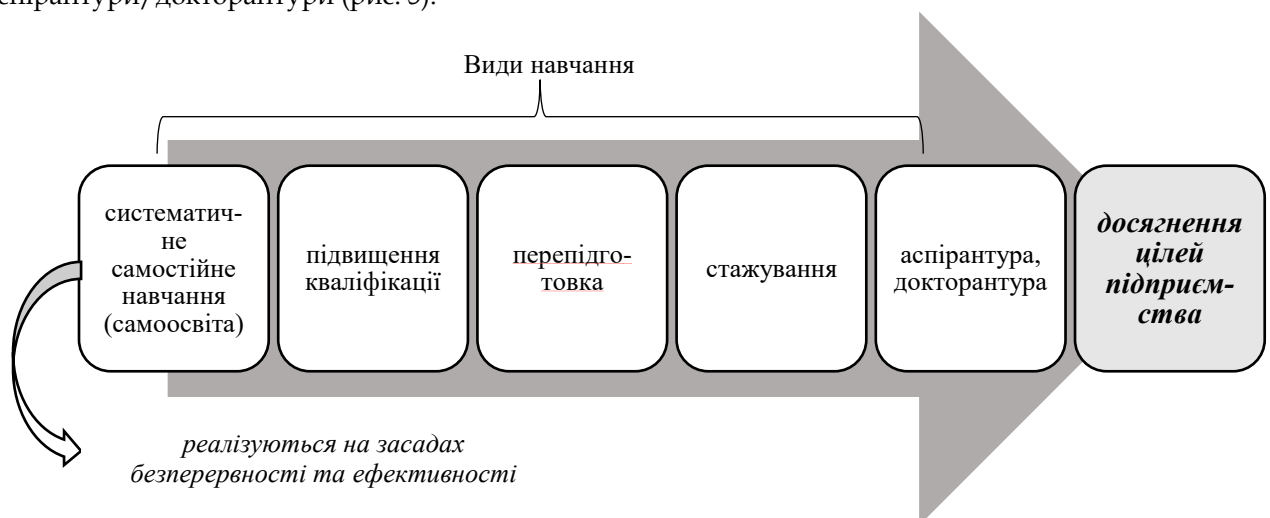


Рис. 5. Види навчання персоналу

Джерело: побудовано авторами

Безперервний розвиток персоналу представляє собою проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників, підвищенню їх здібностей робити певний внесок у діяльність підприємства [19]. Очевидно, що розвиток персоналу має забезпечити: безперервність вдосконалення вмінь, навичок; актуалізацію наявних знань; резистентність – здатність працівника протидіяти впливу негативних чинників зовнішнього середовища або

пригнічувати їх дію [20]; резильєнтність – це здатність людини впоратися зі складними життєвими подіями та відновлюватися після труднощів чи стресу [21].

Останні вимоги є досить важливими за тих умов, в яких працюють українські працівники – наслідки пандемії COVID-19 та війна, розв'язана РФ на території України, коли усі вимушені працювати в умовах постійного стресу, загрози ракетних обстрілів, втрати домівок та умов для ефективної життєдіяльності.

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

Таким чином, розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства займає важливе місце, оскільки компетентні та вмотивовані працівники є одним з найцінніших ресурсів і мають прямий вплив на успішність і конкурентоспроможність підприємства. Розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання.

У системі менеджменту підприємства розвиток персоналу виконує наступні важливі функції:

- забезпечення компетентності: розвиток персоналу спрямований на підвищення компетентності працівників шляхом навчання, тренінгів, семінарів, воркшопів та інших навчальних заходів;
- підтримка професійного зростання: підприємство повинно забезпечувати можливості для розвитку кар'єри своїх працівників, надавати можливість займати вищі посади, брати участь у проєктах та ініціативах;
- мотивація та збереження: розвиток персоналу сприяє підвищенню мотивації працівників через можливість навчання, здобуття нових навичок і отримання визнання;
- підвищення якості роботи: розвинений персонал здатний виконувати свої обов'язки більш ефективно, що призводить до підвищення якості продукції та обслуговування;
- адаптація до змін: розвиток персоналу допомагає працівникам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та технологіях;
- стимулювання інновацій: розвинений персонал здатний пропонувати нові ідеї та інноваційні рішення;
- створення позитивного робочого середовища: заходи з розвитку персоналу можуть включати ініціативи для покращення робочого клімату, комунікації та взаємодії між співробітниками.

Всі ці аспекти спільно визначають важливість розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства для досягнення стійкого успіху, забезпечення конкурентоспроможності.

#### **Література**

1. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
2. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.
3. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
4. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
6. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.
7. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 17. Ч. 1. С. 77-80. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_22/1/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).

8. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).
9. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (дата звернення: 17.05.2023).
10. Грибик І. І., Коpecь Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).
11. Грiшнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
12. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсеева В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення: 18.05.2023).
13. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 18.05.2023).
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2009. 301 с.
16. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : збірник наукових праць. Луцьк, 2010. Випуск 7(26). Частина 3. С. 3-11.
17. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 20.05.2023).
18. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (дата звернення: 20.05.2023).
19. Веснин В. Н. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ПРОСПЕКТ, 2008. 512 с.
20. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2012. С. 189-190.
21. Як плекати у собі резильєнтність та чому це важливо? URL: <https://fizis.net/psychologichna-gramotnist/iak-plekaty-u-sobi-rezylitentnist-ta-chomu-tse-vazhlyvo/> (дата звернення: 20.05.2023).

## References

1. Brych V. Ya., Huhul O. Ya. Teoretychni aspekty rozvytku personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 5. Т. 2. S. 13-16.
2. Fedoryshyna L. M., Harvat O. A. Rozvytok personalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia. *Innovatsiina ekonomika*. 2022. № 1. S. 52-59.
3. Hruzina I. A., Derykhovska V. I. Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom : monohrafiia. Kharkiv : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. 252 s.
4. Bei H. V. Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rivnia zaluchenosti pratsivnykiv. *Modern Economics*. 2018. № 8. S. 6-14.
5. Profesiinyi rozvytok personalu pidpryemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu : kolektyvna monohrafiia / M. V. Semykina, S. V. Dudko, A. A. Orlova ta in. Kropyvnytskyi : Vydavets Lysenko V.F., 2021. 440 s.
6. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.
7. Antyptseva O. Yu. Teoretychni aspekty rozvytku personalu v umovakh ekonomiky znan. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky. 2017. Vypusk 17. Ch. 1. S. 77-80. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_22/1/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf) (data zvernennia: 17.05.2023).
8. Vorobei O. Yu. Rozvytok personalu yak zasib zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf) (data zvernennia: 17.05.2023).
9. Hetman O. O., Pliason A. V. Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016. № 1(29). S. 97-105. URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (data zvernennia: 17.05.2023).

10. Hrybyk I. I., Kopets H. R. Problemy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpryemstvakh. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf> (data zvernennia: 17.05.2023).
11. Hrishnova O. A., Nebukin V. Rozvytok personalu yak investytsiyni proekt: metodychni pidkhydy do vyznachennia efektyvnosti. Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy : zb. nauk. pr. Ternopil : Ekonomichna dumka, 2004. Vyp. 9. S. 15-19.
12. Yakymova N. S., Martseniuk O. V., Moisieieva V. O. Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpryemstvi. Ekonomika i suspilstvo. 2021. Vypusk № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (data zvernennia: 18.05.2023).
13. Morozov O. F., Honchar V. O. Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpryemstva. Efektyvna ekonomika. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (data zvernennia: 18.05.2023).
14. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibnyk. Kyiv : KNEU, 2002. 351 s.
15. Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom orhanizatsii: strategii, marketing, internatsionalizatsiia : ucheb. posobie. Moskva : Infra-M, 2009. 301 s.
16. Cherchuk L. Rozvytok personalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurento-spromozhnosti pidpryemstva. Ekonomichni nauky. Seriiia «Ekonomika ta menedzhment» : zbirnyk naukovykh prats. Lutsk, 2010. Vypusk 7(26). Chastyina 3. S. 3-11.
17. Zbrytska T. P., Savchenko H. O., Tatarevska M. S. Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibnyk. Odesa : Atlant, 2013. 427 s. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (data zvernennia: 20.05.2023).
18. Tkachenko A. M., Marchenko K. A. Profesiyni rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia. Ekonomichniy visnyk Donbasu. 2014. № 1. S. 194-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (data zvernennia: 20.05.2023).
19. Vesnin V. N. Menedzhment: uchebnyk. 3-e izd., pererab. i dop. Moskva : PROSPEKT, 2008. 512 s.
20. Melnik L. G. Teoriia samoorganizatsii ekonomicheskikh sistem : monografiya. Sumy : Universitetskaia kniga, 2012. S. 189-190.
21. Yak plekaty u sobi rezyliientnist ta chomu tse vazhlyvo? URL: <https://fizis.net/psychologichna-gramotnist/iak-plekaty-u-sobi-rezyliientnist-ta-chomu-tse-vazhlyvo/> (data zvernennia: 20.05.2023).

## PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

FEDORYSHYNA Larysa, HERASYMCHUK Liliia  
University of Economics and Entrepreneurship

*The purpose of the article is to reveal the importance of personnel development in the management system of the enterprise and ensuring the effectiveness of its functioning and achieving competitive advantages. The following research methods are used to achieve the purpose: monographic, generalization, theoretical synthesis and analysis – to consider the essence of the concept of "personnel development" and the interpretation of its content by different authors; abstract and logical – for revealing the importance of personnel development in the enterprise's management system; graphic – for visual display of the analyzed material and own assumptions.*

*The article is devoted to the development of personnel in the management system of the enterprise. The content of the four basic functions of management (planning, organization, motivation and control) and the role of personnel in the possibility of implementing each of them within the enterprise are disclosed. It is noted that these functions are aimed at ensuring the efficiency of the enterprise and achieving competitive advantages. The factors necessary for personnel development in modern conditions are outlined.*

*The main definitions of the concept of "personnel development" in their chronological appearance in the economic literature are presented. It is substantiated that the benefits of personnel development are felt both for an individual employee and for the enterprise as a whole. Considering the fact that the enterprise operates in a dynamic environment, personnel development should be carried out throughout the entire working life of a person, that is, on a continuous basis, through various types of training – self-education, advanced training, retraining, internships, postgraduate/doctoral studies. It was determined that personnel development should ensure: continuous improvement of skills; updating existing knowledge; resistance and resilience of personnel. In general, the development of personnel in the management system of the enterprise occupies a key place, since competent and motivated personnel are one of the most valuable resources and have a direct impact on the success and competitiveness of the enterprise.*

*Keywords: personnel, personnel development, types of training, management, enterprise, planning, organization, motivation, control.*

## НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

**ВАСИЛЬЦІВ Тарас<sup>1</sup>, МУЛЬСКА Ольга<sup>2</sup>, ГРЕСЬ Арсен<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

e-mail: [tgvas77@ukr.net](mailto:tgvas77@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>

<sup>2</sup>ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

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

<https://orcid.org/0000-0002-1666-3971>

<sup>3</sup>ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

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

У дослідженні наголошено на об'єктивній існуючій потребі, а також проблематиці забезпечення ефективного державного управління структурними змінами та інституційними реформами на внутрішньому ринку. Метою дослідження визначено наукове обґрунтування напрямів дослідження структурних змін на внутрішньому ринку. Показано, що питання формування й реалізації регіональної економічної політики структурних реформ є критично актуальними, причому за всіх типів та фаз суспільного відтворення, коли за спаду економіки потребуються більш кардинальні зміни в її структурі, а на етапі зростання – орієнтовані на інноваційно-технологічну модернізацію, слідування трендам найбільш конкурентоспроможних і прогресивних лідерів. Визначено компоненти й напрями структурного реформування регіональної економічної системи, а саме (1) формування оптимальної галузево-продуктової структури регіональної економіки; (2) становлення повноцінного інституційного середовища; (3) забезпечення раціонального й динамічного перебігу відтворювальних процесів; (4) збалансування секторальних пропорцій регіональної соціально-економічної системи; (5) активізація інноваційно-технологічного розвитку та його внеску у зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки.

Ключові слова: структурні зміни, інституційні реформи, внутрішній ринок, торгівля, структура економіки, регіональна політика.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-26>

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

Структурне реформування поширюється на вельми широкий спектр критично важливих для регіональної економіки процесів, визначаючи основоположні характеристики, на яких базується і функціонує регіональна соціально-економічна система, а також фундамент для інституційних змін і загального подальшого поступу краю. Відтак, питання формування й реалізації регіональної економічної політики структурних реформ є критично актуальними, причому за всіх типів та фаз суспільного відтворення, коли за спаду економіки потребуються більш кардинальні зміни в її структурі, а на етапі зростання – орієнтовані на інноваційно-технологічну модернізацію, слідування трендам найбільш конкурентоспроможних і прогресивних лідерів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні питання структурного реформування економіки досліджують такі науковці, як М. Ажажа [1,с.169-182], О. Амоша [2,с.16-18], С. Біла [3,с.10-22], А. Васіна [4,с.64-68], Т. Васильців, О. Мульска [15,с.44-58], В. Волинець [5,с.32-34], С. Давимука, В. Куйбіда [6,с.76-87], С. Єрохін [7,с.69-82], О. Іляш, Р. Лупак [14,с.7-24], Т. Желюк [8,с.7-17], Н. Жужукіна [9,с.178-181], О. Макара [10,с.261-270], І. Назаркевич [11,с.5-8], С. Науменкова [12,с.23-36], В. Папш [13,с.23-31] та ін.

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

Однак, проблематика ефективних структурних реформ та якісних інституційних змін, зокрема в умовах кризи, все ще залишається недостатньо розробленою.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування напрямів дослідження структурних змін на внутрішньому ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У підсумку узагальнення теоретико-методичних засад структурних змін та інституційних реформ цілком доречно визначити наступні компоненти й напрями структурного

реформування регіональної економічної системи: формування оптимальної галузево-продуктової структури регіональної економіки; становлення повноцінного інституційного середовища; забезпечення раціонального й динамічного перебігу відтворювальних процесів; збалансування секторальних пропорцій регіональної соціально-економічної системи; активізація інноваційно-технологічного розвитку та його внеску у зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки. У відповідності до цих напрямів / завдань доцільно визначати, з одного боку, мету і стратегічні пріоритети, а, з іншого боку, механізми, інструменти, заходи та засоби регіональної політики, впровадження яких забезпечуватиме відповідні структурні зрушення, трансформації і, в підсумку, – реформи. При тому, критично важливим є розуміння цільових орієнтирів, які мають бути досягненими за тим, чи іншим напрямом структурної політики, аби були підстави констатувати про успішність впровадження заходів регіональної економічної та безпосередньо структурної політики.

Мірилами оптимальності продуктово-галузевої структури економіки є, з одного боку, формування пропозиції товарів, продукції, послуг, які забезпечують задоволення потреб підприємств, організацій і населення, а, з іншого боку, сприяють реалізації економіко-ресурсного потенціалу території, включно з низькою витратомісткістю виробництва, нарощенням темпів економічного зростання, створенням і впровадженням результатів НДДКР, стимулюванням інтеграційних процесів, а також залученням інвестицій, стимулюванням інноваційно-технологічного розвитку, енергоощадності та екологічної безпеки.

Критеріями раціональності галузевої структури економіки є раціональний розподіл обмежених економічних ресурсів, їх максимально ефективного використання та добробут місцевого населення. Зі зазначеного формується одразу кілька основоположних висновків. По-перше, слід чітко розрізняти і розуміти важливість як галузей, підприємства яких сприяють реалізації потенціалу та переробці ресурсів і внутрішнього продукту, так і галузей, які створюють кінцеву продукцію та реалізують її, у т. ч. на зовні. По-друге, важлива не тільки ефективність і внесок підприємств тих, чи інших видів економічної діяльності у регіональний розвиток, але й їх суспільна і соціальна відповідальність, забезпечення зайнятості, підтримка культури, мистецтва, інших низько прибуткових сфер. По-третє, не можливий сталий розвиток економіки в цілому без інфраструктури, а також галузей, які продукують інновації, ІКТ, розвивають інтелектуально-кадровий капітал і т. п.

