

ISSN 2078-1628

*Міністерство освіти і науки України  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова»*

## ***Вісник***

***Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту***

*Науковий журнал*

*№ 2 (30), 2023*

*Виходить 2 рази на рік*

*Заснований у серпні 2007 року*

**Черкаси 2023**



ВІСНИК  
Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту

Науковий журнал

2 (30), 2023

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Гуцалюк О.М.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### Науковий редактор:

**Трушкіна Н.В.** – кандидат економічних наук, старший дослідник, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### Відповідальний секретар:

**Бойко О.В.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### РЕДАКЦІЙНА РАДА:

**Аблязова Н.Р.** – кандидат економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Банар О.В.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Бачо Р.Й.** – доктор економічних наук, професор, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II.

**Безпарточний М.Г.** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка».

**Бондар Ю.А.** – кандидат економічних наук, доцент, Льотна академія Національного авіаційного університету.

**Бондар-Підгурська О.В.** – доктор економічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі.

**Борнос В.Г.** – доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет.

**Верхоглядова Н.І.** – доктор економічних наук, професор, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури.

**Гончар В.В.** – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Гордієнко Л.А.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Гринько Т.В.** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

**Житар М.О.** – доктор економічних наук, професор, Київський університет імені Бориса Грінченка.

**Жовновач Р.І.** – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет.

**Захарова О.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.

**Захарченко О.В.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Зачосова Н.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.



**Іванова М.І.** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».

**Калінін О.В.** – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Кінаш І.П.** – доктор економічних наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Коваль В.В.** – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет.

**Колодинський С.Б.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Лазоренко Л.В.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Мельничук Д.П.** – доктор економічних наук, професор, Державний університет «Житомирська політехніка».

**Небаба Н.О.** – доктор економічних наук, доцент, Університет митної справи та фінансів.

**Омельяненко В.А.** – доктор економічних наук, доцент, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

**Проданова Л.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.

**Савченко С.О.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Смесова В.Л.** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля.

**Сосновська О.О.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Томарева-Патлахова В.В.** – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет.

**Ус Г.О.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Чудаєва І.Б.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Шматько Н.М.** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

**Якушев О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.

**Ярошевська О.В.** – доктор економічних наук, професор, Національний авіаційний університет.

#### **ІНОЗЕМНІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ РАДИ:**

**Гулак Д.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Університет Брунеля (Великобританія).

**Новакова Р.** – доктор економічних наук, професор, Університет Святих Кирила та Мефодія (Словаччина).

**Прокопенко О.В.** – доктор економічних наук, професор, Естонський університет підприємництва Майнор (Естонія).

**Соколович М.Е.** – доктор економічних наук, професор, Лодзьський університет (Польща).

**Тірто Т.** – доктор філософії, дослідник, Туринський політехнічний університет (Італія).

---

У нашому виданні публікуємо статті, що містять виклад результатів наукових досліджень, а також огляди з актуальних проблем економічної теорії, теорії управління, інституціональної, національної та регіональної економіки, економіки галузей і сфер виробництва, менеджменту та бізнес-адміністрування, підприємництва, маркетингу, логістики, комерційної діяльності, торгівлі, фінансів, банківської справи, фондового ринку, інвестиційної діяльності, страхування, економічного аналізу, статистики, обліку, аудиту, оподаткування, демографії, економіки праці, соціальної економіки і політики, економіки, управління природокористуванням та охорони навколишнього середовища, глобальної економіки і управління, світового господарства, міжнародних економічних відносин, моделювання та прогнозування економічних систем, готельного-ресторанного і туристичного бізнесу.

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться у публікаціях, несуть автори статей.



## ЗМІСТ

### **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Брикульська М.В., Кузнецова Л.В.</b> Науково-педагогічні та методичні підходи до формування конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти в Україні.....	6
<b>Міхно І.С.</b> Використання світових трендів в інтересах інноваційного майбутнього національної економіки.....	18
<b>Чудаєва І.Б., Трушкіна Н.В., Гричаненко О.М.</b> Методологічні та організаційні концепції регулювання фундаментальних наукових досліджень.....	33

### **ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА**

<b>Перегуда Ю.А.</b> Євроінтеграція та актуалізація аграрної політики України в частині конкурентоспроможності продукції тваринництва.....	41
<b>Сукач О.М., Могілей С.О., Білий Р.І.</b> Феномен цифрових активів як драйвер трансформації фінансової системи: генезис концепції блокчейн.....	50

### **МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС**

<b>Аблязова Н.Р., Франко О.І.</b> Розвиток крос-культурного менеджменту в міжнародних компаніях у векторі стратегування корпоративного сектору .....	65
<b>Подольнян Я.В., Тимошенко І.В.</b> Перспективи розвитку сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі.....	73
<b>Поп В.В.</b> Міжнародний досвід практичного застосування моделей корпоративної соціальної відповідальності підприємств будівельної галузі .....	80

### **ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Гуцалюк О.М., Тесленко О.С.</b> Оцінка ефективності впровадження управлінських технологій в діяльності підприємства .....	89
<b>Жовновач Р.І., Шаталов О.В., Іванов А.З.</b> Використання технологій управління в процесі формування стратегічних рішень топ-менеджментом підприємства.....	98
<b>Милян Ю.В.</b> Підходи до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	108
<b>Петрусик В.І.</b> Використання системного підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства.....	116
<b>Чистіков А.П.</b> Адаптивне управління підприємством в умовах формування фінансово-економічної безпеки.....	124
<b>Шкап'як Т.Ю.</b> Стратегічний потенціал підприємства в основі реалізації конкурентної стратегії .....	131

### **ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ**

<b>Коваль В.В., Метіль Т.К., Соловійова О.М., Фуркаленко А.Л.</b> Організаційно-економічні засади інтеграційного розвитку морської торгівлі України.....	139
<b>Фонарьова Т.А.</b> Особливості формування інноваційного та інтелектуального потенціалу підприємства в умовах комерціалізації.....	152



---

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ,  
АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ**

**Гаврилова Н.В., Бондар Ю.А.** Операції комерційних банків з інвестиційними цінними паперами в умовах військового часу.....161

**Дідовець І.В., Слободянюк О.В., Карпуніна М.С., Котлубай В.О.** Фінансова стратегія інноваційного розвитку корпоративного управління інтеграційними об'єднаннями та підприємствами ІТ кластеру.....169

**Кириленко О.О.** Особливості оптимізації структури капіталу в умовах сучасних глобалізаційних викликів.....178

**Kotsiurba O.Yu., Sybirtsev V.V.** Legal provision of alternative taxation systems for legal entities...186

**Кравченко В.П., Петленко Т.Г., Мірошніченко І.С.** Методичні підходи до фінансового аналізу підприємств державного сектору економіки .....198

**Легнянчин П.І.** Концептуальні підходи до визначення систем обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств.....209

**СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ**

**Манькута Я.М., Захарова І.В.** Технології структурування контенту електронних ресурсів у сфері наукової діяльності на засадах онтологічного інжинірингу.....215

**Ус Г.О., Поліщук В.В.** Економіко-математичні методи та моделі в системі організаційно-економічного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємств .....228




## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-001](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-001)

УДК 338.465.4  
JEL A22, I23, M54

**Мирослава Володимирівна БРИКУЛЬСЬКА**

кандидат медичних наук,  
доцент кафедри фізичної терапії, ерготерапії,  
Центральноукраїнський інститут розвитку людини  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0000-1446-3872>  
marit89@ukr.net

**Людмила Валеріївна КУЗНЕЦОВА**

кандидат юридичних наук, доцент,  
завідувач кафедри публічного та приватного права,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-6810-1017>  
lyudmilamarinich7@gmail.com

### НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

***Анотація.** У статті розглядається питання медичної освіти, яка є частиною системи охорони здоров'я України. Метою статті є дослідження проблем конкурентоспроможності у сфері вищої медичної освіти, а також концептуальних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності сфери вищої медичної освіти. Актуальність її реформування пов'язана не лише з прагненням покращити якість життя населення, а й з бажанням інтегруватися в європейський економічний та освітній простір. Тому, по-перше, українська система медичної освіти має відповідати сучасним потребам галузі охорони здоров'я у висококваліфікованих кадрах, по-друге, вона має бути конкурентоспроможною як у національному, так і в європейському соціально-економічному та освітньому просторі. Визначено, що в результаті науково-освітньої діяльності вищого медичного навчального закладу як соціально-економічної системи споживаються освітні послуги на ринку освітніх послуг та кваліфікації на ринку праці. Визначено, що конкурентоспроможність, у тому числі вищого навчального закладу, визначається як сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Доведено, що для оцінки рівня конкурентоспроможності ЗВО*



на основі параметричного та системного підходів використовують інтегральні показники продукту діяльності закладу та ЗВО як організації, що виробляє суспільно корисний продукт і разом з державою та бізнесом, формує здорове та інтелектуальне суспільство, використовуються.

**Ключові слова:** вища освіти, конкурентоспроможність галузі, освітні послуги, ринок праці, професійна підготовка, навчання.

**Постановка проблеми.** В умовах високої міжнародної конкуренції на ринку освітніх послуг, що, зокрема, спричиняє міграцію потенційних студентів та викладачів закладів вищої медичної освіти, реалізація стратегічних цілей національної вищої медичної освіти можлива шляхом адекватної оцінки освітнього конкурентного середовища закладів вищої медичної освіти, а також їх конкурентоспроможності. Залучення вищої системи освіти України у Болонський освітній процес з 19 травня 2005 року загострило проблему конкурентоспроможності національних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. Українські заклади вищої освіти стали функціонувати у динамічному конкурентному середовищі, де запит формує ринок і споживач послуг, а не лише держава. Водночас, держава також вступає у конкурентну боротьбу з приватними ЗВО.

Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, у тому числі внаслідок процесу глобалізації, сьогодні вимагає від вищих медичних навчальних закладів впровадження ринкових принципів і методів у свою діяльність. Університети сьогодні вже не є лише «спокійним місцем для викладання та наукової роботи, ... як у минулі століття. Це великий, складний, вимогливий, конкурентоспроможний бізнес, що вимагає великих поточних інвестицій» [1]. У зв'язку із загостренням конкуренції та її виходом на глобальний рівень, зокрема вищі медичні навчальні заклади потребують різних підходів до формування конкурентоспроможності ринкового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження конкурентоспроможності у сфері вищої медичної освіти, тобто її детермінант і факторів, що впливають на конкурентну позицію ЗВО, набуває все більшого практичного значення. Дослідження діяльності закладів вищої освіти, зокрема й у сфері медичної освіти, і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг стало тематикою робіт багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: С. Зінчик [2], О. Момот [2], Г. Лещенко [3], Ю. Бондар [5], А. Кирстя [3], Л. Снігир [4], О. Гуцалюк [5], А. Наволокіна [5] та інші. Втім, існуючі наукові результати щодо формування конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти залишають невирішеними питання обґрунтування теоретичних та методичних основ, концептуальних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти.

**Метою дослідження** є обґрунтування науково-педагогічних та методичних підходів до формування конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання медичної освіти, яка є частиною системи охорони здоров'я України, залишається актуальним й досі. Актуальність її реформування пов'язана не тільки з прагненням поліпшення якості життя населення, але й з прагненням інтегрування в європейський економічний та освітній



простір. Тому, по-перше, система української медичної освіти має відповідати сучасним потребам галузі охорони здоров'я у висококваліфікованих кадрах, а, по-друге, бути конкурентоспроможною як на національному, так і на європейському соціально-економічному та освітньому просторі.

Реформа медичної освіти як один із 25 запропонованих кроків для створення європейської системи якості охорони здоров'я в Україні, визначених Постановою Верховної Ради України від 21.04.2016 № 1338–VIII. «Про рекомендації парламентських слухань на тему «Про реформу охорони здоров'я України» [6]. Серед низки заходів, запропонованих урядом, Міністерству охорони здоров'я доручено розробити спільно з МОН України стратегію реформування системи медичної освіти з метою приведення її у відповідність до європейської атестації та атестації. практика. Програми післядипломної підготовки лікарів, посилення на системи безперервного професійного розвитку медичного персоналу, програми навчання медсестер, програми навчання системних адміністраторів охорони здоров'я.

Концепція забезпечення конкурентоспроможності виходить з необхідності прискореного задоволення вимог ринку, насичення його товарами першочергового або підвищеного попиту, створення умов для гідного виходу на зовнішній ринок і виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції [4]. Слід зазначити, що на рівні медичної освіти та закладів вищої освіти цієї галузі зміст конкурентоспроможності має специфічний характер через складну систему соціально-економічних відносин у вищому медичному навчальному закладі. У ринкових умовах, незважаючи на форму власності закладів вищої медичної освіти, відносини складаються між споживачем-замовником освітніх послуг та продавцем, де метою споживача є отримання якісної освіти, яка вимірюється затребуваними на ринку праці знаннями та вміннями, а метою продавця є одержання прибутку від надання освітніх послуг та формування здорового, соціально відповідального, етично й морально розвинутого, інтелектуально здібного, креативного та стійкого до змін середовища освіченого громадянина та висококваліфікованого спеціаліста у галузі медицини й охорони здоров'я. При цьому одержання прибутку не має бути головною метою закладу, а саме якість освіти та її відповідність вимогам ринку праці.

Так, застосування терміну «конкурентоспроможність» щодо складних соціально-економічних систем, можна стверджувати, що суперечності у сутнісному наповненні цього поняття пов'язані з визначенням причин і змісту конкуренції [7, с. 162]. Конкуренція, у широкому розумінні, визначається як суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені в досягненні однакової мети переваги над своїми суперниками (конкурентами). Отже, формування конкурентних переваг та оцінка ключових факторів успіху є основою для формування конкурентоспроможності будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі й закладу вищої освіти.

У сучасних теоріях відсутнє цілісне бачення процесів, що лежать в основі забезпечення конкурентоспроможності [7, с. 160]. Конкурентоспроможність є основою ефективного розвитку економіки. Саме вона є вираженням і основним елементом конкуренції, що в свою чергу дозволяє економіці рухатися вперед, відкидати все зайве та залишати найефективніше. Економічна конкуренція, а з нею і конкурентоспроможність, знаходить своє яскраве відображення в обох суб'єктах економічних відносин – виробниках і споживачах. Виходячи з цього досліджувати



природу конкурентоспроможності та факторів, що її забезпечують, необхідно з двох точок зору [2]. Через різні підходи до розуміння економічної сутності «конкурентоспроможності» виникає неоднозначність і варіативність критеріїв оцінювання, а також громіздкість і невпорядкованість бази показників її вимірювання. Як економічна категорія, критерії оцінювання (чи вимірювання) залежать від факторів, які визначають внутрішні та зовнішні конкурентні переваги соціально-економічної системи. Підкреслимо, що соціально-економічну систему розуміють як є «сукупність об'єктів, що називаються елементами, які взаємопов'язані, взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле, що набуває властивостей, які не притаманні елементам», а також варто її розглядати як «сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямованих на виробництво, обмін, розподіл та споживання товарів і послуг, а також на регулювання такої діяльності відповідно до мети суспільства» [3]. Системний підхід, який вивчає будь-які явища, процеси і проблеми як системи, тобто у сукупності елементів, що їх складають, зв'язків і відносин між ними.

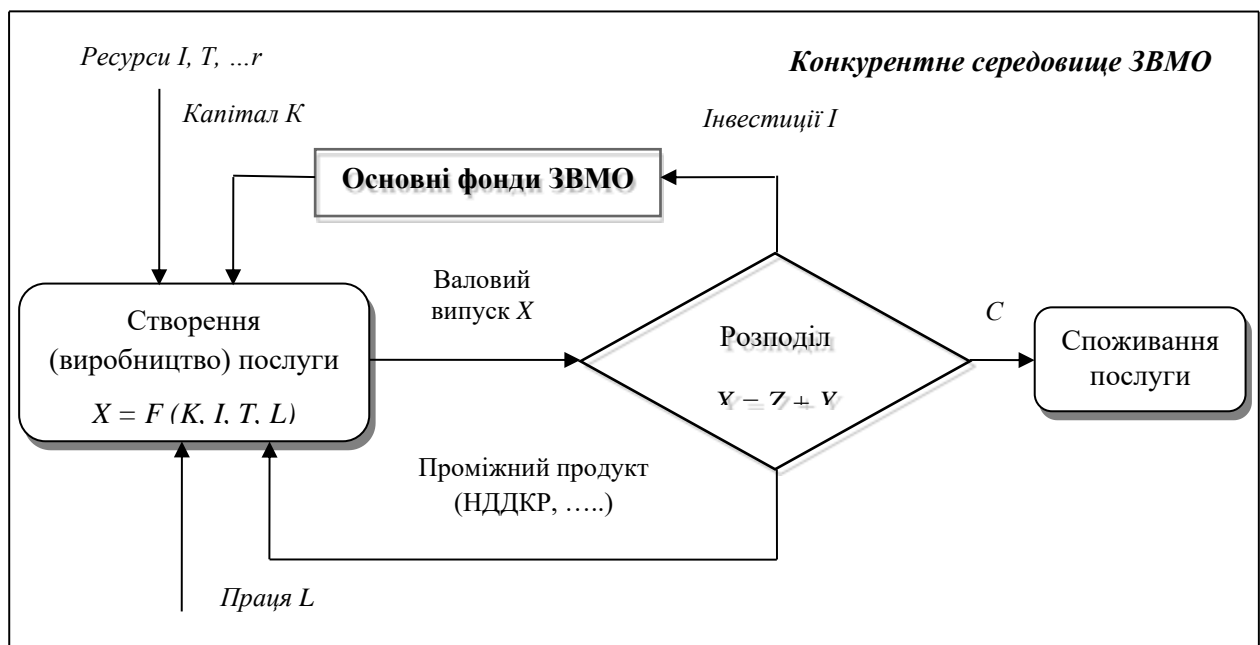


Рис. 1. Система діяльності закладів вищої медичної освіти (ЗМО) зі створення споживчої вартості освітньої послуги

Джерело: складено авторами за: [9].

Оскільки системність є засобом і формою виразу якісної і кількісної складності досліджуваного об'єкту, її доцільно застосовувати як методичний підхід до формування конкурентоспроможності закладів вищої медичної освіти.

Вищі медичні навчальні заклади, які надають освітні послуги та здійснюють науково-дослідну діяльність на ринку освітніх послуг національної економіки України, розглядаються як соціально-економічні системи відповідно до вищенаведених визначень. Заклад вищої освіти – окремий вид установи, яка є юридичною особою



приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [8].

Підкреслимо, що у результаті діяльності закладів вищої медичної освіти (на виході системи), що відображено на рис. 1, споживається освітня послуга на ринку освітніх послуг та кваліфікація на ринку праці.

Так, можна зазначити, що конкурентоспроможність – це сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, які в системному поєднанні дозволяють вести ефективну діяльність і створювати продукт (послугу), який би користувався попитом у споживачів [2].

Відповідно до системного підходу конкурентоспроможність у загальному виді щодо будь-якої соціально-економічної системи доцільно характеризувати за такими ознаками, які відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Ознаки (прояви) конкурентоспроможності соціально-економічної системи**

Ознака	Зміст прояву
Боротьба й суперництво	відображає змагальний характер відносин; виникає між системами споріднених видів чи одного виду (відіграють однакову функцію в надсистемі), які характеризуються самостійністю у прийнятті рішень
Відмінність/ схожість	характеризує порівняльну ефективність здійснення ринкового обміну системами, що передбачає ситуаційність визначення партнера, умов обміну та взаємовигідність
Обмеженість	посилюється в умовах обмеженості ресурсів, доступних для систем
Суб'єктність	оцінюється щодо суб'єкта відносин – соціально-економічної системи, а не продукту її діяльності

*Джерело: складено авторами за: [5; 10].*

У контексті вимірювання конкурентоспроможності соціально-економічної системи, у тому числі й вищого медичного навчального закладу, конкуренцію формулюють [7] як взаємовідносини між економічними системами зі спорідненими потребами, що виникають в процесі здійснення ними ринкового обміну в умовах обмеженості ресурсів; об'єкт конкуренції – як продукт обміну як уречевлений зміст конкурентних відносин; конкурентоспроможність – як спроможність економічної системи до виживання та розвитку порівняно з аналогами через здійснення ситуативних обмінних операцій в умовах обмеженості ресурсів.

Оскільки конкурентоспроможність проявляється у досягненні соціально-економічною системою конкурентних переваг під час суперництва, то при формуванні конкурентоспроможності будь-якої соціально-економічної варто дотримуватися таких основних принципів, що розглядаються в табл. 2.

**Принципи формування конкурентоспроможності**

Принципи	Зміст
Готовність до змін	Здатність відчувати та використати нову основу для конкуренції або знайти нові й більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому
Створення вартості	Забезпечення створення вартості у загальному ланцюгу вартості від організації, постачальників, посередників та споживачів
Безперервного оновлення	Здатність до технологічного оновлення та слідування за суперником в інноваціях
Тривалості	Здатність системи до подовження життєвого циклу та відтворення конкурентної переваги і її здатності зберігати довгочасну дію (створення бренду, іміджу)

*Джерело: складено авторами за: [11].*

Підхід до оцінювання конкурентоспроможності освітньої послуги (продукту діяльності ЗВМО) представлено на рис. 2. Відповідно до підходу на основі аналізу вимог і запитів споживачів освітніх послуг, аналізу ринку праці та аналізу ринку освітніх послуг формуються вимоги до освітньої послуги [12]. На підставі системного підходу до оцінювання за групою параметрів (показників), порівнюючи з обраним еталоном (закладу вищої медичної освіти) оцінюється привабливість конкретного вищого медичного навчального закладу. На основі встановленого рівня привабливості визначається конкурентна стратегія вищого медичного навчального закладу або розробляються заходи із підвищення конкурентоспроможності продукту.

Основні принципи формування конкурентоспроможності враховуються при визначенні показника конкурентоспроможності продукту – товару чи послуги. У загальному вигляді показник конкурентоспроможності ( $C$ ), (формула 1), визначається як відношення корисного ефекту ( $E$ ) до сумарних витрат, які пов'язані з затратами на придбання та експлуатацію товару (або створення та забезпечення надання послуги) – ціною споживання ( $P$ ).

$$C = \frac{E}{P} \rightarrow \max, \quad (1)$$

Показник показує, що чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність продукту. Однак, для адекватної оцінки, чи відповідає створений продукт запитам ринку та умовам конкурентного середовища, можна лише внаслідок порівняльного аналізу сукупних характеристик продукту з продуктами конкурентів за рівнем задоволення конкретних потреб споживача і за ціною споживання.

Для того, щоб дати об'єктивну та адекватну оцінку конкурентоспроможності продукту, визначають набір порівняльних параметрів продукту (товару чи послуги). Ці параметри характеризують споживчі властивості. Виділяють «жорсткі» та «м'які» споживчі параметри, які і формують корисний ефект ( $E$ ).



1. «Жорсткі» параметри характеризують найважливіші функції та основні характеристики продукту, відповідність його характеристик нормативам та стандартам якості.

2. «М'які» параметри характеризують індивідуальні властивості продукту: для товару – це естетичні властивості (колір, дизайн тощо), для послуги – це форми і спосіб надання послуги (сервіс, унікальність тощо).

Після визначення рівня конкурентоспроможності продукту, як головного результату діяльності, оцінюється рівень конкурентоспроможності організації. Показник конкурентоспроможності закладів вищої медичної освіти показує на скільки ефективно реалізується потенціал наданих освітніх послуг при ефективному управлінні.

При цьому управління закладами вищої медичної освіти також враховує тісноту зв'язків між державою та бізнесу у рамках формування партнерських відносин.

Таблиця 3

**Рейтинг закладів вищої медичної освіти України у 2022 році**

Назва закладу освіти	Місце	Місце у загальному рейтингу	Бал ЗНО на контракт	ТОП 200 Україна	Scopus	Підсумковий бал
Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького	1	6	6	27	9	42
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	2	9	9	24	17	50
Харківський національний медичний університет	3	10	15	25	19	59
Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського	4	13	17	20	34	71
Донецький національний медичний університет	5	17	21	65	11	97
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова	6	18	34	22	47	103
Буковинський державний медичний університет	7	19	29	34	41	104
Дніпровський державний медичний університет	8	21	31	64	13	108
Національний фармацевтичний університет	9	31	72	37	43	152
Івано-Франківський національний медичний університет	10	33	35	69	50	154

*Джерело: складено авторами за: [15].*

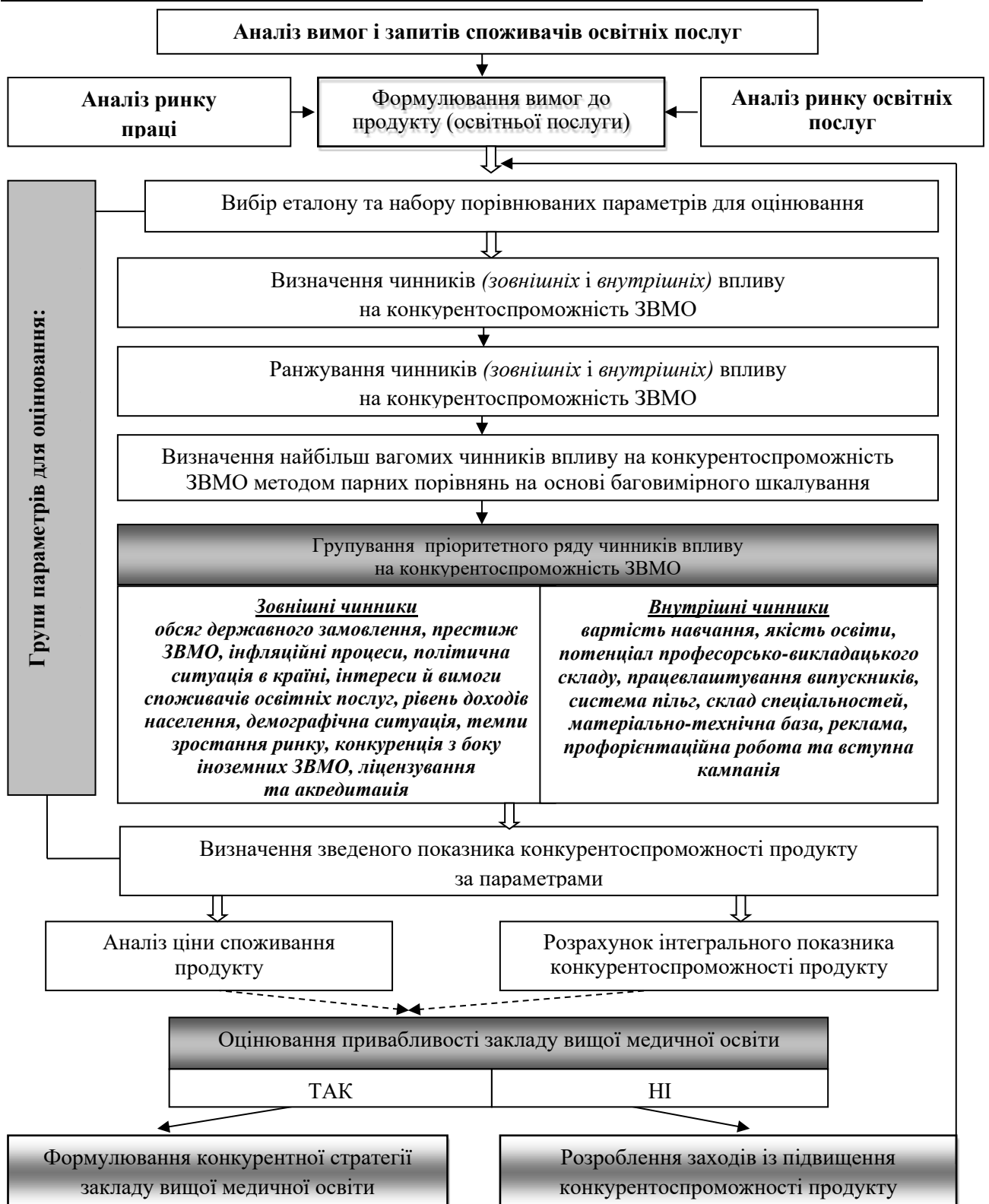


Рис. 2. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності освітньої послуги (продукту діяльності ЗВМО)

Джерело: складено авторами за: [3; 5].



Тому під конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів можна розуміти здатність задовольняти потреби споживачів, забезпечувати суспільні блага, створювати довгострокові нематеріальні продукти (послуги) та їх ефективний розвиток, використовувати конкурентні переваги, швидко адаптуватися. Для забезпечення своєї конкурентоспроможності закладів вищої медичної освіти повинен мати переваги перед своїми конкурентами.

Водночас важливо розуміти конкурентне середовище та тенденції розвитку сучасної вищої освіти. Це довели дослідження зарубіжних учених [1; 13; 14], а саме:

- сильні та диверсифіковані джерела фінансування, ефективне управління;
- універсальність (поєднання дослідницької та освітньої діяльності; широкий спектр професійних галузей і дисциплін; достатньо великий за кількістю студентів і співробітників);
- зосередження на освітній діяльності освітніх програм магістратури та докторантури;
- автономія управління;
- участь у міжнародному науковому співробітництві та розвитку зв'язків із колегами за кордоном.

Показником конкурентоспроможності галузі вищої освіти України є позиції закладів вищої медичної освіти в міжнародних та вітчизняних рейтингах. У 2022 р. вітчизняні ЗВМО в міжнародних рейтингах відсутні або посідають низькі позиції, відображено у табл. 3.

Так, Львівський національний медичний університет у рейтингу Web or Webometrics на 3755-му місці. За даними міжнародної рейтингової системи QS Stars University Rankings, Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця отримав три зірки з п'яти можливих QS Stars. Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна підсумувати, що основними критеріями оцінювання під час складання міжнародних і національних рейтингів закладів вищої освіти є: рівень навчальної та виховної роботи, наукова діяльність, кадрова політика та міжнародна спрямованість діяльності.

Виявлено, що соціально-економічна значимість вищої освіти, її роль у науково-технічному прогресі і духовному житті суспільства, в розвитку та якісному вдосконаленні національної економіки України загально визнані. Конкуренція країн в економіці зводиться в сучасних умовах до конкуренції в галузі науки, техніки і, як наслідок – в галузі підготовки кваліфікованих кадрів. Нові соціально-економічні умови породили безліч проблем в системі освіти, вирішення яких пов'язане як з вивченням досвіду функціонування освіти в європейських країнах, так і з розробкою теоретико-методологічних проблем економіки освіти в сучасних умовах. Розробка методичних підходів до формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти у сфері медичної освіти є важливим частиною реалізації загальнодержавної стратегії з інтеграції у європейський економічний та освітній простір.

**Висновки.** Таким чином провівши дослідження визначено, що у результаті науково-дослідної та освітньої діяльності вищого медичного навчального закладу як соціально-економічної системи споживається освітня послуга на ринку освітніх послуг та кваліфікація на ринку праці.

Конкурентоспроможність, у тому числі закладу вищої освіти, визначається як сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. При системному поєднанні вони дають можливість здійснювати ефективну діяльність і

створювати продукт (послугу), який би користувався попитом у споживачів [2]. Досліджено, що у загальному вигляді, конкурентоспроможність закладу вищої освіти можна розуміти як здатність задовольнити потреби споживачів, забезпечуючи суспільну користь, створюючи довгостроковий нематеріальний продукт (послугу) та свій ефективний розвиток, використовуючи конкурентні переваги та вміння швидкої адаптації до змін на ринку освітніх послуг та праці. Для оцінки рівня конкурентоспроможності закладів вищої медичної освіти на основі параметричного та системного підходів застосовується інтегральні показники продукту діяльності закладу та закладу вищої освіти як організації, яка продукує суспільно корисний продукт і разом з державою та бізнесом формує здорове й інтелектуальне суспільство.

**Перспективи подальших досліджень** в цьому напрямі слід проводити на основі аналізу теоретичних підходів до конкурентоспроможності, де набуває подальшого розвитку тлумачення сутності конкурентоспроможності галузі вищої освіти (сукупності закладів), що визначається як здатність створювати й надавати якісні освітні послуги, де створення таких послуг передбачає наявність потужного ресурсного потенціалу (досвідченого професорсько-викладацького складу, матеріально-технічної та інформаційної бази, партнерських відносин із суб'єктами ринку праці) з використання сучасних маркетингових технологій щодо просування освітніх послуг на ринку, здійснення масштабної профорієнтаційної роботи серед абітурієнтів, забезпечення економічного й соціального ефектів від діяльності закладу освіти.