В контексті другого напрямку регіональної структурно-економічної політики, а саме становлення повноцінного інституційного середовища, то, як показують результати численних досліджень, тут також важливі дві сторони однієї «медалі». Перша – це побудова ефективних ринкових інститутів; друга – якість їх функціонування, що проявляється в сприятливості економіко-правового середовища бізнесу, здоровій конкуренції на ринках, відсутності корупції, рейдерства, системної тінізації економічних відносин.

Отже, як можемо констатувати, цільовими орієнтирами – тригерами регіональної економічної політики стають: становлення повноцінної інституційної інфраструктури фінансового моніторингу та економічної безпеки, протидії корупції; вибудування сукупності елементів протидії тінізації капіталу і прибутків, офшоризації податків; побудова ефективної системи захисту права приватної, у т. ч. інтелектуальної, власності, прозорої і справедливої судової системи; формування якісного інституційно-організаційного та інституційно-правового середовища виробництва, а також здійснення іншої господарської діяльності; поширення в суспільстві інституту нульової толерантності до корупції, порушення законів, несплати податків і приховування доходів та прибутку, звичаїв цивілізованого ведення бізнесу і т. п. Додамо, що це основоположні принципи ефективно функціонуючої ринкової економіки, однак і вони будуть недостатніми та частково дисфункційними за умови відсутності елементів системи контролю над такою інституційною системою.

Третій визначений нами напрям регіональної структурно-економічної політики в аналізованій сфері стосується забезпечення раціонального й динамічного перебігу відтворювальних процесів. Як відомо, найбільш вагомими структурними співвідношеннями (щодо процесів відтворення) є ті, що складаються між сферами суспільного виробництва, елементами суспільного відтворення, споживанням та нагромадженням, у структурі основних засобів, валовим випуском та ВВП, інвестиціями і наявним доходом. Таким чином, до цільових орієнтирів регіональної економічної політики доцільно відносити ті, які стосуються подолання трансформаційного скорочення обсягів внутрішнього виробництва та активізації процесів імпортозаміщення, стабілізації системи внутрішніх цін, недопущення інерційності структурних

перетворень за пасивної ролі органів державної влади і місцевого самоврядування, підвищення рівня науково-технологічної активності.

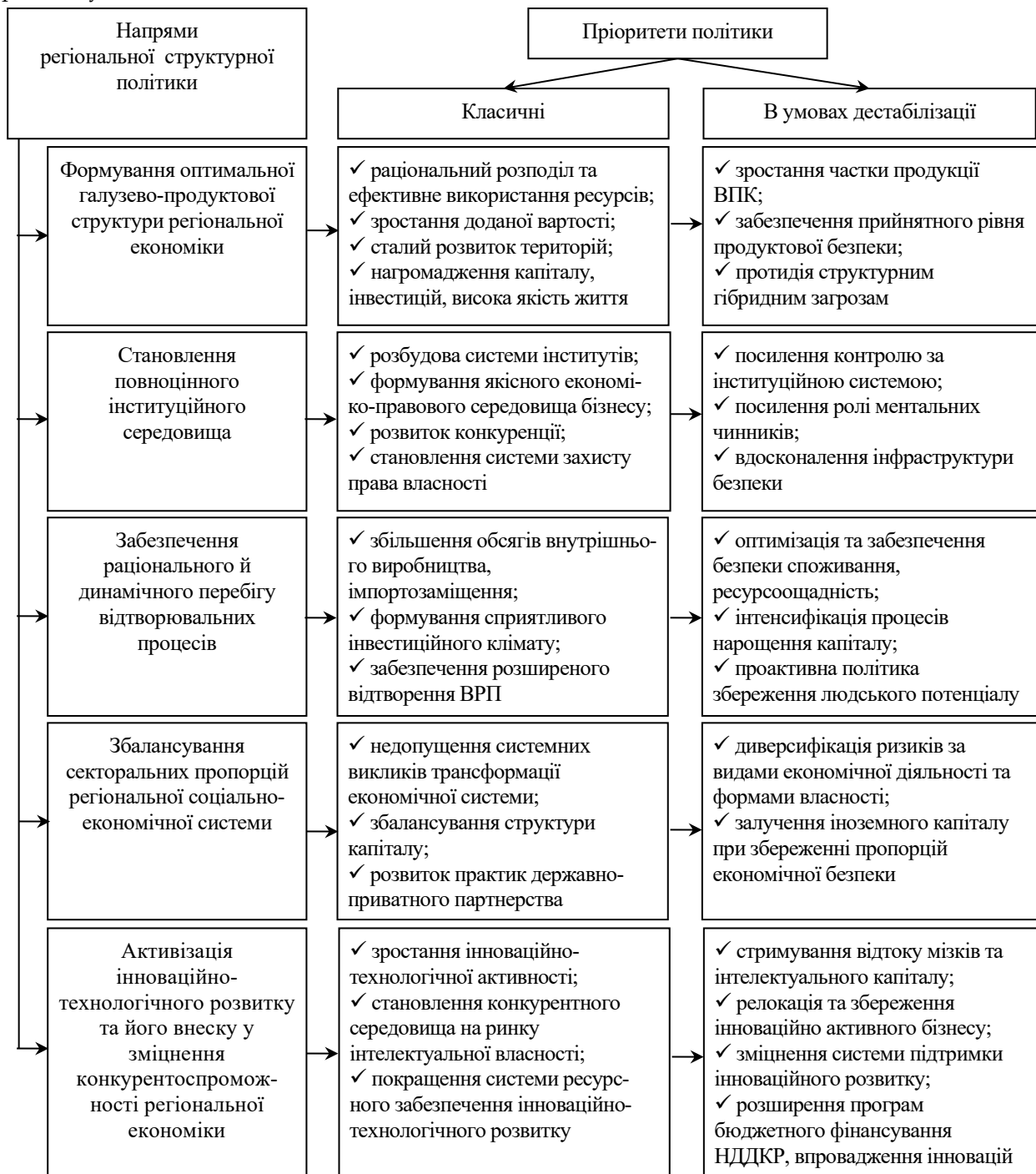


Рис. 1. Цільові орієнтири структурного реформування регіональної економіки

Джерело: авторська розробка.

Четвертий напрям структурної політики передбачає збалансування секторальних пропорцій регіональної соціально-економічної системи. У підсумку узагальнення результатів наукових досліджень у цьому аспекті констатуємо про дві групи завдань. Перша стосується подолання викликів становлення повноцінної ринкової системи господарювання, як от – детінізація, демонополізація економіки, подолання корупції, рейдерства, будь-яких проявів «зрошування» бізнесу і влади, тоді як друга – покращення існуючих структурних співвідношень у різних аспектах структури соціально-економічної системи регіону, що сформувалася на відповідний момент часу. Як правило, це забезпечення розвитку сукупності інституцій приватного підприємництва, розширення сектора стратегічно важливих для економіки і безпеки регіону видів

економічної діяльності, підвищення рівня ділової активності та зниження рівня інертності регіональної економіки, зростання чисельності практики державно-приватного партнерства, збільшення частки на ринку суб'єктів підприємництва з високим рівнем інноваційно-інвестиційної активності як чинника посилення конкурентоспроможності місцевої економіки, забезпечення структурних зрушень на регіональному і місцевому рівні внаслідок раціонального та структурно-збалансованого розвитку підприємництва і т. п.

П'ятий з визначених напрямів – це активізація інноваційно-технологічного розвитку та його внеску у зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки. Результати досліджень, пов'язаних з цим аспектом, дозволяють стверджувати про такі цільові орієнтири регіональної політики, як активізація інноваційно-технологічного розвитку регіональної економіки, підвищення загального рівня інноваційної активності у межах регіональної соціально-економічної системи, становлення конкурентного середовища на ринку інтелектуальної власності, розбудова повноцінної інфраструктури сприяння розвитку та підтримки науково-дослідної діяльності і впровадження її результатів у господарській практиці. Таким чином, система пріоритетів структурного реформування регіональної економіки набуває вигляду як на рис. 1.

Структурні зміни та реформи, які відбуваються на внутрішньому ринку, є чи не найбільш важливими індикаторами, з одного боку, його розвитку, а, з іншого, – критеріями якості регіональної політики їх забезпечення, а, відтак, створення передумов для подальшого поступу внутрішнього ринку. Проведення відповідного оцінювання має опиратися на теоретико-методичні засади структурного реформування економіки, а зокрема на його компоненти (вектори).

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

Таким чином, доцільно визначити наступні напрями узагальнення теоретико-методичних засад структурних реформ, за якими потрібно досягти відповідних завдань регіональної політики. Це формування оптимальної галузево-продуктової структури регіональної економіки; становлення повноцінного інституційного середовища; забезпечення раціонального й динамічного перебігу відтворювальних процесів; збалансування секторальних пропорцій регіональної соціально-економічної системи; активізація інноваційно-технологічного розвитку та його внеску у зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки

У підсумку аналізування концептуальних основ структурних змін, реформ трансформацій, інституціоналізму, структурної політики і т. п. встановлено, що такими напрямками (складовими, критеріями аналізування) є структура економіки за видами економічної діяльності, повноцінне інституційне середовище та інституційні трансформації, ефективні зміни у відтворювальних процесах, збалансованість пропорцій між секторами регіональної економіки, інноваційно-технологічна активність та її внесок у конкуренто-спроможність регіональної економіки.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування структурних змін і реформ на внутрішньому ринку.

### **Література**

1. Ажажа М., Фурсін О., Венгер О. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 11 (88). С. 169-182.
2. Амоша О. І., Аптекарь С. С., Білопольський М. Г., Юрій С. І. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2011. 848 с.
3. Біла С. О. Структурна політика в системі державного регулювання трансформаційної економіки. Київ : УАДА, 2001. 408 с.
4. Васіна А. Ю. Організаційно-функціональний механізм структурного реформування національної економіки: теоретичні й методологічні основи формування. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 64-68.
5. Волинець В. В. Шляхи удосконалення галузевої структури економіки країни. *Економіка та держава*. 2006. № 8. С. 32-34.
6. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики ЄС. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 76-87.
7. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Київ : Світ знань, 2002. 528 с.



8. Желюк Т. Л. Структурні трансформації як джерело формування нової якості економічного зростання. *Світ фінансів*. 2010. № 2. С. 7-17.
9. Жужукіна Н. І. Структурні перетворення в умовах економічної кризи. Харчова промисловість. 2017. № 22. С. 178-181.
10. Макара О. В. Структурні трансформації у соціально-орієнтованій національній економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.15. С. 261-270.
11. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України : автореф. дис. д.е.н. за спец. 08.00.03. Львів, 2021. 40 с.
12. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Проблеми подолання негативного впливу глобальних диспропорцій та формування нового геофінансового механізму. *Фінанси України*. 2009. № 3. С. 23-36.
13. Папш В. В. Структурна трансформація економіки України у контексті євроінтеграційних процесів. *Регіональна економіка*. 2008. № 1. С. 23-31.
14. Ilyash O., Vasylytsiv T., Lupak R., Get'manskiy V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 2021. Iss. 51. P. 7-24.
15. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the development of Ukraine's digital economy: identification and evaluation. *Science and innovation*, 2022. № 18. (2). P. 44-58.

### References

1. Azhazha, M., Fursin, O., Wenger, O. (2022). Foreign experience of regional economic development: innovations, ecosystem, local self-government. *Humanities Studies*. Iss. 11 (88). pp. 169-182.
2. Amosha, O. I., Aptekar, S. S., Bilopolskyi, M. G., Yurii, S. I. (2011). Structural reforms of the economy: world experience, institutions, strategies for Ukraine. Ternopil: Econ. opinion of TNEU. 848 p.
3. Bila, S. O. (2001). Structural policy in the system of state regulation of the transformational economy. Kyiv: UADA. 408 p.
4. Vasina, A. Yu. (2016). Organizational and functional mechanism of structural reform of the national economy: theoretical and methodological foundations of formation. *Economy and the state*. no. 4. pp. 64-68.
5. Volynets, V. V. (2006). Ways of improving the sectoral structure of the country's economy. *Economy and the state*. 2006. no. 8. pp. 32-34.
6. Davymuka, S. A., Kuybida, V. S., Fedulova, L. I. (2019). Development trends of the new EU regional policy. *Regional economy*. no. 1. pp. 76-87.
7. Yerokhin, S. A. (2002). Structural transformation of the national economy (theoretical and methodological aspects). Kyiv: World of Knowledge. 528 p.
8. Zhelyuk, T. L. (2010). Structural transformations as a source of formation of a new quality of economic growth. *The world of finance*. no. 2. pp. 7-17.
9. Zhuzhukina, N. I. (2017). Structural transformations in the conditions of the economic crisis. *Food Industry*. no. 22. pp. 178-181.
10. Makara, O. V. (2012). Structural transformations in the socially oriented national economy. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Iss. 22.15. pp. 261-270.
11. Nazarkevich, I. B. (2021). State regulation of structural changes in the economy of Ukraine. Lviv. 40 p.
12. Naumenkova, S. V., Mishchenko, S. V. (2009). Problems of overcoming the negative impact of global disparities and the formation of a new geo-financial mechanism. *Finances of Ukraine*. no. 3. pp. 23-36.
13. Papp, V.V. (2008). Structural transformation of the economy of Ukraine in the context of European integration processes. *Regional economy*. no. 1. pp. 23-31.
14. Ilyash, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Get'manskiy, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. Iss. 51. pp. 7-24.
15. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B., Shtets, T. (2022). Factors of the development of Ukraine's digital economy: identification and evaluation. *Science and innovation*. no. 18. (2). pp. 44-58.

## RESEARCH DIRECTIONS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE DOMESTIC MARKET

VASYLTSIV Taras, MULSKA Olha, GRES Arsen

SI «Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine»

*The research emphasizes the objectively existing need, as well as the problem of ensuring effective state management of structural changes and institutional reforms in the domestic market. The purpose of the research is to determine the scientific justification of the research areas of structural changes in the domestic market. It is shown that the issues of formation and implementation of regional economic policy of structural reforms are critically relevant, and for all types and phases of social reproduction, when more drastic changes in its structure are needed during the recession of the economy, and in the stage of growth - oriented to innovative and technological modernization, following trends of the most competitive and progressive leaders. The components and directions of the structural reform of the regional economic system are determined, namely (1) the formation of the optimal branch and product structure of the regional economy; (2) formation of a full-fledged institutional environment;*

(3) ensuring a rational and dynamic course of reproductive processes; (4) balancing the sectoral proportions of the regional socio-economic system; (5) activation of innovative and technological development and its contribution to strengthening the competitiveness of the regional economy. Based on the analysis of modern research results in the field of conceptual foundations of structural changes, transformation reforms, institutionalism, structural policy, etc., the directions (components, analysis criteria) of the generalization of the theoretical and methodological foundations of structural changes are determined, namely, it is shown that such are the structure of the economy by types of economic activity, a full-fledged institutional environment and institutional transformations, effective changes in reproductive processes, balanced proportions between sectors of the regional economy, innovative and technological activity and its contribution to the competitiveness of the regional economy.

*Keywords:* structural changes, institutional reforms, internal market, trade, structure of the economy, regional policy.

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

ЧЕРЕП Олександр<sup>1</sup>, ОСМАКОВСЬКА Ксенія<sup>2</sup>, ЛИЩЕНКО Олена<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

<sup>2</sup> Запорізький національний університет

<sup>3</sup> НУ «Запорізька політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

Стаття присвячена дослідженню актуальності проблеми енергетичного розвитку, а саме доцільності використання енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії (ВДЕ). Зважаючи на зростання світового споживання енергії, нестабільність нафтового ринку та загрозу зміни клімату, пошук нових шляхів отримання енергії стає надзвичайно важливим завданням. Використання енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії може значно сприяти зменшенню викидів парникових газів, поліпшенню екологічної ситуації та створенню стійкої енергетичної системи.

Розглянуто переваги використання енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії, а також нормативні акти про Комплексну державну програму енергозбереження України. Виявлено, що впровадження цих технологій може привести до значних економічних переваг, зокрема зменшення витрат на енергію та залежності від імпорту енергоносіїв. Підкреслено необхідність створення стимулюючих механізмів, таких як податкові пільги та пріоритети в розподілі ресурсів, що сприятимуть переходу до енергоефективної і сталі енергетики.

Загалом, стаття демонструє, що використання енергоефективних технологій та ВДЕ є необхідним кроком для забезпечення енергетичної стійкості, зменшення залежності від викопних палив, зменшення викидів парникових газів та покращення якості навколишнього середовища. Результати дослідження підтверджують, що енергоефективні технології та ВДЕ мають великий потенціал у сфері енергетики та можуть сприяти досягненню енергетичної ефективності та сталого розвитку. Враховуючи зростаючу необхідність у збереженні енергії та зменшенні впливу на навколишнє середовище, стаття підкреслює важливість подальшого дослідження та впровадження енергоефективних технологій та ВДЕ для створення екологічно стійкого та ефективного енергетичного сектору.

Ключові слова: енергоефективність, енергетика, відновлювальні джерела енергії, енергоефективні технології, сталий розвиток, енергетична стійкість, парникові гази, природні ресурси.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-27>

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

У сучасному світі питання енергоефективності та сталого розвитку стають все більш актуальними. Зростаючі енергетичні потреби, зміни клімату та обмежені ресурси природних палив ставлять перед людством виклик ефективно

використовувати енергію та шукати альтернативні джерела.

Одним із ключових напрямків вирішення цих проблем є використання енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Енергоефективні технології спрямовані на зменшення споживання енергії при збереженні або підвищенні продуктивності. Вони охоплюють широкий спектр галузей, від будівництва та транспорту до промисловості та побуту.

Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика, вважаються екологічно чистими та безперервно доступними. Вони не тільки знижують використання вичерпних природних ресурсів, але й зменшують викиди парникових газів і шкідливих речовин, сприяючи боротьбі зі зміною клімату.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання використання енергоефективних технологій, енергозбереження та енергоефективності завжди були актуальними, оскільки забезпечують зниження собівартості продукції і, відповідно, конкурентоспроможність продукції та суб'єктів господарювання. Даним питанням приділяли увагу вітчизняні науковці, а саме: Баланова Т.В. [7], Бардась А. В. [1], Бережний Є. О. [5], Богач К. С. [1], Гавриленко В.М. [5], Графська Д. С. [8], Григоровський В.В. [5], Гулевець Д.В. [5], Давидова Ю. В. [2], Дзяна Г.О. [3], Денисенко Л.О. [4], Євтушенко Л.В. [5], Запорожець О.І. [5], Малогловець Р.Л. [4], Мовчан Я.І. [5], Пашкевич М.О. [5], Плаксін С.І. [6], Стойка В.О. [7], Стойка С.О. [7], Струк В. О. [2], Тронь О.Я. [5], Цапко-Піддубна О.І. [9], Череп А.В. [8], Шкіль Ю.А. [6], Юрко В.О. [6].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Мета статті полягає у виявленні основних факторів, що впливають на доцільність використання енергоефективних технологій та ВДЕ, включаючи економічні вигоди, технічні можливості, соціальні переваги та вплив на довкілля. Дослідження спрямоване на оцінку ефективності впровадження цих технологій з погляду енергозбереження, витрат на енергію, стійкості енергетичного сектору та загального благополуччя суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наш час зростання економіки тісно пов'язане з використанням ресурсів та споживанням енергії, тож питання енергоефективності стає все більш актуальним. Енергоефективні технології та вдосконалення в сфері виробництва, будівництва та повсякденного життя можуть виявитись важливими інструментами для збереження енергії та захисту навколишнього середовища.

Енергетична ефективність – кількісне співвідношення між роботою, послугами, товарами або енергією на виході та витраченою енергією на вході. В Україні регламентується Законом України «Про енергетичну ефективність» [10].

Однією з ключових переваг використання енергоефективних технологій є економічний ефект. Зменшення витрат на споживання енергії сприяє зниженню витрат підприємств і господарств на комунальні послуги та опалення. Крім того, використання енергоефективних технологій може призвести до покращення якості продукції та послуг, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємств і покращенню їх фінансового стану [11].

Другою важливою перевагою енергоефективних технологій є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Зменшення споживання енергії призводить до зниження викидів шкідливих газів та парникових ефектів, сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню екологічного сліду. Це особливо важливо в умовах зростаючих екологічних проблем та змін клімату.

Третя перевага енергоефективних технологій полягає у забезпеченні енергетичної безпеки. Залежність від імпорту енергоресурсів може бути загрозливою для країни з економічної та політичної точок зору. Використання енергоефективних технологій допомагає знизити залежність від імпорту енергії, а також забезпечує більш стійке та незалежне енергетичне майбутнє.

Використання енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії дійсно є стратегічно важливим кроком у напрямку сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату [12].

Традиційні методи виробництва енергії, які базуються на використанні вуглеводнів, призводять до великих викидів парникових газів, особливо вуглекислого газу. Використання енергоефективних технологій та ВДЕ допомагає зменшити залежність від таких джерел енергії і знизити викиди парникових газів, сприяючи зменшенню парникового ефекту та зміні клімату.

Не слід забувати про те, що використання енергоефективних технологій дозволяє знизити споживання енергії і покращити продуктивність енергетичних систем. Це означає, що менше енергії потрібно для виробництва одиниці продукції або для забезпечення певної послуги. Зменшення споживання енергії допомагає знизити енергетичну залежність, зберегти природні ресурси і скоротити викиди забруднюючих речовин.

Прикладом ефективного використання енергозберігаючих технологій можуть бути європейські країни, а саме Люксембург. В країні запроваджено Інтегрований національний енергетичний та кліматичний план Люксембургу на період 2021-2030 роки. Відповідно до регламенту (ЄС) 2018/1999 Європейського парламенту та ради від 11 грудня 2018 року. У цьому плані зазначена мета скорочення викидів парникових газів до 2030 року на 55% (рис. 1). Провідна роль в процесі енергоефективності належить державі та муніципалітетам, особливо для будівель та освітлення (Люксембурзька ініціатива LED 2025) [13].

За умови реалізації запланованих заходів з енергоефективності а Люксембурзі кумулятивна кінцева економія енергії між 2021 та 2030 роками в усіх секторах (домогосподарства, підприємства/сфера послуг, промисловість та транспорт) становитиме становитиме 97,3 ТВт·год.

Цей план пропонує нові можливості для посилення зв'язку між політикою енергетичних та кліматичних дій з однієї сторони та економічним розвитком Люксембургу з іншої [13].

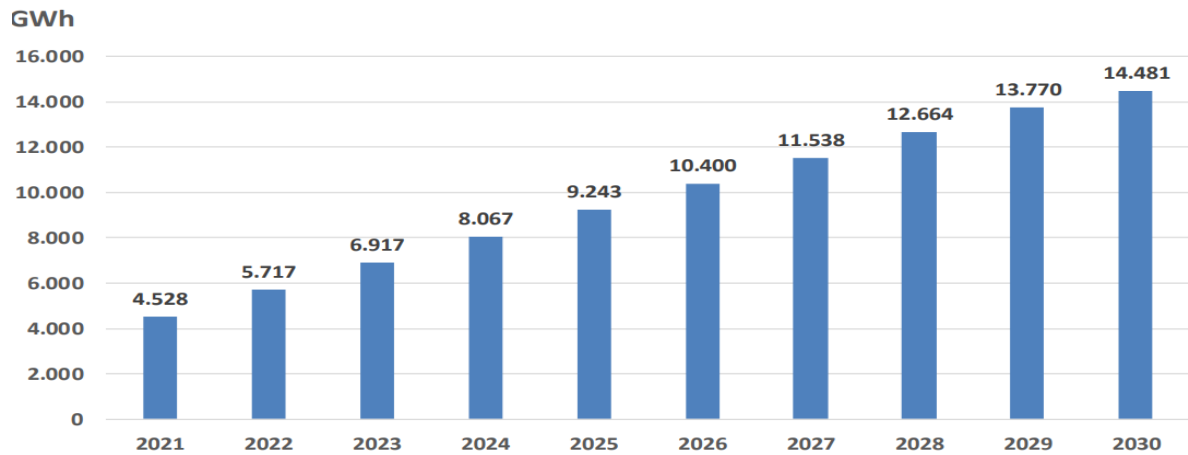


Рис. 1. Щорічна кінцева економія енергії в ГВт-год домогосподарствами, комерційним сектором, сферою послуг, промисловістю та транспортом в Люксембурзі (порівняно з цільовим показником енергоефективності 44%).

Варто врахувати, що важливим є те, що використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біомасова енергія, є ключовим компонентом сталого розвитку. Ці джерела енергії не тільки є невичерпними, але й мають значно менші негативні впливи на довкілля порівняно з традиційними джерелами енергії.

Щоб забезпечити успішний перехід до сталої енергетики, необхідна політична підтримка, інвестиції та свідоме споживання енергії. Використання енергоефективних технологій та ВДЕ є необхідними для створення екологічно стійкого та економічно прогресивного суспільства.

Вивчивши Постанову Кабінету Міністрів України № 148 «Про Комплексну державну програму енергозбереження України» [14], вважаємо, що використання енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії, яка направлена на використання енергоефективних технологій, дозволить знизити вартість як для домогосподарств, так і для промислових підприємств, та зменшити негативний вплив на біорізноманіття нашої планети.

Отже, використання енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії є доцільним з багатьох аспектів, що дозволяє покращити якість життя людей, знизити залежність від імпорту енергоресурсів та сприяти стійкому розвитку економіки та екології.

Варто зазначити, що енергоефективність є одним з ключових аспектів сталого розвитку, який важливий для забезпечення екологічної безпеки та збереження ресурсів нашої планети. У світлі зростання світової енергетичної кризи та підвищення цін на енергоресурси, енергоефективність стає все більш актуальною проблемою для України. Відтак, розвиток енергоефективних технологій та їх використання є важливим напрямком розвитку нашої країни.

Енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії є ключовими складовими концепції сталого розвитку. Впровадження цих підходів потребує великої уваги та зусиль у впровадженні та розвитку нових технологій, а також у великому обсязі фінансування з боку держави та приватного сектору [15].

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

Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження енергоефективних технологій та ВДЕ має значний потенціал для забезпечення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вони можуть допомогти зменшити використання викопних палив, знизити викиди парникових газів і поліпшити якість повітря. Крім того, енергоефективні технології можуть знизити енергетичну залежність і зменшити витрати на енергію. Також впровадження енергоефективних технологій та ВДЕ може мати позитивний вплив на економіку. Це включає зменшення витрат на енергію, створення нових робочих місць у секторі ВДЕ та зниження залежності від імпорту енергоносіїв.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що використання енергоефективних технологій та ВДЕ є доцільним кроком у напрямку сталого розвитку. Проте, для успішного впровадження цих технологій необхідні ефективні політичні регулювання, фінансова підтримка та створення сприятливих умов для їх впровадження.

Перехід до енергоефективних технологій та ВДЕ не є одноразовим процесом, і він потребує системного підходу та довгострокових зусиль. Однак, він є критичним для забезпечення сталого розвитку, збереження енергії та зниження впливу на довкілля.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бардась А. В. Науково-технічні принципи впровадження ресурсозберігаючих екологічно безпечних геотехнологій / А. В. Бардась, К. С. Богач // Сталый розвиток економіки. - 2013. - № 1. - С. 177-180. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_40)
2. Давидова Ю. В. Досвід Європейського Союзу у сфері підвищення енергоефективності / Ю. В. Давидова, В. О. Струк // Ефективність державного управління. - 2013. - Вин. 3 4.- С. 165-172.
3. Дзяна Г.О. Удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері енергозбереження України (соціально- екологічний аспект): дис.к.держ.упр./ Г.О.Дзяна. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. 25 с.
4. Денисенко Л. О . Система енергетичного менеджменту як основа ефективного управління енергоспоживанням [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, Р. Л. Малолюбцев. // Технології та дизайн. - 2013. – № 3. - Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2013\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2013_3_19)
5. Енергоефективність України: виклики часу / Є.О. Бережний, В.М. Гавриленко, В.В. Григоровський, Л.В. Євтушенко, О.І. Запорожець, Я.І. Мовчан, М.О. Пашкевич, О.Я. Тронь, Д.В. Гулевець // Вісн. НАН України. – 2013. – № 7. – С. 61-69. – Бібліогр.: 8 назв. – укр.
6. Плаксін С.І. Гібридні енергосистеми / С.І. Плаксій, Ю.А. Шкіль, В.О. Юрко // Вісник Національної академії наук України. - 2005. - № 2. - С. 27-39.
7. Стойка В.О., Стойка С.О., Баланова Т.В. Сучасні аспекти оптимізації енергоефективності економіки України: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.С. Іванілова. - Харків: ХНУБА, 2015.С.179- 181. Режим доступу: [http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8025/3/4\\_Such\\_aspekt.Pdf](http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8025/3/4_Such_aspekt.Pdf)
8. Череп А.В., Графська Д. С. Управління енергоефективністю з метою природоохоронної діяльності.// Сталый розвиток економіки на засадах ресурсоефективності : збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів молодих вчених / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С. 49- 51
9. Цапко-Піддубна О.І. Механізми досягнення енергоефективності економіки країн Центральної та Східної Європи в умовах європейської інтеграції: дис.к.е.н./ О.І. Цапко-Піддубна. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2015. 22 с.
10. Закон України «Про енергетичну ефективність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 21.10.2021, 2022, № 2, ст.8 {із змінами, внесеними згідно із Законами № 2392-IX від 09.07.2022, № 2710-IX від 03.11.2022, № 3220-IX від 30.06.2023}. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
11. Перехід на відновлювані джерела енергії може заощадити трильйони – дослідження. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-62896092>.
12. Тормосова Р.Ю., Романюк О.П., Сафіуліної К.Р. Підготовка проектних пропозицій із чистої енергії: практичний посібник. - Київ: ТОВ «Поліграф плюс», 2015. 176 с. URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MDG6.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MDG6.pdf).
13. Енергоефективність: практичні кейси на прикладі країн Європи (Люксембург). 03.04.2023 р. Режим доступу: <https://ukraine-oss.com/energoefektyvnist-praktychni-kejsy-na-prykladi-krayin-eyvropy-lyuksemburg/>
14. Про Комплексну державну програму енергозбереження України: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 лютого 1997 р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-97-%D0%BF#Text>.
15. Навчальний посібник «Потенціал енергоефективності України: перспективи співпраці з ЄС» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 101 «Екологія», 192 «Будівництво та цивільна інженерія» другого рівня вищої освіти. - Полтава: Національного університету «Полтавська політехніка імені Ю. Кондратюка», 2021. - 109 с.