#### Список використаних джерел:

1. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. OECD Education Working Papers. No. 7. OECD Publishing, 2007. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge\\_220180871707#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge_220180871707#page1)
2. Зінчик С.М., Момот О.М. Поняття конкурентоспроможності як економічної категорії суспільного розвитку. URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/1\\_zinchik.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/1_zinchik.htm)
3. Лещенко Г.А., Бондар Ю.А., Кирстя А.В. Соціально-економічний розвиток науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 87-94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).87-93)
4. Снігир Л.П. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти як механізм забезпечення економічної безпеки освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 157-162.
5. Гуцалюк О.М., Наволокіна А.С. Оцінка конкурентоспроможності сфери вищої медичної освіти та її закладів у контексті економічної взаємодії. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085>
6. Про рекомендації парламентських слухань на тему «Про реформу охорони здоров'я України». *Постанова Верховної Ради України* від 21.04.2016 р. № 1338-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1338-19>
7. Павленко І.М. Конкурентоспроможність економічних систем: сутність і специфіка. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 159-165.
8. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>




9. Hutsaliuk O., Storozhuk O., Zhovnirchuk Ya., Zaiarniuk O., Kartsyhin D. Public administration and legal regulation effectiveness in the field of health care in the context of sustainable development. *Revista Genero & Direito*. 2020. Vol. 9. Iss. 2. P. 599-613.
10. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Інноваційні аспекти розвитку економіки. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 14 квіт. 2020 р. Кропивницький, 2020. С. 71-73.* URL: <https://www.kntu.kr.ua/doc/science/zahody/vikl/2020/2-tez.pdf>
11. Hutsaliuk O.M., Navolokina A.S. Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine *Economic innovations*. 2020. Vol. 22, Iss. 1 (74). P. 37-51.
12. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3,4. С. 15-22.
13. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). *The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm*. Bucharest: CEPES 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources>
14. Salmi J. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington: World Bank 2009. URL: <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources>
15. Рейтинг ЗВО. 2022. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/42226/>

**Myroslava BRYKULSKA**

Ph.D. of Medical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Physical Therapy and Ergo Therapy,  
Central Ukrainian Institute of Human Development  
of the Open International University of Human Development «Ukraine»,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0000-1446-3872>  
marit89@ukr.net

**Liudmyla KUZNETSOVA**

Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Public and Private Law,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-6810-1017>  
lyudmilamarinich7@gmail.com

**SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO  
FORMING THE COMPETITIVENESS OF THE HIGHER MEDICAL EDUCATION  
INDUSTRY IN UKRAINE**

***Abstract.** The study of competitiveness in the field of higher medical education, i.e., its determinants and influencing factors affecting the competitive position of higher education institutions, is gaining more and more practical importance. However, the available scientific results on the formation of competitiveness in the field of higher medical education still do not*





*solve such issues as theoretical and methodological foundations, enrichment of conceptual approaches, development of practical recommendations for increasing competitiveness in the field of higher medical education. education.*

*The purpose of the article is to study the problems of competitiveness in the field of higher medical education, as well as conceptual approaches and the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of the field of higher medical education.*

*In the process of conducting the research, a set of research methods were used, namely: analysis, comparison and generalization of scientific literature, principles and signs of activity and competitiveness of institutions of higher medical education.*

*The competitiveness of higher educational institutions, which is defined as a set of factors of the internal and external environment of the business entity, was studied. It turns out that the assessment of the level of competitiveness of higher educational institutions is based on parametric and systemic approaches, complex indicators of institutional products and higher educational institutions as organizations that produce products useful for society, and together with the state and business form a healthy and intelligent society.*

*Prospects for further research in this direction should be based on further analysis of approaches to determining the essence and meaning of competitiveness in the field of higher education and the presence of powerful resource potential, such as an experienced teaching staff, material and technical and information base, partnership with labor market subjects and others.*

**Keywords:** *higher education, industry competitiveness, educational services, labor market, professional training, training.*




УДК 339.972

JEL F02, F15, F62, O33, O44

**Інеса Сергіївна МІХНО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки,  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-3661-1965>  
inessa.mihno@gmail.com

## ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ В ІНТЕРЕСАХ ІННОВАЦІЙНОГО МАЙБУТНЬОГО НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

***Анотація.** Актуальність питання розвитку України базується не тільки при плануванні майбутнього країни, яке зумовлене реаліями сьогодення та бажанням збільшити швидкість відновлення країни після війни, але також є підґрунтям для впровадження інновацій при впливі зовнішніх факторів, зокрема при виборі інструментів оптимізації діяльності підприємств.*

*У статті проаналізовано основні світові тренди розвинутих країн, які можливо впроваджувати в Україні при їх адаптації до українських реалій. Розглянуто стан інноваційної активності до війни та зроблено висновок про брак фінансування інноваційних проєктів, які б могли позитивно вплинути на макроекономічні показники країни.*

*Побудовано модель впливу якості реалізації стартапів на національну економіку та зроблено висновок про покращення економічної складової в розвинутих країнах при збільшенні кількості технологічних проєктів на часовому інтервалі та підвищенню рівня інвестиційної активності.*

*Проведено анкетування серед населення м. Київ щодо інвестування у інноваційні проєкти та зроблено висновок, що більшість підприємців бажають інвестувати у технологічні проєкти або самостійно їх розробляти та реалізовувати на зовнішньому ринку стартапів.*

*Пропонується при відновленні України впроваджувати інновації, які є трендовими у світі, за допомогою участі світових корпорацій, інвесторів та зовнішніх учасників в інтересах інноваційного майбутнього національної економіки та покращення суспільного добробуту країни за допомогою благодійних організацій, приватних суб'єктів господарювання, громад.*

*Зроблено висновок про велике значення інтернет-платформ для тестування стартапів для українських розробників. З'ясовано, що при відсутності фінансування проєкту в Україні можливо продати ідею великим компаніям, що сприятиме збільшенню грошового обороту в країні та результативній роботі українських розробників при їх фізичному розташуванні в межах країни.*

**Ключові слова:** інновації, світові тренди, покращення макроекономічних показників країни, інвестиції у технологічний розвиток.

Підвищення рівня інноваційності в суспільстві сприяє розвитку національної економіки та робить її більш гнучкою та сучасною, що підвищує конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку, тому стратегія інноваційно-орієнтованого суспільства є бажаною для впровадження в Україні та включає багато елементів, що створюють систему інструментів, які необхідно впроваджувати у господарській діяльності. Формування та розвиток економіки, що заснована на інноваціях є одним зі способів подолання кризи та швидкої відбудови країни після війни, тому ефективне функціонування технологічного бізнесу є пріоритетом для багатьох галузей національного господарства. Поняття інновації є квінтесенцією багатьох напрямків науки та містить такі властивості, як наукомісткість, новизна, корисність, підвищення економічної ефективності, екологічність, безпека та ін., що є характерним певним змінам у традиційних процесах виробництва.

У статті 325 Господарського кодексу України зазначено, що інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм із тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [1].

Іноді під інноваційною діяльністю розуміється підприємницька креативна діяльність, що спрямована на розвиток певної галузі шляхом пошуку нових знань та умінь, синергії, впровадженні нових ідей, творчих надбань, залучення стейкхолдерів, нових технологій з метою підвищення ефективності (комерціалізації) проєкту. Для України, яка стала країною підвищеного ризику, характерним є високий відсоток впровадження інновацій у середніх підприємствах та постійний пошук нових рішень, велика динаміка процесів і доступ до нових технологій за рахунок постійної міжнародної співпраці та сприянні у відновленні країни з боку розвинутих країн.

Оскільки українські підприємці звикли працювати у нестабільному зовнішньому середовищі, вони здебільшого є креативними особистостями, які мають готовність піти на більші ризики та впровадити нововведення, якщо це є обґрунтованим з точки зору покращення конкурентоспроможності товару. Інновації можуть бути запроваджені на будь-якому етапі життєвого циклу товару, проте частіше зміни відбуваються або у процесі створення товару та його виводу на ринок, або на етапі спаду, коли необхідні додаткові стимули для покупців з метою покращення прибутковості від діяльності компанії, але, на наш погляд, інноваційні зміни є доцільними на будь-якому етапі життєвого циклу товару, а особливо ефективними можуть стати на етапі зростання, сприяючи збільшенню популярності даного продукту і підвищенню конкурентоспроможності, що є двигуном розвитку для інших підприємців, які випускають аналогічну продукцію.

Не зважаючи на досить високу підприємницьку інноваційну активність, інноваційність національної економіки України є досить низькою порівняно з розвинутими країнами та має постійний супротив з боку тієї частини суспільства, яка отримує прибутки від традиційної господарської діяльності. Залучення позитивного досвіду державної стратегії управління не є гарантією її впровадження і, зазвичай, формується лише на папері або має декларативний характер.

Незважаючи на те, що держава володіє багатьма конкурентними перевагами, інноваційний економічний розвиток в Україні є досить повільним та не має системного характеру, характеризується неузгодженістю законодавчої бази та постійними



нововведеннями, що можуть мати неоднозначне тлумачення, а стратегії інноваційного розвитку не є обов'язковими для впровадження. У зв'язку із цим постає питання збільшення реального протекціонізму держави для інноваційних проєктів, які формують нову, технологічну та ефективну економічну систему, що підвищує соціальні стандарти та позитивно впливає на місце національної економіки України у світових рейтингах. У свою чергу, гнучкість інноваційних підприємств амортизує коливання на національному ринку та створює умови для формування інноваційно-освіченого суспільства та підвищенню безпеки в країні.

Основними напрямками підвищення інноваційності національної економіки є розвиток інноваційного підприємництва, збільшення соціальної відповідальності суспільства, підвищення ефективності від діяльності національних інститутів за рахунок технологічних змін, підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку, динамічність та гнучкість наявних виробничих та економічних систем, узгодженість та інноваційність законодавства, своєчасність проведення відповідних змін, державна підтримка інноваційних проєктів, просторовий розвиток бізнесу, ресурсоефективність, відкритість систем та доступність, розширення міжнародних взаємозв'язків, запозичення позитивного досвіду, володіння унікальними компетенціями та постійний розвиток і генерація нових ідей (стартапів), здатних покращити життя суспільства.

Як зазначають польські вчені, «міжнародний поділ праці в умовах високої конкуренції у світі ринків – це інноваційність та своєчасність (актуальність) виробництва. Однак, у країнах, що розвиваються ні державний, ні приватний сектор частіше не виявляє зацікавленості у впровадженні інновацій, у зв'язку із чим виробництво не є оптимізованим, виникає моральний знос обладнання, технологій і процесів. Таким чином, економіка стагнує через неготовність суспільства і держави до інновацій» [2].

На думку Гершина С.К. та ін. важливу роль у створенні інноваційної економіки мають практичні навички, які часто вимагають тривалого процесу навчання, якого на місцевому рівні можна досягти спільними зусиллями університетів, дослідницьких установ, інвесторів та підприємців шляхом створення та розвитку певних мереж освітніх закладів з метою поширення нових технологій і створення бізнес-інкубаторів [3].

Скрипник А.В. та ін. зазначають, що однією із причин відсутності технологічних змін є відсутність інвестицій та недостатність фінансових ресурсів, тому важливим завданням при створенні інноваційної національної економіки є пошук інвестицій, проте для України великою проблемою є ефективно та прозоре використання ресурсів, що при впровадженні змін є важливим елементом для досягнення результату [4].

Інновації найчастіше мають позитивний результат на довгостроковому інтервалі та супроводжуються супротивом з боку робітників і суспільства, однак, за правильного позиціонування, саме вони є основою розвитку та інструментом покращення результатів діяльності підприємства.

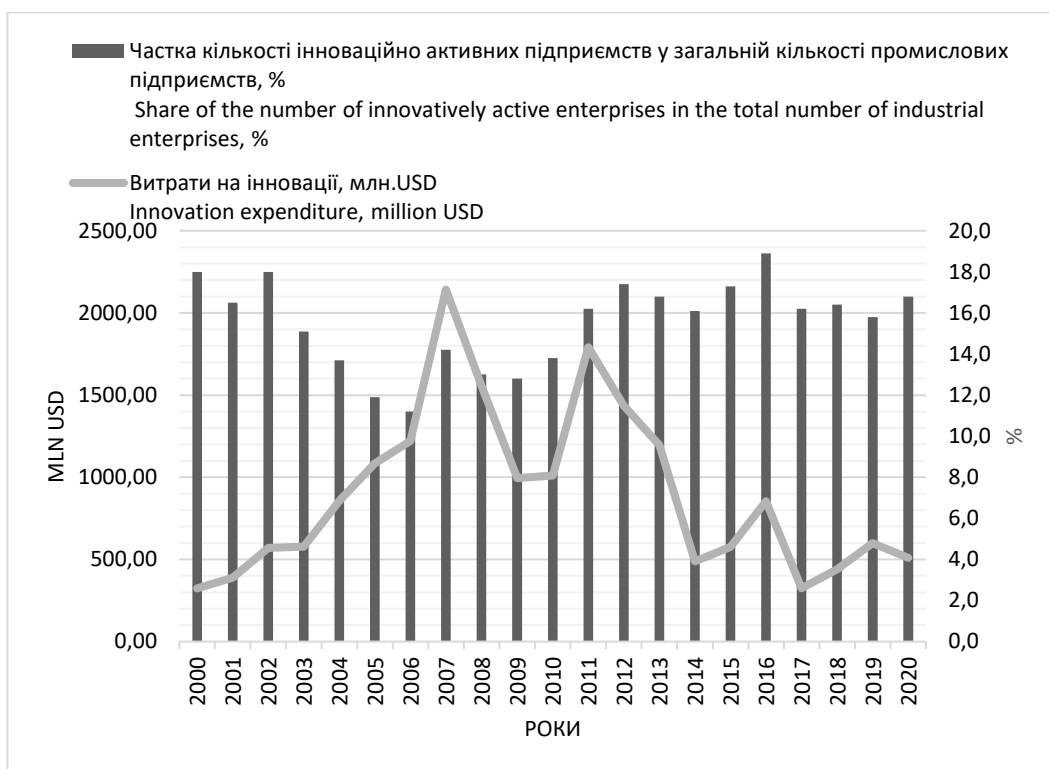
На даний час широке коло вчених говорить про «Суспільство 5.0», яке є інноваційним, розвинутим та постійно перебуває у стадії пошуку нових зв'язків та змін. Дане суспільство характеризується людиноцентризмом та створенням гармонійного існування людини в екосистемі, покращенням умов життя за рахунок зміни технологій, стійкістю глобальних систем. Однією із країн, яка починає будувати «Суспільство 5.0» є Японія, яка має глибоке культурне коріння та особливості менеджменту, що засновані на досвіді та повазі старшого покоління; а також США, які характеризуються постійною

рухливістю систем, управлінських підходів, адаптацією та великими капіталовкладеннями у стартапи [5].

Важливим аспектом успіху інноваційних трансформацій є інформаційні системи управління MIS, що дають змогу організувати нововведення, необхідні для впровадження на підприємствах України. Сьогодні в Україні є вітчизняні розробники MIS, яких доцільно підтримати шляхом впровадження їх продуктів виробництва на підприємствах, що і надалі сприятиме цифровізації економіки.

Більшість трансформаційних невдач у країнах, що розвиваються пов'язані з неготовністю персоналу та простору до впровадження інновацій, відсутність глобальної мети та знань щодо прискорення економічного розвитку, тому в Україні є доцільним створення освітнього контенту, який би сприяв отриманню необхідних знань у форматі онлайн та із безкоштовним доступом, як це відбувається на сайті <https://osvita.diia.gov.ua/> з постійним оновленням інформації для кожної галузі. Важливим та необхідним є постійне оновлення та актуальних на даний час знань, створення сучасного контенту, який був би підтриманий державою з різних сфер життя людини.

В Україні частка інноваційно активних підприємств за даними Державного комітету статистики була найвищою у 2007 році (рис. 1).



**Рис. 1. Частка інноваційно активних підприємств в Україні на часовому ряді, млн. дол. США**

*Джерело: побудовано автором за даними Державного комітету статистики.*

На рис. 1 бачимо, що до 2007 року відбувалося збільшення кількості інноваційно-активних підприємств, проте витрати на інновації не збільшувались, що засвідчило

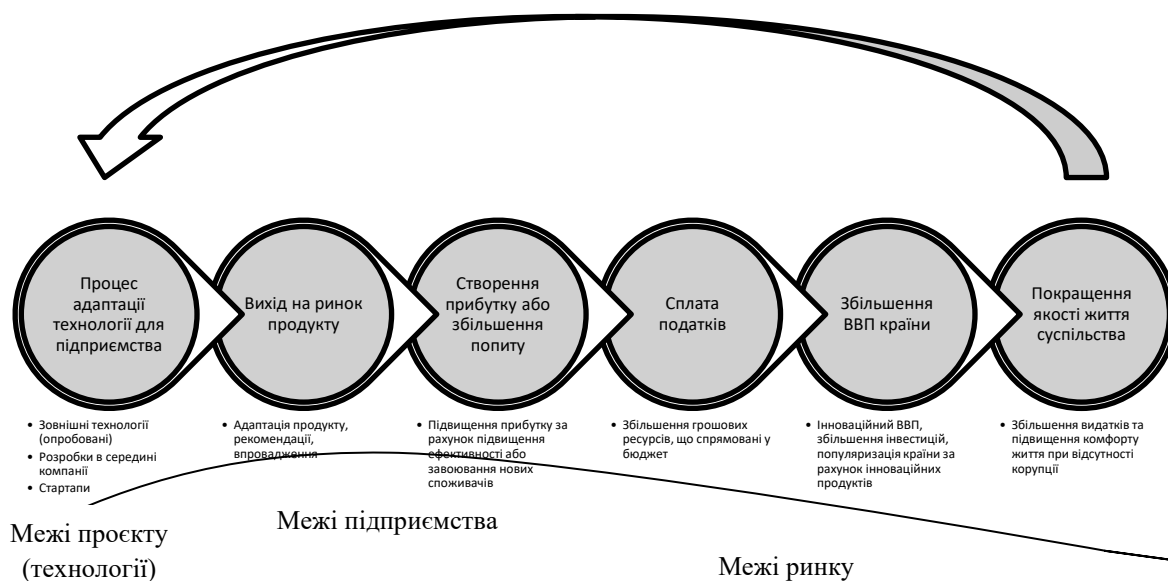


бажання підприємців мінімізувати ризики, знижуючи обсяги вкладень, водночас реалізуючи більшу кількість проєктів (диверсифікація).

Коефіцієнт кореляції між показниками – від’ємний, що засвідчує обернену залежність (при збільшенні витрат на інновації зменшується кількість інноваційно активних підприємств), відбувається інвестування значних грошових коштів в інновації великих підприємств (час відгуку збільшується за рахунок великої кількості документації, складності впровадження, великому етапі підготовки) за одночасного зменшення реновацій малих та середніх підприємств, які швидше реагують на ситуацію на ринку.

У свою чергу, кризи 2008 р. та 2014 р. викликали зменшення інноваційно активних підприємств, незважаючи на покращення 2012 року, тоді як витрати на інновації були максимальними у 2016 році. Після 2016 року спостерігається негативна динаміка щодо кількості інноваційно активних підприємств. Після 2022 року вкладення в інноваційні проєкти були суттєво зменшені за рахунок фінансування військових потреб країни та початку війни в Україні, що призвели до руйнування великої кількості підприємств, інфраструктури, збільшення невизначеності, тому впровадження інновацій для багатьох підприємців стали неактуальними.

Прогнозується велика інноваційна активність після врегулювання конфлікту, при відбудові території України, де будуть впроваджені сучасні технології з відповідною допомогою розвинутих країн. Інноваційна активність здебільшого позитивно відобразиться на економічних показниках розвитку країни, якщо буде виконуватись за схемою, що наведена на рис. 2.



**Рис. 2. Модель впливу впровадження інновацій на макроекономічні показники**

*Джерело: побудовано автором.*



З рис. 2 слідує, що модель впровадження інновацій проходить від відкритого середовища через закрите (компанію) та створює додатковий прибуток, що впливає на відкриті системи ринку країни. Реакція на зміни в середині кожного підприємства відчутна на макрорівні та при масових змінах здатна суттєво вплинути на ситуацію в країні. Так, ми бачимо, що розвинуті країни пройшли даний шлях модернізації підприємств та інфраструктури, тим самим значно покращивши макроекономічні показники (Сінгапур, Німеччина, Південна Корея і т.д.).

Якщо описати економічну систему, як динамічну систему лінійних взаємозалежностей, що змінюються у часі ( $t$ ), то цільовою функцією даної оптимізаційної задачі стане максимізація суспільного добробуту, що є інтегральним показником якості життя суспільства.

$$\begin{cases} \frac{dx_1}{dt} = f_1(t, x_1, x_2, \dots, x_n) \\ \frac{dx_2}{dt} = f_2(t, x_1, x_2, \dots, x_n) \\ \dots \\ \frac{dx_n}{dt} = f_n(t, x_1, x_2, \dots, x_n) \end{cases} \quad (1)$$

де  $dx_i/dt$  – швидкість змін (модернізації).

Для подальшого аналізу розглянемо модель зростання національного доходу за автономного інвестування.

Припустимо, що обсяг інвестицій в інновації не залежить від сукупного доходу ( $Y$ ) і змінюється з  $I_0$  у початковий момент часу до  $I_0 + \Delta I$  для всіх наступних періодів:

$$I_t = I_0 + \Delta I. \quad (2)$$

Використовуючи рівняння мультиплікатора маємо таку залежність:

$$Y_t - bY_{t-1} = a + I_0 + \Delta I. \quad (3)$$

де  $b$  – гранична схильність населення до споживання технологічного продукту;  $a$  – перинна величина в лінійній залежності (коефіцієнт моделі);

Розв'язком різницевого рівняння (3) є:

$$Y_t = A(b)^t + \frac{a + I_0 + \Delta I}{1 - b}. \quad (4)$$

Оскільки  $0 < b < 1$ , то  $\lim_{t \rightarrow \infty} A(b)^t = 0$ , отже, рівноважний національний дохід дорівнює  $Y = \frac{a + I_0 + \Delta I}{1 - b}$ . У даному випадку  $0 < b < 1$  – це умова стабільності функціонування системи.



Як відомо з Кейнсіанської макроекономіки, у замкнутій системі збільшення інвестицій на величину  $\Delta I$  призводить, відповідно до ефекту мультиплікатора, до збільшення сукупного доходу на величину:

$$\Delta Y = \frac{1}{1-b} \Delta I. \quad (5)$$

У цьому випадку, якщо первісне значення величини рівноважного сукупного доходу було  $Y_0$ , то нове значення точки рівноваги складе:

$$Y_p = Y_0 + \frac{1}{1-b} \Delta I. \quad (6)$$

Якщо обсяг інвестицій частково залежить від сукупного доходу (із лагом запізнювання в один період), відповідно до граничної схильності до інвестування  $h$ :

$$I_t = hY_{t-1} + I_0 + \Delta I \quad 0 < h < 1. \quad (7)$$

Тоді рівняння (7) буде мати вигляд:

$$Y_t - (b+h)Y_{t-1} = a + I_0 + \Delta I. \quad (8)$$

Розв'язком різницевого рівняння (8) є:

$$Y_t = A(b+h)^t + \frac{a + I_0 + \Delta I}{1-b-h}. \quad (9)$$

Система буде прагнути до стану рівноваги  $Y_t = \frac{a + I_0 + \Delta I}{1-b-h}$ , якщо виконується умова:  $b+h < 1$ . Ця умова стабільності говорить про те, що гранична схильність до інвестування повинна бути меншою за граничну схильність до нагромадження  $(1-b)$ , тобто:  $h < 1-b$  [7].

З рівнянь 1–7 можна сказати, що інвестиції в інноваційний розвиток підприємства впливають на сукупний дохід при наявності схильності у підприємця до інвестування, тоді як при нагромадженні капіталу розвиток не відбувається при даному рівні ризику ( $r$ ).

$$I_t \rightarrow r_t; \quad I_0 \rightarrow r_t \quad (10)$$

Тобто інвестиції у технологічний розвиток на короткостроковому періоді збільшують ризик підприємця, як і впровадження стартапу, вірогідність якого повністю реалізуватись наближена до 10%, але за відсутності інвестицій ризик для підприємця теж зростає (у довгостроковій перспективі), що викликано зношуванням обладнання, технологій, втратою ринку, неефективністю використання ресурсів чи появою технологічних конкурентів. Тому при збільшенні граничної схильності до інвестування довгостроково зменшується ризик для підприємця при вдало обраному для впровадження проєкті.



При описі змін системи (рівняння 1) матимемо позитивний результат змін та зростання макроекономічних показників, проте все це можливо тільки за реалізації успішних проектів (на прикладі розвинутих країн) з адаптацією останніх до українських реалій.

Було проведено анонімне анкетування серед підприємців та працівників м. Київ за допомогою Google Workspace, результати якого висвітлено на рис. 3. Дослідження проводилось на 120 респондентах, яких було розділено на 4 групи:

- 1 – власники компаній з річним оборотом до 5 млн. дол. США;
- 2 – власники компаній з річним оборотом до 30 млн. дол. США;
- 3 – власники компаній з річним оборотом більше 30 млн. дол. США;
- 4 – наймані робітники.

Розрахунок схильності до певного показника проводився на основі питань анкетування та відсотка людей, які зазначили відповіді «Так» на групу питань певної категорії. Так, наприклад, схильність до заощадження визначалась такими питаннями:

1. Чи заощаджуєте Ви кошти?
2. Чи можете Ви сказати, що 50% Вашого прибутку Ви заощаджуєте?
3. Чи можете сказати Ви, що більше 50% Ваших заощаджень знаходяться у банківській установі або у готівковій формі, не створюючи прибуток (або у пасиві).
4. Чи згодні Ви, що при збільшенні Вашого прибутку збільшується частка Ваших заощаджень?
5. Чи можете Ви сказати, що приріст Ваших витрат на споживання поділений на приріст наявного доходу за той самий період зменшується?

Аналогічно за кожним напрямком дослідження було розроблено анкету, за допомогою якої обчислювався необхідний показник. Для розрахунку певного показника знаходилось відношення відповідей «Так» за кожною групою індивідів до загальної кількості питань у цій групі.



**Рис. 3. Результати анкетування мешканців м. Київ щодо схильності до створення інноваційних продуктів чи їх впровадження**

*Джерело: побудовано автором.*



Наприклад, при загальній кількості питань для визначення показника до заощадження – 150 шт., відповідь «Так» зазначили 66 чол., що говорить про схильність до заощадження серед власників компаній з річним оборотом до 5 млн. дол. США – 44%.

З рис. 3 бачимо, що найбільшу схильність до заощадження мають наймані працівники, тоді як власники компаній з оборотом від 5 до 30 млн. дол. США – найменше заощаджують, а наявні ресурси здебільшого використовують для впровадження інноваційних проєктів. Одночасно власники компаній з оборотом від 5 до 30 млн. дол. США мають схильність до створення власних стартапів та подальший їх продаж на ринку або впровадження на власному підприємстві, тоді як купівля технологій для підприємців з оборотом до 30 млн. дол. США не є пріоритетною.

Підприємці з оборотом вище 30 млн. дол. США схильні до купівлі технологій (96%) або до створення власного проєкту (32%), тоді як продаж проєкту для даного типу підприємців не є актуальним.

В свою чергу у 1 та 3 групи респондентів спостерігається більша схильність до диверсифікації виробничої діяльності і створенні великої кількості різнонапрямлених підприємств або груп чи об'єднань підприємств, що говорить про схильність до мінімізації ризику та збільшенні сценаріїв розвитку для бізнесу у невизначеному середовищі.

Респонденти 2 групи є більш впевненими у власній позиції бізнесу на ринку та його прибутковості, тому постійно вдосконалюють існуючий бізнес, а при досягненні певних цілей починають диверсифікувати його. Більшість найманих працівників є схильними до заощаджень та не мають бажання до інвестування та розробки стартапів, однак, можуть поєднувати різні види виробничої діяльності для максимізації власного прибутку, не зважаючи на його інноваційність.

З дослідження можна зробити висновок, що 1 група респондентів схильна до інвестування у інноваційний проєкт, 2 група – до створення власного проєкту та його продажу на зовнішньому ринку, 3 група – до купівлі вже протестованої технології, 4 – до заощадження і зменшення ризиків.

Для покращення результатів впровадження інновацій в Україні керівництво підприємства має ретельно дослідити ринок та проаналізувати наявні інновації, сформувати кваліфіковану команду та мати належне фінансування, адже за статистичними даними найчастішою причиною невдачі проєкту є недостатність його фінансування та невідпрацьована робота команди, яка повинна мотивуватись не тільки заробітною платою, але й мати інші стимули для розвитку та заохочення.

Для покращення впровадження новітніх проєктів в Україні доцільно дослідити досвід розвинутих країн щодо основних тенденцій розвитку та наявності трендів у економічній та інноваційній діяльності.

Розглянемо основні тенденції розвитку економічних систем, які є характерними для розвинутих країн (табл. 1).



Таблиця 1

## Основні тенденції розвитку сучасних економічних систем

Назва	Характеристика	Основні країни-лідери, де впроваджено
Підтримка інноваційних стартапів великими корпораціями	Вкладення на рівні не менше 10% від прибутку компанії у підтримку стартапів та впровадження нових технологій у виробництво, продукт, управління і т.д.	США, Сінгапур, Японія, Гонконг, Тайвань, Латвія, Ізраїль.
Автоматизація виробництва, управління, транспортування товарів	Створення автоматизованих систем виробництва, високий контроль якості товару.	США, Сінгапур, Швейцарія, Південна Корея, Німеччина.
Прозорість фінансових та товарних потоків, демократизація.	Діджиталізація управління та виробництва, відкритість систем, мінімізація корупційної складової, створення прозорих тендерів, конкурсів.	Данія, Швейцарія, Фінляндія, Швеція, Сінгапур, Нова Зеландія, Норвегія.
Екологізація	Суворе дотримання екологічного законодавства, тренд екологічного виробництва та споживання, екологічна орієнтованість та зменшення антропогенного впливу.	Норвегія, Швейцарія, Швеція, Данія, Німеччина, Ісландія, Люксембург.
Експорт наукомісних продуктів, патентів, винаходів	Розробка наукомісних продуктів, створення інноваційних наукових інститутів, продаж технологій, інвестиції у інновації, ліцензування та патентування винаходів, їх подальший продаж чи надання права на користування.	США, Китай, Японія, Німеччина, Південна Корея.
Зменшення значення ресурсовидобувної промисловості, впровадження екологічних альтернатив	Пошук альтернативних джерел невідновлюваних природних ресурсів, екологізація, оптимізація наявних ресурсів за допомогою синтезу нових сполук, зміни технологій.	Японія, Ісландія, Бельгія, Сінгапур, Данія, Швеція, Фінляндія.
Розвиток сфери послуг, високий рівень координації та партнерства господарських інститутів	Збільшення частки послуг у структурі виробництва, відкритість бізнес-структур, партнерство, сприятливі умови для ведення бізнесу.	Монако, Люксембург, США, Кіпр, Мальта, Сінгапур.
Збільшення економічних коливань, турбулентність, зонваність	Підвищення рівня міжрегіональних, світових, геополітичних, кон'юнктурних коливань, динамічність систем, перерозподіл точок впливу та сил впливу, орієнтація на регіон, диференціація регіонів, економічна самостійність	США, Великобританія, Ізраїль, Сінгапур, Словенія.



	при зміцненні логістичних та ін. каналів зв'язку.	
Перерозподіл грошової маси, зміни у банківському секторі, легалізація криптовалют	Перехід фінансів у безготівковий вигляд, заснування інноваційних фінансових інститутів, зменшення залежності від зовнішніх впливів, прагнення до стабільності фінансової системи та диверсифікації, розподілу портфеля, легалізація криптовалют, прагнення до зменшення інфляційних процесів.	США, Швейцарія, Японія, Німеччина, Норвегія, Мальта.
Підвищення рівня технологічності супутніх сфер (обслуговуючих)	Розвиток технологій у маркетингу (месенджери, соціальні платформи, інфлюенсери і т.д.), No-code, low-code, Big data, хмарні обчислення, віртуальні конструктори, шеринг, кібербезпека і т.д.	ОАЕ, Сінгапур, Японія, Китай, Південна Корея, США, Великобританія, Німеччина.
Людиноцентризм, соціальна спрямованість розвитку	Збільшення рівня комфорту існування людини, орієнтація на потреби людини, гуманізм, зміцнення соціальних інститутів та фінансування соціальних проєктів, соціалізація бізнесу, підвищення рівня вимог до роботодавців, відповідальність за створені продукти.	Ісландія, Нова Зеландія, Швеція, Норвегія, Сінгапур, Швейцарія, Німеччина.

З табл. 1 бачимо, що більшість країн, які є розвинутими також рухаються у напрямі світових трендів та задають його вектор. Ці країни можна вважати прикладом у вищезазначених сферах, тому для України досвід цих країн буде мати позитивний ефект при адаптації до місцевого ринку та зможе підвищити рівень конкурентоспроможності на світовому ринку, зміцнити позиції у технологічному рейтингу розвитку країн.

Одним з останніх трендів у всесвітньому просторі є розробка та підтримка великої кількості стартапів, як об'єктів інтелектуальної власності, що мають певні новаторські ідеї чи підходи для вирішення певної задачі чи при розробці продукту. Стартапами можуть виступати як бізнес-плани, так і патенти, продукти, ідеї, які мають властивості системи та можуть приносити суспільну користь. Наявність бізнес-інкубаторів, бізнес-янголів, краудфандингу сприяла появі нового напрямку інноваційної діяльності, консолідації проєктів та зростання попиту та пропозиції на ринку стартапів, що стало поштовхом для розвитку багатьох технологічних проєктів.

Створення стартапів найчастіше відбувається за такою схемою (рис. 4), а найкращими для реалізації країнами даного типу стартапів є США, Прибалтійські країни, Канада, Ізраїль.



**Рис. 4. Етапи створення стартапу для подальшого його продажу міжнародним компаніям**

*Джерело: побудовано автором.*

З рис. 4 бачимо, що стартап можливо продати ще до розміщення на краундфінансінговій платформі, тобто до оприлюднення, однак, дані платформи допомагають не тільки зібрати кошти, але й створити презентацію проекту, скорегувати його згідно із потребами ринку (проект може змінитись повністю) та побачити результат роботи у грошовому еквіваленті. При продажу бізнес-проекту обов'язковим є створення необхідної документації, патентування проекту, укладання переліку необхідного обладнання та дозволів, урахування умов створення та виведення продукту на ринок. Ціноутворення проекту на ринку стартапів при продажі здебільшого визначається такими факторами, як:

- прибутковість проекту;
- ціна стартапів на ринку;
- можливість масштабування;
- унікальність проекту;
- можливість адаптації та модернізації проекту;
- ринок реалізації готової продукції.

Для України дана схема створення стартапу також була б актуальна, однак, візуалізацію проекту до його запуску для підприємця бажано розробляти з орієнтиром на зовнішнього покупця у зв'язку з кращою купівельною спроможністю бізнесу (B2B) та наявністю попиту на стартап у розвинутих країнах, порівняно з Україною. Виявлено, що навіть реалізація стартапів прискорює інноваційний прогрес країни та позитивно впливає на розвиток держави за рахунок створення нових технологій, покращення рівня знань спеціалістів-розробників, збільшення інвестицій (чи зацікавленості, популяризації),



розвитку сфери надання послуг (за рахунок продажу чи надання оренди ліцензій, патентів, наукових розробок), активізації грошового обігу в країні (навіть якщо проєкт буде реалізований в іншій державі, але ідею розроблено в Україні). Тому сприяння у розробці стартапів українцями є перспективним та ефективним для держави і сприятиме підвищенню підприємницької (трудової) активності.

При проведенні аналізу зовнішніх джерел, виявлено, що близько 10% стартапів мають позитивну динаміку при впровадженні та здатні реалізувати заплановані етапи розвитку продукту, однак, наявність невдач теж має позитивний досвід, оскільки може стати підґрунтям для створення нового проєкту чи створити робочі місця, залучити інвестиції, сприяти міжнародній співпраці.

Для України, яка перебуває у процесі війни, надзвичайно важливим є створення високоінтелектуального людського капіталу, підвищення професіоналізму в роботі кожного підприємства та бачення результатів від своєї діяльності, що буде додатковим мотивуючим фактором розвитку національної економіки та міжнародного співробітництва.

Зроблено висновок, що високотехнологічні стартапи, які є адаптованими для України, також здатні позитивно вплинути на психологічний стан населення країни та сприяти його відновленню.

Висновки. На даний час світ перебуває на стадії швидких змін та адаптації у зв'язку з постійним технологічним розвитком та тісною взаємодією господарських інститутів, формуючи єдину модель глобальної економічної системи, якій притаманні певні властивості та наявність трендів.

Для покращення значення показнику суспільного добробуту в Україні пропонується адаптувати тенденції, які характерні для розвинутих країн та впровадити в Україну. Одним з основних спільних факторів розвитку країн, які досягли значного економічного росту в останнє десятиріччя, є інноваційна активність та впровадження нових, ресурсозберігаючих технологій, залучення інвестицій та підтримка великої кількості стартапів.

Виявлено, що в Україні з 2006 року частка інноваційно-активних підприємств незначно зросла, тоді як витрати на впровадження інновацій зменшились, що свідчить про збільшення ризику модернізації для підприємців та наявність обережності у впровадженні інновацій із великими капіталовкладеннями, тоді як наявний потенціал підприємства використовувався максимально, але не оптимально (внаслідок великої частки морально чи фізично зношеного основного капіталу компаній).

Політична та економічна нестабільність негативно впливала на інноваційну та інвестиційну активність впродовж досліджуваного періоду, але на даний час має перспективу до змін при відновленні територій України після війни та залученні іноземних активів.

Виявлено, що при розгляді економічної системи, як динамічної системи лінійних взаємозалежностей, що змінюються у часі, для розвинутих країн збільшення рівня впровадження інновацій збільшує сукупний дохід на довгостроковому інтервалі та позитивно впливає на макроекономічні показники країни.

З проведеного анкетування віддзеркалює бажання українських підприємців інвестувати у новітні технології та створювати стартапи. Найбільшу схильність до інвестування у інновації виявлено у підприємців з річним оборотом до 5 млн. дол. США.



Для України було б досить бажаним при стабілізації економічної та політичної системи сприяти залученню іноземних інвестицій, які б спрямовувались на реалізацію інноваційних проєктів та сприяли покращенню рівня добробуту населення, створенню високоінтелектуального людського капіталу, міжнародних взаємозв'язків за рахунок технологічного обміну та пошуку оптимальних варіантів рішень, які уможливають швидке відновлення потенціалу України.

#### Список використаних джерел:

1. Господарський Кодекс України: Кодекс від 31.03.2023 № 2849-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Kurmanov N., Aliev U., & Suleimenova S. (2019). Analysis of the efficiency of innovation management in the countries of the Eurasian Economic Union. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 204-214.
3. Gherghina Ș.C., Botezatu M.A., Hosszu A., & Simionescu L.N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347.
4. Скрипник А.В., & Міхно І.С. (2016). Поводження з побутовими відходами з позиції функції суспільного добробуту. *Проблеми економіки* (3), 81-88.
5. Fukuda K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International journal of production economics*, 220, 107460.
6. Sluzhba statystyky Ukrainy, D. Ofitsijnyj sajt [State Statistics Service of Ukraine: Official site]. Retrieved from: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
7. Лось В.О. Моделі економічної динаміки: навчальний посібник Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 78 с.


**Inesa MIKHNO**

Ph.D. of Economics,

Associate Professor of the Department of Business Analytics and Digital Economy,

National Aviation University,

Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-3661-1965>

[inessa.mihno@gmail.com](mailto:inessa.mihno@gmail.com)

#### USING GLOBAL TRENDS IN THE INTERESTS OF THE INNOVATIVE FUTURE OF THE NATIONAL ECONOMY

**Abstract.** *The relevance of the issue of Ukraine's development is based not only on planning the country's future, which is driven by the realities of today and the desire to increase the speed of the country's recovery after the war, but also serves as the basis for introducing innovations under the influence of external factors, in particular, when choosing tools for optimizing the activities of enterprises.*

*The article analyses the main global trends of developed countries that can be implemented in Ukraine if they are adapted to Ukrainian realities. The article considers the*



---

*state of innovation activity before the war and concludes that there was a lack of funding for innovative projects that could positively affect the country's macroeconomic indicators.*

*A model of the impact of the quality of start-ups implementation on the national economy is built and it is concluded that the economic component in developed countries improves with an increase in the number of technological projects over time and an increase in the level of investment activity.*

*A survey was conducted among the population of Kyiv on investing in innovative projects and it was concluded that most entrepreneurs want to invest in technological projects or develop and implement them on their own in the foreign startup market.*

*It is proposed that in the course of Ukraine's recovery, innovations that are trendy in the world should be implemented with the participation of global corporations, investors and external participants in the interests of the innovative future of the national economy and improvement of the country's public welfare with the help of charitable organizations, private business entities and communities.*

*The author concludes that Internet platforms for testing startups play an important role for Ukrainian developers. It is found that in the absence of project financing in Ukraine, it is possible to sell the idea to large companies, which will increase the cash turnover in the country and the effective work of Ukrainian developers when they are physically located within the country.*

**Keywords:** *innovations, global trends, improvement of macroeconomic indicators of the country, investments in technological development.*





DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-003](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-003)

УДК 330.123.1:001.894.2:303.02:303.833  
JEL A11, B41, O31, O38

**Ія Борисівна ЧУДАЄВА**

доктор економічних наук, професор, ректор,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>  
iiaandia@ukr.net

**Наталія Валеріївна ТРУШКІНА**

кандидат економічних наук, старший дослідник,  
докторант Науково-дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України,  
м. Харків, Україна;

професор кафедри маркетингу, фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>  
nata\_tru@ukr.net

**Олександр Миколайович ГРИЧАНЕНКО**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0009-0003-4489-6355>  
grychanenko@suem.edu.ua

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ РЕГУЛЮВАННЯ  
ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

*Анотація.* Статтю присвячено дослідженню особливостей регулювання фундаментальними науковими дослідженнями, що здатні забезпечити підвищення рівня та якості задоволення життєвих потреб соціуму засобами цілеспрямованої діяльності щодо формування найбільш загального за масштабом динамічного комплексу знань з автономними закономірностями функціонування та саморегулювання.

Особливу увагу приділено засобам активізації, нарощування масштабів та універсалізації практико-перетворювання діяльності на основі добування принципово



*нового знання за умов чіткого дотримання об'єктивних критеріїв формування наукового світогляду про базові структури природи, суспільства та мислення.*

**Ключові слова:** методологія наукових досліджень, організаційні концепції, наукові дослідження, форми регулювання, національні моделі, механізм регулювання.

**Постановка проблеми.** За визначенням ОЕСР [19], фундаментальні наукові дослідження – це первинні вишукування, експериментальні або теоретичні роботи, що здійснюються допитливими дослідниками з метою отримання нових знань про основоположні властивості явищ та спостережуваних фактів без будь-якої конкретної мети застосування, але при цьому розцінюються як чисте суспільне благо.

Фундаментальні наукові дослідження (ФНД), як чисте суспільне благо, є соціальним, неподільним, тотальним і невиключним, неперевантажуваним, невідбирковим у споживанні, неконкурентним, локалізованим до використання елітною науковою спільнотою, пов'язаним з взаємообумовленим авансовим фінансуванням, тимчасово невизначеним економічним ефектом від його використання.

Одночасно, таке благо потенційно здатне до необмеженого акумулювання, з очікуваним високим потенціалом формування доданої вартості, супроводжуваним соціальним ефектом у випадку використання, порівняно невисокими витратами з обмеження доступу до нього для споживачів, ефективного забезпечення та поширення якого відбувається за змішаної участі інноваційно налаштованих інституціональних агентів національної економіки, вигоду від використання якого у випадку оприлюднення неподільно розділено по всьому суспільству незалежно від того, хочуть чи не хочуть окремі представники придбавати його.

Потребу у здійсненні фундаментальних наукових досліджень окремі дослідники розуміють як емоційний стан здатної до креативу соціальної групи науковців-дослідників та суспільства в цілому, який виражає залежність від об'єктивного змісту умов існування та розвитку і виступає джерелом різноманітних форм активності в суспільних інтересах [14].

Ось чому змістом регулювання фундаментальних наукових досліджень повинен стати всебічний розвиток потенціалу, суспільної здатності до активізації процесів цілеспрямованого, витратного, тривалого за часом нелінійного, багатоетапного та кумулятивного навчання, що призводить до інтерактивної, технологічно спеціалізованої та культурно обумовленої постійної інноваційної діяльності університетів з наступним отриманням ринкових переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективного розвитку фундаментальних наукових досліджень викладено у публікаціях низки представників зарубіжних і вітчизняних наукових шкіл.

Концептуальні міркування щодо предмету дослідження протягом останніх років висловлено у роботах щодо логіки зростання наукового знання у процесі реалізації науково-дослідницьких програм К. Р. Поррет [20; 21], процесу зміни наукових парадигм як змісту циклічного розвитку науки за тріадою “нормальна наука – трансформація – наукова революція” Т. С. Кун [15; 16], розробника концепції структури конкурентних дослідницьких програм критичного конвенціоналіста І. Лакатос [17], ліберального прагматика та прихильника “анархістської теорії пізнання” Р. Фейєрабенд [12; 13], представників основних течій сучасної еволюційної епістемології у сфері здійснення



фундаментальних наукових досліджень (когнітивних еволюціоністів, інтерпретаторів знань з позицій природного відбору та епігенетичних правил, дослідників пізнання як результату біологічної еволюції, реконструкторів процесу зростання наукового знання на основі еволюційних теорій) тощо. Разом з тим, невирішеними залишаються питання практичного втілення запропонованих підходів у процесі формування організаційно-економічного механізму регулювання.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є узагальнення підходів до розуміння сутності процесів здійснення фундаментальних наукових досліджень у контексті дослідження особливостей використання традиційних та новітніх форм їхнього регулювання, а також національних акцентів функціонування моделей адміністрування академічними дослідженнями у різних сферах знань.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-економічний механізм регулювання фундаментальних наукових досліджень у подальшому розглядатиметься як структурована система засобів розпорядно-індикативного впливу на суб'єктів управління, діяльність яких зосереджено на евристичних аспектах когнітивної мобільності з метою сприяння процесам системної об'єктивації базових структур природи, суспільства та мислення, вербалізації концептуальних компонентів, циклічного оновлення предметного контенту галузевих підсистем знань, сприяння процесу творення об'єктивних уявлень про дійсність, формування абстрактних образів реальності за дотримання динамічно поновлюваних ціннісних критеріїв раціональності результатів дослідницьких програм.

Регулювання підпорядковуються меті підвищення рівня та якості задоволення життєвих потреб соціуму у процесі надання суспільних благ адекватного відображення об'єктивної картини універсуму, організування на цій основі ефективної практико-перетворювальної діяльності з формування максимально можливого рівня добробуту, нарощування соціального капіталу різнорівневих інноваційно орієнтованих соціовітальних екосистем постіндустріальної економіки.

Особливістю організаційно-економічного механізму [1; 23] регулювання фундаментальних наукових досліджень є підпорядкування економічного інструментарію циклічно організованій діяльності у сфері стратегічних R&D, завданням формування групи партнерів та стейкхолдерів, управління портфелем, процесом, функціями R&D з метою послідовного проходження таких етапів:

1) заохочення схильних до неформальних фундаментальних наукових досліджень;

2) запровадження формальної системи управління фундаментальними науковими дослідженнями;

3) інституалізації структур сприяння поширенню даних досліджень [10]. Комплексний характер організаційно-економічного механізму регулювання фундаментальних наукових досліджень забезпечує формування наукового капіталу як підсистеми соціального капіталу національної економіки, що втілюється у активних діях суб'єктів фундаментальних наукових досліджень щодо формування сукупності соціально значимих ресурсів знань, вмінь, професійно-кваліфікаційних здібностей і навичок, інших творчих якостей індивідів, що полягають у володінні та використанні ними на постійній основі потенціалу креативного способу мислення, об'єктів інтелектуальної власності, тимчасово некомерціалізованих результатів наукової та науково-технічної діяльності тривалого використання [3-9].



Елементами наукового капіталу є:

1) когнітивна компонента природних егоцентричних соціальних мереж, що формується під впливом персоналізованого навчання, індивідуального ціннісного орієнтування;

2) по-друге, структурна, когнітивна та реляційна компоненти солідаризованих соціоцентричних соціальних мереж, що розвивається засобами прямого регулятивного впливу зі сторони інституційних структур публічного сектора національної економіки, непрямого індикативного впливу – зі сторони стейкхолдерів публічної сфери національної економіки.

Форма публічного регулювання фундаментальними науковими дослідженнями – засіб впливу суб'єкта регулювання на його об'єкт, що втілено у конкретний спосіб реалізації повноважень щодо упорядкування діяльності соціальних мереж з метою заохочення бажаної для регулятора моделі формування фундаментальних когнітивних соціальних компетентностей та інклюзивних компетенцій носіями роз'єднувального ексклюзивного соціального капіталу у межах функціонування інноваційно орієнтованих соціовітальних екосистем [22].

Конкретні форми регулювання фундаментальними науковими дослідженнями наведено:

1) засобами адміністративно-розпорядного впливу, що мають за мету використання владних компетенцій щодо формування та використання базових компетентностей у сфері продукування фундаментальних наукових знань;

2) прийомами опосередкованого регулятивного впливу, договірною солідаризування суб'єктів фундаментальних наукових досліджень в межах функціонування професійних соціальних мереж продукування фундаментальних наукових знань, внутрішнього орієнтування виконавців, стимулювання заходів щодо імплементації глобальних стандартів практико-перетворювальних компетентностей суб'єктів фундаментальних наукових досліджень у сфері формування фундаментальних наукових знань.

Хоча національні моделі регулювання фундаментальними науковими дослідженнями незначним чином відрізняються за принципами, цілями та елементами, вони всебічно враховують специфіку використання форм адміністративно-розпорядного впливу та опосередкованого регулятивного впливу, у значній мірі детермінуються особливостями науково-технічної політики держави, рамками прийнятих моделей національної політики у сфері формування соціального капіталу соціоцентричних професійних мереж публічної сфери національної економіки.

Такими, як випливає з досліджень проявів феномену соціального капіталу національної економіки, є національні різновиди неоліберальної, консервативно-корпоративістської (континентальної), соціально-демократичної та патерналістської моделі оптимізації трансформаційних витрат національної економіки з обігу та кінцевого споживання товарів/послуг інституційних одиниць (агентів) багатокладної ринкової економіки на рівні публічного сектора національної економіки у контексті реалізації соціально-економічної політики держави зі свідомою орієнтацією на рівень декомодифікації, стратифікації суспільства, ступеня втручання центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у регулювання ринків послуг [2].

Характерними особливостями моделей є об'єктивно обмежені можливості використання ринкового механізму публічно-приватного партнерства, залучення інноваційних моделей фінансування фундаментальних наукових досліджень, специфічні особливості застосування засад стратегічного та виробничого менеджменту діяльністю суб'єктів партнерства, забезпечення запитів стейкхолдерів, необхідність ретроспективно-інформаційного супроводження процесів продукування фундаментальних наукових знань із залученням академічного середовища, використання інтенсивного обміну науковою інформацією, інструментарію футурологічних технологічних розвідок, Foresight-досліджень тощо [11; 18].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Потреба у формуванні та застосуванні альтернативних національних форм та моделей регулювання фундаментальними науковими дослідженнями пояснюється принциповим впливом академічного, а з часом, комерційного використання фундаментальних наукових теорій та знань у процесах розширення ресурсів суспільного споживання та підвищення рівня колективного добробуту в умовах формування постіндустріальної та постінформаційної економіки знань.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаються у детальному вивченні особливостей прояву функціонування національних моделей, участі у них академічних установ, інституціональної структури, стратегічних напрямів розвитку, базових принципів втілення, проведенні бенчмаркінгу ефективного досвіду запровадження моделей здійснення фундаментальних наукових досліджень у різних країнах.

#### Список використаних джерел:

1. Аблязова Н. Р., Трушкіна Н. В., Прокопишин О. С. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в епоху цифрових перетворень. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 1 (29). С. 94-108. [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-010).
2. Богуш Л. Г. Соціальний капітал і соціогуманітарний простір: методологія визначення, взаємозв'язки, вектори розвитку. *Економіка та держава*. 2010. № 4. С. 15-20. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2010/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2010/5.pdf).
3. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
4. Гурторов О. І. Методологія та організація наукових досліджень. Харків: ХНАУ, 2017. 272 с.
5. Дегтярьов А. В., Кокодій М. Г., Маслов В. О. Основи наукових досліджень. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. 78 с.
6. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
7. Конверський А. Основи методології та організації наукових досліджень. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 350 с.
8. Корягін М. В., Чік М. Ю. Основи наукових досліджень. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2019. 492 с.
9. Шишкіна Є. К., Носирев О. О. Методологія наукових досліджень. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2014. 200 с.
10. Al-Ghazali A. S. A. Modern experience in the use of organizational & economic



mechanism of regulation of the process of fundamental scientific knowledge' production. *Współczesne Problemy Zarządzania*. 2020. Vol. 8. No. 2(17). P. 105-119. <https://doi.org/10.52934/wpz.126>.

11. Drobyazko S., Malakhovskiy Yu., Zhovnovach R., Mohamed M. The concept of the mechanism of managing the intellectual resources of the innovative active enterprises' employees (experience of Great Britain). *Economics. Ecology. Socium*. 2020. Vol. 4, No. 1. P. 24-32. DOI: 10.31520/2616-7107/2020.4.1-3.

12. Feyerabend P. *Against Method*. London: Verso, 1975. 279 p. URL: [https://monoskop.org/images/7/7e/Feyerabend\\_Paul\\_Against\\_Method.pdf](https://monoskop.org/images/7/7e/Feyerabend_Paul_Against_Method.pdf).

13. Feyerabend P. *Science in a Free Society*. London: New Left Books, 1978. 221 p.

14. Gassler H., Schibany A. "Useless" Science: How to Evaluate Performance of Basic Research. *Foresight*. 2011. Vol. 5. No 1. P. 40-47. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2011.1.40.47>.

15. Kuhn T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. *International Encyclopedia of Unified Science*. 2nd ed., enlarged. Foundations of the Unity of Science / Edited by O. Neurath, R. Carnap, C. Morris. London-Chicago: The University of Chicago Press, 1970. 222 p.

16. Kuhn T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1996. 212 p.

17. Lakatos I. *The methodology of scientific research programmes*. Philosophical Papers. Vol. I. New York: Cambridge University Press, 1978. 256 p.

18. Malakhovskiy Yu., Zhovnovach R., Nabulsi H. Features of public-private partnership as a means of regulating the development of the social sphere of innovative ecosystems. PIRETC. *Proceeding of The International Research Education & Training Centre*. 2020. Vol. 8. Iss. 1. P. 13-22.

19. Oslo Manual: The measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. URL: <https://www.oecdlibrary.org/docserver/9789264013100.en.pdf?expires=1603171707&id=id&accname=guest&checksum=A9451010DECB2EA8CC91EFF9D2BF2EFA>.

20. Popper K. R. *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Oxford: Clarendon Press, 1979. 395 p.


21. Popper K. *The Logic of Scientific Discovery*. London, New York: Routledge, 1992. 545 p.

22. Top Priorities for R&D Leaders in 2023. Benchmark your R&D priorities and investments in 2023. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/innovation-strategy/trends/research-development-priorities>.


23. Trushkina N. Organizational-economic mechanism of management logistic activity of enterprise: essence and structure. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship*. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigori Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 117-125.




**Iia CHUDAIEVA**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>  
iiaandia@ukr.net

**Nataliia TRUSHKINA**

Ph.D. (Economics), Senior Researcher,  
Doctoral Candidate of Research Center for Industrial  
Problems of Development of the NAS of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine;  
Professor of the Department of Marketing,  
Finance, Banking and Insurance,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>  
nata\_tru@ukr.net

**Oleksandr HRYCHANENKO**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0003-4489-6355>  
grychanenko@suem.edu.ua

**METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL CONCEPTS  
OF REGULATION OF FUNDAMENTAL SCIENTIFIC RESEARCH**

***Abstract.** The purpose of the publication is to generalize approaches to understanding the essence of the processes of fundamental scientific research in the context of studying the peculiarities of the use of traditional and modern forms of their regulation, as well as national emphases of administrative administration models in academic fields.*

*The form of public regulation of fundamental scientific research is considered as a means of influencing the subject of regulation on its object, which is embodied in a specific way of exercising powers to streamline the activities of social networks to encourage the desired model for the formation of fundamental cognitive social competences and inclusive competences. Social capital within the functioning of innovation-oriented socio-vital ecosystems of the post-industrial economy. The national varieties of neoliberal, conservative- corporatist (continental), social-democratic and paternalistic models of fundamental scientific research optimization in the context of the implementation of the state's socio-economic policy on the regulation of intellectual services markets are studied.*



---

*The functions of the process of formation and application of forms and models of fundamental scientific research regulation are the constant expansion of public consumption resources and the formation of knowledge-intensive sources of increasing the level of collective welfare; management of the design and structure of the complex of unproduced assets of national wealth, goods produced by the real sector of the national economy/services provided by the social sector of the national economy, tangible and intangible assets with high potential for value added; formation of high-tech services based on the use of basic concepts and meeting consumer expectations in them; development of logically substantiated fundamental scientific theories of formation, updating and use of fundamental scientific knowledge, concepts and sensory-image models of the scientific picture of the world with the possibility of further use in social practice.*

**Keywords:** *methodology of scientific research, organizational concepts, scientific research, forms of regulation, national models, mechanism of regulation.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-004](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-004)

УДК 349.42

JEL Q140

**Юлія Андріївна ПЕРЕГУДА**

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри глобальної економіки,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>  
julilla.pereguda@gmail.com

### **ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ЧАСТИНІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА**

***Анотація.** Виклики сучасного соціально-економічного середовища зумовлюють загострення проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва на рівні аграрної політики держави. Додаткові складнощі для даної задачі утворюються внаслідок євроінтеграційного руху України.*

*Метою статті є виявлення змін, яких потребує аграрна політика держави, враховуючи курс на євроінтеграцію, що забезпечують конкурентоздатність тваринництва в Україні. В межах цього дослідження застосовано метод синтезу, кількісні та графічні методи.*

*Методологічною базою дослідження слугує метод стратегічного аналізу. В статті вивчено проблематику адаптації аграрної політики держави в контексті євроінтеграційного руху з врахуванням викликів макро- та мікро-середовища. Здійснено огляд ключових нормативно-правових актів, що визначають напрямки розвитку аграрної політики держави на коротко- та довгостроковому часовому горизонті. Виявлено особливості побудови аграрної політики держави в сучасному середовищі. В результаті аналізу виділено ключові пріоритети аграрної політики.*

*В рамках дослідження сформульовано основні стимулюючі заходи для тваринництва в Україні. Наголошено на важливості врахування нормативно-правових та регуляторних аспектів роботи на спільному європейському ринку в контексті адаптації аграрної політики держави. Здійснено аналіз структурних особливостей і динаміки розвитку галузі тваринництва в ЄС. Акцентовано на необхідності врахування структурних особливостей тваринництва ЄС та України. Запропоновано вжити заходів, що згладжують структурні розбіжності між галузями тваринництва в Україні та ЄС.*

*Наголошено на важливості комбінування заходів макро- і мікро-рівня в рамках адаптації аграрної політики до євроінтеграції. Здійснене дослідження може бути корисним для науковців в царині аграрної політики, консультантам в галузі державного управління, профільним експертам в галузі тваринництва, органам державної влади.*



*Перспективами майбутніх досліджень є розширений аналіз проблематики адаптації аграрної політики України в світлі цифровізації, а також проблематики планування та імплементації змін до аграрної політики на різних рівнях управління.*

**Ключові слова:** євроінтеграція, аграрна політика, структурні особливості, галузеві пріоритети, цільовий стан, конкурентоздатність.

**Вступ.** Євроінтеграційний рух України зумовлює суттєві виклики в площині забезпечення конкурентоздатності національної економіки як на різних рівнях. АПК загалом, і галузь тваринництва зокрема не є виключенням з сучасної проблематики євроінтеграції. Важливим важелем посилення конкурентоспроможності тваринництва як на коротко-, так і довгостроковому часовому горизонті є адекватне пристосування існуючої аграрної політики. Відповідно постає нагальна потреба в актуалізації аграрної політики України в частині продукції тваринництва в контексті інтеграції держави з ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує значний масив досліджень з проблематики адаптації аграрної політики держави на мікро- та макро-рівні під впливом екзогенних і ендегенних змін.

Дослідження [1] аналізує проблематику виміру ефективності сучасної аграрної політики. Робота [2] здійснює огляд проблеми прийняття змін у аграрній політиці з боку різноманітних груп стейкхолдерів. Дослідження [3] аналізує проблему розвитку економіки замкнутого циклу в контексті формування та імплементації сучасної аграрної політики. Робота [4] досліджує аспект соціо-технологічних інновацій в контексті розвитку аграрної політики держави. Робота [5] вивчає проблематику інвестування в рамках аграрної політики, що націлена на покращення добробуту населення країни. Дослідження [6] розглядає проблематику урбанізації в контексті змін аграрної політики держави. Робота [7] аналізує способи захисту якості ґрунтів і водних ресурсів в контексті сучасних викликів аграрної політики. Дослідження [8] вивчає вплив розвитку сервісної складової та економіки знань, що покликані підтримати АПК на мікро-рівні, в контексті творення сучасної аграрної політики. Робота [9] аналізує сучасний стан земельного банку країн ЄС в площині сталого розвитку.

Дослідження [10] вивчає проблематику виміру рівня розвитку сільськогосподарського сектору в контексті сучасної аграрної політики. Робота [11] аналізує виклики сучасної аграрної політики в контексті кліматичних змін і їх впливу на сільськогосподарський сектор. Дослідження [12] вивчає вплив міжнародної програми *Green Middle East Initiative* на розвиток сільськогосподарського сектору регіону. Робота [13] ідентифікує особливості попиту та пропозиції на сільськогосподарське страхування в контексті розвитку аграрної політики держави. Вищезазначений доробок вчених з проблематики розробки та імплементації аграрної політики дозволив виділити критично важливі аспекти та драйвери адаптації аграрної політики під впливом євроінтеграції.

Однак, галузеві особливості аграрної політики в частині підтримки конкурентоспроможності тваринництва в контексті інтеграції з ЄС є недостатньо вивченими.

**Метою статті** є визначення напрямку змін аграрної політики в світлі інтеграції з ЄС, що націлені на посилення конкурентоздатності національного тваринництва. В рамках сформульованої мети сформульовано такі *задачі*:

- виділити драйвери впливу на політику в аграрній царині;
- ідентифікувати особливості аграрної політики в контексті галузі тваринництва;



- здійснити аналіз необхідних змін в рамках аграрної політики України та її євроінтеграційного руху.

**Матеріали та методи дослідження.** В рамках дослідження проблематики адаптації аграрної політики України до умов євроінтеграції використано такі методи: синтез – для визначення тенденцій в розрізі аграрної політики України та ЄС; кількісні та графічні методи для вивчення галузевих особливостей аграрної політики в галузі тваринництва. Методологічною основою дослідження слугує метод стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз за своєю сутністю є системою кількісних та якісних інструментів вивчення економічного агента на макро- та мікро-рівнях в рамках формування його стратегії.

**Результати та їх обговорення.** Конкурентоспроможність економічних агентів є одним з ключових напрямів для дослідження сучасної економічної науки з 2 пол. ХХ ст.. Відмічається, що конкурентоспроможність має забезпечуватися не тільки на рівні окремого бізнесу, але і на інших структурних рівнях – галузі, держави, регіону. Відповідно конкурентоспроможність має забезпечуватися на кількох рівнях, а саме: мікро-, мезо-, макро-, мега-рівнях.

На мікро-рівні конкурентоспроможність забезпечується внаслідок підвищення ефективності ведення бізнесу та посилення позицій компанії на ринку. На мезо-рівні конкурентоспроможність переважно забезпечується за рахунок розбудови адекватного бізнес-клімату в галузі, покращення інфраструктури, активізації НДДКР.

На макро-рівні ключовим важелем забезпечення конкурентоспроможності є формування та реалізація адекватної державної політики в окремих галузях, а також в монетарному та фіскальному блоках. На мега-рівні конкурентоспроможність забезпечується на міжнародному рівні за рахунок створення відповідних передумов в нормативно-правовому, регуляторному середовищі.

Зауважимо, що забезпечення конкурентоспроможності в галузі тваринництва має комплексний характер і охоплює заходи на всіх вищезазначених рівнях. Це є ключовим важелем в забезпеченні ефективності сформованих заходів у розрізі агро політики держави. Відповідно ключовою задачею є формування адекватної нормативно-правової бази, що сприяла би ефективному розвитку АПК і тваринництва.

Основні положення аграрної політики України сформовані в ряді нормативних актів. Першочергово це Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV та Концепція від 23.09.2015 № 995-р (редакція станом на 15.12.2020), Стратегії від 10.07.2019 № 588-р, що визначають ключові напрямки розвитку аграрної політики України на сучасному етапі. Зауважимо, що вищезазначені нормативно-правові акти спрямовані на посилення конкурентоспроможності національного сільськогосподарського сектору в частині:

- посилення національного сільськогосподарського виробника за пріоритетними напрямками;
- розвитку експортного потенціалу українського АПК;
- розвиток внутрішнього ринку аграрної продукції з особливим фокусом на його диверсифікацію;
- розбудову переробної промисловості в Україні для аграрної продукції від національних виробників;
- просування на міжнародному рівні національного сільськогосподарського бренду;
- консалтингову та інформаційно-аналітичну підтримку українського сільськогосподарського виробника;



- пільгове фінансування для фермерських господарств і часткову компенсацію витрат на побудову основних засобів і покращення стану поголів'я.