#### REFERENCES:

1. Bardas A. V. Naukovo-tekhnichni pryntsypty vprovadzhennia resursozberihaiuchykh ekolohichno bezpechnykh heotekhnolohii / A. V. Bardas, K. S. Bohach // Stalyi rozvytok ekonomiky. - 2013. - № 1. - S. 177-180. Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_40)

2. Davydova Yu. V. Dosvid Yevropeiskoho Soiuzu u sferi pidvyshchennia enerhoefektyvnosti / Yu. V. Davydova, V. O. Struk // Efektyvnist derzhavnogo upravlinnia. - 2013. - Vyn. 3 4 .- S. 165-172.
3. Dziana H.O. Udoskonalennia mekhanizmiv realizatsii derzhavnoi polityky u sferi enerhozberezhennia Ukrainy (sotsialno- ekolohichni aspekt): dys.k.derzh.upr./ H.O.Dziana. Lviv: LRIDU NADU, 2008. 25 s.
4. Denysenko L. O. Systema enerhetychnoho menedzhmentu yak osnova efektyvnogo upravlinnia enerhospozhyvanniam [Elektronnyi resurs] / L. O. Denysenko, R. L. Malohlovets. // Tekhnolohii ta dyzain. - 2013. – № 3. - Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2013\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2013_3_19)
5. Enerhoefektyvnist Ukrainy: vyklyky chasu / Ye.O. Bereznyi, V.M. Havrylenko, V.V. Hryhorovskiy, L.V. Yevtushenko, O.I. Zaporozhets, Ya.I. Movchan, M.O. Pashkevych, O.Ia. Tron, D.V. Hulevets // Visn. NAN Ukrainy. – 2013. – № 7. – S. 61-69. – Bibliohr.: 8 nazv. – ukr.
6. Plaksin S.I. Hibrydni enerhosystemy / S.I. Plaksii, Yu.A. Shkil, V.O. Yurko // Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. - 2005. - № 2. - S. 27-39.
7. Stoika V.O., Stoika S.O., Balanova T.V. Suchasni aspekty optymizatsii enerhoefektyvnosti ekonomiky Ukrainy: monohrafiia / Za zah. red. d.e.n., prof. O.S. Ivanilova. - Kharkiv: KhNUBA, 2015.S.179- 181. Rezhym dostupu: [http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8025/3/4\\_Such\\_aspekt\\_Pdf](http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8025/3/4_Such_aspekt_Pdf)
8. Cherep A.V., Hrafka D. S. Upravlinnia enerhoefektyvnistiu z metoiu pryrodookhoronnoi diialnosti.// Stalyi rozvytok ekonomiky na zasadakh resursoefektyvnosti : zbirnyk materialiv VIII Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii studentivi molodykh vchenykh / za red. A. V. Cherep. Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2023. S. 49- 51
9. Tsapko-Piddubna O.I. Mekhanizmy dosiahnennia enerhoefektyvnosti ekonomiky krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy v umovakh yevropeiskoi intehraii: dys.k.e.n./ O.I. Tsapko-Piddubna. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2015. 22 s.
10. Zakon Ukrainy «Pro enerhetychnu efektyvnist». Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 21.10.2021, 2022, № 2, st.8 {Iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonamy № 2392-IX vid 09.07.2022, № 2710-IX vid 03.11.2022, № 3220-IX vid 30.06.2023}. Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
11. Perekhid na vidnovliuvani dzherela enerhii mozhe zaoshchadyty tryliony – doslidzhennia. BBC News Ukraina. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-62896092>.
12. Tormosova R.Iu., Romaniuk O.P., Safulinoini K.R. Pidhotovka proektykh propozytsii iz chystoi enerhii: praktychni posibnyk. – Kyiv: TOV «Polihraf plius», 2015. 176 s. URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MDG6.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MDG6.pdf).
13. Enerhoefektyvnist: praktychni keisy na prykladi krain Yevropy (Liuksemburh). 03.04.2023 r. Rezhym dostupu: <https://ukraine-oss.com/energoefektyvnist-praktychni-keisy-na-prykladi-krayin-yevropy-lyuksemburg/>
14. Pro Kompleksnu derzhavnu prohramu enerhozberezhennia Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 liutoho 1997 r. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-97-%D0%BF#Text>.
15. Navchalnyi posibnyk «Potensial enerhoefektyvnosti Ukrainy: perspektyvy spivpratsi z YeS» dlia studentiv spetsialnosti 076 «Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist», 101 «Ekolohiia», 192 «Budivnytstvo ta tsyvilna inzheneriia» druhoho rivnia vyshchoi osvity. – Poltava: Natsionalnoho universytetu «Poltavska politekhnika imeni Yu. Kondratiuka», 2021. – 109 s.

## FEASIBILITY OF USING ENERGY-EFFICIENT TECHNOLOGIES AND RENEWABLE ENERGY SOURCES

CHEREP Oleksandr<sup>1</sup>, OSMAKOVSKA Ksenia<sup>1</sup>, LYSHENKO Olena<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zaporizhzhia National University

<sup>2</sup> "Zaporizka Polytechnic"

*The article is devoted to the study of the relevance of the problem of energy development, namely the expediency of using energy-efficient technologies and renewable energy sources (RES). Considering the growth of global energy consumption, the instability of the oil market and the threat of climate change, the search for new ways of obtaining energy becomes an extremely important task. The use of energy-efficient technologies and renewable energy sources can significantly contribute to reducing greenhouse gas emissions, improving the environmental situation, and creating a sustainable energy system.*

*The advantages of using energy-efficient technologies and renewable energy sources, as well as normative acts on the Comprehensive State Energy Saving Program of Ukraine, are considered. It has been found that the implementation of these technologies can lead to significant economic benefits, including a reduction in energy costs and dependence on energy imports. The need to create stimulating mechanisms, such as tax benefits and priorities in the distribution of resources, which will contribute to the transition to energy-efficient and sustainable energy, is emphasized.*

*Overall, the paper demonstrates that the use of energy-efficient technologies and RES is a necessary step to ensure energy sustainability, reduce dependence on fossil fuels, reduce greenhouse gas emissions, and improve environmental quality. The results of the study confirm that energy-efficient technologies and RES have great potential in the field of energy and can contribute to achieving energy efficiency and sustainable development. Given the growing need to conserve energy and reduce environmental impact, the paper highlights the importance of further research and implementation of energy-efficient technologies and RES to create an environmentally sustainable and efficient energy sector.*

*Key words: energy efficiency, energy, renewable energy sources, energy-efficient technologies, sustainable development, energy sustainability, greenhouse gases, natural resources.*

## МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ: КРИТИЧНІ СОЦІАЛЬНІ ЗАГРОЗИ

ПРЯМУХІНА Наталія

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-0788-7399>

e-mail: [n.priamukhina@donnu.edu.ua](mailto:n.priamukhina@donnu.edu.ua)

*У дослідженні актуалізовано проблему забезпечення економічної безпеки держави, однак з прицілом на соціальний, зокрема – людиноцентричний аспект розвитку країни. Метою дослідження визначено ідентифікацію та обґрунтування рекомендацій щодо державної політики нівелювання критичних соціальних загроз у системі управління економічною безпекою України. Показано, що досягнення належного рівня економічної безпеки національної економіки є провідним завданням органів влади. При тому особливо актуальними є ці питання в сфері соціальної безпеки, коли обґрунтування та реалізації ефективних і якісних механізмів державної політики модернізації системи соціальної безпеки стосується здатності сформулювати її відповідну систему та забезпечити ефективне використання людського потенціалу нації. Ідентифіковано головні проблемні аспекти, пов'язані з наростанням критичних соціальних загроз в Україні. Складено матрицю SWOT-аналізу перспектив та найбільш критичних соціальних загроз, характерних для України. Доведено наявність в Україні системних вад, які породжують критично гострі соціальні загрози, визначено їх перелік. Вказано на те, що наявність цих вад обумовлена системними недоліками у державному управлінні загалом та в соціальній сфері зокрема. Ідентифіковано ці недоліки державного управління. Визначено напрями та заходи державної політики модернізації системи управління у сфері гарантування соціальної безпеки в Україні.*

*Ключові слова: економічна безпека, людиноорієнтований підхід, вектори ризику, зайнятість, людиноорієнтована модель економічної безпеки, критичні загрози.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-28>

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

Досягнення належного рівня економічної безпеки національної економіки є провідним завданням органів влади. Адже за такої ситуації економіка країни стабільно функціонує й розвивається, реалізує власний потенціал та посідає гідне місце в системі міжнародного поділу праці. Загрози її стійкості і стабільності нівельовані, а пріоритети подальшого зростання визначені, відповідні заходи впроваджені.

Однак, з таким твердженням не погодиться більшість дослідників, що займаються проблемами економічної і соціальної безпеки. На їх справедливу думку одним з принципів ефективного управління у сфері безпеки є постійність. І це означає, що нові загрози можуть з'явитися у будь-яку мить і треба бути до них готовими. Система увесь час має знаходитися у стані здатності протидіяти викликам.

Особливо актуальними є ці питання відносно соціальної безпеки. Питання обґрунтування та реалізації ефективних і якісних механізмів державної політики модернізації політики соціальної безпеки, здатних сформулювати її відповідну систему та забезпечити формування і ефективне використання людського потенціалу нації, актуальне завжди. Адже на сучасному етапі поступу нашої держави регулювання критичних соціальних загроз характеризується низкою недоліків, які призвели до низького рівня реалізації базових функцій соціальної політики, в тому числі в частині формування і ефективного використання людського капіталу. Підтвердженням цього є критичне зниження рівня доходів та якості життя населення, складність доступу його значної частини до якісних освітніх, медичних та інших соціальних послуг, ускладнення ситуації в сфері житлово-комунального господарства, подальше зниження ефективності системи соціального страхування, погіршення стану соціальної інфраструктури, зростання безробіття та активне нарощування міграційних процесів, посилення диференціації соціально-економічного розвитку у просторово-структурному аспекті, що призводять до депресивності і занепаду значної частини територій країни.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попри все ще не надто значний період активних досліджень в царині економічної безпеки, концептуальні положення, структурні характеристики, підходи до формування механізмів, інструментів й засобів забезпечення економічної безпеки держави достатньо комплексно розкриті у публікаціях таких дослідників, як З. Варналій, Д. Буркальцева [1,с.4-8], О. Власюк [3,с.11-28], А. Денисов [4,с.197-206], В. Мунтіян [9,с.111-114] та інших науковців. Відповідно, у цих та інших



дослідженнях також на належному рівні вивчено і проблематику і питання гарантування соціальної безпеки держави.

При тому, потрібно визнати, що більшість питань, пов'язаних з управлінням соціальною безпекою, виникають саме на мікроекономічному рівні управління. Ці аспекти достатньо комплексно охарактеризовані у публікаціях таких науковців, як Т. Зубко [5,с.81-88], Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [6,с.28-34], Р. Лупак, А. Дідич [7,с.248-252], О. Маноїленко [8,с.60-63] та інші.

При тому, значний інтерес до проблем соціальної безпеки, а також людиноцентричного підходу як в економіці в цілому, так і в безпековій сфері зокрема, виявлено в низці публікацій, авторами яких є В. Борщевський [10,с.60-63], В. Шлемко, І. Бінько [11,с.22-28], О. Шнипко [12,с.24-36] та інші вчені.

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

Проте, попри велику кількість досліджень, проблеми соціальної безпеки людини та держави постійно змінюються і така ситуація обумовлює потребу в нових як теоретико-методичних, так і методико-прикладних пошукуваннях відносно ідентифікації та нівелювання критичних соціальних загроз у системі соціальної безпеки України.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є ідентифікація та обґрунтування рекомендацій щодо державної політики нівелювання критичних соціальних загроз у системі управління економічною безпекою України.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Попри наявні окремі позитивні зрушення у розвитку соціальної сфери та підвищенні рівня якості життя населення в Україні, які відбулися впродовж останніх тридцяти років, є всі підстави стверджувати про наявність таких негативних передумов соціального розвитку держави, як наявність істотних «реальних» диференціацій у рівні життя багатого і бідного населення, у просторово-територіальному аспекті; великі обсяги тінізації ринку праці, зайнятості, доходів і витрат населення; високий рівень корупції у освітній, культурній сферах, житлово-комунальному господарстві та системі надання державних соціальних послуг; нераціональність структури доходів і витрат населення, низький рівень державного фінансування підтримки і розвитку соціальної сфери; зменшення очікуваної тривалості життя, чисельності населення та звуження освітнього потенціалу; погіршення стану розвитку та якості функціонування об'єктів соціальної та житлово-комунальної інфраструктури.

Активізація цих передумов призводить до розвитку таких несприятливих щодо покращення соціального розвитку України критичних соціальних загроз, як зменшення чисельності та погіршення якості інституціонального забезпечення функціонування соціальної сфери, подальший занепад матеріально-технічної та технологічної бази закладів соціальної і житлово-комунальної сфер, зростання вартості соціальних послуг та соціального забезпечення, ускладнення ситуації з глобальними захворюваннями, зменшення обсягу введеного в експлуатацію житла та подальше погіршення екологічної ситуації.

З іншого боку, в нашій державі загалом наявний потенціал та ресурсні можливості активізації екзо- та ендогенного соціального зростання. Втім, цьому перешкоджає низка недоліків макроекономічного, фінансового, інвестиційно-інноваційного та матеріально-технічного середовища. До них передусім відносяться зменшення чисельності суб'єктів, що надають соціальні послуги, та чисельності зайнятих в соціальній сфері, нестабільність фінансового стану охорони здоров'я і надання соціальної допомоги, мистецтва, спорту, розваг і відпочинку, недостатні обсяги інвестиційно-інноваційної активності, зокрема інвестування приватного капіталу у розвиток соціального сектору, діяльності зі створення і впровадження у господарську практику нових технологій. Загалом охарактеризовані макроекономічні тенденції є негативними та призводять до менш якісного соціального обслуговування населення через зменшення чисельності мережі об'єктів соціальної сфери та їх кадрового забезпечення, послаблення їх ресурсних можливостей та обмеженого залучення передового світового досвіду до соціального обслуговування населення.

Більше того, можна стверджувати, що соціальні виклики життєздатності соціально-економічної системи України в останні роки посилюються, особливо за напрямками відтворення населення та трудового потенціалу, функціонування соціальної сфери та ринку праці, доходів і

занятості. Вони призводять до погіршення умов праці та зниження матеріального достатку, депопуляції і старіння нації, поширення бідності та розшарування матеріального становища громадян, погіршення матеріально-технічного, фінансово-інвестиційного та інтелектуально-кадрового забезпечення охорони здоров'я, освіти, культури, мистецтва, спорту та, як наслідок, – зниження соціальної захищеності українців, посилення настроїв незадоволеності життям і соціальною політикою влади, включно з бажанням еміграції та зовнішньої трудової міграції. Відтак, в процесі радикальної модернізації соціальної політики слід передусім спрямувати зусилля на подолання або принаймні істотну мінімізацію негативного впливу зазначених викликів і загроз.

На рис. 1 наведено систему сприятливих і несприятливих передумов, а також критичних загроз соціальній стабільності в Україні.

СЕРЕДОВИЩЕ СОЦІАЛЬНИХ ЗАГРОЗ	
➤ Позитивні аспекти	➤ Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність елементів соціальної інфраструктури та системи споживчих послуг;</li> <li>– наявність інтелектуально-кадрового, освітнього та науково-дослідного потенціалу розвитку соціальної сфери;</li> <li>– покращення індексу людського розвитку;</li> <li>– збільшення обсягів грошових доходів та витрат населення, зменшення офіційного розриву між верствами багатого і бідного населення, у т. ч. в територіальному аспекті;</li> <li>– зменшення чисельності населення за межею бідності;</li> <li>– покращення характеристик придбання населенням споживчих та непродовольчих інвестиційних товарів, соціальних та інших послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність диспропорцій якості життя населення, у просторово-територіальному аспекті;</li> <li>– великі обсяги тінізації ринку праці, зайнятості, доходів і витрат населення;</li> <li>– високий рівень корупції у освітній, культурній сферах, житлово-комунальному господарстві та системі надання державних соціальних послуг;</li> <li>– нераціональність структури доходів і витрат населення, низький рівень державного фінансування підтримки і розвитку соціальної сфери;</li> <li>– зменшення очікуваної тривалості життя, зменшення чисельності населення та звуження освітнього потенціалу;</li> <li>– погіршення стану розвитку та якості функціонування об'єктів соціальної та житлово-комунальної інфраструктури</li> </ul>
ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНІЙ СТАБІЛЬНОСТІ	
➤ Ризики	➤ Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– виклики євроінтеграції, у т. ч. в соціальній сфері;</li> <li>– нестабільність інтелектуально-кадрового та освітньо-інноваційного потенціалу соціальної сфери;</li> <li>– проблеми освітньої і науково-дослідної діяльності, зростання рівня інтелектуалізації економіки та соціальної сфери;</li> <li>– недотримання соціальних стандартів у сфері соціально-трудоких відносин;</li> <li>– слабкість сімейної медицини, обмеженість об'єктів фізичної культури та спорту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення чисельності та погіршення якості інституціонального забезпечення функціонування соціальної сфери;</li> <li>– подальший занепад матеріально-технічної та технологічної бази закладів соціальної і житлово-комунальної сфер;</li> <li>– зростання вартості соціальних послуг та соціального забезпечення в умовах євроінтеграції;</li> <li>– ускладнення ситуації з глобальними захворюваннями;</li> <li>– зменшення обсягу введеного в експлуатацію житла;</li> <li>– погіршення екологічної ситуації</li> </ul>

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу перспектив та критичних соціальних загроз, характерні для України

Виходячи з цих та інших даних, а також результатів аналізування вітчизняної соціальної сфери і соціальної системи, можна вести мову про наявність в Україні таких системних вад, які породжують критично гострі соціальні загрози. Це, зокрема:

- невідповідність фактичних соціальних стандартів реальним потребам соціального захисту і підтримки населення;
- посилення залежності громадян від соціальних пільг, субсидій та підтримки;
- критичне і різке зниження рівня реальних доходів населення;
- підвищення рівня безробіття, посилення системно-структурних вад ринку праці, погіршення якісних характеристик трудо-ресурсного потенціалу, зниження ефективності праці;
- падіння реальної купівельної спроможності громадян через інфляційні процеси;
- зростання рівня бідності населення; погіршення демографічної ситуації;
- зростання масштабів зовнішньої трудової міграції; руйнування об'єктів та елементів соціальної інфраструктури.

Як на нашу думку, наявність цих вад обумовлена такими недоліками в системі державного управління загалом та в соціальній сфері зокрема, як відсутність відповідальності та несформованість нормативно-методичного забезпечення моніторингу і коригування рівнів соціальних стандартів та адекватності їх надання; відсутність реальних якісних реформ в системах пенсійного забезпечення, освіти і науки, медицині, ЖКГ та ін.; необґрунтованість положень, непродуктивний та нестимулюючий характер системи субсидування населення; зарегульованість та фіскальна обтяжливність формування доходів громадян; неефективність політики підтримки створення робочих місць, регулювання зайнятості, оплати праці, фінансування соціально-культурних заходів; «слабкість» політики регулювання внутрішнього споживчого ринку та його кон'юнктури; відсутність реально діючих інвестиційних програм підтримки молодіжного будівництва; недовіра програм стримування зовнішньої міграції та ін.

Відносно модернізації вітчизняної системи управління економічною безпекою держави у соціальній сфері України, то вважаємо, що в загальному вона передбачає три вектори з відповідними заходами: (1) нормативно-правовий; (2) євроінтеграційний та (3) інституційно-організаційний (рис. 2).

Подолання критичних соціальних загроз є важливим стратегічним завданням державної безпекової соціальної політики. Від її якості та повноцінності залежать: раціональність структури, ефективність взаємодії та наявність стійких взаємозв'язків між елементами системи, своєчасне виконання базових функцій і реалізація завдань соціального захисту та безпеки населення, що визначальним чином позначається на ключових складових економічної безпеки в системі національної безпеки держави. Це визначально й в контексті формування інтелектуально-кадрового забезпечення – ключового ресурсу функціонування і розвитку національного господарства, провідної умови забезпечення економічної безпеки України.

Дотримання принципів плановості, системності та послідовності державного регулювання у напрямі формування системи соціальної сфери передбачає застосування методів стратегічного менеджменту, зокрема такого його інструменту, як стратегія. Її положення, беззаперечно, різняться залежно від поточного стану розвитку соціальної і економічної систем держави, її бюджетно-ресурсних можливостей та інших зовнішніх і внутрішніх чинників. Втім, основоположні елементи стратегії стали. Це її мета, стратегічні і операційні цілі, сценарії та етапи реалізації, інституційна, функціональна та ресурсна площини, управлінський інструментарій, засоби моніторингу і контролю.

При формуванні та реалізації стратегії подолання критичних соціальних загроз у системі економічної безпеки України важливо аби всі її елементи були орієнтовані на досягнення мети системного розвитку людського капіталу та впроваджувалися за напрямками: забезпечення демографічної безпеки, модернізація системи охорони здоров'я, відновлення системи якості освіти, збереження культурних цінностей, становлення конкурентоспроможного ринку праці, покращення доступності житла, розбудова соціальної інфраструктури, системне соціальне страхування населення.

При стратегічному плануванні розвитку соціальної інфраструктури необхідно враховувати безальтернативність реалізації принципів державно-приватного партнерства з метою досягнення максимального ефекту для усіх членів суспільства та національної економіки.

Результатом застосування методів теорії ігор є висновок, що розвиток соціальної інфраструктури, яку розглядаємо як клас активів з покращеною ліквідністю та достатньою мірою можливості ефективного інвестування капіталу з постійною віддачою, у довгостроковій перспективі підвищує ефективність функціонування та гарантування надійної системи безпеки національної економічної системи загалом.

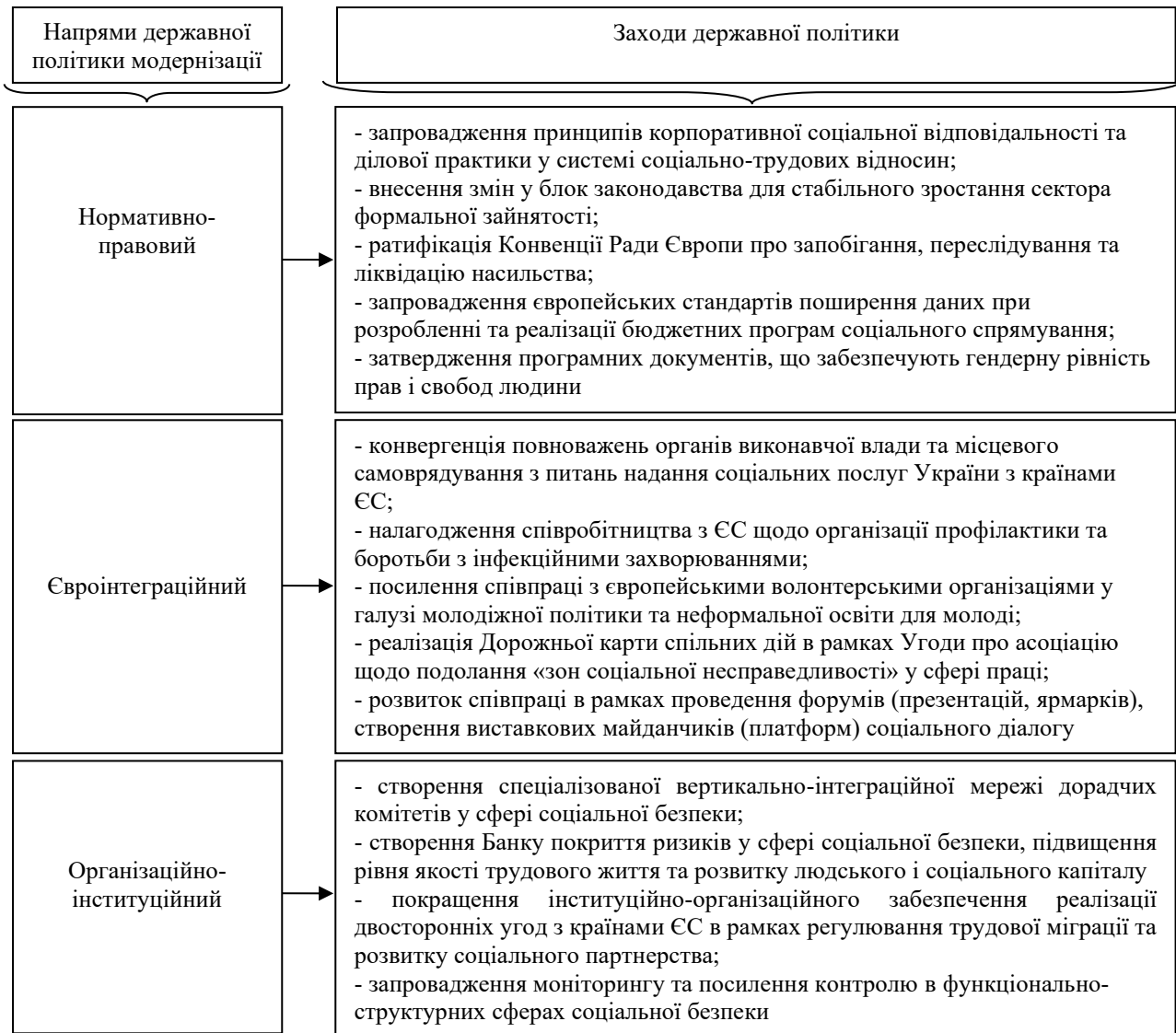


Рис. 2. Напрями та заходи державної політики модернізації системи управління у сфері гарантування соціальної безпеки в Україні

Попри ідентифікацію структурної побудови соціальної системи процес забезпечення економічної безпеки в соціальній сфері характеризується етапністю, послідовність якої відображає динамічно-структурна модель оптимізації характеристик соціального розвитку в системі соціально-економічного зростання держави, яка передбачає поетапну позитивну зміну головних індексів – від забезпечення соціально-економічної безпеки особи до формування і реалізації кадрового капіталу суспільства.

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

Ефективність соціальної політики, спрямованої на подолання критичних соціальних викликів і загроз, створення умов для оптимального функціонування соціальних відносин у суспільстві, є об'єктивною передумовою стабільного і економічно безпечного розвитку держави як соціально-економічної системи. Формування умов соціального розвитку сприяє нагромадженню та ефективній реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, пом'якшенню нерівності в розподілі доходів і майна, суперечностей між учасниками ринкової економіки і запобігання соціальних конфліктів на економічному ґрунті, досягненню стабільності та соціальної цілісності, самодостатності життєдіяльності людей, а, відтак, – зростанню продуктивності праці у системі національного господарства, забезпечуючи таким чином взаємозв'язок та взаємозалежність розвитку соціальної сфери та зміцнення економічної безпеки національної економіки.

Проблеми моніторингу, ідентифікації та подолання критичних соціальних загроз актуалізуються в умовах глобальних трансформацій економічних систем та суспільних відносин, а також сучасної повномасштабної війни, що відбувається на тепер в Україні і супроводжується критичним посиленням диференціації доходів та витрат населення, зниженням рівня якості життя, зростанням безробіття, погіршенням соціальної, медичної, освітньої та житлово-побутової забезпеченості, зростанням захворюваності населення. Вони здебільшого пов'язані, крім об'єктивних обставин, недоліками у застосовуваних механізмах управління якістю та обсягами забезпечення населення соціальними послугами, відсутністю систем моніторингу та контролю рівня якості життя населення та чинників, які його визначають, на різних рівнях системної ієрархії. Своєю чергою, реалізація критичних соціальних загроз має наслідком зменшення людського та трудового потенціалу, зниження темпів інтелектуалізації та послаблення економічної безпеки національного господарства.

Ефективне регулювання критичних соціальних загроз базується на формуванні якісної і повноцінної системи соціальної сфери задля раціональної організації і планування державної політики соціального розвитку. Таку систему доцільно диференціювати на, по-перше, системно-структурні складові соціальної ефективності (сфера доходів і витрат населення, ринку праці та зайнятості; система соціального забезпечення, соціального страхування та вирівнювання соціальних диференціацій; сфера медичних послуг та охорони здоров'я; сектор житлово-комунальних послуг; система освіти, підготовки та перепідготовки кадрів; сфера сімейної політики та сфера міграційних процесів) та, по-друге, на динамічно-структурні складові забезпеченості соціального розвитку (формування середнього класу та розвиток приватного підприємництва; розвиток громадянського суспільства та його інститутів; культурний, гуманітарний, духовний та фізичний розвиток; збалансованість внутрішнього ринку та системи споживчих послуг; розвиненість транспортної та комунікаційної інфраструктури; формування і використання інтелектуально-кадрового та інноваційного потенціалу; фінансово-економічний стан підприємств і організацій).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування критичних соціальних загроз у системі економічної безпеки держави.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Сасенко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ: Знання України, 2011. 299 с.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ :Нац. інт пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2012. 48 с.
4. Денисов А.І. Економічна безпека держави: завдання господарсько-правового забезпечення. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 197-206.
5. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
6. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
7. 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.
8. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 60-63.
9. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.
10. Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій Західного регіону України : монографія / наук. ред.: В. В. Борщевський, Т. Г. Васильців. Львів : Аверс, 2014. 176 с.
11. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення: монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
12. Шнишко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2016. 288 с.

#### REFERENCES:

1. Varnalii, Z. S. Burkaltseva, D. D. and Saienko, O. S. (2011). Economic security of Ukraine: problems and priorities of

strengthening. Znanna, Kyiv, 299 p.

2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. pp. 4-8.
3. Vlasiuk, O. S. (2012). Theory and practice of economic security in the system of economic science. Kyiv, 48 p.
4. Denysov, A. I. (2014). Economic security of the state: the task of economic and legal support. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Seriya : Ekonomichna teoriia ta parvo, no. 2, pp. 197-206.
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. Kozachenko, H.V., Ponomarov, V.P., Liashenko, O.M. (2003). Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of ensuring: monograph. Kyiv, Libra, 280 p.
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. Manojlenko, O.V. (2016). Approaches to assessing the resolution potential of temporarily insolvent entities. *Economy and state*. Vol. 1. pp. 60-63.
9. Muntiiian, V. I. (1999). Economic security of Ukraine. KVITs, Kyiv, 462 p.
10. Strategic priorities and mechanisms of innovative development of rural areas of the Western region of Ukraine (2014). V. V. Borshchevskii, T. G. Vasylytsiv. Lviv: Avers, 176 p.
11. Shlemko, V. T., Binko, I. F. (1997). Economic security of Ukraine: essence and directions of provision, NISD, Kyiv, 144 p.
12. Shnipko, O. S. (2016). Economics of security of the archival bagatorial systems: the regional aspect. Kyiv, Ukraine.

## MODERNIZATION OF THE STATE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM: CRITICAL SOCIAL THREATS

PRIAMUKHINA Natalia  
Vasyl' Stus Donetsk National University

*The study updates the problems of ensuring the economic security of the state, however, with an eye on the social, in particular, the human-centric aspect of the country's development. The purpose of the study is to identify and substantiate recommendations regarding the state policy of leveling critical social threats in the economic security management system of Ukraine. It is shown that achieving the appropriate level of economic security of the national economy is the leading task of the authorities.*

*At the same time, these issues are especially relevant in the field of social security, when the issues of substantiation and implementation of effective and high-quality state policy mechanisms for the modernization of the social security system relate to the ability to form its appropriate system and ensure the effective use of the nation's human potential. The main problematic aspects associated with the growth of critical social threats in Ukraine have been identified. A matrix of SWOT analysis of prospects and the most critical social threats characteristic of Ukraine has been compiled.*

*The presence of systemic defects in Ukraine, which generate critical social threats, has been proven, and their list has been determined. It is pointed out that the presence of these defects is due to systemic deficiencies in the system of public administration in general and in the social sphere in particular. These shortcomings of public administration have been identified. The directions and measures of the state policy of modernization of the management system in the sphere of guaranteeing social security in Ukraine have been determined.*

*It has been proven that the effective regulation of critical social threats is based on the formation of a high-quality and comprehensive system of the social sphere for the rational organization and planning of the state policy of social development. It is expedient to differentiate such a system into, first, systemic and structural components of social efficiency (the sphere of income and expenditure of the population, the labor market and employment; the system of social security, social insurance and equalization of social differentiations, etc.) and, secondly, on the dynamic and structural components of ensuring social development (the formation of the middle class and the development of private entrepreneurship; the development of civil society and its institutions; cultural, humanitarian, spiritual and physical development, etc.).*

*Keywords: economic security, people-oriented approach, risk vectors, employment, people-oriented model of economic security, critical threats.*

## МЕГАТРЕНДИ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ: ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ СТІЙКОСТІ ТА ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ

БУЛАТОВА Олена<sup>1</sup>, ПАНЧЕНКО Володимир<sup>2</sup>, ІВАЩЕНКО Оксана<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Маріупольський державний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>

[o.bulatova@mdu.in.ua](mailto:o.bulatova@mdu.in.ua)

<sup>2</sup> Національна академія статистики, обліку та аудиту

<https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

[panchenkopvg@gmail.com](mailto:panchenkopvg@gmail.com)

<sup>3</sup> Національна академія статистики, обліку та аудиту

<https://orcid.org/0000-0002-8490-778X>

[oaivashchenko@naso.edu.ua](mailto:oaivashchenko@naso.edu.ua)