На сільськогосподарський сектор України також діють ряд нормативно-правових документів, відомчих інструкцій. Перелік заходів впливу на стан сільськогосподарського сектору в розпорядженні виконавчої влади представлений, в основному, тарифний захист, нетарифні заходи, цінове регулювання. До цього переліку 2022 р. в зв'язку з критичним станом національної економіки загалом і сектору зокрема додався інструмент пільгового банківського кредитування сільськогосподарських виробників, підтриманий державою.

Акцентуємо на тому, що хоча обсяги цільової фінансової підтримки сільськогосподарському сектору відрізнялися рік від року. Зокрема, ці заходи охоплюють пільгове кредитування, часткова компенсація витрат на придбання сільськогосподарської техніки, гранти сільськогосподарським виробникам на отримання консультаційних і аналітично-інформаційних послуг, спрощення системи оподаткування для сільськогосподарських виробників, оптимізацію оподаткування фермерських господарств за рахунок використання нормативної оцінки земельних ділянок.

В розрізі галузі тваринництва в рамках вищезазначених заходів підтримки передбачено часткову компенсацію розміру відсоткової ставки в рамках залучення банківських позик на розвиток племінного напрямку, часткову компенсацію витрат на побудову основних засобів (тваринницьких комплексів), часткова компенсація витрат для фермерських господарств на придбання високопродуктивних зразків худоби та репродуктивних матеріалів, а також підтримку репродуктивних заходів.

Зауважимо, що додатковий вплив чинить Угода про асоціацію з Європейським Союзом, ратифікована 2014 р. В рамках Угоди було підписано Поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі, що набула чинності 2017 р., що передбачає лібералізацію торгівлі між Україною та ЄС протягом десятирічного перехідного періоду. Це першочергово відноситься до імпорتنних квот на українську аграрну продукцію (в т.ч. м'ясо-молочну продукцію), а також взаємний вільний доступ на європейський і український ринки аграрної продукції. Тобто встановлення режиму вільної торгівлі за широкою номенклатурою аграрної продукції.

Україна та ЄС в рамках підписаних документів взаємно зобов'язалися не застосовувати субсидіювання експорту аграрної продукції. Підписані документи ґрунтуються на принципах і положеннях СОТ в площині нетарифних бар'єрів для аграрної продукції, в основному, заборони з боку держави експорту та імпорту. Додатково євроінтеграційні документи врегульовують аспекти дотримання Україною технічних і фітосанітарних норм і вимог з боку ЄС. Відповідно Україна має забезпечити виконання суворих норм щодо харчової безпеки а ветеринарії в розрізі національної галузі тваринництва.

Галузь тваринництва в ЄС переважно представлена такими видами поголів'я як свині, велика рогата худоба, вівці, кози. Зауважимо, що за період 2014-2019 рр. не зафіксовано значних коливань в кількості поголів'я в ЄС; коливання перебували в діапазоні  $\pm 2\%$  за аналізований період. Відповідно структура поголів'я в ЄС за видами також не мала значних коливань – в межах  $\pm 0,2$  п.п. частки виду від загальної структури поголів'я.

Це свідчить про стабільність аграрної політики ЄС, чітку спланованість в роботі європейського сільськогосподарського сектору як на макро-, так і мікро-рівні. Аналітика



щодо даних галузі тваринництва ЄС в розрізі обсягів поголів'я, його структури та динаміки подано в табл. 1.

Таблиця 1

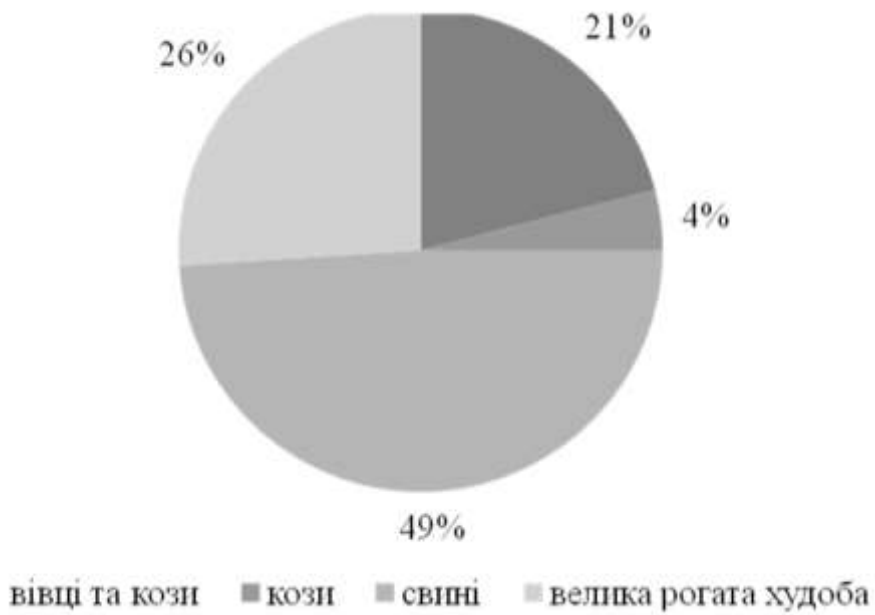
## Стан галузі тваринництва ЄС за 2014-2019 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
<b>Свині</b>						
Поголів'я, тис. голів	143820	144324	142649	145543	143518	143146
Абсолютний приріст, тис. голів	1962	504	-1675	2894	-2025	-372
Відносний приріст, п.п.	1,4 п.п.	0,4 п.п.	-1,2 п.п.	2,0 п.п.	-1,4 п.п.	-0,3 п.п.
Вага в структурі загального поголів'я, %	48,0%	48,4%	48,3%	47,8%	48,4%	48,4%
<b>Велика рогата худоба</b>						
Поголів'я, тис. голів	78690	79302	79697	79009	77840	77161
Абсолютний приріст, тис. голів	671	612	395	-688	-1169	-679
Відносний приріст, п.п.	0,9 п.п.	0,8 п.п.	0,5 п.п.	-0,9 п.п.	-1,5 п.п.	-0,9 п.п.
Вага в структурі загального поголів'я, %	26,4%	26,5%	26,5%	26,7%	26,3%	26,2%
<b>Вівці</b>						
Поголів'я, тис. голів	62396	62951	63385	63566	62805	62470
Абсолютний приріст, тис. голів	-692	555	434	181	-761	-335
Відносний приріст, п.п.	-1,1 п.п.	0,9 п.п.	0,7 п.п.	0,3 п.п.	-1,2 п.п.	-0,5 п.п.
Вага в структурі загального поголів'я, %	21,3%	21,0%	21,1%	21,2%	21,1%	21,2%
<b>Кози</b>						
Поголів'я, тис. голів	12528	12395	12686	12605	12407	12125
Абсолютний приріст, тис. голів	-12	-133	291	-81	-198	-282
Відносний приріст, п.п.	-0,1 п.п.	-1,1 п.п.	2,3 п.п.	-0,6 п.п.	-1,6 п.п.	-2,3 п.п.
Вага в структурі загального поголів'я, %	4,2%	4,1%	4,3%	4,2%	4,2%	4,2%

*Джерело: складено автором на основі даних Eurostat.*

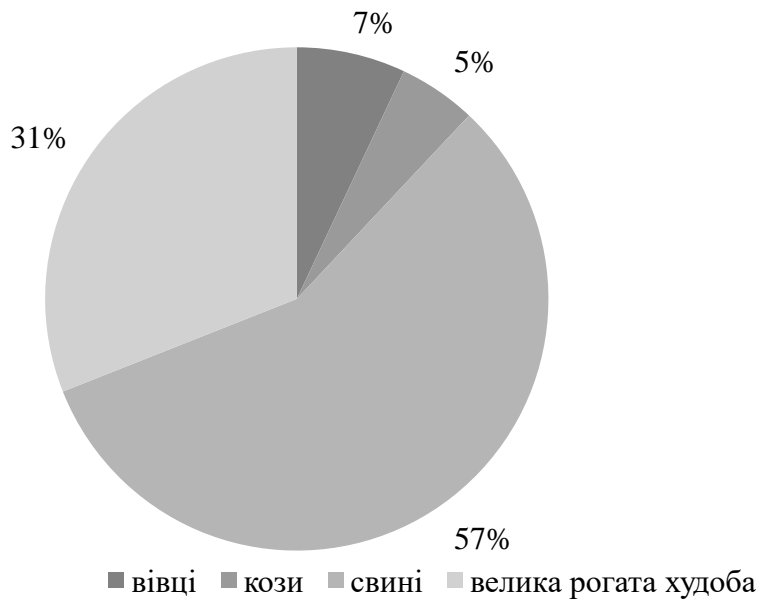
Зауважимо, що структура галузі тваринництва в ЄС в розрізі видів поголів'я тяжіє в бік свиней (49% станом на 2019 р.) та великої рогатої худоби (26%) відповідно до даних Eurostat [14]. В свою чергу, за даними ДССУ [15] в Україні структура галузі тваринництва більше сконцентрована на свинях (57% станом на 2019 р.) і великій рогатій худобі (31%).

Це свідчить про структурний розрив між галузями тваринництва в ЄС і Україні, до якого необхідно адаптуватися в ході євроінтеграції, в т.ч. в рамках оновлення національної аграрної політики. Структуру галузі тваринництва в ЄС та Україні станом на 2019 р. подано на рис. 1 і рис. 2 відповідно.



**Рис. 1. Структура галузі тваринництва в ЄС в розрізі видів поголов'я, %, 2019 р.**

*Джерело: складено автором на основі даних Eurostat.*



**Рис. 2. Структура галузі тваринництва в Україні в розрізі видів поголов'я, %, 2019 р.**

*Джерело: складено автором на основі даних ДССУ.*

Акцентуємо на тому, що подолання структурних розривів в розрізі галузей тваринництва України та ЄС потребуватиме, по-перше, проходження періоду адаптації, по-друге, розробки та імплементації заходів, що покликані згладжувати структурні розбіжності між українським і європейським тваринництвом. Загаданий вище комплекс заходів має охоплювати ряд рішень, що стимулюватимуть до зближення структури галузей тваринництва ЄС і України та доведення до їх до цільової структури.

Даний комплекс заходів має охоплювати зміни в нормативно-правовій базі та регуляторному середовищі, відповідного розподілу наявних ресурсів, підтримки руху до цільової структури галузі тваринництва та сільськогосподарського сектору, впровадження сучасних стандартів якості, розгортання інформаційної кампанії, що доносить особливості впроваджуваних змін і доводить їх користь для національної галузі тваринництва, що в цілому мають бути підтримані відповідним цільовим фінансуванням з боку держави та ЄС.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підбиваючи підсумки, актуалізація національної аграрної політики в світлі євроінтеграції є основним драйвером забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва як на мікро-, так і макро-рівнях.

У результаті дослідження виявлено особливості розбудови аграрної політики в сучасному середовищі. Виділено ключові пріоритетні напрямки та основні стимулюючі заходи для національного сільськогосподарського сектору та галузі тваринництва.

Особливий фокус в рамках проблеми адаптації аграрної політики держави до євроінтеграції має бути направлений на вивчення та врахування нормативно-правових і регуляторних аспектів на спільному ринку. Додатковим критично важливим аспектом адаптації аграрної політики України є врахування структурних особливостей і трендів розвитку в рамках галузі тваринництва ЄС. Важливим для досягнення успіху є дієва розробка та імплементація заходів, що покликані згладжувати структурні розбіжності між українським і європейським тваринництвом як на макро-, так і мікро-рівні.

Перспективами майбутніх досліджень є поглиблене вивчення проблематики адаптації аграрної політики держави до євроінтеграції в контексті цифровізації економіки загалом і сільськогосподарського сектору зокрема. Додатково перспективним є розширений аналіз проблематики імплементації змін до аграрної політики на різних рівнях управління.

#### Список використаних джерел:


1. Czyżewski B., Kryszak U. Approaching Agri-Environmental Policy Effectiveness. *Human Well-Being Research and Policy Making*. 2022. Pp. 103-149.
2. Sun R., Nolan J., Kulshreshtha S. Agent-based modeling of policy induced agri-environmental technology adoption. *SN Business & Economics*. 2022. Vol. 2. Pp. 101. URL: <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00275-6>
3. Mor R.S., Panghal A., Kumar V. Circular Economy in the Agri-Food Sector: An Introduction. Challenges and Opportunities of Circular Economy in Agri-Food Sector. *Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes* / eds.: R.S. Mor, A. Panghal, V. Kumar. Singapore: Springer, 2021. Pp. 1-14.
4. Barrett C. B. Socio-Technical Innovation Bundles for Agri-Food Systems Transformation. *Socio-Technical Innovation Bundles for Agri-Food Systems Transformation. Sustainable Development Goals Series*. Cham: Palgrave Macmillan, 2022. Pp. 1-20.



5. Traore O., Wei C., Rehman A. Investigating the performance of agricultural sector on well-being: New evidence from Burkina Faso. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2022. Vol. 21. Issue 4. Pp. 232-241.
6. Peerzado M.B., Magsi H., Sheikh M.J. Land use conflicts and urban sprawl: Conversion of agriculture lands into urbanization in Hyderabad, Pakistan. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2019. Vol. 18. Issue 4. Pp. 423-428.
7. Al-Busaidi W., Janke R., Menezes-Blackburn D., Mumatz Khan M. Impact of long-term agricultural farming on soil and water chemical properties: A case study from Al-Batinah regions (Oman). *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2022. Vol. 21. Issue 6. Pp. 397-403.
8. Baloch M.A., Thapa G.B. The effect of agricultural extension services: Date farmers' case in Balochistan, Pakistan. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2018. Vol. 17. Issue 3. Pp. 282-289.
9. Dos Santos M.J.P.L., Ahmad N. Sustainability of European agricultural holdings. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2020. Vol. 19. Issue 5. Pp. 358-364.
10. Salimova G., Ableeva A., Khabirov G., Zalilova Z., Valieva G., Hazieva A. Evaluation of level of agricultural development based on integration index. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2020. Vol. 19. Issue 5. Pp. 319-325.
11. Huong N.T.L., Bo Y.S., Fahad S. Economic impact of climate change on agriculture using Ricardian approach: A case of northwest Vietnam. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2019. Vol. 18. Issue 4. Pp. 449-457.
12. Ghanem A.M., Alamri Y.A. The impact of the green Middle East initiative on sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2022. Vol. 21. Issue 6. Pp. 1-12.
13. Sihem E. Economic and socio-cultural determinants of agricultural insurance demand across countries. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2019. Vol. 18. Issue 2. Pp. 177-187.
14. Eurostat. Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
15. Державна служба статистики України. Сільське, лісове та рибне господарство. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_tvar\\_zb.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_tvar_zb.htm)

**Yuliia PEREHUDA**

Candidate of Geographical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Global Economy,  
National University of Bioresarches and  
Nature Management of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>  
julilla.pereguda@gmail.com

## **EUROPEAN INTEGRATION AND UPDATING OF THE AGRICULTURAL POLICY OF UKRAINE REGARDING THE COMPETITIVENESS OF LIVESTOCK PRODUCTS**

*Abstract.* The challenges of the modern socio-economic environment lead to an aggravation of the problem of ensuring livestock products' competitiveness at the level of the





*state's agrarian policy. Additional difficulties for this task arise as a result of the European integration movement of Ukraine. This paper's aim is to identify the changes needed by the state's agrarian policy, taking into account the course towards European integration, which ensure the competitiveness of livestock industry in Ukraine.*

*Within this research, synthesis methods, quantitative and graphic methods are applied. The methodological basis of the research is the method of strategic analysis. The paper examines the problems of adapting the state's agrarian policy in the context of the European integration movement, taking into account the challenges of the macro- and micro-environment. A review of key legal acts determining the direction of development of the state's agrarian policy in the short- and long-term time horizon was carried out.*

*The peculiarities of the construction of the state's agrarian policy in the modern environment are revealed. As a result of the analysis, the key priorities of the agrarian policy were highlighted. Within the framework of the study, the main stimulating measures for livestock industry in Ukraine were formulated. The importance of taking into account normative and regulatory aspects of work on the common European market in the context of adaptation of the state's agrarian policy is emphasized. An analysis of the structural features and dynamics of the development of the livestock industry in the EU was carried out.*

*Emphasis is placed on the need to take into account the structural features of livestock industry in the EU and Ukraine. It is proposed to take measures to smooth out the structural differences between the livestock industries in Ukraine and the EU. The importance of combining macro- and micro-level measures within the framework of adaptation of agrarian policy to European integration is emphasized. The conducted research may be useful for researchers in the field of agrarian policy, public administration consultants, experts in livestock industry, and state authorities.*

*Prospects for future research include an extended analysis of the problems of adaptation of the agrarian policy of Ukraine in the light of digitalization, as well as the problems of planning and implementation of changes to the agrarian policy at different levels of management.*


**Keywords:** *European integration, agrarian policy, structural features, industry priorities, target state, competitiveness.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-005](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-005)

УДК 336.74:004.056.5  
JEL G14, G17, M15, P34


**Олена Миколаївна СУКАЧ**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу, фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>  
sukach.o.m@gmail.com

**Сергій Олександрович МОГІЛЕЙ**

доктор філософії з комп'ютерних наук,  
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-9296-6827>  
sergiymogiley@gmail.com

**Роман Іванович БІЛИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0001-1012-669X>  
rom-bel@ukr.net

**ФЕНОМЕН ЦИФРОВИХ АКТИВІВ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: ГЕНЕЗИС КОНЦЕПЦІЇ БЛОКЧЕЙН**

*Анотація.* Дане дослідження присвячене аналізу ролі цифрових активів у фінансовій системі з акцентом на концепцію технології блокчейн.

Метою дослідження є розкриття впливу цифрових активів, зокрема криптовалют, на трансформацію сучасної фінансової інфраструктури та виявлення генезису концепції блокчейн у цьому контексті.

Дослідження базується на аналізі літературних джерел, наукових праць, звітів, а також експертних думок у галузях фінансів, економіки й інформаційних технологій. Для здійснення комплексного дослідження було використано ряд аналітичних методів, зокрема, порівняльний і емпіричний аналіз статистичних даних.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що цифрові активи, особливо криптовалюти, вже впливають на фінансову систему, створюючи як перспективи, так



і виклики. Зокрема, дослідження виявило потенціал блокчейн-технології для створення децентралізованих і ефективних фінансових інструментів, які можуть значним чином трансформувати спосіб функціонування фінансової системи. Однак було розкрито й можливі ризики, що стосуються регуляторної бази та забезпечення кібербезпеки в новому фінансовому середовищі.

Загальним результатом дослідження є розкриття процесу еволюції цифрових активів та їхнього впливу на фінансову систему, зокрема, крізь призму блокчейн-технології. Висновки даного дослідження можуть бути використані для подальшого аналізу в контексті використання цифрових активів у фінансовому секторі.

**Ключові слова:** цифрові фінансові активи, криптовалюти, стейблкоїни, блокчейн, розподілений реєстр, криптотрейдинг, smart-контракти, інвестування, регулювання ринку криптоактивів, токенизація, волатильність криптоактивів.

**Постановка проблеми.** Технологічний прогрес, реальні низькі прибутки від традиційних активів, таких як акції, інструменти з фіксованим доходом і нерухомість, а також потреба в більшій доступності фінансових послуг призвели до зростання уваги до цифрових активів у всьому світі. Інтеграція ринку цифрових активів є неминучою тенденцією, що може істотно змінити міжнародну фінансову систему. Сучасні фінансові технології прискорюють розвиток інновацій на світових ринках та стимулюють перехід до використання цифрових активів. На сьогоднішній день все більша кількість компаній переходить до використання цифрових фінансових активів для інвестиційних, операційних і транзакційних цілей. Саме тому важливим є дослідження потенційних переваг, які можуть надати цифрові активи фінансовій системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, пов'язаними з використанням цифрових фінансових активів та їх впливом на світову фінансову систему, займаються багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, можна виділити роботи Воробця В., Ласовецької А., Шмідта Е., Коена Д., Вінья П., Кейсі М., Мілна А., Лі Г., Каела В., Бленкінсопа К. Шлаффера В. та Кербера Ф.

**Формулювання мети статті.** Метою даного дослідження є пошук шляхів використання цифрових фінансових активів і криптовалют у фінансовій системі за допомогою застосування технології блокчейн. Для досягнення поставленої мети сформовано наступний перелік завдань:

- провести аналіз наукових джерел, статей, досліджень і звітів, що стосуються використання криптовалют, цифрових фінансових активів і блокчейн-технології в фінансовій системі й оцінки їх впливу на економіку;
- зібрати статистичні дані щодо використання криптовалют, їхньої капіталізації, торговельних обсягів на криптовалютних біржах, а також приклади вже реалізованих проектів з використання блокчейн-технології в фінансовому секторі;
- визначити, які саме аспекти фінансової системи можна змінити через впровадження цифрових фінансових активів і блокчейн-технології. Розглянути можливості покращення ефективності, зниження витрат та ризиків;
- визначити, як використання цифрових фінансових активів і блокчейн-технології може сприяти глобальному економічному зростанню, включаючи покращення доступу до фінансових послуг, збільшення міжнародної торгівлі та зменшення фінансової нерівності;



– виявити потенційні ризики та виклики, пов'язані з використанням криптовалют і блокчейн-технології, включаючи регуляторні аспекти, кібербезпеку та можливість використання для незаконних дій.

**Методи і методологія здійснення дослідження.** Методологічною та теоретичною основами даного дослідження слугували наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, аналітична та статистична інформація стосовно розвитку використання криптовалют підприємствами, їх частки в економіці країн світу, а також нормативні акти, створені для регулювання ринку криптоактивів. У процесі проведення дослідження використовувались методи порівняльного й емпіричного аналізу та синтезу, системний підхід.

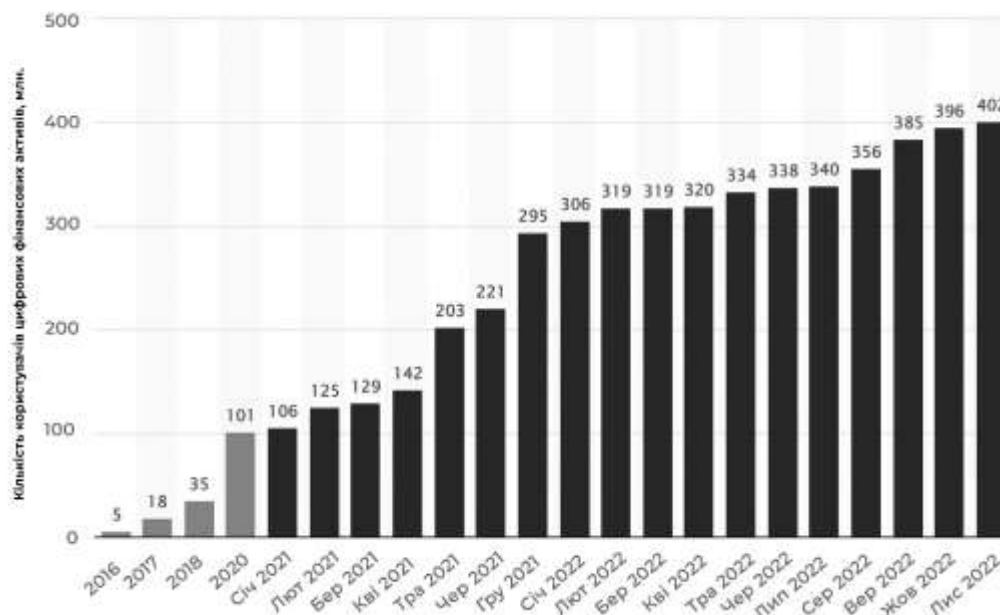
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економіка має багато невикористаних можливостей, які цифрові активи можуть розкрити й які будуть корисними для всього ланцюга створення вартості. Завдяки інноваціям на ринку цифрових активів можуть бути створені нові форми вартості, що призведе до масштабних змін у фінансовому ландшафті вітчизняної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

### Потенційні переваги впровадження цифрових активів

Перевага	Опис
Токенізацію активів	Розподіл високоцінних звичайних неліквідних активів, таких як пайові цінні папери, нерухомість, товари, позики тощо, запропонує роздрібним інвесторам доступ до ширшого пулу інвестицій, оскільки тепер вони зможуть купувати менші номінали у формі цифрових токенів. Це створить потенціал для збільшення ліквідності на ринках капіталу.
Диверсифікація портфеля	Цифрові активи можуть забезпечити переваги диверсифікації, якщо їх додати до портфеля традиційних активів.
Зручність платіжних сервісів	Цифрові валюти центрального банку (CBDC) мають можливість здійснювати швидші платежі завдяки миттєвим розрахункам. Це посилить конкуренцію за безперебійну роздрібну торгівлю та транскордонні платіжні послуги і допоможе урядам прискорити цифрову трансформацію їх економік.
Високий рівень безпеки та прозорості	Транзакції цифрових активів реєструються в прозорих публічних реєстрах, які зберігають потік інформації для всіх проведених транзакцій. Таким чином, відстежувати грошові перекази та створювати журнали аудиту з транзакціями цифрових активів має бути легше, ніж у випадку з традиційними транзакціями.
Просування фінансової справедливості та інклюзії	Еволюційна технологія, що лежить в основі цифрових активів, робить їх досить привабливими для стимулювання та, можливо, досягнення більшої фінансової участі в економіці. Цифрові активи потенційно можуть розширити охоплення фінансових установ і ліквідувати прогалини, надаючи можливості для зниження комісії та усунення посередників, а також залучення іноземних інвесторів.
Знижена вартість і трудомісткість	Складність існуючих процесів можна зменшити за допомогою цифрових активів, а автоматизація засобів контролю та перевірок призводить до вдосконалення процесів, що зменшує загальні витрати учасників фінансових угод.
Ефективність	Оцифрування активів і використання технології блокчейн покращують існуючі процеси транзакцій за рахунок зниження витрат, підвищення прозорості та ліквідності активів, що забезпечує більшу операційну ефективність.

Відповідно до даних Statista, у період з 2019 по 2022 років використання цифрових валют, як інвестиційного інструменту або засобу платежу зростає користування цифровими активами різних країнах (рис. 1) [1].



**Рис. 1. Частка респондентів, які вказали, що вони володіють або користуються цифровими фінансовими активами з 2019 по 2022 рік**

Цифрові активи охоплюють усі типи віртуальних та електронних активів, незалежно від того, як вони називаються чи класифікуються регуляторними органами, зокрема криптовалюти, токени цінних паперів, токени корисності, віртуальні активи, віртуальні предмети колекціонування, стейблкоїни та альткоїни [2].

Застосування цифрових активів на технології блокчейн стрімко зростає, як в фінансових установах, так і в галузі роздрібної торгівлі. Станом на 2023 рік близько 80% центральних банків, включаючи Федеральний резервний банк США, прагнуть запустити власні цифрові валюти (в Україні починаючи з 2021 року розпочалась розробка Е-гривні) [3]. Тому виникає необхідність формування нормативно-правової бази, що відіграє важливу роль у зміні ставлення до цифрових активів, оскільки усуває невизначеність, яка стримувала фінансові інституції, та прокладає шлях для їх масового впровадження.

До цифрових фінансових активів відноситься будь-яка валюта, гроші або подібні до грошей активи, які приймаються фізичними чи юридичними особами як засіб обміну чи платежу, або використовуються для інвестиційних цілей і можуть передаватися, зберігатися та торгуватися в електронному вигляді за допомогою цифрових комп'ютерних систем і засобів мережі Інтернет. Типи цифрових фінансових активів включають криптовалюту, віртуальну валюту та цифрову валюту центральних банків [4].

Цифрові фінансові активи можуть зберігатися у розподіленій базі даних в Інтернеті, централізованій електронній комп'ютерній базі даних, що належить компанії чи банку, у цифрових файлах або на картці користувача зі збереженими цінностями. Цифрові фінансові активи демонструють властивості, подібні до традиційних валют, але, зазвичай, не мають класичної фізичної форми, як у випадку фіатної валюти.

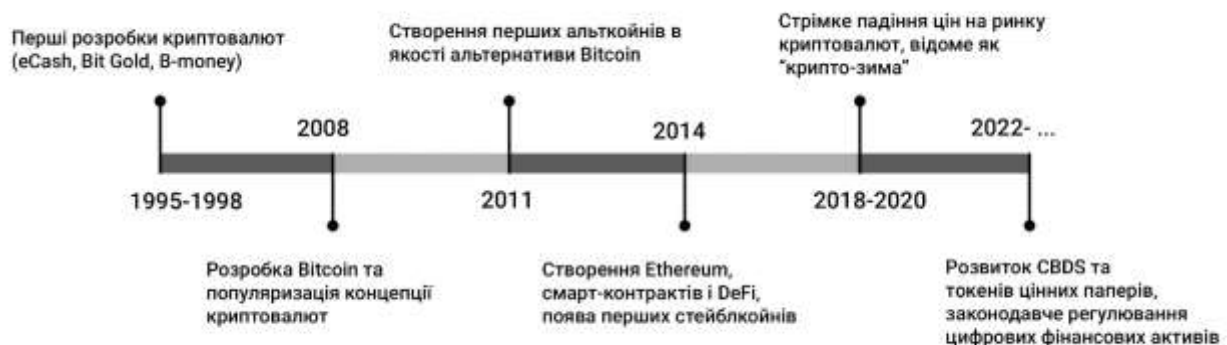


У звіті «Визначення цифрових активів», опублікованому інститутом SWIFT, Алістер Мілн, професор Школи бізнесу та економіки університету Лафборо, визначив цифрові активи як «віртуальні записи вартості, які безпосередньо зберігаються та передаються через спільний криптографічно захищений реєстр» [5]. Як пояснюється у звіті, цифрові активи мають багато різних форм і можуть використовуватись як вільно, так і з необхідністю дозволу. Вільні цифрові активи, включаючи криптовалюти та незамінні токени NFT, можуть зберігатися й обмінюватися будь-ким, хто має доступ до мережі Інтернет, хоча вони залишаються в основному нерегульованими та не використовують фінансових посередників.

З іншого боку, цифрові активи з необхідністю дозволу, такі як цифрові валюти центрального банку (CBDC) та токенизовані активи, є цифровими активами, розробленими регульованими установами, що підтримують процеси відповідності, такі як підтвердження особи відповідно до вимоги Know Your Customer («знай свого клієнта»).

Цифрові фінансові активи можуть бути як централізованими (тобто мати центральний пункт контролю над грошовою масою, наприклад, банк), так і децентралізованими (в такому випадку контроль над грошовою масою є заздалегідь визначеним або узгодженим демократичним шляхом). При реалізації децентралізованих фінансових активів використовується технологія розподіленого реєстру, зазвичай, блокчейну, що служить публічною базою для збереження даних фінансових транзакцій.

Основні етапи розвитку цифрових активів показано на рис. 2 [6].

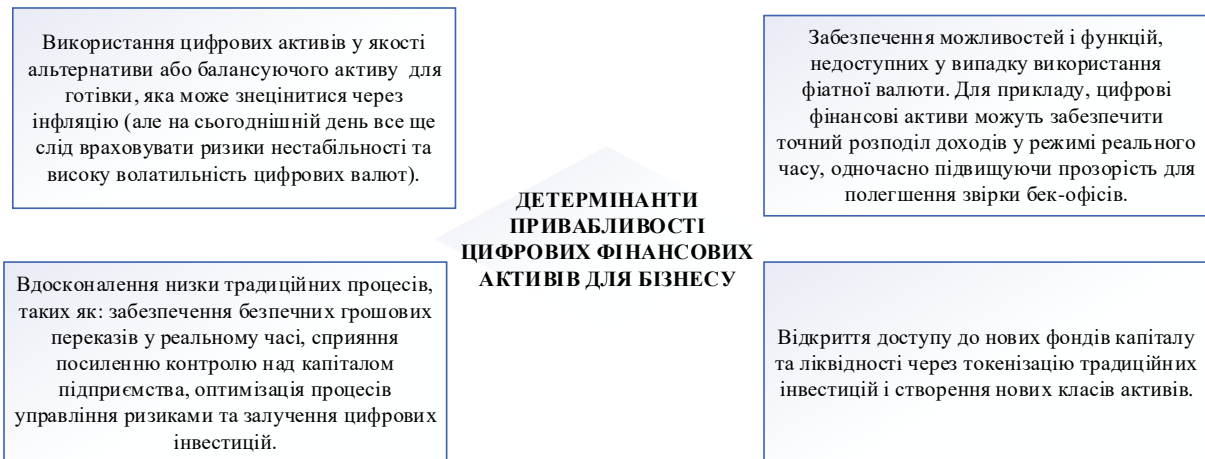


**Рис. 2. Основні етапи еволюції цифрових фінансових активів**

Детермінанти привабливості цифрових фінансових активів для бізнесу наведено на рисунку 3.

Створення децентралізованої фінансової системи без участі урядів, центральних банків і фінансових посередників є однією з головних задач цифрових фінансових активів.