*Мета статті полягає у дослідженні мегатрендів міжнародного економічного розвитку та ідентифікації актуальних викликів економічній безпеці з акцентом на існуючому потенціалі управління політикою стійкості та протидії ризикам. Виокремлено специфіку проведення аналізу мегатрендів міжнародного економічного розвитку із виокремленням специфічних рис прогнозування та передбачення. Досліджено Європейську систему аналізу стратегії та політики, яка сприяє формуванню унікального експертного середовища для виявлення та аналізу ключових тенденцій, викликів і проблем розвитку, а також результатів прийнятих на мега-, мета- і макrorівнях управлінських рішень, які формують міжнародну економічну політику і впливають на виклики безпеці у чотирьох вимірах – соціально-економічному, геополітичному, цифровому та зеленому. Охарактеризовано діяльність європейської платформи Megatrends Hub. Виокремлено два типи мегатрендів при аналізі стійкості ЄС, що впливають на економічну безпеку. Розглянуто особливості політики управління ризиками безпеки. Ідентифіковано систему взаємозалежності ризиків, що впливають на економічну безпеку. Виокремлено ризики економічній безпеці при здійсненні цифрового переходу. Встановлено, що мегатренди економічного розвитку впливають на цілепокладання існуючих інститутів ЄС і актуалізують створення нових. Розглянуто роль Team Europe Initiatives з позицій викликів, загроз і ризиків економічній безпеці ЄС. Виявлено, що в Європейській стратегії економічної безпеки актуалізується запит на сприяння сталості і стійкості виробничо-збутових ланцюжків, а також встановлення міжнародного економічного порядку, заснованого на правилах та багатосторонніх інститутах, що, серед іншого, означає просування та/або перегляд угод про вільну торгівлю, а також інвестування у сталий розвиток та безпечні торгово-економічні зв'язки через мережу Global Gateway. Ідентифіковано виклики економічній безпеці ЄС в Пакеті економічного відновлення Next Generation EU.*

*Ключові слова: міжнародний економічний розвиток, мегатренди, економічна безпека, міжнародна економічна безпека, глобальні виклики, глобальні загрози, ризики, міжнародна економічна політика, стратегії національної безпеки, економічні інтереси, оцінка ризиків безпеці, сталий розвиток, цифровий розвиток, міжнародна конкурентоспроможність, стійкість, ЄС*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

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

Хоча усталеного визначення глобальних мегатенденцій не існує, одноставною є позиція, що явища, які описуються ними, мають всеохоплюючий вплив, характеризуються наскрізними і глибокими наслідками, перетворюють і формують розвиток на десятиліття уперед. Аналіз мегатрендів міжнародного економічного розвитку може проводитись у різних формах (прогнозування, форсайт, дослідження ключових технологій, передбачення, стратегічне планування у приватному секторі та індикативне планування у національних масштабах) та переслідувати відмінні цілі. Прогнозування та передбачення виступають принципово різними системними підходами до аналізу викликів і загроз міжнародній економічній безпеці. Прогнозисти припускають, що майбутнє по суті визначається досить стабільними структурними та інституційними умовами, основні характеристики яких можна назвати рушійними силами, які формують мегатренди. Таким чином, основне завдання полягає в тому, щоб ідентифікувати ці рушійні сили, розробити надійну кількісну модель, зібрати відповідні дані та запустити моделювання для отримання майбутніх екстраполяцій у задані моменти часу, залучивши якомога більшу кількість фахових експертів. Прогнозування може використовуватися або для реалізації суто академічних завдань, або як інструмент підготовки рішень як у державному, так і в приватному секторі. Процеси передбачення, навпаки, ґрунтуються на припущенні, що майбутнє може бути сформоване цілеспрямованими діями, а відтак деякі несприятливі тенденції можуть бути змінені (перенаправлені, уповільнені або повністю зупинені) певною мірою та актуалізовані нові процеси.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Ч. Мерліні [1] виокремлює вплив мегатрендів на систему міжнародної економічної безпеки. Р. Ігар, Ч. Бултон, К. Деміттенер [2] досліджують тренди в мегатрендах, оцінюючи їх з позицій ризиків та можливостей для економічної безпеки. Д. Хорват і Р.З. Сабо [3], Дж. М. Мюллер [4], А. Моєф, С. Ламурі, Р. Пеллерін, С. Тамайо-Хіральдо, Е. Тобон Валенсія і Р. Ебурді [5] визначають цифровий перехід до Індустрії 4.0 як визначальний мегатренд, що чинить тиск на економічну безпеку. Досліджуючи аналітичний інструментарій технологічного форсайту для оцінки ризиків економічній безпеці, А. Андерсен і П. Андерсен [6], Т. Сіарлі, А. Коуд, І. Раффолс [7] роблять висновок про його адаптивність при розробці конкурентоспроможної інноваційної та індустріальної політики, а також стратегії цифрового розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні мегатрендів міжнародного економічного розвитку та ідентифікації актуальних викликів економічній безпеці з акцентом на існуючому потенціалі управління політикою стійкості та протидії ризикам.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Європейська система аналізу стратегії та політики (ESPAS) [8] сприяє формуванню унікального експертного середовища для виявлення та аналізу ключових тенденцій, викликів і проблем розвитку [9], а також результатів прийнятих на мега-, мета- і макрорівнях управлінських рішень, які формуватимуть міжнародну економічну політику і впливатимуть на виклики безпеці у чотирьох вимірах – соціально-економічному, геополітичному, цифровому та зеленому. ESPAS відокремлює поняття «прогноз» та «передбачення»: у той час як прогноз встановлює майбутній факт (*наприклад, кількість людей, які матимуть доступ до Інтернету*), передбачення інтерпретує цей факт (*наприклад, те, що збільшення зв'язку означає, що міжнародна торгівля стане більш динамічною*). Дослідники ESPAS виокремлюють як найпоширеніші мегатренди, які в різній мірі впливатимуть на всі регіони і країни, незалежно від рівня їхнього економічного розвитку, такі, як: зміна клімату, демографія, урбанізація, економічне зростання, споживання енергії, доступ до інтернету та геополітика.

Експерти європейської платформи Megatrends Hub [10] проводять моніторинг мегатрендів і здійснюють їхній форсайт аналіз, виокремлюючи 14 з них: (1) прискорення технологічних змін і гіперпов'язаності; (2) загострення дефіциту ресурсів; (3) зміна характеру роботи; (4) зміна парадигми безпеки; (5) зміна клімату та погіршення навколишнього середовища; (6) продовження процесів урбанізації; (7) диверсифікація освіти та навчання; (8) поглиблення нерівності; (9) поширення впливу Сходу і Півдня; (10) зростання споживання; (11) посилення демографічного дисбалансу; (12) посилення впливу нових систем управління; (13) зростання значення міграції; (14) проблеми у сфері охорони здоров'я.

При аналізі стійкості ЄС у контексті пришвидшеного уповільнення мегатрендів виокремлюють два типи мегатрендів [10]: (1) ті, що пришвидшують майбутнє (*поява нових видів нерівності; постійні нові виклики для здоров'я; пришвидшення технологічних змін і гіперконективність; зміна характеру роботи; зміна систем навчання; збільшення демографічних дисбалансів; зміна парадигми безпеки*); (2) нейтральні або ті, що сповільнюють (*зростання впливу Сходу й Півдня; зростання важливості міграції; зростання впливу нових систем управління; загострення браку ресурсів; зміни клімату й деградація екології; продовження урбанізації; зростання споживання*), що сприяє оцінці ризиків безпеки у соціально-економічному, геополітичному, зеленому і цифровому вимірах (див. Рис.1).

Центр дослідження глобального майбутнього Фредеріка Парді (Frederick S. Pardee Center for International Futures) [11] пропонує аналітичний інструмент IFs для ідентифікації мегатрендів і оцінки ризиків економічній безпеці, який базується на моделюванні змінних, що характеризують кількісні та якісні характеристики розвитку 186 країн у 12-ти проблемних сферах взаємодії із врахуванням різних горизонтів планування (Рис.2).



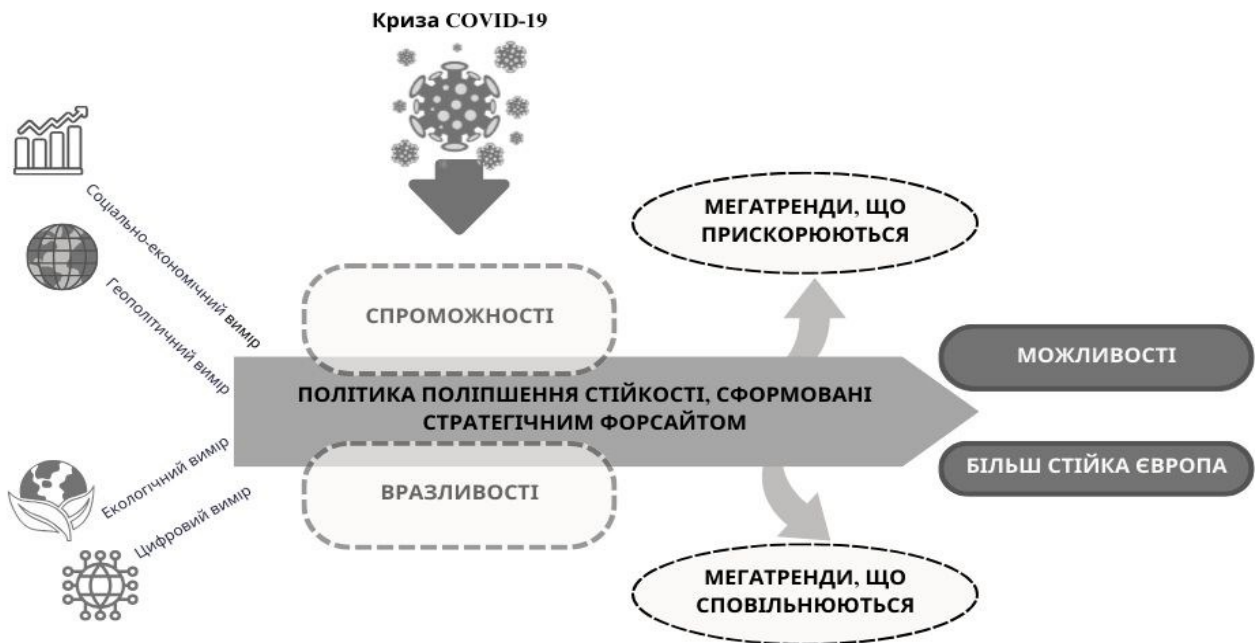


Рис.1. Політика управління ризиками безпеки

Джерело: систематизовано авторами

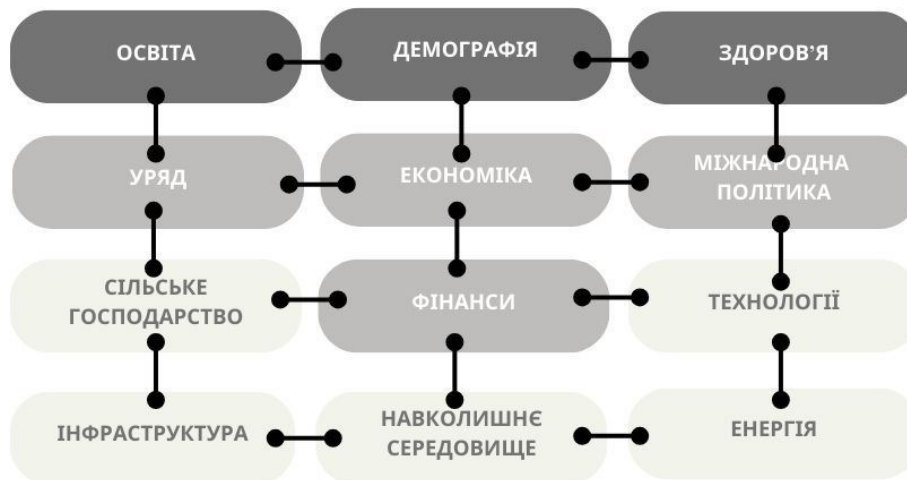


Рис.2. Складна система взаємозалежності ризиків, що впливають на економічну безпеку

Джерело: [11]

Акцент на стійкості потребує нового підходу до моніторингу економічної діяльності та соціальних процесів, а це формує запит на розробку так званих «дешбордів стійкості» (*візуальних інформаційних панелей*), що допоможуть вчасно оцінити ризики безпеці, в тому числі при цифровому переході [12] (Рис.3).



Рис.2. Безпекові виміри цифрових загроз

Джерело: систематизовано авторами

Мегатренди економічного розвитку впливають на цілепокладання існуючих інститутів ЄС і актуалізують створення нових. Team Europe Initiatives позиціонують себе як флагманські ініціативи, які об'єднують ініціативи ЄС, окремих держав-членів та банків з конкретних тем у конкретній країні чи регіоні або реалізуються на глобальному рівні. Всеосяжні завдання Team Europe орієнтовані на забезпечення стратегічних цілей розвитку Євросоюзу, які анонсує ЄК за каденції У. фон дер Ляйен. Ці цілі спрямовані на забезпечення того, щоб «...політика розвитку ЄС була стратегічною та ефективною, виходила із оптимального співвідношення ціни та якості та відповідала політично мотивованим пріоритетам» [13]. Відтак гаслами Team Europe, що відповідно лежать в основі їхнього підходу до оцінки і відповідно відбору проєктів, що потребують фінансування, є: (1) наочність; (2) ефективність; (3) відповідальність; (4) інтеграція. Прагнення сформувати єдиний фронт Team Europe слід розглядати в контексті посилення геополітичної конкуренції під час пандемії та прагнення ЄС позиціонувати себе як глобальний лідер та надійний партнер. Таким чином, «Team Europe» наголошує на європейській самооцінці – на відміну від більш ранніх європейських підходів до політики розвитку, які, принаймні на словах, були зосереджені на координації партнерів і прагнули посилити лідерство урядів країн, що розвиваються. Було оголошено, що «Team Europe» залучить внески від усіх інститутів ЄС та об'єднає ресурси, мобілізовані країнами-членами ЄС та фінансовими установами, зокрема ЄІБ та ЄБРР з метою забезпечення «критичної маси фінансових ресурсів, з якою мало хто може зрівнятися. У відповідному Комюніке представлено три пріоритети «Team Europe»: 1) підтримка термінового короткострокового реагування на гуманітарні потреби; 2) зміцнення систем охорони здоров'я; та 3) пом'якшення економічних та соціальних наслідків. У відповідному Комюніке представлено три пріоритети «Team Europe»: 1) підтримка термінового короткострокового реагування на гуманітарні потреби; 2) зміцнення систем охорони здоров'я; та 3) пом'якшення економічних та соціальних наслідків [14, с.190-191].

З позицій експертів Team Europe, безпрецедентним викликом глобальній безпеці стала пандемія з її далекосяжними соціальними та економічними наслідками, які загострюють різні форми нерівності, гуманітарні кризи, у тому числі кризу продовольчої безпеки, що ставить під сумнів результативність зусиль із викорінення бідності, сприяння сталому розвитку, забезпечення прав людини, демократії та верховенства права, а також стабільності в усьому світі, що формує запит на глобальну солідарність, міжнародну співпрацю, транспарентність у прийнятті колективних рішень.

В Європейській стратегії економічної безпеки (ЄСЕБ) [15] актуалізується запит на зміцнення економічної безпеки, сприяння сталості і стійкості виробничо-збутових ланцюжків, а також встановлення міжнародного економічного порядку, заснованого на правилах та багатосторонніх інститутах, що, серед іншого, означає просування та/або перегляд угод про вільну торгівлю, а також інвестування у сталий розвиток та безпечні торгово-економічні зв'язки через мережу Global Gateway [16]. Global Gateway відповідає Порядку денному ООН на період до 2030 року та його цілям у сфері сталого розвитку (ЦСР), а також Паризькій угоді і ґрунтується на положеннях Стратегії

взаємодії ЄС та Азії 2018 року, укладених партнерських відносин з Японією та Індією, а також економічних та інвестиційних планів для Західних Балкан, у межах Східного партнерства та Європейської політики сусідства.

Стратегія Global Gateway, на реалізацію якої планується залучити до € 300 млрд інвестицій у період з 2021 по 2027 рік, – це пропозиція ЄС щодо створення рівних партнерських відносин, яка відображає довгострокову прихильність Європи до сталого відновлення у кожній із країн-партнерів, що, очікувано, сприяє економічній безпеці. За допомогою Global Gateway, як зазначено в установчих документах, планується створити міцні та стійкі зв'язки, а не залежності між Європою та світом, та побудувати нове майбутнє для молодих людей. Комісар з питань сусідства та розширення О. Вархейї серед завдань «Global Gateway» зазначив вирішення найнагальніших глобальних проблем – від зміни клімату та захисту навколишнього середовища і безпеки здоров'я до підвищення конкурентоспроможності європейських товарів та контролю за глобальними ланцюжками постачання. Президент ЄК У. фон дер Ляен заявила: «Європейська модель передбачає інвестування як у «жорстку», так і в «м'яку інфраструктуру», у стійкі інвестиції у цифрові технології, клімат та енергетику, транспорт, охорону здоров'я, освіту та дослідження, а також у сприятливе середовище, що гарантує рівні умови гри. Ми будемо підтримувати розумні інвестиції в якісну інфраструктуру, дотримуючись найвищих соціальних та екологічних стандартів, відповідно до демократичних цінностей ЄС та міжнародних норм та стандартів. Стратегія Global Gateway – це взірць того, як Європа може побудувати більш стійкі зв'язки зі світом» [17].

«Жорстка» інфраструктура відноситься до великих фізичних мереж, необхідних для функціонування сучасної індустриальної країни, тоді як «м'яка» інфраструктура стосується всіх установ, які необхідні для підтримання економічних, медичних, культурних та соціальних стандартів країни (наприклад, фінансова система, система освіти, охорони здоров'я, система державного управління та правоохоронні органи, а також служби екстреної допомоги). Акцент на інфраструктурі в Global Gateway дозволяє провести паралелі з відповідними ініціативами, що реалізуються в США, де у 2021 році було ухвалено законопроект на 1 трлн дол, який покликаний задовольнити найгостріші потреби у «жорсткій інфраструктурі», а також дав зелене світло інвестиціям до \$ 3,5 трлн у «м'яку інфраструктуру» протягом наступних десяти років [14, с.190-191].

В Пакеті економічного відновлення Next Generation EU (NGEU) ідентифіковано ризики реалізації запланованих проектів допомоги і підтримки, виклики економічній безпеці ЄС, а також можливості для розвитку в разі, коли такі ризики і виклики будуть превентивно керованими (див. Рис.3), що виступає своєрідним аналітичним інструментом для оцінки політики, що реалізується. При цьому викликами відновлення для ЄС ідентифіковано: кризу євро; кризу солідарності; боргову кризу; асиметрії розвитку між країнами-членами [18; 19].



Рис.3. Нові ризики, виклики і можливості за версією NGEU

Джерело: [20]

Підхід NGEU до управління ризиками економічної безпеки повністю відповідає фундаментальним принципам ЄСЕБ, що застосовуються у сфері економічної безпеки, до числа яких відносять: (1) пропорційність, щоб гарантувати, що запропоновані інструменти відповідають рівню ризику та здатні обмежити будь-який негативний неавтоматичний побічний вплив на європейську та світову економіку; (2) точність у визначенні переліку товарів, секторів або основних галузей промисловості, які найбільш схильні до впливу ризиків.

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

Вибір політики підвищення стійкості в адаптації до мегатрендів міжнародного економічного розвитку відбувається шляхом елімінування вразливостей і зміцнення спроможностей, що водночас відкриває нові можливості для управління ризиками безпеки у соціально-економічному, геополітичному, зеленому і цифровому вимірах, чому сприяє завчасна ідентифікація наявних та потенційних загроз, які: (1) існують чи спорадично виникають; (2) цілеспрямовано створюються іншими акторами; (3) виникають стихійно як результат випадкових збігів; (4) викликають негативні зміни; (5) виникають за альтернативних умов внаслідок дії складних причинно-наслідкових процесів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Merlini C. The World We Live. 2012. URL: <http://www.jstor.org/stable/resrep09756>
2. Eagar R., Boulton C., Demyttenaere C. The Trends in Megatrends. The most important megatrends and how to monitor them. 2014. URL: [https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/The\\_Trends\\_in\\_Megatrends\\_9.pdf](https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/The_Trends_in_Megatrends_9.pdf)
3. Horváth D., Szabó R.Z. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? Technological Forecasting and Social Change. 2019. Vol. 146. P. 119-132.
4. Müller J.M. Assessing the barriers to Industry 4.0 implementation from a workers' perspective. IFAC-PapersOnLine. 2019. Vol. 52(13). P. 2189-2194.
5. Identification of critical success factors, risks and opportunities of Industry 4.0 in SMEs / A. Moeuf, S. Lamouri, R. Pellerin, S. Tamayo-Giraldo, E. TobonValencia, R. Eburdy. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58(5). P. 1384-1400.
6. Andersen A.D., Andersen P.D. Innovation system foresight. Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 88. P. 276-286.
7. Ciarli T., Coad A., Raffols I. Quantitative analysis of technology futures. Part I: technique, context and organizations. 2013. URL: [https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative\\_analysis\\_of\\_technology\\_futures\\_part\\_1\\_technique\\_s\\_contexts\\_and\\_organizations.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative_analysis_of_technology_futures_part_1_technique_s_contexts_and_organizations.pdf)
8. ESPAS. GLOBAL TRENDS TO 2030. CHALLENGES AND CHOICES FOR EUROPE. 2019. URL: [https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS\\_Report.pdf](https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS_Report.pdf)
9. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 24-31.
10. European Commission. The Megatrends Hub. Megatrends are long-term driving forces that are observable now and will most likely have significant influence on the future. 2022. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en)
11. Understanding and Forecasting Geopolitical Risk and Benefits / D. K. Bohl, T. L. Hanna, B. R. Mapes et. al. 2017. URL: <https://korbel.du.edu/sites/default/files/2022-02/GeoPolRiskRefReport2017.pdf>
12. Deloitte. Managing Risk in Digital Transformation. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>
13. Council of the European Union. Council conclusions on Team Europe Global Response to COVID-19. 2020. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/44347/team-europe-ccs-200608.pdf>
14. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с.
15. European Commission. An EU approach to enhance economic security. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_3358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_3358)

16. German Development Institute. Europe's Global Gateway: A New Geostrategic Framework for Development Policy? 2022. URL: [https://www.idos-research.de/uploads/media/BP\\_1.2022.pdf](https://www.idos-research.de/uploads/media/BP_1.2022.pdf)
17. Lau S., Cokelaere H. EU launches 'Global Gateway' to counter China's Belt and Road. 2021. URL: <https://www.politico.eu/article/eu-launches-global-gateway-to-counter-chinas-belt-and-road/>
18. Josep M. The Next Generation EU: Opportunity and risk. 2021. URL: [https://www.cidob.org/en/publications/publication\\_series/notes\\_internacionals/255/the\\_next\\_generation\\_eu\\_opportunity\\_and\\_risk](https://www.cidob.org/en/publications/publication_series/notes_internacionals/255/the_next_generation_eu_opportunity_and_risk)
19. Резнікова Н. В. Глобальні проблеми у фокусі нормативної сили ЄС: виклики для координації понять та оцінки існуючих і потенційних загроз. Журнал європейського і порівняльного права. 2020. Вип. 12 / 1-2. С. 35-40.
20. MAKING NEXT GENERATION EU A PERMANENT TOOL / F. Allemand, J. Creel, N. Leron, S. Lévassieur, F. Saraceno. 2023. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/20166.pdf>

## REFERENCES:

- Merlini, C. (2012), "The World We Live", available at: <http://www.jstor.org/stable/resrep09756>
- Eagar, R., Boulton, C. and Demyttenaere, C. (2014), "The Trends in Megatrends. The most important megatrends and how to monitor them", available at: [https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/The\\_Trends\\_in\\_Megatrends\\_9.pdf](https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/The_Trends_in_Megatrends_9.pdf)
- Horváth, D. and Szabó, R.Z. (2019), "Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 146, pp. 119-132.
- Müller, J.M. (2019), "Assessing the barriers to Industry 4.0 implementation from a workers' perspective", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 52(13), pp. 2189-2194.
- Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R. et al. (2020), "Identification of critical success factors, risks and opportunities of Industry 4.0 in SMEs", *International Journal of Production Research*, vol. 58(5), pp. 1384-1400.
- Andersen, A.D. and Andersen, P.D. (2014), "Innovation system foresight", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 88, pp. 276-286.
- Ciarli, T., Coad, A. and Raffols, I. (2013), "Quantitative analysis of technology futures. Part I: technique, context and organizations", available at: [https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative\\_analysis\\_of\\_technology\\_futures\\_part\\_1\\_techniques\\_contexts\\_and\\_organizations.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/quantitative_analysis_of_technology_futures_part_1_techniques_contexts_and_organizations.pdf)
- ESPAS (2019), "GLOBAL TRENDS TO 2030. CHALLENGES AND CHOICES FOR EUROPE", available at: [https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS\\_Report.pdf](https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS_Report.pdf)
- Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Rubtsova, M. (2020), "Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 24-31.
- European Commission (2022), "The Megatrends Hub. Megatrends are long-term driving forces that are observable now and will most likely have significant influence on the future", available at: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en)
- Bohl, D. K., Hanna, T. L., Mapes B. R. et al. (2017), "Understanding and Forecasting Geopolitical Risk and Benefits", available at: <https://korbel.du.edu/sites/default/files/2022-02/GeoPolRiskRefReport2017.pdf>
- Deloitte (2018), "Managing Risk in Digital Transformation", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>
- Council of the European Union (2020), "Council conclusions on Team Europe Global Response to COVID-19", available at: <https://www.consilium.europa.eu/media/44347/team-europe-ccs-200608.pdf>
- Reznikova, N. and Panchenko, V. (2022), "Minni polia mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky: iak krainam ne vtratyt' zdattnist' do rozvytku [Minefields of international economic policy: how countries do not lose their ability to develop], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.
- European Commission (2023), "An EU approach to enhance economic security", available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_3358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_3358)
- German Development Institute (2022), "Europe's Global Gateway: A New Geostrategic Framework for Development Policy?", available at: [https://www.idos-research.de/uploads/media/BP\\_1.2022.pdf](https://www.idos-research.de/uploads/media/BP_1.2022.pdf)
- Lau, S. and Cokelaere, H. (2021), "EU launches 'Global Gateway' to counter China's Belt and Road", available at: <https://www.politico.eu/article/eu-launches-global-gateway-to-counter-chinas-belt-and-road/>
- Josep, M. (2021), "The Next Generation EU: Opportunity and risk", available at: [https://www.cidob.org/en/publications/publication\\_series/notes\\_internacionals/255/the\\_next\\_generation\\_eu\\_opportunity\\_and\\_risk](https://www.cidob.org/en/publications/publication_series/notes_internacionals/255/the_next_generation_eu_opportunity_and_risk)
- Reznikova, N. (2020), "Global problems in the focus of EU regulatory force: challenges for coordination of concepts and assessment of existing and potential threats", *Journal of European and Comparative Law*, vol. 12 (1/2), pp. 35-40.
- Allemand, F., Creel, J., Leron, N., Lévassieur, S. and Saraceno, F. (2023), "MAKING NEXT GENERATION EU A PERMANENT TOOL", available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/20166.pdf>

---

MEGATRENDS OF INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND CHALLENGES OF  
ECONOMIC SECURITY: POTENTIAL FOR MANAGEMENT OF RESILIENCE POLICY AND RISK  
PREVENTION

BULATOVA Olena<sup>1</sup>, PANCHENKO Volodymyr <sup>2</sup>, IVASHCHENKO Oksana <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mariupol State University

<sup>2</sup> National Academy of Statistics, Accounting and Audit

<sup>3</sup> National Academy of Statistics, Accounting and Audit

*The purpose of the article is to study megatrends in international economic development and identify current challenges to economic security, with an emphasis on the existing potential for managing sustainability policies and countering risks. The specificity of the analysis of megatrends of international economic development with the definition of specific features of forecasting and prediction is highlighted. The European Strategy and Policy Analysis System has been studied, which contributes to the formation of a unique expert environment for identifying and analyzing key trends, development challenges and problems, as well as the results of managerial decisions taken at the mega-, meta- and macro levels that shape international economic policy and affect security challenges. in four dimensions - socio-economic, geopolitical, digital and green. It has been established that the choice of policies to increase resilience occurs by mitigating vulnerabilities and strengthening capabilities, which at the same time opens up new opportunities for managing security in the socio-economic, geopolitical, green and digital dimensions. Security risk assessment is facilitated by the early identification of existing and potential threats that: exist or occur sporadically; purposefully created by other actors; arise spontaneously as a result of random coincidences; cause negative changes arise under alternative conditions due to the action of complex causal processes.*

*The activities of the European platform Megatrends Hub are characterized. Two types of megatrends have been identified in the analysis of the stability of the EU, affecting economic security. The features of security risk management policy are considered. The system of interdependence of risks affecting economic security has been identified. The risks of economic security in the implementation of the digital transition are highlighted. It has been established that megatrends of economic development influence the goal-setting of existing EU institutions and actualize the creation of new ones. The role of Team Europe Initiatives is considered from the standpoint of challenges, threats and risks to the economic security of the EU. It has been established that the European Economic Security Strategy updates the request to promote the permanence and sustainability of value chains, as well as the establishment of an international economic order based on rules and multilateral institutions, which, among other things, means the promotion and / or revision of free trade agreements, as well as investing in sustainable development and secure trade and economic ties through the Global Gateway mechanism. The challenges to the economic security of the EU are identified in the Next Generation EU Economic Recovery Package.*

*It has been established that the concept of economic security should include a model of protection against risk from both external sources of destabilization and internal sources of negative phenomena. The response mechanism includes counter-actions against any negative phenomena affecting the country's economy, and, as a result, society.*

*Key words: international economic development, megatrends, economic security, international economic security, global challenges, global threats, risks, international economic policy, national security strategies, economic interests, security risk assessment, sustainable development, digital development, international competitiveness, resilience, EU*

## ДО ПИТАННЯ МОДЕРІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ<sup>3</sup>

ВАСИЛЬЦІВ Тарас<sup>1</sup>, БІЛЕЦЬКА Ірина<sup>2</sup>, РУДКОВСЬКИЙ Олександр<sup>3</sup>, РУДКОВСЬКА Тетяна<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

<https://orcid.org/000-0002-2889-6924>

e-mail: [tgvas77@ukr.net](mailto:tgvas77@ukr.net)

<sup>2</sup> Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

e-mail: [luc\\_im@ukr.net](mailto:luc_im@ukr.net)

<sup>3</sup> Варшавський університет сільського господарства

<https://orcid.org/0000-0003-1551-7865>

[arudkovsky@gmail.com](mailto:arudkovsky@gmail.com)

<sup>4</sup> КНП "ХОЛ" Хмельницька обласна лікарня

*Актуалізовано увагу до проблематики формування й реалізації публічної політики реформування й розвитку сфери охорони здоров'я в Україні. Метою дослідження визначено обґрунтування напрямів та засобів модернізації публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні. Вказано на позитивні зміни і зрушення, які відбулися та відбуваються у вітчизняній сфері охорони здоров'я під час її реформування. При тому, узагальнено й ключові проблемні аспекти функціонування та розвитку системи охорони здоров'я в Україні, які все ще збереглися та перешкоджають її подальшому поступу. Визначено та обґрунтовано засоби більш якісної публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні, які спрямовані на усунення визначених системних перешкод, та мають реалізуватися за наступними напрямками реформування: інституційно-правовий, просторово-структурний, квалітативний, професійно-структурний, превентивний, інтелектуально-кадровий, техніко-технологічний, секторально-структурний.*

*Ключові слова: сфера охорони здоров'я, розвиток, публічна політика, модернізація, соціальний та економічний розвиток, інструменти та засоби стимулювання розвитку, якість життя населення.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-30>

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

Публічна політика в сфері охорони здоров'я справедливо вважається однією з провідних, адже її ефективність безпосередньо позначається на чи не найважливіших складових безпеки держави – соціальній (через доступність і якість медичних послуг), інтелектуальній (через виступ здоров'я базисним чинником подальшого формування, нарощення й ефективного використання інтелектуального капіталу та людського потенціалу суспільства), демографічній (через те, що здоров'я визначає структуру населення та його спроможність до розширеного відтворення), макроекономічній і виробничій (коли здоров'я є основою формування працересурсного капіталу національної економіки).

На справді, як відомо, здоров'я є найбільшою цінністю людини, а, відповідно, відображає рівень благополуччя, якості функціонування соціальної сфери і соціальної системи держави, соціалізації і гуманізації розвитку нації.