Децентралізований розподілений реєстр різних видів транзакцій, організованих у мережі P2P називається блокчейн, який фіксує кожну здійснену транзакцію та підтримує часовий графік і достовірність інформації про неї в безпечній, захищеній від несанкціонованого доступу мережі. Технологія блокчейн забезпечує безперервний зв'язок між сторонами, залученими до виконання транзакцій. Оскільки децентралізована мережа виконує посередницькі обов'язки через мережу Інтернет, рішення на основі розподіленого реєстру не вимагає наявності надійної третьої сторони.



**Рис. 3. Детермінанти привабливості цифрових фінансових активів для бізнесу [7]**

Кожна транзакція документується в цифровому журналі, доступ до якого надається будь-якому учаснику мережі. Мережа може підтверджувати право власності на активи й транзакції, оскільки кожен її учасник має законну копію реєстру, що робить блокчейн у цілому більш безпечним механізмом, ніж централізоване сховище даних (табл. 2) [8].

*Таблиця 2*

### Основні принципи технології блокчейн

Децентралізація	дані зберігаються всередині блокчейну та використовуються всіма учасниками мережі. При цьому жоден центральний орган влади не володіє та не контролює дані чи програмне забезпечення, що зберігаються в розподіленій мережі комп'ютерів, відомих як вузли. Кожен вузол може обробляти транзакції, не покладаючись на іншу сторону для їх завершення.
Незмінність	дані не піддаються підробці завдяки криптографічним засобам захисту, що забезпечують високий рівень кібербезпеки. Блокчейн зберігає свою історію аж до першого запису, відомого як початковий блок або ж блок генезису. Ідентичність кожного нового запису створюється, частково, з ідентичності попереднього. Оскільки кожен окремий блок нерозривно пов'язаний з усіма, що йому передують, змінити його вміст або ідентичність практично неможливо. Результатом незмінності блокчейну є його безпрецедентна безпека.
Прозорість	усі транзакції, здійснені за публічною адресою користувача, доступні будь-якому учаснику мережі. Обидві сторони транзакції можуть бути впевнені, що інформація, додана до блокчейну, не може і не буде змінена. Великі корпорації можуть напряму взаємодіяти одна з одною, укладаючи власні контракти без необхідності залучення третіх сторін або будь-якого іншого посередника для підтвердження правильності.



Безсумнівно, найбільш зрілими серед існуючих розробок на основі технології блокчейн є платіжні токени або криптовалюта. Інвестиції в криптовалюту станом на 2023 рік склали 1,08 трильйони доларів США [9]. Наступними за охопленням ринку є NFT, використання яких різко зросло за останні роки. Вартість транзакцій NFT піднялась від 80 мільйонів доларів США, на момент їх появи на ринку у 2020 році, до понад 940 млн. доларів у 2023 році [10]. Проте найновішою формою цифрових активів є токени цінних паперів. Очікується, що їхня ринкова вартість за умови впровадження необхідних регуляторних змін до 2030 року перевищить 2000 мільярдів доларів.

NFT і токени цінних паперів привертають все більшу увагу інвесторів, проте ще зарано говорити про те, що вони можуть стати основною сферою інвестування в порівнянні з присутніми на фінансовому ринку традиційними інструментами. Разом з тим, зростаючий інтерес з боку бізнесу та переваги технології блокчейн роблять ці нові продукти привабливою можливістю для операторів фінансових послуг.

Зіткнувшись із технологічними змінами та загальною еволюцією сектору, банки не мають іншого вибору, крім як реагувати, а тому їм рекомендується використовувати цифрові активи у наступних сферах: технологічній, використовуючи переваги блокчейну для оптимізації процесів створення фінансових продуктів і послуг та управління ними, а також комерційній, шляхом розширення пропозиції новими продуктами та послугами.

Управління фінансової поведінки Великобританії (UK Financial Conduct Authority) підрахувало, що на початок 2023 року існувало понад 20 000 різних криптовалют, хоча слід зазначити, що багато з них не мають потенціалу зростання до значних розмірів [11].

Перелік криптовалют з найбільшою ринковою капіталізацією станом на 2023 рік приведено на рис. 4 [12], а порівняння їх характеристик – в табл. 3.

Таблиця 3

### Порівняльна характеристика крипто валют

	Bitcoin (BTC)	Bitcoin cash (BCH)	Ether (ETH)	Litecoin (LTC)	EOS (EOS)	Stellar (XLM)	Chainlink (LINK)	Polkadot (DOT)	Dogecoin (DOGE)	Uniswap (UNI)	Cardano (ADA)
Рік запуску	2009	2017	2015	2011	2018	2014	2019	2017	2013	2018	2017
В обсягу на даний момент	>17 млн.	>17 млн.	>102 млн.	>58 млн.	>906 млн.	>18 млрд.	>400 млн.	>980 млн.	>130 млрд.	>700 млн.	>33 млрд.
Максимальний обсяг	21 млн.	21 млн.	Без ліміту	84 млн.	Без ліміту	Без ліміту	1 млрд.	Без ліміту	Без ліміту	1 млрд.	45 млрд.
Транзакцій за секунду (максимум)	7	60	20	56	2800	1000	50000	1000	33	0.6	250
Блокчейн-мережа	Bitcoin	Bitcoin	Ethereum	Scrypt	EOS.IO	Stellar	Ethereum	Libp2p	Ethereum	Ethereum	Cardano
Приблизний час на створення нового блоку	10 хв	10 хв	15 сек	2 хв 30 сек	0.5 сек	5 сек	15 сек	6 сек	1 хв	До 20 хв	20 сек



Враховуючи дедалі більше визнання деяких криптовалют у якості альтернативних засобів платежу, все більше й більше професійних та інституційних учасників ринку виходять на ринок криптовалют разом з приватними інвесторами, щоб розблокувати нову диверсифікацію та потенціал продуктивності.

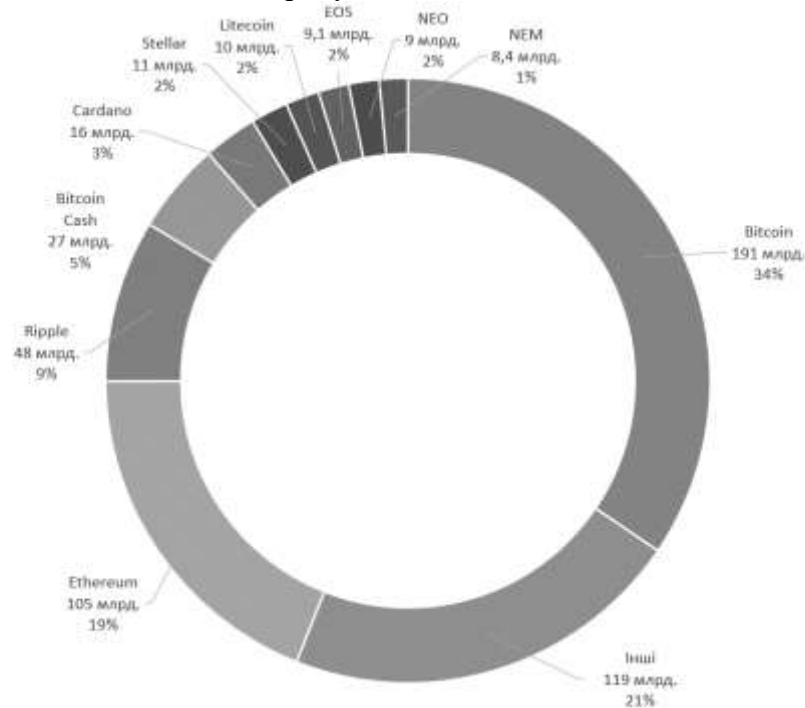


Рис. 4. Ринкова капіталізація криптовалют станом на 2023 рік

Причинами зростання інтересу інвесторів можуть бути низькі процентні ставки, підвищення ліквідності ринку, високі оцінки інших класів активів і зростаючі інфляційні очікування. Частка європейського ринку криптовалют набирає обертів у міру підвищення рівня юридичної визначеності для інвесторів і постачальників фінансових послуг.

Графік розвитку ринку криптовалют і токенів цінних паперів у Європі представлено на рис. 5 [2].

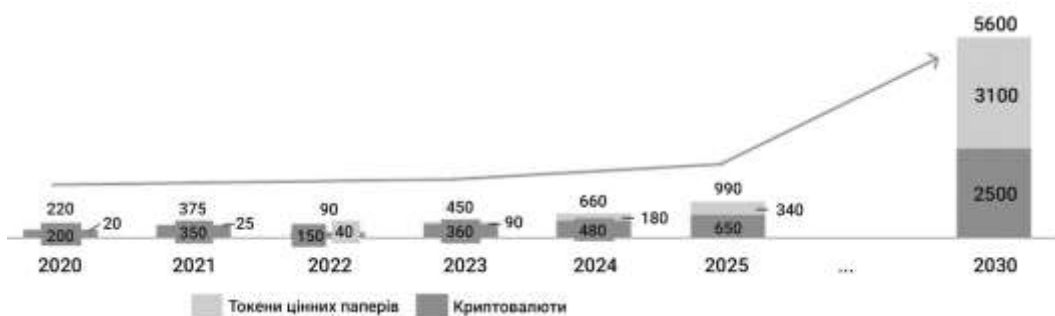
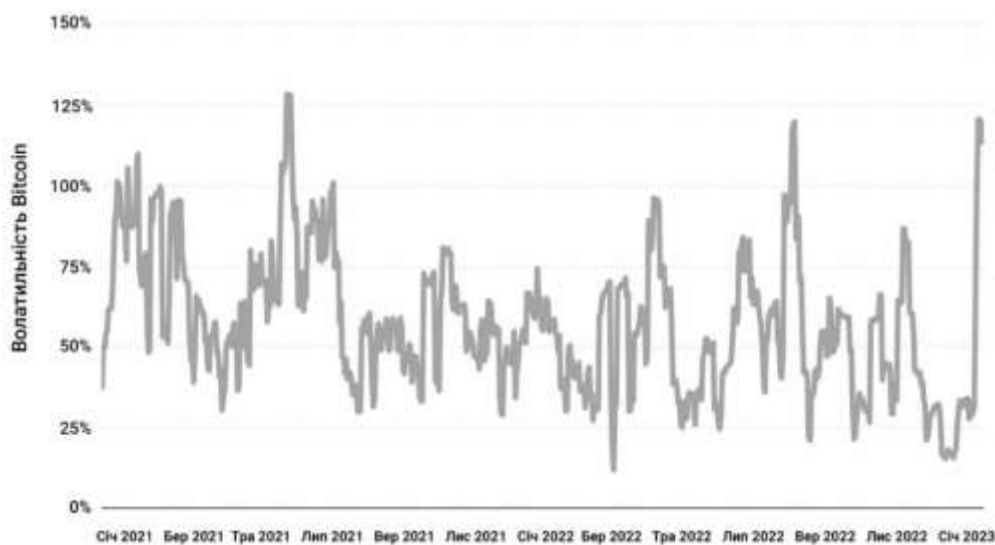


Рис. 5. Розвиток ринку цифрових фінансових активів у Європі з прогнозом до 2030 року

Незважаючи на ріст поширення цифрових активів, криптовалюти створюють репутаційні ризики для банків через свою невизначеність. Зокрема, деякі дослідники вважають, що основні еталонні криптовалюти, такі як біткойн, не мають внутрішньої цінності. Таким чином, поручительство за управління криптоактивами на поточному етапі розвитку галузі може поставити під загрозу репутацію банків. Ще однією проблемою, яку банки повинні вирішити, є властива цифровим активам волатильність.

Банки не обов'язково хочуть тримати криптовалюту на своєму балансі, вони просто хочуть зробити криптовалютні пропозиції доступними для своїх клієнтів, але криптовалюта є дуже ризикованим продуктом, до неї потрібно ставитися з обережністю. Волатильність криптовалют продемонстровано на рис. 6 на прикладі BTC за період з 2021 по січень 2023 року [13] (рис. 6).



**Рис. 6. Волатильність цифрових фінансових активів на прикладі Bitcoin**

Отже, через нестабільний і спекулятивний характер криптовалют деякі лідери фінансових послуг залишаються скептичними щодо використання криптовалюти як класу активів для своїх банків.

Уряди різних країн наразі працюють над запровадженням правил для моніторингу криптовалют. З точки зору відповідності нормативним вимогам, банки можуть почати розробляти інструкції щодо їх вирішення.

По-перше, відповідні банки повинні вивчити поточні нормативні акти в різних регіонах, потім провести аналіз прогалин, окресливши різницю між поточними нормативними вимогами та змінами.

По-друге, банки можуть розробити діагностику управління ризиками для відповідної криптовалютної діяльності або послуг, які вони хочуть запропонувати.

По-третє, банки можуть створювати програмні рішення для управління ризиками для своїх операцій або угод.

Що стосується процесу належної перевірки, банки можуть покладатися на послуги КҮТ («Знай свою транзакцію» – Know Your Transaction), які дозволятимуть банкам відстежувати всі транзакції, реалізовані за допомогою технології блокчейн.

Наразі діє програма «Знай свого клієнта» (KYC – Know Your Customer), що дозволяє перевірити надійність клієнтів за допомогою таких доказів, як державні ідентифікаційні номери, підтвердження працевлаштування та кредитні довідки.

Оскільки KYC перевіряє лише транзактора, існує обмеження щодо виявлення незаконних транзакцій. Однак KYT зберігатиме історію обмінів і платежів, надаватиме дані про попередні моделі поведінки, пов'язані зі злочинною діяльністю та повідомлятиме банк у разі виявлення подібних моделей. Рис. 7 ілюструє модель перевірки транзакцій за допомогою чекпойнтів KYT [14].

Сьогодні фінансові установи зазвичай не взаємодіють із вільними цифровими активами через їх нерегульований статус і анонімність, надану учасникам мережі, але багато фінансових установ, центральних банків і ринкових інфраструктур, включаючи Swift, експериментують з цифровими активами, зокрема CBDC і токенизованими активами. Мета полягає в тому, щоб відкрити нові можливості для підвищення ефективності, скорочення витрат, сприяння фінансовій доступності та продовжувати приносити більше цінності споживачам.



**Рис. 7. Модель перевірок фінансових транзакцій за допомогою чекпойнтів KYT**

Одним з варіантів подолання високої волатильності криптоактивів є стейблкойни – приватні вільні криптовалюти, забезпечені базовим активом. Подібна структура допомагає мінімізувати коливання цін, а також може сприяти більшій фінансовій доступності.

Ключові чинники для створення стейблкойнів як альтернативного платіжного активу включають удосконалення транскордонних платежів, щоб збільшити швидкість і зменшити витрати; сприяння фінансовій інклюзії, а також надання платіжних інструментів для людей, які мають недостатнє банківське або фінансове обслуговування. Однак існують значні проблеми та ризики, пов'язані з використанням стейблкойнів. До них належать труднощі з юридичною визначеністю, ефективним управлінням,



дотриманням вимог боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму AML/CFT, операційною стійкістю (включно з кібербезпекою), захистом споживачів, інвесторів і даних, а також податковим законодавством. Якщо стейблкойни досягнуть глобального масштабу, вони можуть створити виклики та ризики для монетарної політики, фінансової стабільності, міжнародної валютної системи та чесної конкуренції [15].

Стейблкойни випускаються приватними компаніями Paxos і Tether. Хоча подібні компанії можуть проходити регулярний аудит і мати ліцензії, вони не є державними організаціями, які відповідають за випуск фіатної валюти. Саме через це уряди та центральні банки почали випускати власний варіант цифрових активів – CBDC. Стейблкойни схожі на CBDC в тому, що вони підтримують стабільні ціни та прив'язані до реального активу.

Єдина відмінність полягає в тому, що CBDC можуть випускати лише уряди та центральні банки країн. Таким чином, цифрова валюта центрального банку (CBDC, також називається цифровою фіатною валютою) – це цифрова валюта, випущена центральним банком, або ж зобов'язання центрального банку, виражене в суверенній валюті, як і у випадку з фізичними банкнотами та монетами. CBDC не вважається новою валютою країни, а скоріше є формою електронних грошей центрального банку, які можуть використовуватися домогосподарствами та підприємствами для здійснення платежів. CBDC можуть надати користувачам можливість безпечно зберігати та переказувати цифрові фіатні гроші.

Уряди вивчають CBDC для подальшого прискорення цифрової трансформації своїх економік. У 2023 році центральні банки 114 країн, на які припадає 95% світового ВВП, були на різних стадіях оцінки запуску національної цифрової валюти. Серед них ЄЦБ, Великобританія, Китай та США. Наприклад, ЄЦБ готує рішення до кінця 2023 року після фази дослідження з 2021 року щодо можливостей впровадження цифрового євро [16].

Рис. 8 ілюструє як на даний момент формується ландшафт стейблкойнів і CBDC.

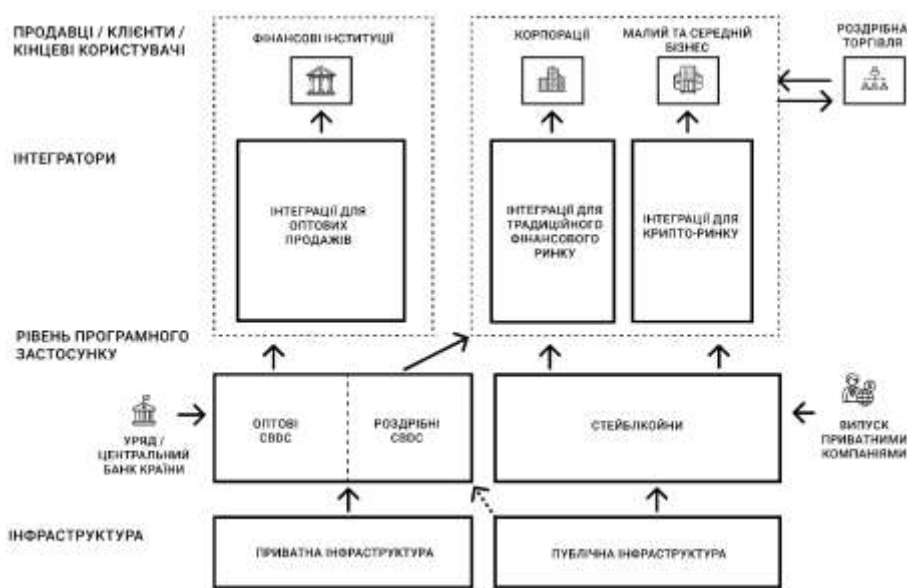


Рис. 8. Взаємодія стейблкойнів та CBDC

Поєднання технологічних і комерційних детермінантів технології блокчейн можуть виступати як драйвери для інтегрування ряду фінансових послуг банків за допомогою цифрових активів, які посилять комерційні переваги для банків і сприятимуть розвитку фірмової системи (рис. 9).

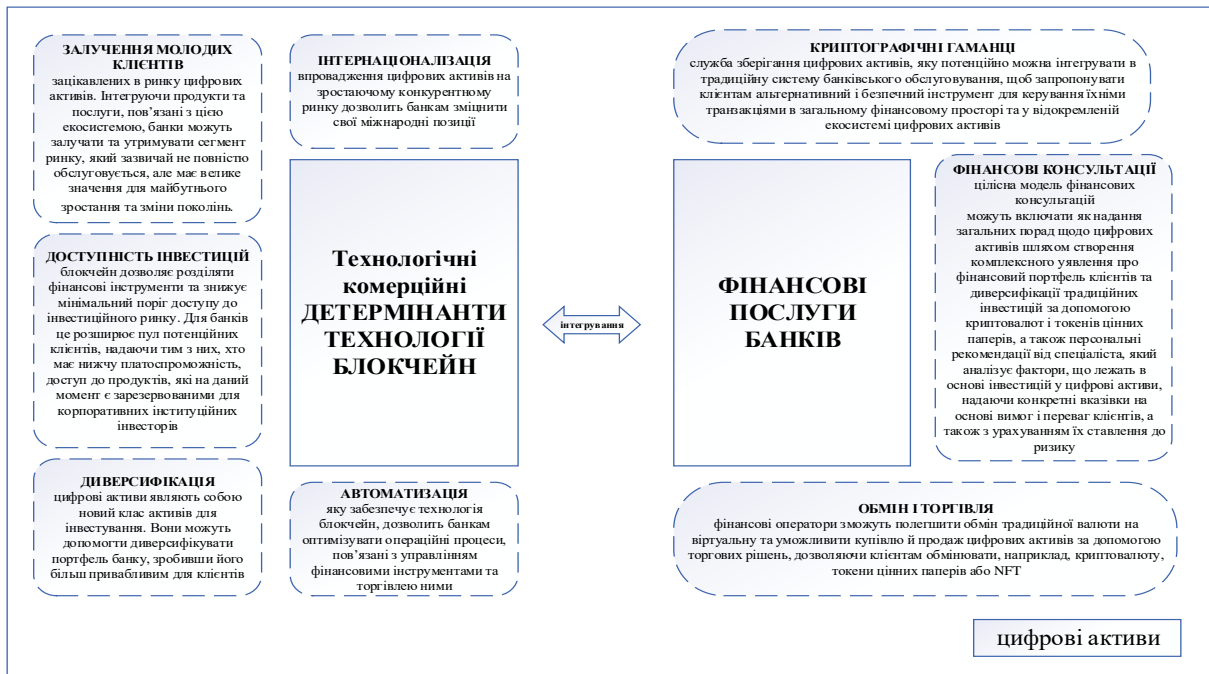


Рис. 9 Модель цифрових активів як драйвер трансформації фінансової системи

**Висновки.** Враховуючи зростання та потенційний обсяг нових цифрових активів, бізнес повинен бути готовий до переходу від традиційної моделі обміну цінних паперів на готівку до цифрового середовища, де клірингові центри стають «посередниками передачі активів», обробляючи різноманітні транзакції «актив за актив». Ринкова інфраструктура має бути надзвичайно гнучкою та готовою до швидкого повороту, оскільки ці майбутні транзакції можуть включати традиційну фіатну валюту, цифрові валюти центрального банку (CBDC), незамінні токени, стабільні монети та цифрові чи нативні токени.

Для отримання максимальної вигоди від цифрових активів, необхідним є системне впровадження бізнес-моделей для інтеграції з іншими формами вартості всередині країни. Важливо, щоб нові мережі, які передають цифрові активи, могли взаємодіяти з вже існуючими мережами.

Цифрові активи, очевидно, співіснуюватимуть із традиційними активами в осяжному майбутньому. Наявність різноманітних технологій, платформ і регуляторних середовищ може створити велику кількість зв'язків для учасників ринку. Щоб уникнути фрагментації та неефективності, які можуть виникнути, існує потреба в стандартизації та сумісності систем, типів активів і юрисдикцій. Справа обтяжується ще й тим, що на багатьох ринках наразі немає загальноприйнятого юридичного визначення того, що таке цифровий фінансовий актив. Це ускладнює розробку комплексної нормативно-правової



або податкової бази навколо цього поняття та може призвести до роз'єднаності ринку цифрових активів.

В короткостроковій і середньостроковій перспективі фінансові технології на основі DLT доповнять, а не замінять використання традиційних фінансових інструментів. Ключовою проблемою залишається сумісність цифрових фінансових активів з традиційними засобами, що використовуються в фінансовій сфері.

Отже, у короткостроковій перспективі підтримка клієнтів у сфері цифрових активів і ринків може включати розуміння та підтримку вимог клієнтів щодо криптотрейдингу та виконання послуг, а також допомогти їм у розумінні ризиків і можливостей у нових торгових просторах. У довгостроковій перспективі цифрові активи стануть постійною та дедалі важливішою частиною майбутнього фінансових послуг. Токенізація та фінансування з підтримкою блокчейну, криптовалюти та відповідних цифрових активів стануть основою фінансових послуг і створять більш ефективний переказ багатства, особливо транскордонний.

### Список використаних джерел:


1. Number of identity-verified cryptoasset users from 2016 to December 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1202503/global-cryptocurrency-user-base/>.
2. Schläffer W., Schmeing J., Kerber P. Digital assets – what is it all about? Definition and development of a market that will be worth billions. BankingHub. 20 Apr 2023. URL: <https://www.bankinghub.eu/topics/digital-assets>.
3. Про Е-гривню – цифрові гроші Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>.
4. Blenkinsop C. Decentralized Finance, Explained. COINTELEGRAPH. 7 Oct 2019. URL: <https://cointelegraph.com/explained/decentralized-finance-explained>.
5. Milne A. Defining Digital Assets. School of Business and Economics, Loughborough University. 2022. URL: [https://swiftinstitute.org/wp-content/uploads/2023/04/Defining-Digital-Assets\\_Swift-Institute\\_April-2022.pdf](https://swiftinstitute.org/wp-content/uploads/2023/04/Defining-Digital-Assets_Swift-Institute_April-2022.pdf).
6. The History of Digital Assets. URL: <https://blog.cfte.education/the-history-of-digital-assets/>.
7. The Digital Future Of Financial Assets. URL: <https://www.reply.com/en/digital-assets/a-digital-future-for-assets>
8. Iansiti M., Lakhani K. R. The Truth About Blockchain. URL: <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain>.
9. Howarth J. How Many Cryptocurrencies are There In 2023? Exploding Topics. 14 Mar 2023. URL: <https://explodingtopics.com/blog/number-of-cryptocurrencies>.
10. Robert J. Rise of the NFT Market in 2023: An In-Depth Analysis on How the NFT Market Rebounded. CryptoStars. 6 Feb 2023. URL: <https://blog.cryptostars.is/rise-of-nft-market-in-2023-in-depth-analysis-8b051d9a7f6e>
11. Crypto: The basics. URL: <https://www.fca.org.uk/investsmart/crypto-basics>.
12. Compare Cryptocurrencies. URL: <https://www.ig.com/en/cryptocurrency-trading/cryptocurrency-comparison>
13. The Bitcoin Volatility Index. URL: <https://buybitcoinworldwide.com/volatility-index/>.



14. Lee G.. Evolution of Digital Assets in Financial Services. AIBC. 13 Jul 2022. URL: <https://www.aibc.asia/post/evolution-of-digital-assets-in-financial-services>.
15. Digital assets: The next frontier of finance. URL: <https://www.swift.com/ru/node/308499>.
16. Schweiger L. Regulation, Stablecoins and CBDC's - What you need to know. Blockdata. 27 Aug 2021. URL: <https://www.blockdata.tech/blog/general/regulation-stablecoins-and-cbdc-s-what-you-need-to-know>.


**Olena SUKACH**

Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Marketing,  
Finance, Banking and Insurance,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>  
sukach.o.m@gmail.com


**Sergii MOGILEI**

Ph.D. in Computer Science,  
Associate Professor of the Department of Economy,  
Accounting and Taxation,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-9296-6827>  
sergiymogiley@gmail.com

**Roman BILY**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-1012-669X>  
rom-bel@ukr.net

**THE PHENOMENON OF DIGITAL ASSETS AS A DRIVER OF  
TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SYSTEM: THE GENESIS OF THE  
BLOCKCHAIN CONCEPT**

***Abstract. Purpose.** This article cover the dynamic landscape of digital assets within the financial system, with a specific focus on the blockchain concept. The research aims to illuminate the role of digital assets, particularly cryptocurrencies, in shaping the contemporary financial infrastructure. Moreover, it seeks to uncover the genesis of the blockchain concept and its impact on this transformation.*



*The central objective of this study is to comprehensively analyze the influence of digital assets, predominantly cryptocurrencies, on the financial ecosystem. This involves investigating their potential to reshape financial transactions, regulations, and global economic interactions. Additionally, the research delves into the development and gradual evolution of the blockchain concept within the context of financial technology innovation.*

*Methods. The methodology employed in this research encompasses a review of academic literature, scholarly articles, reports, and expert opinions from diverse fields such as finance, economics, and technology. By utilizing analytical methods and conducting comparative analyses, this study aspires to offer a multifaceted exploration of the subject matter. The empirical analysis of statistical data related to cryptocurrency adoption, market capitalization, trading volumes, and technological adoption further enriches the research.*

*Results. This comprehensive exploration reveals that digital assets, particularly cryptocurrencies, are already exerting a significant influence on the financial landscape, ushering in an array of prospects and challenges. The research underscores the transformative potential of blockchain technology, as it facilitates the creation of decentralized and efficient financial instruments that can potentially reshape conventional financial practices. However, the study also underscores the complexities and potential risks, including regulatory uncertainties and cybersecurity concerns, inherent in the integration of these innovative elements into the financial domain.*

*The outcomes of this study present an insightful perspective on the evolution of digital assets and their impact on the financial sector, particularly through the lens of blockchain technology. The holistic understanding gleaned from this research can contribute to informed decision-making processes and stimulate further discussions on the potential, limitations, and ethical considerations surrounding the integration of digital assets in the contemporary financial landscape.*

**Keywords:** *digital financial assets, cryptocurrencies, stablecoins, blockchain, distributed ledger, cryptotrading, smart contracts, investing, cryptoasset market regulation, tokenization, cryptoasset volatility.*





---

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

---

DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-006](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-006)

УДК 658.3+005.21:005  
JEL J530, M140

**Наталія Рауфівна АБЛЯЗОВА**

кандидат економічних наук,  
президент,

Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>

[tatamurova2002@gmail.com](mailto:tatamurova2002@gmail.com)

**Олександр Іванович ФРАНКО**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0009-0006-9510-927X>

[franko@suem.edu.ua](mailto:franko@suem.edu.ua)

### РОЗВИТОК КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ У ВЕКТОРІ СТРАТЕГУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ

***Анотація.** В даному дослідженні було виявлено сегмент міжнародних компаній, корпоративні стратегії яких базуються на крос-культурному менеджменті. На основі аналітичного та статистичного аналізу було доведено отримання значних конкурентних переваг після впровадження менеджменту розмаїття в стратегії компаній, що функціонують в глобальному конкурентному середовищі.*

*Становлення крос-культурної комунікації міжнародних корпорацій – це складний та комплексний процес, що охоплює взаємодію внутрішніх та зовнішніх учасників цивільних, правових, соціокультурних та господарських відносин у міжнародного менеджменту. Він має на меті сформувані правила та принципи діяльності суб'єктів, а також розв'язати проблемні питання, що постають в результаті крос-культурної взаємодії в міжнародному бізнесі.*

*Проаналізовано погляди щодо значення крос-культурного менеджменту у створенні конкурентних переваг міжнародних компаній. Визначено вплив крос-культурного менеджменту на підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг підприємства.*



*Доведено вплив розмаїтості на ефективність крос-культурного менеджменту та обґрунтовано, що культурну розмаїтість треба використовувати як ресурс переваг міжнародної компанії, навчати персонал визнавати культурні розходження та використовувати їх для створення переваг своєї компанії.*

**Ключові слова:** крос-культурний менеджмент, стратегії, культурне розмаїття, конкурентоспроможність, ефективність, корпоративний сектор, міжнародне середовище.

**Вступ.** В умовах глобалізації дедалі більше компаній виходять на міжнародні ринки, будують підприємства в інших країнах і створюють альянси з зарубіжними компаніями. Завдяки експансії на глобальні ринки та в інші країни, ТНК отримують значні конкурентні переваги, зокрема нові ринки з великою кількістю потенційних споживачів та можливість наймати працівників, що виконують низько-кваліфіковані роботи за менші кошти. За оцінками фахівців, в умовах глобалізації бізнесу перед міжнародними компаніями стоїть стратегічна задача – подолання бар'єру між різними поглядами, підходами, культурними упередженнями, які стосуються крос-культурних розбіжностей між партнерами цих компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування крос-культурного аналізу управління міжнародними компаніями присвячені роботи: К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Греггерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга, а також праці деяких українських вчених, зокрема, Батенко Л.П., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Мешко Н.П., Пивоварова С.Є., Рогача О.І., Симонової Л.М.

**Формулювання мети статті.** Метою даного дослідження є виявлення сегменту міжнародних компаній, які орієнтовані на впровадження крос-культурного менеджменту, як однієї із складових корпоративних стратегій отримання конкурентних переваг на глобальних ринках за ознаками: масштабу компанії, галузі діяльності та країни знаходження материнської компанії.

На основі аналітичного та статистичного аналізу, виявити переваги крос-культурного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища та оцінити ефективність його впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для успішної крос-культурної комунікації потрібна гнучкість, знання особливостей інших культур, культурних стереотипів та специфічних моделей поведінки поряд із обізнаністю щодо загальних підходів соціології, психології, культурології, лінгвістики тощо.

Для ТНК крос-культурний менеджмент став особливо важливим в умовах формування глобальних ринків, які, з одного боку, створюють умови для посилення конкуренції на внутрішньому ринку, а з іншого, відкривають нові можливості для виходу на нові міжнародні ринки з метою отримання конкурентних переваг у виробництві товарів і наданні послуг. Крім того, корпоративна структура повинна пристосуватися до дуже динамічного і гетерогенного середовища: жорстка ієрархія в довгих ланцюгах зв'язку повинна бути змінена на користь гнучких систем, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, і навіть краще передбачити майбутні зміни.



Для того, щоб бути у змозі вижити в глобальному конкурентному середовищі, ресурси повинні бути використані якомога ефективніше, а також гнучко, і це значною мірою стосується персоналу компанії. Ноу-хау співробітника та його навички відіграють важливе значення, їх поєднання і спрямованість на застосування на практиці є критеріями успіху компаній у сфері надання інноваційних продуктів і послуг.

Для отримання конкурентних переваг для компаній важливо «бути не такою як всі», тобто мати певні індивідуальні корпоративні ознаки і їх якість значною мірою забезпечує конкурентоздатність у глобальному середовищі. Поняття «різноманітність» поширювалась по-різному в кожній країні і в кожній компанії окремо. Для дослідження культурної різноманітності у крос-культурному менеджменті були обрані високотехнологічні компанії Німеччини, США та інших країн Європи. Як показав аналіз, близько 60% обраних компаній займаються виробництвом високотехнологічних товарів у сфері обробної промисловості, а 40% відносяться до сфери послуг.

На сучасному етапі розвитку компаній характерним є розширення міжнародної діяльності до глобальних меж і, відповідно, застосування найдосконаліших з існуючих організаційних форм, які формуються шляхом різно-варіаційного поєднання класичних видів організаційних структур та максимальним рівнем їх адаптації до галузевої та культурної специфіки окремих підрозділів міжнародних корпорацій.

З метою визначення впливу масштабу діяльності на об'єкт дослідження, компанії були згруповані за ознакою кількості працівників. Великі компанії – це компанії з персоналом більше 20 тис. працівників, середні компанії – з чисельністю менше 20 тис. та більше 500 чоловік працюючих. Аналіз показав, що на сучасному ринку високих технологій 65% – це великі компанії, а середні, відповідно, становлять 35% [1].

Порівняння отриманих результатів за «країновою ознакою» свідчить, що лише у німецьких компаніях ознака національної культури має не значний рівень пріоритетності. Згідно результатів обстеження Федерального статистичного управління Німеччини, у 2020 р. питома вага іноземців до місцевого населення складала близько 8,8% [3]. Це, на наш погляд, пояснює чому культурна ознака не домінує у культурному розмаїтті компаній Німеччини і не отримує такої кількості уваги серед менеджерів національних корпорацій, ніж в інших країнах.

Для американських компаній характерним є свій стиль управління: орієнтація на індивіда, а не на групу працівників; система індивідуального заохочення; домінування матеріальної мотивації над моральною; жорстка система субординації. Американські бізнес-культури відзначаються жорсткістю, прямолінійністю та статусом верховенства, що зумовлено загальною економічною позицією США в міжнародних економічних відносинах.

Типовою американською компанією у контексті бізнес-культури, на наш погляд, є The Coca-Cola Company, харчова компанія, найбільший світовий виробник та постачальник концентратів, сиропів, безалкогольних напоїв. Найвідомішим продуктом компанії є напій Coca-Cola [6].

В Україні представництво компанії «Coca-Cola» відкрите в 1992 р. Окрім центрального офісу і виробництва в Київській області, Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd має представництва в 10 обласних центрах України, Києві та Кривому Розі.



Інший яскравий приклад застосування культурного розмаїття це відома фінська корпорація Nokia, яка з середини 1960-х рр. розпочала роботу в галузі виробництва телекомунікаційного обладнання, а наприкінці 80-х рр. стала одним з основних розробників обладнання стандарту GSM. У 1987 р. компанія випустила на ринок перший стільниковий телефон, а сьогодні – це інноваційна корпорація, яка є провідним постачальником обладнання для мобільних, фіксованих, широкосмугових та IP-мереж [9]. Nokia, використовуючи кваліфікований штат працівників різних національностей, який нараховує близько 139 тис. чоловік по всьому світі, забезпечує значні обсяги продажів своїх товарів на ринках всіх континентів (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів продажу корпорації Nokia на основних ринках  
за період 2020-2022 рр. [9]**

Країна	Обсяги продажу, млн. євро		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Китай	5,162	7,149	5,990
Індія	1,859	2,952	2,809
Німеччина	1,563	2,019	1,733
Росія	1,258	1,744	1,528
США	1,532	1,630	1,731
Бразилія	1,269	1,506	1,333
Україна	1,759	1,470	1,916
Іспанія	1,102	1,313	1,408
Італія	1,026	1,266	1,252
Індонезія	1,239	1,157	1,458

За даними досліджень, у 2021 р. обладнання, пристрої та бізнес-послуги корпорації використовували близько 60 тис. осіб 115 різних національностей, 41% з них були жінки.

Nokia здійснює велику науково-дослідну діяльність: на кінець 2020 р. в дослідницьких центрах корпорації, які розташовані в 16 країнах, працювало більше 37 тис. чоловік [9]. Варто зазначити, що у великих компаніях, незалежно від національності, працює більше іноземних співробітників, ніж у малих компаніях.

Впровадження принципу розмаїття в систему крос-менеджменту надає компанії певні переваги в управлінні компанією: розробка міжкультурної компетенції; підвищення креативності у вирішенні питань за допомогою використання різних точок зору; покращення продуктивності праці в міжнародних проектах по інтеграції міжнародних експертів і місцевих знань і, в кінцевому рахунку, підвищення репутації компанії як міжнародного суб'єкта глобального ринку (табл. 2).



Таблиця 2

**Переваги крос-культурного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища**

№ з/п	Оцінка впливу факторів	Кластери в управлінні
1.	Культурна різноманітність не має переваг, але неминуче виникає з демографічних причин	Демографічні обмеження
2.	Потреби гетерогенних цільових груп можуть бути реалізовані більш ефективно саме членами своєї культури	Орієнтація на клієнтів і вихід на глобальні ринки
3.	Міжнародні ринки легше завойовуються робітниками, що є етнічними мешканцями цих країн	
4.	Місцеві працівники більшою мірою здатні розробляти продукти відповідно до місцевих потреб	
5.	Використовуючи політику міжнаціональний найму персоналу, компанія може позиціонувати себе як глобальний гравець на міжнародних ринках	Співробітництво та успіх на міжнародних ринках
6.	Міжкультурна компетенція компанії зростає в результаті щоденної взаємодії культурного розмаїття персоналу	
7.	Культурна різноманітність персоналу забезпечує більші перспективи за рахунок досвіду та творчого вирішення проблем	
8.	Міжнародні проектні групи є більш ефективними у вирішенні міжнародних завдань	
9.	Використання крос-культурного персоналу дає змогу впровадити в корпоративну культуру нові моделі мислення і поведінки	
10.	Кількість конфліктів, викликаних культурними відмінностями скорочуються	Управління конфліктами і задоволеність персоналу
11.	Підвищення рівня задоволеності співробітників результатами	

Більш низький рівень культурного розмаїття в німецьких компаній порівняно з американськими, підтверджує тезу, що німецькі компанії здаються більш орієнтованими на результат у своїй політиці та стратегії компаній і займають друге місце (табл. 3).

Це підтвердження також обґрунтовано у роботі П. Сепехри, а саме, що існує кореляція між поняттям крос-культурного менеджменту і культурного різноманіття персоналу компанії: чим менше ступінь культурного різноманіття в складі робочої сили, тим більше тенденція в кінцевих результатах на економічний успіх компанії.

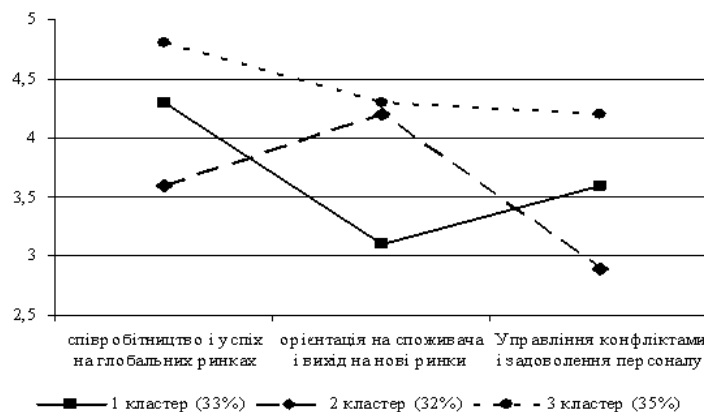


Таблиця 3

**Оцінка ефективності впровадження крос-культурного менеджменту  
(у середніх значеннях; 5 - повна згода, 1 - повна незгода)**

Країни/ознаки	Співробітництво та успіх на глобальних ринках	Орієнтація на клієнта і вихід на нові ринки	Зниження конфлікту і задоволення персоналу	Демографічні обмеження
Країни				
Німеччина	4,2	4.1	3,6	2,9
Європа	4,3	3,4	3,4	2,4
ВБ+США	4,3	3,6	4,0	2,1
Інші країни	4,1	3,7	3,6	2,4
Ознаки				
Виробництво	4,2	3,7	3,7	2,3
Послуги	4,2	3,8	3,5	2,7
< 20,000	4,1	4,0	3,4	2,6
> 20,000	4,3	3,7	3,7	2,4
Разом	4,2	3,8	3,6	2,5
SD	0,65	0,72	0,74	1,15

Результати кластерного аналізу, показують, що деякі компанії беруть до уваги всі три точки зору (35%), але більшість з них розділяються і віддають пріоритет або «орієнтації на клієнта і виходу на нові ринки» (32%), або «співробітництву та міжнародного успіху» (33%) (рис. 1).



**Рис. 1. Кластерний аналіз на основі трьох вимірювань ефективності**

Для того, щоб зрозуміти, чи практикується крос-культурний менеджмент тільки з соціально-політичних міркувань, або лише задля економічної вигоди, слід проаналізувати вплив крос-культурного менеджменту на корпоративний успіх. Для цього корпоративний успіх було розділено на чотири категорії: прибуток компанії, задоволеність клієнтів, вартість акцій компанії та імідж компанії. Чітко відстежується позитивна тенденція мінімум одного із вищезгаданих факторів успіху при впровадженні крос-культурного менеджменту.

Таким чином, 72% німецьких високотехнологічних компаній вважають, що найбільше крос-культурний менеджмент впливає на імідж компанії, 67% бачать

позитивний ефект у задоволеності клієнтів, 41% відмічають покращення в прибутках компанії, 34% – у вартості акцій компанії.

Аналізуючи очікуваний результат від впровадження крос-культурного менеджменту в корпоративну стратегію в залежності від виробництва та сфери послуг, відмінності між цими двома сегментами не було виявлено.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити такий висновок, що управління розмаїттям передбачає зміну філософії компанії, нове бачення місії компанії, нові підходи до формування топ-менеджменту компанії.

Основними бар'єрами на шляху впровадження крос-культурного менеджменту є протиріччя між історично сформованими корпоративними цінностями компаній та процесами асиміляції нових культур під впливом глобальної економічної інтеграції та міжнародної міграції фахівців.

Головними факторами, які суттєво впливають на управління персоналом в ТНК, є зміни на ринку праці, ріст мобільності кадрів, посилення інтелектуальної складової у характеристиці сучасного спеціаліста будь-якого напряму діяльності, посилення конкуренції за лідерство на ринках високотехнологічних товарів та послуг.

Внутрішня комунікація в компанії – ще один вагомий фактор успішного впровадження практики управління розмаїттям. Більшість компаній вбачають додатковий ризик збільшення конфліктів в колективах з багатонаціональним персоналом.

Досвід успішних компаній у сфері виробництва високотехнологічних товарів та послуг підтверджує важливість розмаїття в реалізації стратегії розвитку компаній на глобальних ринках.


Щодо вибору формату розмаїття, вибору критеріїв якісної та кількісної оцінки управління персоналом в контексті провадження крос-культурного менеджменту то ці питання потребують подальшого дослідження як в компаніях – світових гігантах, так і в невеликих міжнародних компаніях провідних країн та країн, що розвиваються.

#### Список використаних джерел:


1. Пайванд С. Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях. Сприйняття і розуміння економічної значимості. Мюнхен, 2010. С. 77.
2. Рада Європейського Союзу: Директива Ради 2000/43/ЄС від 29 червня 2000 р. з расової рівності, Брюссель, 2000. URL: [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/10/Gender\\_equality.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/10/Gender_equality.pdf)
3. СЪЯ, Stefan, Kleiner, Markus: Diversity Management in Deutschland, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Hagen, 2010.
4. Коппель П. Використання різноманітності в якості ресурсу. *Людські ресурси*. 2006. № 59 (1). С.12-14.
5. Noe, R.A. et all. Human resource management: gaining a competitive advantage. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. 637 p.
6. Офіційний сайт компанії «Coca-Cola» в Україні. URL: <https://www.coca-cola.com/ua/uk>
7. Офіційний сайт компанії «Innovation management». URL: <https://innovationmanagement.se>
8. Офіційний сайт компанії Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en>
9. Офіційний сайт компанії Nokia. URL: <https://www.nokia.com>



**Nataliia ABLIAZOVA**

Candidate of Economic Sciences,  
President,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>  
tatamurova2002@gmail.com

**Oleksandr FRANKO**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0006-9510-927X>  
franko@suem.edu.ua

## **DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES IN THE VECTOR OF CORPORATE SECTOR STRATEGIZING**

**Abstract.** *This study identified a segment of international companies whose corporate strategies are based on cross-cultural management. On the basis of analytical and statistical analysis, it was proved that significant competitive advantages are obtained after the implementation of diversity management in the strategy of companies operating in a global competitive environment.*

*The formation of cross-cultural communication of international corporations is a complex and complex process that includes the interaction of internal and external participants in civil, legal, socio-cultural and economic relations in international management. It aims to form the rules and principles of activity of subjects, as well as to solve problematic issues that arise as a result of cross-cultural interaction in international business.*

*Views on the importance of cross-cultural management in creating competitive advantages of international companies are analyzed. The influence of cross-cultural management on increasing the efficiency of activities and strengthening the competitive advantages of the enterprise is determined.*

*The influence of diversity on the effectiveness of cross-cultural management is proved and it is justified that cultural diversity should be used as a resource of advantages of an international company, training personnel to recognize cultural differences and use them to create advantages of their company.*

**Keywords:** *cross-cultural management, strategies, cultural diversity, competitiveness, efficiency, corporate sector, international environment.*






УДК 640.4:338.488.2

JEL L83, M21, O14, O16, O31


**Яна Віталіївна ПОДОЛЯН**

кандидат політичних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-5156-4952>  
fem\_sura@ukr.net

**Ірина Василівна ТИМОШЕНКО**

викладач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0001-4876-7580>  
fem\_sura@ukr.net

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація.** Сучасні технологічні зміни не оминули жодної галузі та мають значний вплив на сферу гостинності. Використання новітніх технологій та впровадження інноваційних форм ведення бізнесу змінило й способи обслуговування у готелях та ресторанах. Метою статті є дослідження сучасних технологій та їхня інтеграція в готельно-ресторанну індустрію.*

*Наразі, готельно-ресторанна індустрія зазнала значного впливу від ковідних обмежень, що спонукало її інтегрувати сучасні соціальні мережі у свою діяльність. Сайти соціальних мереж, як-от Facebook, Twitter і Instagram, використовуються готелями та ресторанами для просування своїх брендів і взаємодії з клієнтами. А, клієнти, своєю чергою, можуть ділитися своїми історіями, залишати відгуки на платформах соціальних мереж. У свою чергу бізнес може використовувати ці деталі для покращення своїх пропозицій і розв'язання потенційних проблем із клієнтами.*

*Розумні технології вже кілька років революціонізують індустрію гостинності, забезпечуючи економію коштів та ефективність. У більшості готелів та ресторанів є мобільні додатки, які дозволяють клієнтам вивчити меню, умови розміщення тощо, але щодня додаються нові функції, адже інноваційні розробники, які обслуговують індустрію гостинності, пропонують цікаві можливості, які можна інтегрувати в ці програми, що надає гостям більше можливостей взаємодіяти з персоналом та іншими гостями.*



**Ключові слова:** *готельно-ресторанний бізнес, додатки, технології, платформи, штучний інтелект, відвідувачі, індустрія гостинності, цифрові технології.*

**Постановка проблеми.** Жодну галузь розвинуеного суспільства вже неможливо уявити без технологічних процесів та інновацій. Вони інтегрувались у щоденні бізнес-операції включаючи й готельно-ресторанне господарство. Сьогодні технології стали важливим інструментом, ніж будь-коли, і вони відіграють ґрунтовну функцію у відновленні індустрії гостинності після COVID-19. Готельно-ресторанне господарство динамічно розвивається, а сучасні технології дозволяють задовольняти потреби клієнтів та бути конкурентоспроможними.

Готельно-ресторанна індустрія зосереджена на забезпеченні споживачів засобами для участі у дозвіллі. Проте, найбільшу частку становлять розміщення та послуги харчування, які за 6 місяців 2023 року становили 4,7 трильйона доларів США у світі [1]. Варто зазначити, що дана галузь стрімко розвивалась до початку 2020 року. Наразі, одним із основних способів оптимізації послуг у галузі є – цифровізація. Так, збільшення обсягів онлайн-доставки їжі сприяло цифровізації ресторанної індустрії, а використання новітніх інструментів у готельному господарстві дозволило розширити перелік послуг та покращити роботу з клієнтами. Адже, готельно-ресторанне господарство може впроваджувати технологію в усі відділи, щоб покращити досвід гостей, оптимізувати їхні бізнес-операції, поліпшити загальну комунікацію між співробітниками та гостями.

Так, основними напрямками, які наразі активно застосовуються у сфері гостинності, яка охоплює готелі, ресторани та туристичні компанії, є: програмне забезпечення для управління готелем; системи бронювання; програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); системи торгових точок (POS); системи управління запасами ресторанів; Digital Signage; автоматизовані системи обслуговування клієнтів тощо.

Разом з тим, технології включають такі компоненти інфраструктури, як мереживне обладнання, сервери та рішення безпеки, які допомагають підприємствам готельно-ресторанного бізнесу працювати безперебійно та дозволяють підвищити ефективність роботи, рівень задоволення клієнтів і надавати покращені послуги для гостей. Проте, технології у галузі не обмежуються лише комп'ютерами та інформаційними системами, вони охоплюють цифрові технології, такі як соціальні медіа, мобільні додатки, платіжні системи, аналітику та багато іншого. Так, мобільний додаток Google Maps був найбільш завантажуваним додатком для подорожей у 2022 році (майже 113 мільйонів завантажень на iOS і Google Play). Додатки Uber і Booking.com зайняли друге і третє місце в рейтингу з приблизно 107 мільйонами і 80 мільйонами завантажень [1].

Отже, подальший розвиток ринку інформаційних технологій неодмінно матиме прямий вплив на розвиток галузі, а бізнес, який буде вчасно реагувати на новації буде залишатись конкурентоспроможним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Інформаційні технології в індустрії гостинності – це широкий термін, який використовується для опису будь-якої технології, яка застосовується для управління та підтримки діяльності в секторі гостинності [2].

Індустрія гостинності є однією з найбільш технологічно залежних галузей. Без інформаційних технологій управління повсякденною роботою готелів, ресторанів та інших підприємств гостинності було б неможливим. Так, у 2021 році світовий ринок

розумної гостинності досяг приблизно 19 мільярдів доларів США. Прогнозується, що до 2031 року цей показник зросте до 133,7 мільярда доларів США при середньорічному темпі зростання (CAGR) у 22 відсотки [1].

Відтак, технологічні зміни у цій галузі постійно перебувають у колі зору науковців та власників бізнесу. Серед останніх наукових досліджень у сфері послуг гостинності та ресторанного обслуговування на увагу заслуговують праці Кізюн А. та Козловського Є., Буряка В., Коваленко О., Халілової-Чуваєвої Ю., Сорокіної Н., Носирева О., Ганущак-Єфіменко Л., Казюки Н., Гуменюк В., Семиргі Л., Белан О., Скопень М., Фостоловича В. Величко О. та інших дослідників. Так, Казюка Н., Гуменюк В., Семирга Л., Белан О. досліджували тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг та перспективи застосування окремих інструментів інформаційних систем та технологій у галузі [3].

Кирилюк І., Нецадим Л., Благополучна А. у своїй праці досліджували позитивний та негативний вплив процесів цифровізації на розвиток індустрії гостинності, діяльність якої спрямована на задоволення різноманітних, як індивідуальних, так і колективних потреб споживачів [4]. Бондар Р. довів, що використання інформаційних технологій є необхідною умовою функціонування сучасних підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечує точність, оперативність, швидку обробку та передачу інформації. Інформаційні технології дозволяють ефективно керувати підприємствами будь-якого розміру, від невеликих підприємств до великих комплексів індустрії гостинності [5].

Фостолович В. наголошує, що інтеграція цифрових технологій у бізнес-системи змінила підхід до організації та ведення бізнесу у всіх сферах діяльності, зокрема і у готельно-ресторанній сфері. Завдяки інтеграції сучасної автоматизованої системи управління усі сервісні операції, наявні в корпоративній структурі суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, об'єднуються в єдиний виробничий процес з метою надання кожному клієнту комплексних послуг з урахуванням побажань [6].

На думку Кожухівської Р. «інформаційні технології – це системно організована сукупність методів і засобів реалізації операцій збирання, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, обробки і захисту інформації на базі застосування розвинутого програмного забезпечення, використання засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а також способів, за допомогою яких інформація надається тим, хто її потребує, для вирішення завдань управління [7]. Саме автоматизовані системи управління допомагають зменшити кількість помилок при обробці замовлень закладу та оплаті замовлень, відстежувати їхню якість, що дозволяє швидко удосконалювати роботу, зазначає Постова В. [8].

Саме використання CRM-системи дозволяють аналізувати стратегії поведінки та показують ефективність бізнес-підрозділів готельно-ресторанного господарства, вважають Банева І. та Величко О. [9].

Отже, не зважаючи на значну кількість опрацьовувань та публікацій, дослідження у царині впровадження сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі завжди залишається актуальним, адже науковий прогрес, запити клієнтів та конкуренція вимагають від власників бізнесу швидкої адаптації до сучасних викликів.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є дослідження сучасних технологій та їхнє інтегрування у готельно-ресторанне господарство.

**Методи дослідження.** У роботі використано методи аналізу та синтезу при дослідженні сучасного ринку готельно-ресторанної сфери. Також, основою дослідження



стали сучасні теорії та концепції системного розв'язання проблем функціонування індустрії гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як довів огляд доробків науковців, інформаційні технології допомогли готельно-ресторанному бізнесу покращити управління запасами, бронювання, резервування та обробки даних про клієнтів. Що допомогло їм подолати втрати від пандемії.

Так, за даними державного агентства розвитку туризму в Україні у 2022 році загальний внесок подорожей і туризму у світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) був на 23 відсотки нижчим, ніж у 2019 році та становив 7,7 трильйона доларів США. За прогнозами, у 2023 році ця цифра досягне приблизно 9,5 трильйона доларів США, що залишиться на п'ять відсотків нижче рівня до пандемії [10].

Разом з тим, у галузі було втрачено приблизно 62 мільйони робочих місця у 2020 році. Хоча цей сценарій покращився у 2021 році, сектор усе ще повідомляє про зменшення робочих місць у всьому світі приблизно на 44 мільйони порівняно з 2019 роком [1]. Відтак, відновлення галузі не можливе без впровадження сучасних технологій, які сприятимуть створенню нових робочих місць. Упроваджуючи такі системи, як POS-системи, системи управління нерухомістю та рішення CRM, компанії можуть відстежувати дані клієнтів, керувати рівнем запасів, обробляти платежі та бронювання. Це допомагає зменшити витрати, підвищити ефективність і покращити обслуговування клієнтів.

Як було зазначено раніше, індустрія гостинності активно застосовує цифрові технології, щоб надати гостям кращий та ефективніший досвід. Наразі, найпопулярнішими цифровими технологіями, є:

1. Штучний інтелект і чат-боти, які використовуються для автоматизації обслуговування клієнтів, оптимізації процесів і покращення загального досвіду відвідувачів.

2. Автоматизовані кухонні системи дозволяють оптимізувати приготування їжі та задоволення гостей.

3. Автоматизоване обслуговування номерів, не тільки допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й спрощує процес замовлення обслуговування номерів, заощаджуючи час і витрати на робочу силу.

4. Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – відстежує дані про клієнтів, такі як контактна інформація, уподобання та історія покупок, і підприємства гостинності можуть краще розуміти потреби своїх гостей і надавати персоналізований досвід.

5. Digital Signage – відображення інформації у реальному часі (меню, спеціальні пропозиції, оголошення тощо).

6. POS-системи дозволяють персоналу ресторану та готелю швидко й легко обробляти замовлення, відстежувати запаси та надавати клієнтам точну платіжну інформацію.

7. Віртуальна та доповнена реальність (AR/VR).

8. Системи мобільних платежів, реєстрації та виписки, онлайн-бронювання, платформи онлайн-замовлень, послуги цифрового конс'єржа – це найбільш розповсюджені технології, якими наразі користується понад 80% мандрівників та гостей закладів харчування та готелів.

«Технологія гостинності» – це термін, який використовується для позначення технологій та інструментів, що використовуються в індустрії гостинності, яка включає готелі, курорти, ресторани та інші пов'язані підприємства [11]. Він включає широкий спектр технологій та інструментів, використання яких дозволяє:

- покращити досвід гостей;
- оптимізувати операції;
- поліпшити комунікації;
- збільшити дохід;
- підвищити безпеку тощо.

Отже, використання інформаційних технологій суттєво вплинуло на готельно-ресторанний бізнес, а саме, клієнти готелів, можуть самостійно бронювати, оплачувати та виїжджати з готелів. Персонал готелю може використовувати мобільні додатки для моніторингу завантаженості номерів, коригування цін і надання послуг підтримки в режимі реального часу. Відвідувачі ресторанів, за допомогою додатків замовляти їжу, як у закладі, так і з доставкою. Штучний інтелект дозволяє гостям оптимізувати своє дозвілля.

**Висновки й перспективи дальших досліджень.** Через те, як сучасні технології стають все більш поширеними, їхня актуальність для готельно-ресторанного бізнесу постійно зростає. Адже розвиток технологій спонукає клієнтів вимагати нові конкурентні послуги. Сьогодні гості вимагають більш персоналізований підхід до обслуговування, будь-то у готелі чи ресторані, чи території навколо.

Так, одним з інноваційних видів послуги є обрання послуг через мобільний додаток на основі визначення місцезнаходження. Індивідуалізація допомагає сприяти налаштуванню, адже зібрані дані пропонують найбільш оптимальні рекомендації. Гості відповідно до свого місцезнаходження можуть віднайти оптимальний перелік місць та об'єктів, які їх зацікавлять (туристичні маршрути, сувенірні крамниці, спеціалізовані заклади харчування, басейни тощо).

Також, цікавим є впровадження попереднього бронювання паркомісць. Зазвичай, відвідувачі ресторанів або культурних заходів стикаються з проблемами паркування, застосування зазначеного додатка за допомогою інтелектуального датчика дозволить гостям зарезервувати паркувальні місця напередодні свого візиту. Для бізнесу це унікальна можливість автоматичного керування на прилеглий території та зменшення витрат на утримання паркувальників.

Оскільки цифрова спільнота зростає, власники бізнесу мають використовувати ресурси та системи, які є в їхньому розпорядженні, для забезпечення конкурентних переваг.


#### Список використаних джерел:

1. Travel, Tourism & Hospitality. URL: <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/>
2. Alipio Umiten IV (2023). Importance of Information Technology In Hospitality Industry. URL: <https://www.revolutionordering.com/blog/importance-of-information-technology-in-hospitality-industry>




3. Казюка Н., Гуменюк В., Семирга Л., Белан О. Міжнародні інформаційні технології та їх роль в підвищенні ефективності організації готельно-ресторанної справи. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т. 2 С. 29-41.
4. Кирилюк І., Нецадим Л., Благополучна А. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип 18. Т. 2. С. 217-231.
5. Боднар Р. Інформаційні технології в управлінні підприємством сфери індустрії гостинності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 4 (72). Т. 1. С. 38-44.
6. Фостолович В. Digital-технології як сучасні інструменти системи управління у підприємствах індустрії гостинності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 1 (30). URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14)
7. Кожухівська Р. Напрями застосування інформаційних технологій у комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств і підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 119-125.
8. Постова В. Використання інформаційних систем та технологій в закладах ресторанного господарства: вплив на якість обслуговування та збільшення прибутку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 94-97.
9. Банєва І.О., Величко О.В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 6-11.
10. ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>
11. Technology in hospitality industry: changes in hospitality industry URL: <https://www.edisoninteractive.com/technology-in-hospitality-industry/#:~:text=hospitality%20technology%20is%20a%20broad,decreased%20errors%20and%20negative%20experiences.>

### **Yana PODOLIAN**

Candidate of Political Sciences,  
Associate Professor of the Department of Hotel and  
Restaurant Business and Tourism,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-5156-4952>  
fem\_sura@ukr.net

### **Iryna TYMOSHENKO**

Teacher of the Department of Hotel and  
Restaurant Business and Tourism,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0001-4876-7580>  
fem\_sura@ukr.net



## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Abstract.** *Recent technological advancements have had a tremendous impact on the hospitality sector. The way that hotels, restaurants, and other hospitality businesses run their operations, engage with their clients, and provide services has changed as a result of the usage of technology. The purpose of the article is the study of modern technologies and their integration into the hotel and restaurant industry.*

*In the work, the methods of analysis and synthesis were used in the study of the modern hotel and restaurant market. Also, the research was based on modern theories and concepts of systemic solution to the problems of the functioning of the hospitality industry.*


*The hotel and restaurant sectors has been significantly impacted by social media. Social media sites like Facebook, Twitter, and Instagram can be used by hotels and restaurants to promote their brands and interact with customers. Customers can share their stories, give feedback, and leave reviews on social media platforms. These details can be used by hotels and restaurants to improve their offerings and solve any potential problems with clients. Technology is advancing at a faster pace than ever before, and this is changing both the expectations of patrons as well as the way in which the hospitality industry conducts its business.*

*Results. Smart technology has been revolutionizing the hospitality industry for a few years now, delivering cost savings and energy efficiencies. A well-designed application combines everything from deal notifications to hotel services to loyalty programs to restaurants. Most hotels have some mobile application available already, but they're adding new features every day. Likewise, innovative developers serving the hospitality industry have are offering interesting capabilities that can be integrate into these applications that grant guests increased ability to engage with staff and other guests.*

**Keywords:** *hotel and restaurant business, applications, technology, platform, artificial intelligence, visitor, hospitality industry, digital technology.*



УДК 338.43:316  
JEL A22, L20, M14, G34

**Василь Володимирович ПОП**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0009-2744-1512>  
vasylpop80@gmail.com

### МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** У роботі розглядаються моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємствах будівельної галузі. Вона аналізує важливі аспекти впровадження КСВ в цьому контексті та визначає її вплив на загальні результати та сталість діяльності суб'єктів підприємництва.*

*У статті досліджуються конкретні складові організаційно-економічного механізму КСВ у будівельній галузі та надає характеристику кожній з них. Крім того, вона ідентифікує зацікавлені сторони в рамках КСВ та визначає очікувані вигоди для кожної з них.*

*Методичні основи дослідження формування та функціонування організаційно-економічних механізмів соціальної відповідальності на підприємствах розкривають алгоритм проведення дослідження, що дозволяє здійснити оцінку цих механізмів. Ця стаття стане важливим джерелом інформації для менеджерів, дослідників та практиків, які зацікавлені у розумінні та впровадженні КСВ в будівельній галузі.*

*Стаття розглядає основні елементи організаційно-економічного механізму КСВ у будівельній галузі, включаючи формування стратегії, розробку внутрішніх стандартів, залучення зацікавлених сторін, моніторинг та відповідальність. Кожна з цих складових отримує детальну характеристику, що сприяє зрозумінню їхнього впливу на економічні та соціальні аспекти підприємства.*

*Особлива увага приділяється ідентифікації зацікавлених сторін в межах КСВ та розкриттю конкретних вигод для кожної з них. Це сприяє усвідомленню всіх учасників процесу того, як вони можуть виграти від реалізації конкретних соціально-відповідальних практик.*

*Методичні основи дослідження висвітлюють процес формування та функціонування організаційно-економічних механізмів соціальної відповідальності у будівельній галузі. Представлений алгоритм дослідження дозволяє систематично оцінити та характеризувати ці механізми, сприяючи розумінню їхнього впливу та важливості для підприємств.*





**Ключові слова:** будівельна галузь економіки, будівельні підприємства, корпоративна соціальна відповідальність, проблеми, соціальна відповідальність.

**Постановка проблеми.** Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом управління сучасними підприємствами, включаючи ті, що працюють у будівельній галузі. Моделі КСВ для будівельних підприємств можуть включати різні аспекти, орієнтовані на взаємодію з різними стейкхолдерами та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Корпоративна соціальна відповідальність в будівельній галузі включає в себе широкий спектр стратегій, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств. Забезпечення відповідності підприємств будівельної галузі найвищим стандартам безпеки, якості матеріалів та виконання робіт. Це може включати сертифікацію, внутрішні контрольні системи та постійний моніторинг. Розвиток екологічних технологій та практик у будівництві для зменшення впливу на довкілля. Використання відновлювальних матеріалів, енергоефективність та впровадження зелених технологій. Взаємодія з різними зацікавленими сторонами – співпраця з громадськістю, урядовими структурами, іншими підприємствами для спільного пошуку та впровадження кращих практик. Ці механізми спрямовані на досягнення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами в діяльності будівельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці про проблематику соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності вивчають різні аспекти цих понять, пропонують різні моделі і методики їх впровадження в сучасне бізнес-середовище. Деякі відомі науковці, які досліджували цю тему, включають: К.М. Березюк [1]; А.Л. Бержаніра [2]; А.М. Колота [3]; О.А. Грішнєвої [4]; В.К. Грищука [5]; К.А. Тілта [6]; А.Б. Керролла [7]; Ф. Друкера [8]; Дж. Поста [9] та інших.