Однак, якість медичних послуг та функціонування вітчизняної системи охорони здоров'я все ще потребує кращого. На це є як об'єктивні (повномасштабна війна і її критично негативні наслідки та навантаження на медичну інфраструктуру, перманентна економічна криза та політична нестабільність, наслідки COVID-19 і т. п.), так і суб'єктивні (реформування медичної системи не відбувається на засадах системного аналізу причин невідповідності вітчизняної системи охорони здоров'я суспільним очікуванням, відсутнє загальне суспільно і фахово визначене бачення єдиної моделі повноцінно реформованої системи охорони здоров'я України, не дотримується цілісний підхід до реформування вітчизняної медицини, збережено практики корупції та переважання корпоративного інтересу над суспільним) причини.

Відтак, актуалізується завдання напрацювання нових більш ефективних підходів відносно стратегування та втілення в життя якісної модернізованої публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні.

<sup>3</sup> Стаття підготовлена у межах виконання НДР «Механізми проактивної політики зниження соціальної вразливості населення (на прикладі Карпатського регіону України)» (номер державної реєстрації 0121U112014).

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

До результатів досліджень, які розкривають різні аспекти публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я, зокрема в Україні, можна віднести праці О. Говорка [3,с.92-97], В. Грабовського та П. Клименка [4,с.136-142], Д. Медяник [5,с.23-29], С. Назарка [6,с.170-175], О. Стахіва [8,с.109-114] та ін.

Відносно конкретних механізмів, інструментів та засобів публічної політики реформування і модернізації вітчизняної сфери охорони здоров'я, то прикладними слід вважати результати досліджень І. Білецької [1,с.310-315], Т. Васильців [2,с.128-136], О. Сердюк та О. Коропа [7,с.78-83], К. Черненко, Г. Семененка [9], Р. Лупака [10,с.70] та ін. науковців.

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

Разом із тим, все ще існуюча наявність системних проблем функціонування та розвитку, а за разом і низька якість послуг медичної системи України свідчать або про невикористання у повній мірі розроблених наукових рекомендацій, або про потребу в подальшому напрацюванні й запровадженні нових більш продуктивних механізмів і засобів державної публічної політики в сфері її модернізації. Відтак, дослідження в цій царині завжди унікальні і мають високе теоретико-методичне та прикладне значення.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування напрямів та засобів модернізації публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

На тепер вітчизняна система охорони здоров'я зіштовхнулася з критично гострими і складними проблемами повномасштабної війни, які не тільки в рази збільшили навантаження на медичну систему країни, але й призупинили ті позитивні процеси і зрушення, які стали характерними на етапі її реформування. Зокрема в якості позитивних змін та зрушень можна відмітити: утворення госпітальних округів; удосконалення підходів до фінансування вітчизняної медицини через програми медичних гарантій; легалізацію тарифікації медичних послуг та параметрів реімбурсації лікарських засобів; законодавче унормування автоматизації (самостійне формування штатних розписів та кошторисів) оперативного функціонування медичних закладів; позитивні зміни в системі державного регулювання розвитку фармацевтичного сектору (встановлення індикативного ціноутворення, дерегулювання державної реєстрації лікарських засобів, посилення прозорості закупівель ліків, запровадження системи відшкодування вартості придбання населенням медикаментів першої необхідності і т. ін.).

Позаяк, у вітчизняній системі охорони здоров'я накопичилася низка негативних аспектів і тенденцій розвитку, які утвердилися як перешкоди для подальшого розвитку сфери охорони здоров'я в Україні (рис. 1). Попри наявність розвиненої системи підготовки медичних кадрів, останнім часом знизилася її якість та загострилася проблематика відтоку кваліфікованого медичного персоналу за кордон. Не зважаючи на часто наявність достатньої чисельності медичних працівників, стверджувати про високий рівень якості інтелектуально-кадрового ресурсу закладів охорони здоров'я не доводиться, що актуалізує питання повноцінного забезпечення вітчизняної системи охорони здоров'я достатнім кадровим ресурсом.

Вже звичною для України залишається й проблема повноцінного фінансування вітчизняної системи охорони здоров'я. Однак, навіть при виникаючих питаннях в його обсягах, часто виникають й корупційні скандали, пов'язані з використанням цього обмеженого фінансового ресурсу.

Для вітчизняної сфери охорони здоров'я все ще наявні й проблеми в частині високого рівня якості публічного управління та громадського контролю якості менеджменту, наявності істотних диспропорцій в асортименті та якості медичних послуг (особливо у менш економічно розвинених регіонах, на сільських та віддалених територіях, для менш заможних громадян країни і т. п.). В окремий ранг проблематики можна віднести питання запровадження системи стандартизації медичних послуг, при тому зі врахуванням їх відповідності сучасним високотехнологічним практикам і взірцям. Все ще не піднятими залишаються питання господарської ефективності функціонування системи закладів вітчизняної охорони здоров'я.



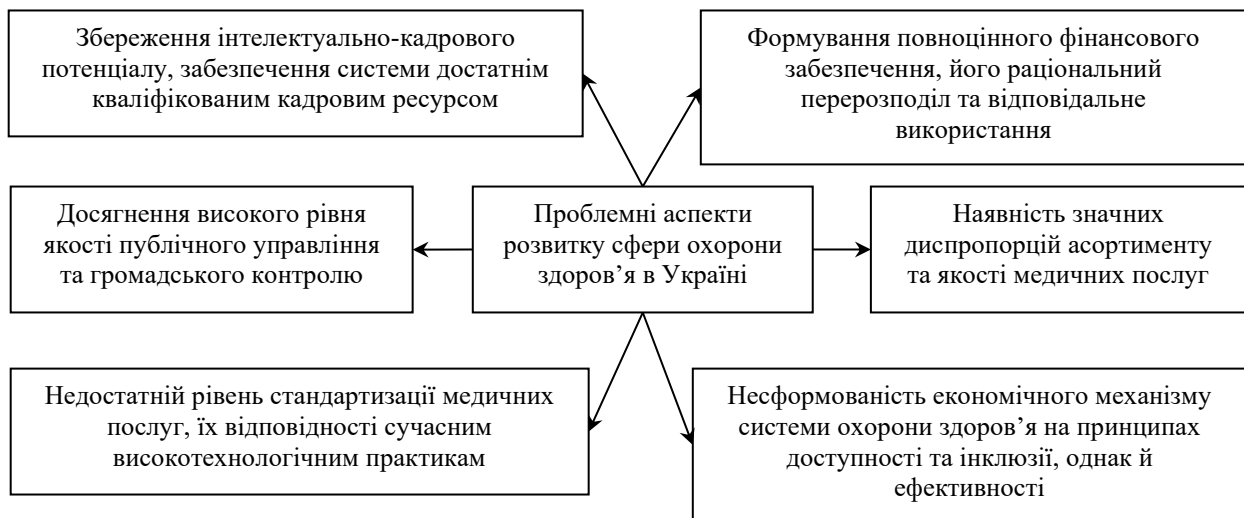


Рис. 1. Ключові проблемні аспекти розвитку сфери охорони здоров'я в Україні

Відтак, засоби більш якісної публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні доцільно спрямувати на усунення визначених системних перешкод (рис. 2). За рахунок такого підходу відповідні засоби публічної політики модернізації системи охорони здоров'я в Україні будуть не тільки спрямовані на усунення найбільш проблемних аспектів надання населенню медичних послуг, але й на проактивну політику за такими її векторами, як інституційно-правовий (вдосконалення законодавчого забезпечення функціонування й розвитку сфери охорони здоров'я), просторово-структурний (подолання територіальних дисбалансів і диспропорцій у функціонуванні сфери охорони здоров'я і якості медичних послуг), квалітативний (покращення якісних характеристик вітчизняної медицини), професійно-структурний (удосконалення системи формування, нарощення й ефективного використання інтелектуально-кадрового потенціалу вітчизняної системи охорони здоров'я), превентивний (досягнення якнайбільшого переходу від лікування захворювань до їх ранньої діагностики і профілактики), інтелектуально-кадровий (розвиток кадрового ресурсу і повноцінне забезпечення закладів охорони здоров'я достатнім інтелектуально-кадровим ресурсом), техніко-технологічний (модернізація матеріально-технічної і техніко-технологічної бази вітчизняної медицини, якнайширше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, 3D-друку та інших сучасних найбільш прогресивних високотехнологічних засобів медицини, у т. ч. дистанційної), структурно-секторальний (стимулювання розвитку, розширення спектру послуг та зростання доступності системи медичного обслуговування населення приватної форми власності).

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сьогодні ключовими проблемними аспектами функціонування та розвитку системи охорони здоров'я в Україні залишаються наступні: збереження інтелектуально-кадрового потенціалу, забезпечення системи достатнім кваліфікованим кадровим ресурсом; формування повноцінного фінансового забезпечення; досягнення високого рівня якості публічного управління та громадського контролю; наявність значних диспропорцій асортименту та якості медичних послуг; недостатній рівень стандартизації медичних послуг; несформованість економічного механізму системи охорони здоров'я.

НАПРЯМИ	ЗАСОБИ
Інституційно-правовий	Забезпечення повноцінного фінансування заходів Закону України «Про систему громадського здоров'я» задля посилення лікувальної, соціальної та економічної ефективності системи медичних послуг
Просторово-структурний	Підвищення рівня якості та доступності медичних послуг (з використанням сучасних технологій, телемедицини, цифрової віддаленої діагностики та ін.) на віддалених та менш економічно розвинених територіях; формування госпітальних округів для покращення доступу населення до якісної медичної допомоги на рівні вторинної і третинної ланок системи охорони здоров'я
Квалітативний	Інституціоналізація критеріїв та системи оцінювання якості надання медичної допомоги, зокрема сімейних лікарів, та відповідності оплати праці медичного персоналу
Професійно-структурний	Подолання корупції та тінізації відносин у сфері надання й оплати медичних послуг; підвищення рівня прозорості фінансування системи охорони здоров'я; забезпечення різностороннього і багаторівневого контролю за цільовим призначенням та ефективністю використання фінансових ресурсів
Превентивний	Модернізація профілактичної складової системи охорони здоров'я населення за для більш ранньої діагностики і, відповідно, вищої ефективності лікування захворювань
Інтелектуально-кадровий	Модернізація системи підготовки та розвитку медичних кадрів (як фахівців, так і управлінців); створення цифрових баз даних інтелектуально-кадрового забезпечення системи охорони здоров'я, вдосконалення системи оплати праці і соціального захисту персоналу
Техніко-технологічний	Створення сприятливого інвестиційного клімату для нарощення обсягів виробництва лікарських засобів та медичних виробів, впровадження технологій тривимірного друку в медицині і т. п.
Секторально-структурний	Удосконалення середовища для розвитку приватних закладів охорони здоров'я і поступового розширення сектору недержавних медичних послуг

Рис. 2. Напрями та засоби модернізації публічної політики розвитку сфери охорони здоров'я в Україні

З метою модернізації вітчизняної системи охорони здоров'я слід реалізувати сукупність заходів публічної політики за напрямками: інституційно-правовий, просторово-структурний, квалітативний, професійно-структурний, превентивний, інтелектуально-кадровий, техніко-технологічний, секторально-структурний.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування якості та ефективності публічної політики в сфері охорони здоров'я в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Білецька І. М. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 310-315.
2. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 4. С. 128-136.
3. Говорко О.В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 92-97.

4. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. №3. С. 136-142.
5. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. Наукові записки. 2016. Вип. 19. С. 23-29.
6. 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.
7. Сердюк О.І., Короп О.А., Просоленко Н.В., Крупеня В.І., Рогожин Б.А. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу. Україна. Здоров'я нації. 2018. №3(50). С. 78-83.
8. Стахів О. В. Макроекономічні та соціальні передумови системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 3. С. 109-114.
9. Черненко К.П., Семенов Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf).
10. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. Інноваційна економіка. 2017. № 7-8. С. 70.
11. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. Стратегічні пріоритети. 2017. Вип. 3. С. 105-112.

#### REFERENCES:

1. Biletska, I. M. (2022). Analysis of the innovative development of health care institutions as a function of the management of their systemic development. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. The series is economical.* no. 1. pp. 310-315.
2. Vasylytsiv, T. G., Shehlovych, A. M., Vasylytsiv, V. G. (2017). Financial and economic tools for stimulating the development of the IT sphere of Ukraine. *Economic discourse.* Issue 4. pp. 128-136.
3. Govorko, O. V. (2017). Effectiveness of the system of ensuring the health of the population of Ukraine. *Intelligence XXI.* no. 2. pp. 92-97.
4. Grabovskiy, V.A., Klymenko, P.M. (2014). Systemic approach to management of health care facilities. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.* no. 3. pp. 136-142.
5. Medyanik, D.I., Lypchanskyi, V.O. (2016). Peculiarities of the effectiveness of management of health care institutions. *Proceedings.* Issue 19. pp. 23-29.
6. Nazarko, S. O. (2019). Modern paradigm of health care facility management in the conditions of medical reform. *Problems and prospects of economics and management.* no. 4(20). pp. 170-175.
7. Serdyuk, O.I., Korop, O.A., Prosolenko, N.V., Krupenya, V.I., Rogozhyn, B.A. (2018). Methodological aspects of the analysis of the integrated effectiveness of health care institutions providing primary medical care. *Ukraine. The health of the nation.* no. 3(50). pp. 78-83.
8. Stahiv, O. V. (2022). Macroeconomic and social prerequisites for the systemic development of healthcare institutions in Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems.* no. 3. pp. 109-114.
9. Chemeniuk, K.P., Semenenko, H.M., Lukonin, O.V. (2020). Assessment of the financial condition of the medical institution in the context of the health care financing reform. *Efficient economy.* no. 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf).
10. Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy.* no. 7-8, pp. 70.
11. Vasylytsiv, T., Lupak, R. (2017). Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Strategic priorities.* vol. 3. pp. 105-112.

## ON THE QUESTION OF MODERNIZATION OF PUBLIC POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE IN UKRAINE

VASYLYTSIV Taras<sup>1</sup>, BILETSKA Iryna<sup>2</sup>, RUDKOVSRYYI Oleksandr<sup>3</sup>, RUDKOVSKA Tetiana<sup>4</sup>

<sup>1</sup>SI «Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine»

<sup>2</sup>Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of the West Ukrainian National University

<sup>3</sup>Warsaw University of Agriculture

<sup>4</sup>Communal non-profit enterprise Khmelnytskyi Regional Hospital of the Khmelnytskyi Regional Council

Attention to the issues of formation and implementation of the public policy of reforming and developing the sphere of health care in Ukraine has been updated. The purpose of the study is to substantiate the directions and means of modernization of the public policy of the development of the sphere of health care in Ukraine. The positive changes and shifts that occurred and are occurring in the domestic sphere of health care during its reform are indicated. These include: formation of hospital districts; improvement of approaches to the financing of domestic medicine through medical guarantee programs; legalization of the pricing of medical services and the parameters of reimbursement of medicinal products; legislative standardization of automation (independent formation of staff lists and estimates) of operational functioning of medical institutions; positive changes in the system of state regulation of the development of the pharmaceutical sector (establishment of indicative pricing, deregulation of state registration of medicinal products, increased transparency of drug purchases, introduction of a system for reimbursement of the cost of

---

*purchasing essential medicines by the population, etc.). At the same time, the key problematic aspects of the functioning and development of the health care system in Ukraine, which are still preserved and hinder its further progress, are also summarized. This is the preservation of intellectual and personnel potential, providing the system with sufficient qualified personnel resources; formation of full-fledged financial support, its rational redistribution and responsible use; achieving a high level of quality of public administration and public control; presence of significant disproportions in the range and quality of medical services; insufficient level of standardization of medical services, their compliance with modern high-tech practices; lack of formation of the economic mechanism of the health care system based on the principles of accessibility and inclusion, but also efficiency. The means of a better public policy for the development of the health care sector in Ukraine, which are aimed at eliminating identified systemic obstacles, have been defined and substantiated. But they should be implemented according to the following directions of reform: institutional-legal, spatial-structural, qualitative, professional-structural, preventive, intellectual-personnel, technical-technological, sectoral-structural.*

*Keywords: the sphere of health care, development, public policy, modernization, social and economic development, tools and means of stimulating development, quality of life of the population.*

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 29.12.2022. Mind. Printing. Arch. 7.59. Obl.-vid. Arch. 7,30  
Format 30x42 / 4, offset paper. Another risography.  
Overlay 100, deputy. №

Підп. до друку 29.12.2022. 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.

---