Сучасні глобальні та національні трансформації у світовій економічній системі, спричинені кризою та наслідками військової агресії, створюють суттєві виклики для економіки України на всіх її рівнях. Ця ситуація вимагає подальших наукових досліджень у галузі соціальної відповідальності бізнесу, зосереджених на найбільш актуальних проблемах, зокрема у будівельній сфері.

На макрорівні, важливо досліджувати вплив глобальних та регіональних економічних турбулентностей на стратегічні цілі розвитку України. Це включає аналіз можливостей відновлення та розвитку економіки, враховуючи вплив конфлікту на рівень інвестицій та зовнішньої торгівлі. На мезорівні, дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу кризових подій на окремі галузі економіки, такі як будівництво. Важливо враховувати, які стратегії та підходи в галузі будівництва можуть сприяти відновленню і розвитку національної інфраструктури та підтримці сталого розвитку.

На мікрорівні, дослідження можуть зосереджуватися на реакції конкретних підприємств будівельної галузі на зміни в економічному середовищі, а також на їхню соціальну відповідальність у забезпеченні безпеки праці та дотриманні стандартів якості.

Дослідження в галузі соціальної відповідальності бізнесу у будівельній сфері в умовах поточних трансформацій допоможе розробити та впровадити стратегії, спрямовані на стабілізацію, відновлення та розвиток економіки, забезпечуючи сталість та безпеку для суспільства та галузі будівництва.



**Мета статті.** Полягає в аналізі організаційно-економічного механізму корпоративної соціальної відповідальності підприємств будівельної галузі. Висвітлення цих механізмів, які впливають на економічні результати підприємств будівельної галузі та сприяють створенню стійких соціально-відповідальних бізнес середовище.

**Виклад основного матеріалу.** Державне регулювання має ключове значення для формування та функціонування організаційно-економічних механізмів корпоративної соціальної відповідальності. При цьому державні інститути відіграють три ролі в межах OEM КСВ: суб'єкти, що впливають на OEM КСВ, об'єкти впливу та регулятор (контролер), що виступає незалежним арбітром в межах КСВ та формує середовище КСВ у країні. Державне регулювання може включати чотири напрями впливу: публічний, в межах якого держава (державні інститути та інститути місцевого самоврядування) формує національну політику та основні засади розвитку корпоративної соціальної відповідальності і стимулює бізнес до розвитку КСВ; публічно-приватний, де держава формує середовище розвитку корпоративної соціальної відповідальності, ознайомлення та імплементації кращих практик КСВ, у тому числі іноземних, на підприємствах; публічно-громадський, де держава ознайомлює суспільство з практиками КСВ та стимулює громадян, окремі суспільні групи та суспільство в цілому долучатись до формування і розвитку КСВ на підприємствах; корпоративний, що направлений на регламентацію КСВ на підприємствах країни в межах побудови діалогу між підприємством, державними владними інститутами та іншими зацікавленими сторонами [3, с. 159].

Сучасні організаційно-економічний механізми корпоративної соціальної відповідальності підприємств формуються та розвиваються під впливом добровільних міжнародних стандартів КСВ, що можливо поділити на шість груп: загальні; стандарти управління та сертифікації діяльності; міжнародні рейтингові індекси; стандарти підготовки звітності у сфері КСВ; стандарти оцінки КСВ; стандарти КСВ для підприємств окремих галузей (табл. 1.1). Наведені стандарти можуть прийматись окремими підприємствами, галузями економіки окремих країн або окремими країнами для всіх національних підприємств. Відзначаємо проблеми розробки та запровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності для окремих галузей економіки.

*Таблиця 1*

**Класифікація добровільних міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності**

Назва стандарту	Характеристика
Глобальний договір ООН	Сформовано 10 принципів соціальної відповідальності бізнесу та вирішення бізнесом проблем глобалізації.
Керівні принципи Amnesty International	Принципи дотримання бізнесом прав людини в межах країн-членів ОЕСР.
Глобальні принципи Саллівана	Направлені на дотримання економічної, соціальної та політичної справедливості бізнесом.
Зелена книга Єврокомісії	Це підсумковий звіт та документ, що направлений на обговорення проблем КСВ у ЄС.
АПЕС (Asia-Pacific Economic Cooperation)	Кодекс ділової практики держав Азіатсько-Тихоокеанського економічного співтовариства



Caux (Caux Round Table: Principles for Business)	Принципи забезпечення соціальної відповідальності для суб'єктів підприємництва.
EFQM (European Foundation for Quality Management)	Сукупність принципів досягнення ефективності бізнес-діяльності на основі врахування інтересів суспільства.
Benchmarks (Benchmarks for Measuring Business Performance)	Стандарти дій соціально відповідального бізнесу. Проект ICCR (США), ECCR (Філіппіни), CCSRI (Австралія) та KAIROS (Канада)
IC CSR-08260008000	Стандарт менеджменту КСВ з акцентом на споживачів, екологію, ефективне використання ресурсів, підтримку місцевих громад.
ETI	Стандарти трудових відносин бізнесу та працівників.
ISO 9000	Стандарт ISO у сфері управління якістю.
ISO 14000	Стандарти ISO у сфері охорони навколишнього середовища.
SA 8000 (Розроблений Social Accountability International's)	Регламентує КСВ бізнесу за такими напрямками: праця дітей, примусова праця, здоров'я і безпека, свобода об'єднання і право на переговори про укладення колективного договору, дискримінація, дисциплінарні заходи, робочий час, оплата праці, системи управління.
OHSAS 18001	Міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни і безпеки праці.
ISO 26000	Міжнародний стандарт ISO щодо соціальної відповідальності бізнесу.
Domini Social Index DSI 400	Призначений для того, щоб забезпечити доступ до акцій компаній, які, за визначенням KLD, мають позитивні екологічні, соціальні та корпоративні характеристики.
DJSI	Індекс стійкості Dow Jones.
FTSE4Good	Індекс для бізнесу, що додержується глобальних принципів КСВ.
ASPI	Індекси стійких показників діяльності для бізнесу (Європейський фондовий ринок).
GRI	Стандарт соціальної звітності, що дозволяє описати економічний, соціальний і екологічний прогрес бізнесу.
AA 1000	Стандарт підготовки соціальних звітів компаній.
BBS	Система балансованих показників оцінки компаній.
EMAS	Система екологічних показників компаній.
Eco-label	Система показників екологічної діяльності компаній.
FSC	Стандарт управління КСВ на підприємствах лісопромислового комплексу.
IFOAM	Стандарт управління КСВ на підприємствах агропромислового комплексу.

*Джерело: систематизовано автором за даними [7, с. 58; 3, с. 36-38].*

Формування та функціонування організаційно-економічного механізму корпоративної соціальної відповідальності підприємства визначається вибором моделі КСВ. Можемо виділити наступні моделі корпоративної соціальної відповідальності, що можуть бути використані підприємствами: модель КСВ США, модель КСВ ЄС, британська, японська, азійська, країн з перехідною економікою, країн, що розвиваються.

Модель корпоративної соціальної відповідальності США орієнтована на максимальну свободу діяльності компанії у сфері КСВ та не значний вплив на КСВ компанії держави. Компанія за цієї моделі не відчуває тиску держави але відчуває суттєвий тиск суспільства. Характерними рисами цієї моделі є: повна свобода компанії у виборі напрямів і розмірів ресурсів, що витрачаються на КСВ; акцент на роботу з місцевими громадами; креативність та філантропія; стимулювання активності працівників і підтримка ініціатив працівників у соціальній сфері; жорсткий контроль



ресурсів, що витрачаються на КСВ та намагання підвищити ефективність витрат ресурсів у цій сфері; орієнтація, як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії [7, с. 59].

Модель корпоративної соціальної відповідальності Європейської співдружності спирається на жорстку регламентацію та контроль зі сторони державних владних інститутів. Свобода компаній у сфері КСВ обмежена. Характерними рисами цієї моделі є: врахування державної регламентації КСВ, що відрізняється у кожній країні; реакція на запити суспільства; взаємодія з державними владними інститутами та іншими зацікавленими сторонами; підтримка напрямків КСВ, що визначені керівниками органами країни та ЄС; орієнтація, як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії [3, с. 25-26].

Британська модель корпоративної соціальної відповідальності (розповсюджена також у Ірландії) намагається поєднати у собі риси моделі КСВ США та моделі КСВ ЄС. Характерними рисами цієї моделі є: визначена свобода компаній у сфері КСВ за контролю і регламентації зі сторони державних органів влади; жорсткий контроль ресурсів, що витрачаються на КСВ та намагання підвищити ефективність витрат ресурсів у цій сфері; філантропія компаній; соціальна активність працівників за підтримки компаній; орієнтація, як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії.

Японська модель корпоративної соціальної відповідальності жорстко регламентується державою та майже обмежує свободу підприємств у сфері КСВ. Характерними рисами цієї моделі є: орієнтація на внутрішнє середовище компанії; побудову діалогу з працівниками компанії; низька зовнішня активність компанії; низька соціальна активність працівників; соціальна відповідальність керівництва компанії, в першу чергу перед працівниками; колективне прийняття рішень у сфері КСВ [7, с. 60].

Азійська модель корпоративної соціальної відповідальності будується на національних та релігійних традиціях країни з частковою імплементацією закордонного досвіду. Характерними рисами цієї моделі є: обмежені зусилля компаній у сфері КСВ; орієнтація на національні та релігійні особливості, а не на державне регулювання та побажання працівників; відсутність ефективного діалогу між зацікавленими сторонами; відсутність соціальної активності працівників.

Модель корпоративної соціальної відповідальності країн з перехідною економікою характеризується хаотичністю та багатоваріативністю інструментів КСВ. Характерними рисами цієї моделі є: пошук балансу між державним втручанням та самостійністю підприємств; не розуміння частиною бізнесу необхідності КСВ; намагання видати державні соціальні стандарти за КСВ; налагодження діалогу між зацікавленими сторонами з акцентом на працівників та територіальні громади; підвищення уваги до екологічних проблем; пошук ефективних моделей управління КСВ на підприємстві; імплементація закордонного досвіду; низька соціальна активність більшості працівників.

Модель корпоративної соціальної відповідальності країн, що розвиваються дозволяє компаніям реалізовувати обмежені заходи у сфері КСВ. Характерними рисами цієї моделі є: дефіцит ресурсів компаній та не бажання витратити ці ресурси на КСВ; намагання більшості компаній уникнути КСВ; розвиток КСВ за рахунок міжнародних організацій та іноземних некомерційних організацій; імплементація закордонного досвіду; пасивність працівників у сфері КСВ [3, с. 25-26].

Компанії в межах формування та функціонування організаційно-економічного механізму корпоративної соціальної відповідальності повинні обрати підхід до реалізації



КСВ на підприємстві. Можемо виділити такі підходи до КСВ: традиційний (мінімалістичний); етичний (філантропічний); соціально-етичний; нормативний; інструментальний; політичний; міжнародний; дотримання прав людини; стратегічний.

Традиційний (мінімалістичний) підхід до КСВ був сформований М. Фрідменом та наголошує, що компанії в межах КСВ повинні вести чесну конкурентну боротьбу, дотримуватись законів, максимізувати прибутки, ефективно використовувати ресурси та не допускати шахрайства і надмірного використання асиметрії інформації [8, с. 16].

Соціально-етичний підхід до КСВ стверджує, що компанії повинні досягати балансу власних інтересів та інтересів зацікавлених сторін за рахунок використання власних ресурсів, у тому числі фінансових, в межах взаємодії з зацікавленими сторонами. Компанії повинні брати добровільні зобов'язання перед суспільством та допомагати вирішувати найбільш важливі соціальні проблеми [7, с. 68].

В межах нормативного підходу до КСВ визначається, що керівництво, власники та працівники компанії несуть відповідальність перед зацікавленими особами та повинні компенсувати втрати зацікавлених осіб від господарської діяльності компанії.

Інструментальний підхід до КСВ вказує, що соціальна відповідальність компанії є такою ж обов'язковою, як і економічна, що потребує від компанії дотримуватись чинного законодавства, вести діалог з державними владними інститутами та розподіляти ресурси між економічною і соціальною діяльністю. Такі дії принесуть компанії зростання рентабельності та конкурентоспроможності.

Політичний підхід до КСВ виходить з того, що компанії повинні брати на себе ті соціальні зобов'язання, які не може виконати держава, роблячи акцент на: філантропії; соціальних інвестиціях; розвитку місцевих громад.

Міжнародний підхід до КСВ включає в себе такі складові: побудова ефективних взаємовідносин з зацікавленими сторонами; підвищення конкурентоспроможності власної продукції, підприємства, галузі (сектору) економіки та національної економіки в цілому; неухильне дотримання законодавства та ділових традицій країни; реакція на суспільні проблеми та допомога у їх вирішенні; допомога у побудові демократичного суспільства.

Стратегічний підхід до КСВ визначає корпоративну соціальну відповідальність, як довгострокову стратегію економічного розвитку компанії, реалізація якої має безпосередній вплив на прибутковість діяльності та довгостроковий розвиток компанії [8, с. 16].

Суб'єкти та об'єкти КСВ повністю відповідають наведеним та визначеним в межах дисертаційного дослідження групам зацікавлених сторін. Метою корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві виступає отримання та нарощування позитивних результатів діяльності (зиску) у взаємодії з зацікавленими сторонами з врахуванням інтересів суспільства.

До завдань КСВ слід віднести: виготовлення якісної та доступної продукції (робіт, послуг) для споживачів/покупців; налагодження взаємовигідних відносин без застосування асиметрії інформації зі всіма зацікавленими сторонами; недопущення сегрегації та дискримінації; забезпечення та підтримка доброякісної конкуренції на ринках збуту; дотримання законодавства; підтримка соціальних ініціатив держави, суспільства та окремих суспільних груп; розвиток територіальних громад; забезпечення цивілізованих умов праці працівників підприємства; дотримання добровільних міжнародних стандартів КСВ; формування ефективної організаційної структури КСВ на



підприємстві; формування сукупності економічних інструментів стимулювання запровадження і розвитку КСВ на підприємстві; підтримка соціальної активності працівників; екологічність здійснення господарської діяльності; дотримання бізнес-етики; прозорість діяльності для власників, споживачів, держави та суспільства [7, с. 57; 45].

Створення та операційна діяльність організаційно-економічних механізмів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах вимагає врахування особливостей корпоративної соціальної відповідальності, які включають процес розробки та впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах має базуватися на добровільних діях та внутрішній мотивації підприємства, і також підприємство повинно мати можливість вибирати складові, форми та інструменти здійснення корпоративної соціальної відповідальності відповідно до своїх цілей та специфіки.

Важливим аспектом є прозорість та відкритість перед громадськістю, що забезпечує ефективний громадський контроль за дотриманням зобов'язань у сфері соціальної відповідальності. Ці аспекти слід брати до уваги при створенні та реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, особливо у сфері будівництва, щоб забезпечити ефективність та сталість заходів у цьому напрямку.

При формуванні OEM КСВ необхідно враховувати рівні корпоративної соціальної відповідальності, що можуть обрати підприємства: базовий – виконання законодавчих соціальних норм, збільшення кількості робочих місць, ефективне використання ресурсів та отримання прибутку; корпоративний – на додачу до базового підприємство покращує умови праці і відпочинку власних робітників, а також піклується про родичів працівників (соціальні пакети, страхування життя і здоров'я, пенсійне забезпечення, перекваліфікація та підвищення кваліфікації, безкоштовне харчування, надання житла та ін.); філантропічний – на додачу до базового та корпоративного підприємство намагається вирішувати соціальні проблеми суспільства в цілому та окремих його членів; інвестиційно-інноваційний - на додачу до базового, корпоративного та філантропічного рівнів підприємство розробляє та запроваджує інновації у соціальній сфері, здійснює соціальні інвестиції, розвиває та підтримує соціальну активність працівників [8; 9].

**Висновки.** Для проведення ефективного, результативного та адекватного дослідження (оцінювання) формування та функціонування організаційно-економічного механізму корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинні запланувати та виділити необхідні обсяги ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних, інформаційних), що будуть доступні суб'єктам дослідження у відповідні терміни.

Проведення оцінювання і отримання результатів оцінки завершується формування звітів за результатами оцінювання, що дозволяє менеджменту та власникам визначити рівень формування та функціонування, а також проблеми OEM КСВ на підприємстві.

Дослідження засад формування та функціонування організаційно-економічних механізмів соціальної відповідальності на підприємствах потребує продовження з акцентом на практику здійснення КСВ будівельними підприємствами України і виявлення ключових проблем у цій сфері соціально-економічної системи країни. Поточні трансформації в економіці України на різних рівнях, викликані переходом до

постіндустріальної моделі розвитку та потребою подолання негативних наслідків пандемії та російської військової агресії, вимагають пошуку нових шляхів для розвитку підприємництва. Це охоплює формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка стає ключовою у боротьбі за кваліфікований персонал та у запобіганні трудової міграції.

Особливо вагомим стає формування та розвиток КСВ в стратегічно важливих галузях, зокрема у будівельній сфері, яка має вирішальне значення для відновлення економіки після російської агресії. Це вимагає проведення наукових досліджень та вирішення теоретичних і практичних проблем. Основні напрями досліджень мають включати аналіз розвитку соціальної відповідальності на будівельних підприємствах України, а також удосконалення формування та функціонування організаційно-економічних механізмів соціальної відповідальності на підприємствах будівельної галузі.

### Список використаних джерел:

1. Березюк К.М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика*. 2017. С. 166-176.
2. Бержанір А.Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 43-47.
3. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
4. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1 (15). С. 39-46.
5. Грищук В.К. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Львів, 2012. 152 с.
6. Золотарьова О.В., Лебедева В.К. Соціальна відповідальність: конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.
7. Кирилов Ю.Є., Крикунова В.М., Жосан Г.В. Корпоративна соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності: трансформація підходів і напрямів оцінювання. *Економічні інновації*. 2019. Том 21. Вип. 1 (70). С. 52-63.
8. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 13-22.
9. Tilt C.A. Corporate social responsibility research: the importance of context. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Volume 1. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0003-7#citeas>

**Vasyl POP**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine



<https://orcid.org/0009-0009-2744-1512>



**Abstract.** *This article examines the organizational and economic mechanisms of corporate social responsibility (CSR) at enterprises in the construction industry. It analyzes the important aspects of CSR implementation in this context and determines its impact on the overall results and sustainability of business entities. The article examines the specific components of the organizational and economic mechanism of CSR in the construction industry and provides a description of each of them. In addition, it identifies stakeholders within CSR and determines the expected benefits for each of them. The methodological bases of the study of the formation and functioning of the organizational and economic mechanisms of social responsibility at enterprises reveal the algorithm of conducting the study, which allows the evaluation of these mechanisms. This article will be an important source of information for managers, researchers and practitioners who are interested in understanding and implementing CSR in the construction industry. The article examines the main elements of the organizational and economic mechanism of CSR in the construction industry, including strategy formation, development of internal standards, involvement of stakeholders, monitoring and accountability. Each of these components receives a detailed description, which contributes to the understanding of their impact on the economic and social aspects of the enterprise. Particular attention is paid to the identification of stakeholders within CSR and the disclosure of specific benefits for each of them. This contributes to the awareness of all participants in the process of how they can benefit from the implementation of specific socially responsible practices. The methodological foundations of the study highlight the process of formation and functioning of organizational and economic mechanisms of social responsibility in the construction industry. The presented research algorithm makes it possible to systematically evaluate and characterize these mechanisms, contributing to the understanding of their impact and importance for enterprises.*

**Keywords:** *construction sector of the economy, construction enterprises, corporate social responsibility, problems, social responsibility.*





---


## ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

---


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-009](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-009)

УДК 658.153  
JEL G30, O14, L86, M11

**Олексій Миколайович ГУЦАЛЮК**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної діяльності,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
alex-g.88@ukr.net

**Олександр Сергійович ТЕСЛЕНКО**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0002-1859-2756>  
teslenko@suem.edu.ua

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Виділено фактори впливу на використання нових технологій управління та визначено взаємозв'язок функціональних складових процесу впровадження нових технологій управління з факторами, що на нього впливають.*

*Узагальнено варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. Проведено аналіз ефективності стадій впровадження управлінських технологій відповідно до етапів їх використання. Наочно представлені результати впровадження технологій управління з урахуванням змісту впроваджені технології управління та даними про результати впровадження.*

*В роботі зосереджено увагу на концептуальній характеристиці принципів поєднання функціональних інформаційних просторів підприємства в контексті створення та управління знаннями як цінністю системи підтримки прийняття управлінських рішень, тому подальших розробок потребують питання прикладних методик та технічного забезпечення компліментарності управлінських технологій різних інформаційних сфер бізнесу, зважаючи на їх тісний взаємозв'язок та розвиток інформаційних і когнітивних технологій.*



**Ключові слова:** технології управління, технологічно-управлінська зрілість, інтеграція, результативність, менеджмент, готовність підприємства.

**Вступ.** Обґрунтований вибір найбільш актуальної з точки зору зрілості та потреб підприємства технології управління розпочинає процес здійснення організаційних змін. Для того, щоб отримати бажані результати від використання технології управління, якнайшвидше відшкодувати витрати на її придбання та навчання персоналу необхідно ґрунтовно підійти до процесу впровадження, оскільки відомо, що помилки допущені на перших етапах впровадження, уникнення, а не ліквідація опору з боку персоналу, можуть не тільки нівелювати позитивний вплив, а й привести до суттєвих збоїв в діяльності підприємства, а отже й до збитків.

Для досягнення мети використання нової технології управління – підвищення ефективності управління, підвищення керованості підприємства, зменшення витрат часу, праці, коштів на виконання окремих управлінських функцій – необхідно враховувати фактори успіху та невдач при впровадженні нових управлінських технологій, дотримуватись рекомендованої послідовності етапів впровадження технології та здійснювати рекомендовані запобіжні заходи щодо попередження збоїв, опору персоналу тощо.

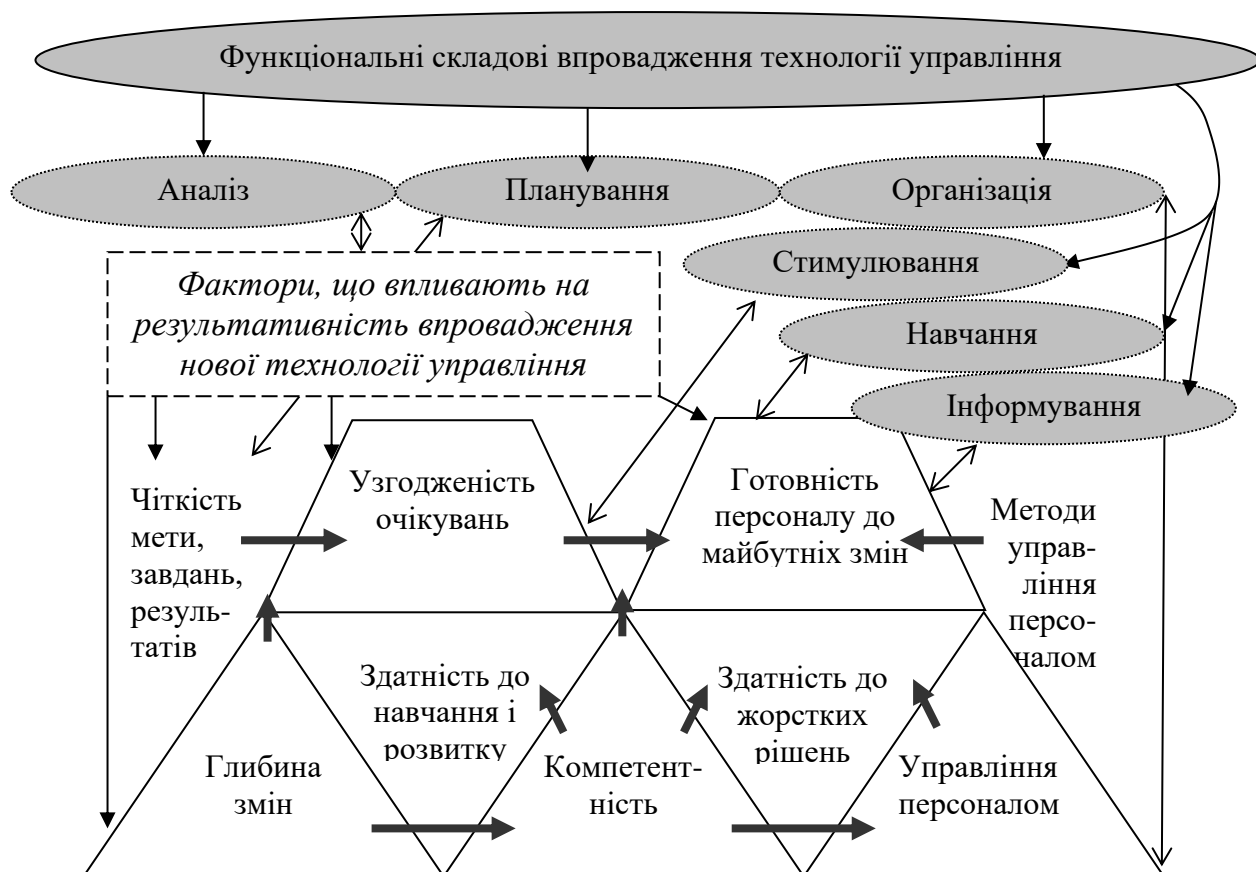
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних та науково-практичних проблем використання технологій управління в діяльності підприємства присвячені наукові праці видатних вітчизняних та зарубіжних вчених: А. Асаул, А. Воронкової, В. Весніна, С. Довбні, О. Лебідь, І. Сочинської-Сибірцевої, Г. Уварової, І. Чмутової, С. Ярцевої. Проте, питання визначення варіацій результативності щодо впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства залишаються недостатньо розглянутими та потребують практичного вивчення.

**Постановка завдання.** Мета статті – аналіз ефективності стадій впровадження управлінських технологій відповідно до етапів їх використання та визначення варіацій результативності.

**Результати.** Серед факторів, що впливають на впровадження нової технології управління слід виділити:

- 1) глибину змін, яку спричинить впровадження технології;
- 2) рівень компетентності особи (групи осіб), що відповідають за впровадження;
- 3) рівень компетентності осіб – майбутніх користувачів технології;
- 4) чіткість позиції керівництва щодо мети та результатів від впровадження технології;
- 5) узгодженість очікувань керівництва підприємства і осіб, що відповідають за впровадження технології;
- 6) рівень готовності персоналу підприємства до змін, що відбудуться внаслідок впровадження технології;
- 7) здатність персоналу до навчання і розвитку;
- 8) здатність керівництва підприємства, за необхідності, до жорстких рішень;
- 9) ефективність системи раннього інформування персоналу підприємства щодо майбутніх змін;
- 10) методи управління персоналом;
- 11) система мотивації персоналу.

Під час впровадження нових управлінських технологій обов'язково слід інформувати, стимулювати, навчати, організовувати персонал підприємства.



**Рис. 1. Взаємозв'язок функціональних складових процесу впровадження нових технологій управління з факторами, що на нього впливають**

Дані рис. 1 показують, що більшість факторів пов'язані з системою управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність інтеграції організаційних перетворень та розвитку персоналу. Глибина змін, що зумовлюють впровадження нової технології, як і всі інші фактори, потребує детального аналізу з боку відповідальних осіб. Як правило, впровадження нової технології веде до зміни в частині:

змісту та розподілу інформаційних потоків – впровадження будь-якої технології управління веде до змін у структурі та змісті баз даних підприємства, в регламентах роботи, до виникнення спеціальних форм звітності, до змін в документообізі;

програмної платформи автоматизованої системи управління підприємством (якщо така система існує) або використання нових програмних продуктів;

організаційної структури управління підприємством, оскільки може викликати частковий перерозподіл зон відповідальності між існуючими керівниками і підрозділами, до виникнення нового підрозділу;

структурі персоналу, порядку його роботи, складі функціональних обов'язків;



методів прийняття рішень, наприклад, в частині обов'язкової аргументації з урахуванням нової інформації, нових підконтрольних показників;

системи мотивацій – чим глибші зміни спонукає впровадження нової технології, тим чіткіше має бути спланована система стимулювання персоналу до якнайшвидшого опанування даною технологією;

нормативів ефективності роботи структурних підрозділів або окремих працівників підприємства [1, с. 8].

Глибина змін, спричинених впровадженням нової технології управління (рис. 1), зумовлює рівень компетентності осіб, відповідальних за ефективність цього впровадження. Якщо аналіз персоналу підприємства показав, що його фахівці не мають достатнього рівня знань, умінь, навичок та досвіду з впровадження та використання нової технології, то доцільно звернутись до зовнішніх консультантів, рівень компетентності яких буде визнано достатнім для реалізації запланованих змін на підприємстві. Але варто зауважити, що фахівці з реінженірингу бізнес-процесів підприємства, спеціалісти з налаштування систем управління наголошують, що успіх від впровадження технологій залежить від злагожденості праці та від якості співпраці представників підприємства та зовнішніх консультантів, тому цілком покладатися на аутсорсинг є хибним рішенням, що неодноразово перевірено практиками.

Фактор компетентності, таким чином, є кумулятивним, оскільки містить компетентність не тільки персоналу підприємства і компетентність зовнішніх консультантів, а й здатність їх до злагоженої співпраці. В цьому випадку добре простежується зв'язок з фактором «здатність персоналу до навчання і розвитку». Впровадження нової технології управління може бути безпрецедентним випадком для спеціалістів підприємства і тривати вперше, а отже й необхідність тісно працювати та співпрацювати з представниками консалтингових агенцій тощо також є нестандартною робочою ситуацією і потребує від персоналу підприємства, задіяного в проєкті, навчатися і навчати.

Як вже було зазначено, більшість факторів впровадження технологій управління пов'язані з системою управління персоналом, в тому числі з системою мотивації праці, стилем керівництва, рівнем демократичності управління. Працівники підприємства мають бути вмотивовані до здійснення змін, до отримання більш високих результатів власної праці, мають чітко уявляти переваги та винагороди, які вони отримають у випадку успішного впровадження і використання технології, а також можливі штрафи у випадку недотримання плану впровадження, отримання низьких у порівнянні із плановими результатів тощо. Демократичність управління зумовлена методами, що переважно використовуються для впливу на поведінку і роботу персоналу підприємства.

Науково доведено, що на підприємстві, де переважають демократичні методи і технології, нововведення отримують менший опір, а готовність персоналу до змін є значно вищою, ніж на підприємствах, де панує авторитарний стиль керівництва. Це пояснюється тим, що демократичне управління передбачає максимальну відкритість керівництва до діалогу з підлеглими, а також високий ступінь узгодженості думок керівництва і підлеглих, більшу залученість підлеглих до процесу прийняття рішень, що в сукупності формує більш однорідну організаційну культуру.

Не зважаючи на такі переваги демократичного управління, важливим фактором впровадження нових технологій управління діяльністю підприємства є здатність керівництва до прийняття жорстких рішень. Мається на увазі, що при виникненні



складних ситуацій, що гальмують впровадження та використання технологій, або навіть при виявленні відкритого саботажу впровадження, керівник має обов'язково втрутитись, продемонструвати чіткість позицій керівництва підприємства щодо обраної лінії дій, з'ясувати причини проблем (гальмування, саботажу), прийняти відповідні рішення щодо їх усунення та покарання причетних до цього осіб. Якщо керівництво буде осторонь, буде перекладати відповідальність на зовнішніх консультантів або на керівника проекту, що, як правило, є тимчасовим, персонал, що негативно або нейтрально ставиться до нововведень, так само буде осторонь процесу, що веде до низької ефективності та неотримання бажаних результатів.

Не менш важливим фактором впровадження технологій, що потребує детального аналізу, є узгодженість очікувань керівництва підприємства і осіб, що є відповідальними за впровадження технології. Очікувані результати необхідно узгодити заздалегідь ще до початку впровадження, бажано описати їх та сформулювати критерії досягнення. При залученні зовнішніх консультантів до процесу впровадження технологій і навчання персоналу, зазвичай, очікувані результати і критерії їх досягнення обговорюють заздалегідь і прописують у договорі про надання послуг (виконання робіт), а потім підтверджують під час підписання акта про виконання робіт (надання послуг).

Проте, в ситуаціях самостійного впровадження технологій управління, коли до цього процесу залучаються, спеціалісти підприємства, такий документ, як правило, не складається, і очікувані результати не обговорюються заздалегідь, і коли настає кінцева стадія впровадження технологій або, навіть їх апробація, відповідальні за впровадження вважають, що мета досягнута і результати отримані, а керівництво не погоджується з цим, що веде до зниження ефективності від використання технології.

Як показано на рис. 1 фактори впровадження технологій управління тісно пов'язані між собою і впливають один на одного. На зважаючи на це, опитування, проведені практиками показали, що респонденти вважають окремі фактори більш важливими з точки зору успішності впровадження технологій. За дослідженнями [3] вагомість факторів впровадження нових управлінських технологій має такий вигляд:

раннє інформування персоналу підприємства та його залучення до процесу впровадження – 99 %;

здатність керівництва підприємства за необхідності до жорстких рішень – 82 %;

компетентність, як групи осіб, відповідальних за впровадження, так і майбутніх користувачів управлінської технології – 75%;

готовність персоналу підприємства до змін, що відбудуться внаслідок впровадження технології – 66%;

здатність персоналу до навчання і розвитку – 60%;

методи управління персоналом – 50%;

узгодженість очікувань керівництва підприємства і осіб, що відповідають за впровадження технології – 42%.

Вагомість факторів виражено у відсотках, що відповідають питомій вазі респондентів, які назвали окремий фактор важливим для аналізу і врахування під час впровадження управлінських технологій. Фактори, що не згадуються у переліку, наведеному вище визнавались респондентами другорядними або неважливими.

Після проведення детального аналізу всіх факторів впровадження та диференціації персоналу необхідно прийняти рішення щодо залучення (або незалучення) зовнішніх консультантів. Зазвичай існує два варіанти розвитку подій щодо реалізації



певних проєктів: перший пов'язаний із залученням до цього процесу професійних консультантів на договірній тимчасовій основі, а другий – із пошуком необхідних фахівців та запрошення їх на постійну роботу на підприємстві. Переваги і недоліки (потенційні ризики) має кожен з варіантів. При залученні зовнішніх консультантів потенційно можливим є витік цінної інформації, мають місце випадки поверхневого ставлення до проєкту, оскільки консультант впроваджує і налаштовує використання, проте не є кінцевим споживачем технології управління. При найманні на роботу спеціалістів з метою реалізації проєкту щодо впровадження технологій можливою є ситуація неприйняття колективом нового працівника, який, як правило, стає керівником проєкту щодо впровадження технології, що накладається на певний опір нововведенням і таким чином збільшує загрози успішного впровадження.

Прийняття остаточного рішення щодо варіантів залучення зовнішніх консультантів чи фахівців на постійну роботу цілком покладається на керівництво підприємства, яке має зважити всі ризики та прийняти окремі з них. Підсумком прийняття такого рішення є перехід до наступного етапу – формування робочої групи з впровадження технологій. Якщо залучені зовнішні консультанти, то обов'язковим членом робочої групи мають бути провідні спеціалісти підприємства, які володіють інформацією щодо специфіки діяльності та є майбутніми користувачами управлінської технології, а також представник керівництва підприємства у якості контролюючого агента.

Найважливішим етапом впровадження технології управління діяльністю підприємства більшість дослідників вважають саме етап розробки, обговорення і затвердження плану дій. Саме на цьому етапі відбувається узгодження бачень керівництва підприємства, робочої групи та персоналу, що буде користувачем нової технології, щодо мети, завдань і очікуваних результатів від впровадження нової технології. Обов'язковими елементами плану, а отже й етапами реалізаційної стадії впровадження технології є:

- повідомлення персоналу щодо майбутнього впровадження технології управління;
- ознайомлення персоналу з сутністю впроваджуваної технології управління, метою, очікуваними вигодами і результатами;
- часовий регламент впровадження технології;
- розподіл відповідальності в робочій групі;
- визначення контрольних точок реалізації плану;
- визначення підсумків (опис результатів) кожного пункту плану;
- формування системи оцінки результатів впровадження.

Після реалізації плану заходів щодо впровадження технології управління починається завершальна стадія цього процесу, мета якої виявити та ліквідувати недоліки, підготувати персонал підприємства до використання технології на постійній основі.

Завершальна стадія впровадження розпочинається апробацією технології управління. Відомо, що використання технології є циклічним процесом, тому повною вважається апробація, коли повністю пройшов цикл управлінських операцій і процедур. Апробація може бути здійснення із залученням обмеженого кола осіб, частини персоналу підприємства, а може бути масштабною, тобто із залученням всіх спеціалістів, які мають використовувати технологію управління. Саме на етапі апробації виявляються



збої, недоліки, помилки, які були допущені на попередніх етапах. Вони аналізуються та ліквідуються робочою групою із залученням інших працівників підприємства.

Контроль використання нової технології управління здійснюється як після апробації, так і після усунення недоліків та помилок. Саме контролюючі агенти вносять пропозиції щодо завершення впровадження і початку використання технології на постійній основі. [2]

Після впровадження технології управління обов'язково здійснюється оцінка отриманих результатів та виявлення їх впливу на діяльність підприємства. Результати досліджень [4] щодо впливу впровадження і використання різних технологій управління на діяльність підприємств подані в табл. 1.

Таблиця 1

**Результативність впровадження технологій управління [4]**

Зміст впровадженої технології управління	Дані про результати впровадження	Джерело інформації
Збалансована система показників  Стратегічний аудит  Стратегічний контролінг	створення єдиного розуміння діяльності і напрямків розвитку – у 90% підприємств; покращення реалізації стратегії – 70% підприємств; підвищення прибутку – 80% підприємств; підвищення ефективності планування – 90%; підвищення ефективності бюджетування – 74% підприємств.	Дослідження компанії «Horvath & Partners», 2003 р.
ВРМ АВВ	підвищення ефективності ключових міжфункціональних процесів бізнесу на 100%.	Lean Institute (Джеймс Вумек, Деніел Джонс), 2003 р.
Проектування ефективних процесів управління і організаційної структури	підвищення рентабельності капіталу; підвищення конкурентоспроможності; підвищення доходів; зниження витрат; підвищення коефіцієнта утримання клієнтів.	Міжнародний стандарт ISO 10014
Бюджетування Контролінг	підвищення рентабельності основної діяльності підприємства; зниження витрат на капітал на 1 – 3% за рік.	Найдерманс Фінанс Корпораціон, 2002 р.
Управління якістю	підвищення обсягів продажів – у 61% підприємств; підвищення задоволеності споживачів – 67% підприємств; підвищення якості продукції – у 78% підприємств.	Дослідження Уральського міжрегіонального сертифікаційного центру (УМСЦ)
Розробка ІТ-стратегії та підготовка ТЗ на впровадження ІС	зменшення строків закриття облікового періоду у 5 разів; зменшення витрат на управлінський апарат на 30%; зменшення дебіторської заборгованості на 13%; скорочення витрат часу на складання бюджетів на 70%.	Статистика APICS (American Production and Inventory Control Society) Дані корпорації «Корус»
Технології управління персоналом	підвищення ефективності виконання не пов'язаних з продажами функцій на 19 – 48%; підвищення ефективності виконання функцій у сфері продаж на 48 – 120%.	Competency International, 1993-2007 pp.



Дані табл. 1 показують ефекти від впровадження окремих технологій управління за даними досліджень зарубіжних вчених та компаній. В роботі визначено, що впровадження нової технології управління впливає комплексно, оскільки веде до підвищення кваліфікації персоналу, підвищення інформатизації та автоматизації управління та позитивно впливає на стан діяльності підприємства в цілому.

Підвищення рівня технологічно-управлінської зрілості підприємства є комплексним процесом і залежить не тільки від здійснення нововведень управлінських технологій. Також, необхідно ще раз підкреслити, що технологічно-управлінська зрілість не може бути метою, вона виступає певним індикатором організаційного розвитку підприємства.

**Висновки.** Впровадження технології управління доцільно здійснювати з урахуванням трьох стадій цього процесу: початкової, реалізаційної та завершальної. Завданнями першої стадії впровадження є аналіз факторів впровадження, прийняття рішення щодо залучення/незалучення зовнішніх консультантів до цього процесу, формування робочої групи та розроблення і затвердження плану дій. Друга стадія впровадження технології управління полягає у реалізації розробленого плану дій. Метою завершальної стадії є виявлення проблем та недоліків, їх ліквідація та використання технології управління на постійній основі.

#### Список використаних джерел:

1. Асаул А.Н. Організаційно-управлінські інновації як фактор підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 3. С. 7-13.
2. Гуцалюк О.М. Етапи впровадження технологій управління діяльністю підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 8-9 листопада 2012 р.)*. Харків: ФОП Александрова К.М., ВД «ІНЖЕК», 2012. С. 26-29.
3. Інновації: розв'язок та зміни успіху. URL: <https://fastercapital.com>
4. Ярцева С., Лук'янова Т. Методологічні основи інноваційного процесу в управлінні персоналом. *Кадровий менеджмент*. 2009. № 9.
5. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0. URL: [https://ecmmaturity.files.wordpress.com/2009/02/ecm3-v2\\_0.pdf](https://ecmmaturity.files.wordpress.com/2009/02/ecm3-v2_0.pdf)
6. Сочинська-Сибірцева І.М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 229-232.
7. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О., Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. С. 322-329.

**Oleksii HUTSALIUK**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Activities,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine




<https://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
alex-g.88@ukr.net





**Oleksandr TESLENKO**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0002-1859-2756>  
teslenko@suem.edu.ua

## **ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ENTERPRISE**

**Abstract.** *The influencing factors on the use of new management technologies are identified and the relationship between the functional components of the process of introducing new management technologies and the factors affecting it is determined.*

*Variations in determining the effectiveness of the implementation and use of management technologies in the company's activities are summarized. An analysis of the effectiveness of the stages of implementation of management technologies was carried out in accordance with the stages of their use. The results of the implementation of management technologies are clearly presented, taking into account the content of the implemented management technology and data on the implementation results.*

*The work focuses on the conceptual characteristics of the principles of combining the functional information spaces of the enterprise in the context of the creation and management of knowledge as a value of the support system for making managerial decisions, therefore, the issue of applied methods and technical support of the complementarity of management technologies of various information spheres of business, taking into account their close relationship, requires further development communication and development of information and cognitive technologies.*


**Keywords:** *management technologies, technological and managerial maturity, integration, effectiveness, management, enterprise readiness.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-010)

УДК 658.29/5  
JEL M10, M11, M21


**Руслана Іванівна ЖОВНОВАЧ**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економічної теорії,  
маркетингу та економічної кібернетики,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>  
ruslanaz1977@gmail.com

**Олександр Віталійович ШАТАЛОВ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-4889-6275>  
shatalovmalik31@gmail.com

**Андрій Заалович ІВАНОВ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0001-9016-6228>  
zaalovich@gmail.com

**ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ  
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** У статті досліджено проблематику та особливості прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. До основних завдань, які були поставлені, можна віднести наступні: визначення змісту та сутності понять: «технологія», «технологія управління»; визначити особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту; визначення особливості комунікаційного процесу в циклі управління підприємством при прийнятті управлінських рішень та значення управлінських ролей при формуванні компонент управлінського рішення.*

*Досліджено поняття терміну «технологія» в цілому та сучасні підходи, щодо бачення поняття «технологія управління» в сфері управління підприємствами. Визначено, що процес прийняття та імплементації управлінського рішення в технології*



менеджменту має бути локалізовано в відповідному ієрархічному рівні, де виникла потреба в даній процедурі.

Був розроблений покроковий процес формування управлінського рішення в технології менеджменту, з виділенням двох блоків – каскадно-аналітичного блоку та блоку вибору і визначено їх складові елементи.

Визначено особливості процесу комунікаційних зав'язків в циклі управління підприємством з позиції розподілу ролей кожного з учасників формування та реалізації управлінського рішення.

Розроблено комунікаційну модель спілкування, передачі та отримання інформації в середовищі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що першопочаткове формування компонентних частин управлінських рішень повинно починатися з низових рівнів. Даний підхід сприяє розвитку та мобілізації знання і професійних компетенцій оперативного персоналу.

Визначена участь та роль кожного учасника в технології менеджменту при прийнятті управлінських рішень. Охарактеризовано функціональні обов'язки та ролі представників управлінського циклу при прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу.

Ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.

**Ключові слова:** технологія управління, управлінські рішення, комунікації, інтеграція, стратегія, управлінський цикл, система менеджменту, підприємство.

**Постановка проблеми.** Проблематика та особливості прийняття управлінських рішень була актуальною завжди у всі часи від стародавніх до сучасності. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замається об'єкт управління. Таким чином дослідження існуючих технологій менеджменту в частині управлінських рішень набуває актуальності на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасній науковій літературі проблемам та особливостям прийняття управлінських рішень приділена належна увага. Значний внесок у розробку і вирішення проблематики теорії управлінських рішень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: М. Альберт, П. Друкер, В. Колпаков, Дж. Коттер, С. Крейнер, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші. Однак, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах науково-технічного прогресу та зростанням кількості наукових праць в даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту.

**Формулювання цілей.** Метою дослідження виступає вивчення проблематики та особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. До основних завдань варто віднести наступні: визначення змісту та сутності понять: «технологія», «технологія управління»; визначити особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту.



**Результати досліджень.** Розглянемо походження поняття слова технологія. Технологія (від грец. (грецький) *téchne* – мистецтво, майстерність, уміння і *logos* – наука), сукупність прийомів і способів здобуття, обробки або переробки сировини тощо [1]. Таким чином, за допомогою цього терміну ми окреслюємо творчий підхід, з точки зору наук, у досягненні поставленої мети за допомогою низки методів та прийомів.

Вперше даний термін був використаний Й. Бекманом. У кінці 18 століття в загальному масиві знань про техніку стали розрізняти традиційний описовий розділ і новий, середній клас, який отримав назву «технологія». Цей термін запровадив Йоган Бекман (1739-1811), в своїй праці «Вступ у технологію», опублікованій в 1777 р., він писав: «Огляд винаходів, їхнього розвитку та успіхів у мистецтвах і ремеслах може називатися історією технічних мистецтв; технологія, яка пояснює в цілому, методично і точно всі види праці з їхніми наслідками й причинами, являє собою набагато більше» [2].

Технологія – це сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції [3].

Отже, «технологія» – це підхід, який об'єднує в собі визначену методику досягнення цільового сукупного результату в будь-якій сфері.

Доцільно розглядати сучасні підходи щодо бачення поняття «технологія» в сфері управління підприємствами. Так, процес управління передбачає здійснення управлінських функцій, якими у сучасному трактуванні є збір і аналіз інформації, планування, реалізація (організація та мотивація), облік, контроль, аналіз, регулювання.

Кожну з цих функцій можна виконувати через сукупність різних управлінських процедур, що забезпечується відповідним інструментарієм. Технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів і методів управління [4].

Таким чином, ключовими факторами для технології в управлінні є інформаційне середовище та спосіб отримання і перетворення інформації, необхідної для здійснення управлінської функції.

З точки зору управлінської праці це поняття трактують наступним чином – технологія це будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Так як предметом і відповідно вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологією менеджменту може бути комплекс методів щодо обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [5].

Таким чином, метою управлінських технологій є управлінський процес, який має досягти поставленої цілі.

Під технологією управління розуміють наступне – це структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами [6].

Технології управління надають можливість, згідно з вибраним підходом до управління підприємством, реалізувати у процесах управління принципи управління, використовувати методи управління, організовувати процеси управління. Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація

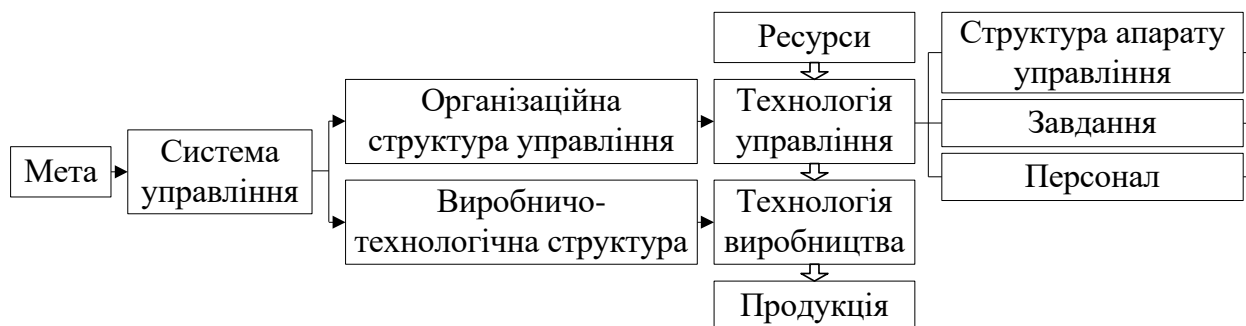
перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління [7].

Отже, технологія управління – це сукупність методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці, які покладені на менеджерів усіх рівнів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в частині прийняття ефективних управлінських рішень із забезпеченням циклічного характеру.

Сучасний менеджмент – це на 80 % технологія, а ефективність управління залежить від того, на скільки спеціалісти здатні її засвоїти та навчитися використовувати. Під технологією менеджменту слід розуміти спосіб здійснення діяльності та здатність раціонального поділу її на процедури та операції, з їх подальшою координацією і синхронізацією, вибором оптимальних засобів і методів виконання; засіб перекладу абстрактної мови науки на конкретну мову досягнення поставлених цілей [8, с. 21].

Отже, технологія менеджменту передбачає певну комбінацію прийомів, методів та засобів, як формального так і неформального характеру, які направлені на логічне дезагрегування системи управління на структурні одиниці, які здійснюються в певній послідовності, метою досягнення поставленої цілі. В частині управлінських рішень в технології менеджменту можна виділити наступні вимоги, а саме: вибір, розробка та імплементація управлінського рішення має бути локалізовано на тому рівні ієрархічної структури, де сконцентрована необхідна інформація для вдалого вирішення управлінської задачі.

На погляд Б. Мізюка, система менеджменту включає до свого складу технологію управління (рис. 1 [14]).



**Рис. 1. Місце технології управління у структурній схемі системи менеджменту**

Важливим в процесі формування управлінського рішення в технології менеджменту є те, що визначення проблеми, постановка мети та вибір управлінського рішення, повинні знаходитися на тому рівні ієрархії управлінської структури, де воно буде імплементуватися.

Сам процес формування управлінського рішення можна розділити на два блоки дій – перший блок каскадно-аналітичний, а другий блок вибору. Кожен з представлених блоків має свої особливості. Так, перший блок каскадно-аналітичний, охоплює такі етапи



процесу формування управлінського рішення, як постановка мети, вплив середовища, оцінка ситуації та визначення проблеми.

Варто зазначити, всі три перераховані елементи нерозривно пов'язані один з одним, так як постановка мети включає в себе адекватний перелік дій відповідно до визначеного середовища, яке спровокувало сам процес, тому вплив чинників даного середовища є очевидними та уникнення їх не можливе. Відповідно, оцінка ситуації повинна враховувати всі посталі задачі та проблемні питання. Ситуацій може бути від одної до декількох, і врахування їх впливу на процес постановки мети є обов'язковим.

З метою покращання процесу визначення проблеми необхідно проаналізувати кожен ситуацію в комплексі з можливими варіантами дій. Наступний крок даного етапу є формулювання проблеми, яка включає в себе два підходи такі, як визначення цілей, обмежень і критеріїв з врахуванням даного середовища. При визначенні проблеми необхідно враховувати кількість варіантів бажаних цілей та визначення впливу на них обмежень та критеріїв в межах кожної, окремо розглянутої, ситуації. Вдало визначений вектор управлінської ситуації, дасть можливість сформулювати необхідні напрями дій щодо усунення небажаних відхилень в діяльності підприємства. Варто зазначити, що інформаційні потоки, необхідні для формування даного блоку повинні надходити з усіх підрозділів підприємства.

Отже, основною метою каскадно-аналітичного блоку є оцінка всіх параметрів системи, дослідження аналітично-інформаційної бази показників діяльності усіх підрозділів підприємства та визначення причин виникнення посталої проблемної ситуації.

Блок вибору включає оцінку отриманих фактових результатів та вибір кінцевого варіанту управлінського рішення. Оцінка отриманих фактових результатів передбачає дослідження впливу сформованої проблеми на ситуацію, уточнення можливих наслідків в заданому часовому проміжку. Ключовим моментом в технології менеджменту є вибір та прийняття управлінського рішення. Складність такого процесу полягає в тому, що управлінське рішення повинно знаходитись в межах інтересів та можливостей тих підрозділів, які будуть його втілювати в життя.

Особливістю цього блоку є врахування думки операційного персоналу підприємства, тобто майбутніх виконавців даного рішення. Отже, процес формування, вибору та прийняття управлінського рішення є складним творчим процесом, який має інформаційно охоплювати усі ієрархічні рівні управління підприємством, а також враховувати інтереси та можливості потенційних виконавців даного рішення, включаючи операційний персонал.

Як було вже встановлено, вирішальну роль в технології менеджменту управлінських рішень відіграє людський фактор та здатність їх до здійснення комунікації. Розглянемо декілька сучасних підходів до визначення сутності та змісту поняття «комунікація». Так, у теоретичних дослідженнях комунікація розглядається або як дія (односторонній процес передачі сигналів без здійснення зворотного зв'язку), або як взаємодія (двосторонній процес обміну інформацією) [9].

Також комунікацію асоціюють насамперед з інформаційним обміном і розуміють як спільну комунікативну діяльність її учасників, спрямовану на досягнення конкретних цілей. Вона неможлива без наявності її основних елементів (адресанта, адресата, повідомлення, кодування/декодування, каналу, медіума тощо), які впливають на якість і результат інформаційного обміну [10]. Отже, комунікація – це своєрідний процес



передачі інформації від одного джерела до іншого та може здійснюватися в будь-якій зручній формі для учасників даного процесу.

Свою специфіку та особливість мають комунікаційні процеси в сфері менеджменту. Так, на думку О. Бабчинської, комунікації у менеджменті визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. Було зазначено, що розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування тощо, але при цьому також необхідно враховувати, що комунікації передбачають формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих на різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища [11].

В частині управлінських рішень Г. Саймон розглядає комунікації, як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого, наявність конкретних методів комунікації визначає спосіб розподілу функцій прийняття рішень в межах самої організації [12]. Отже, від якості побудови процесу комунікацій і відповідно передачі та отримання необхідної інформації залежить ефективність прийнятих управлінських рішень в технології менеджменту підприємств.

Особливе місце в процесі комунікаційних зав'язків в циклі управління підприємством з позиції розподілу ролей кожного з учасників формування та реалізації управлінського рішення займає саме комунікаційний процес.

Набуває актуальності розгляд особливостей процесу комунікаційних зв'язків в циклі управління підприємством з позиції розподілу ролей кожного з учасників формування та реалізації управлінського рішення. Схематично місце управлінських рішень в технології управління підприємством може бути представлена в вигляді трьох поетапних циклів управління, а саме інформаційного, організаційного та мозкового центру управління, де виробляються та приймаються управлінські рішення. Варто зазначити, що для ефективного вдалого прийняття управлінського рішення всі три цикли та їх безпосередні учасники мають бути взаємопов'язаними та мати чіткі канали комунікації.

Інформаційний цикл управління передбачає виконання таких видів робіт, як пошук необхідної інформації (використовуються внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта управління), подальша обробка та класифікація отриманої інформації та її відповідне зберігання та передача до наступного циклу управління. Задіяними на виконанні таких процесів можуть бути менеджери середнього рівня (профільні спеціалісти, а саме начальники відділів, підрозділів) та операційні менеджери-виконавці.

Для того щоб дана інформація потрапила до відповідного її споживача, використовується операційна підсистема забезпечення, тобто організаційний цикл в технології менеджменту. Метою якого є забезпечення належних умов та відповідного впливу на об'єкт управління шляхом вдалих кадрових рішень в частині підбору кадрів, які будуть здійснювати оперативне планування та організацію праці, координувати процес розподілу та доведення завдань до виконавців та проводити контроль за їх виконанням. Подібні функції покладаються в організації на топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (начальник відділу кадрів).



Завершальним та основним етапом в технології менеджменту є мозковий центр управлінського циклу прийняття управлінських рішень. Основною метою такого процесу є ретельне дослідження отриманої інформації, її обробка та класифікація, проведення необхідних розрахунків, здійснення прогнозування та на основі отриманих висновків вироблення та прийняття відповідних управлінських рішень. Дана функція покладена на менеджерів середнього рівня та топ-менеджерів. Таким чином, в технології менеджменту при прийнятті управлінських рішень, основна роль відводиться людині та її розумових здібностям.

У формування комунікаційної моделі прийняття управлінських рішень можна виділити два етапи виконання різних видів робіт.

Перший етап – це інформаційно-аналітичний. Даний етап є найбільш перевантажений різними видами інформації. Він включає в себе синтез та аналіз отриманої інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Основними генераторами такої інформації та відповідних знань є операційні менеджери та безпосередні виконавці управлінських рішень, які найбільше контактують із зовнішнім середовищем підприємства. Також, саме виконавці чітко знають про результативність та ефективність прийнятих рішень.

Наприклад, торгові агенти та продавці першими дізнаються про реакцію на той чи інший продукт споживачів і можуть вказати на шляхи вирішення посталої проблеми. Тому варто залучати до розробки управлінських рішень безпосередніх виконавців даних рішень. Таким чином, на першому рівні розробляються компонентні частини необхідної інформації для формування управлінського рішення. Основною метою на цьому рівні є сформувати необхідні сталі канали концентрації та передачі цієї інформації на наступний рівень, а також визначитися із засобами передачі.

Другий етап – це організаційно виконавчий, який включає в себе такі види робіт, як систематизація отриманої інформації від операційних менеджерів та безпосередніх виконавців, відбір альтернативних варіантів та вироблення відповідного управлінського рішення. На цьому етапі задіяні менеджери середнього рівня та профільні керівники, і безпосередньо топ-менеджери. Їхньою основною метою є чітко сформувати управлінське рішення та довести його до безпосередніх виконавців, здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань. Отже, для забезпечення ефективності управлінських рішень необхідно починати формування компонент управлінського рішення з низових рівнів управління. Такий підхід щодо залучення оперативного персоналу, змушує мобілізувати і розвивати їх знання та компетентності.

З метою кращого розуміння поняття набуття відповідних компетентностей та навчання в межах організації оперативного персоналу, розглянемо рольову функцію їх при формуванні інформаційних компонент управлінського рішення. Вперше поняття «роль» в соціальних науках було введено американським психологом Д. Мідом. Роль – це стійкий комплекс поведінки, яка відповідає визначеній функції в особистих відносинах. Людина, як громадський індивід вступає з іншими людьми в різноманітні відносини (міжособові, політичні, економічні, професійні та інші), виступаючи таким чином носієм різних ролей. Поєднання останніх, складає специфіку його особистості [13].

Якщо розглядати з позиції участі оперативного персоналу в розробці та формуванні управлінського рішення, то роль це – комплекс відповідних методично-



рекомендаційних дій, які сприятимуть досягненню поставлених цілей в межах виконуваних функцій індивідом.

**Висновки.** Отже, технологію менеджменту в частині прийняття управлінських рішень можна визначити, як комплекс визначених операцій та процедур, які покладені на групу спеціалістів різного профілю, які мають виконуватися в певному порядку з дотриманням певної методики (набір методів, підходів та технічних засобів) в межах встановлених часових інтервалів. Для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу. Тому, ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.

В інформаційному циклі управління, який є найбільшим за часовим циклом та просторовими межами, на менеджера середнього рівня покладена задача лідера в частині мотивації та активізації роботи підлеглих, створення відповідних умов виконання ними покладених на них обов'язків по пошуку, збору необхідної інформації для забезпечення інформаційної бази для мозкового центру управлінського циклу. Варто зазначити, що подібне навантаження за ролями на менеджерів середнього рівня спостерігається по всім трьом циклам управління. Різницею є тільки смислова спрямованість ролі в залежності від циклу. Найбільшим є навантаження на менеджерів вищого рівня, так як вони є задіяними у всіх трьох циклах управління в технології менеджменту прийняття управлінських рішень.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в можливості доповнення теорії та методології прийняття управлінських рішень в різних сферах застосування в межах визначених управлінських рівнів.

#### Список використаних джерел:

1. Етимологія терміну «технологія». URL: <http://vseslova.com.ua/word/Технологі-106867u>
2. Бекман Й. Введення у технологію. URL: [http://www.tsatu.edu.ua/shn/wp-content/uploads/sites/59/konspekt\\_lekcij\\_int\\_2021\\_skorochenyj2.pdf](http://www.tsatu.edu.ua/shn/wp-content/uploads/sites/59/konspekt_lekcij_int_2021_skorochenyj2.pdf)
3. Соболев В.Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2 (53). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/405.pdf>
4. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Вип. 710-711. С. 70-75.
5. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Є.Б. Креативні технології управління проектами та програмами. Українська асоціація управління проектами. Київ: Саміт Книга, 2010. 763 с.
6. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 349-355.
7. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58). С. 37-40.
8. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління. 2012. URL: <http://intkonf.org/bondarchuklv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
9. Єжижанська Т.С. Основні підходи до вивчення комунікації. *Наукові записки*



*Національного університету «Острозька академія». Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2010. Вип. 2. С. 28-35.*

10. Чорнобай О.Л. Природа, структура і типологія спілкування (комунікації) у професійній діяльності юриста. Вісник *Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2015. № 824. С. 347-356.*


11. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>*

12. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.


13. Городяненко В.Г. Соціологія: навчальний посібник. Київ: Академія, 1999. 383 с.

14. Мізюк Б.М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання». Львів, 2003. 34 с.


**Ruslana ZHOVNOVACH**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department Economic Theory,  
Marketing and Economic Cybernetics,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>  
ruslanaz1977@gmail.com

**Oleksandr SHATALOV**

Postgraduate,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-4889-6275>  
shatalovmalik31@gmail.com

**Andrii IVANOV**

Postgraduate,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0001-9016-6228>  
zaalovich@gmail.com



---

## THE USE OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE PROCESS OF FORMING STRATEGIC DECISIONS BY THE TOP MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** *The article deals with the problems and peculiarities of making managerial decisions in the technology of modern management. The main tasks include the following: to define the content and essence of the concepts: «technology» and «management technology»; to define the peculiarities of the process of making managerial decision in management technology; to identify the features of communication process in the cycle of enterprise management when making managerial decisions and the importance of managerial roles in the formation of the components of managerial decisions.*

*The concept of the term «technology» in general and modern approaches concerning the concept «technology of management» in the sphere of enterprise management was under research. The author found out that the acceptance process and implementation of managerial decisions in management technology should be localized at the appropriate hierarchical level, where the need for this procedure has arisen.*

*The step-by-step process of forming a managerial decision in management technology, allocation of two blocks – the cascade and analytic block as well as the block of choice, and their constituent elements were determined.*

*The author of the article analyzed the peculiarities of the process of communication joints in the cycle of the enterprise management from the point of view of distribution of each participant's roles in the formation and implementation of managerial decisions.*

*The communication model of interaction, transmission and reception of information in making managerial decisions media was developed. It was established that the initial formation of compartments of managerial decisions should begin from the lower levels. This approach facilitates the development and mobilization of knowledge and professional skills of operational personnel.*


*The researcher determined part and role of each participant in management technology in making managerial decisions. The author also described functional responsibilities and roles of management cycle representatives in the process of making managerial decisions. It was established that managers of all levels and cycles, must have an accessible communication network to achieve the best effect.*

*The effectiveness of making managerial decisions in management technology will depend on the successful combination of analytical, technical methods and intuition of all involved in this process.*

**Keywords:** *management technology, management solutions, communications, integration, strategy, management cycle, management system, enterprise.*



УДК 658.030.1  
JEL M19, O30

**Юліан Володимирович МИЛЯН**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0005-8854-0320>  
[mylyan@suem.edu.ua](mailto:mylyan@suem.edu.ua)

## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Досліджено різні підходи до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та напрями інноваційного розвитку підприємства. Визначено взаємозв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства із складовими інтелектуального капіталу підприємства. Обґрунтовано об'єкт та предмет наукових досліджень у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.*

*Розглянуто та систематизовано теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства. На основі системного та комплексного підходів запропоновано узагальнююче визначення інноваційного потенціалу та його структури, яка показує, що інноваційна складова є притаманною для всіх структурних елементів економічного потенціалу підприємства, оскільки виступає забезпечувальним елементом і внутрішнім джерелом створення основних інновацій у процесі управління ним.*

***Ключові слова:** інновація, інновація підприємства, інноваційний розвиток підприємства, стратегічне управління, стратегія інноваційного розвитку підприємства.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки досягнення конкурентних переваг підприємствами як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках можливе лише за умови ефективного використання інтелектуальних ресурсів, впровадження сучасних наукомістких технологій, розробки якісно нової продукції, створення інновацій.

Тому для кожного підприємства постає питання розробки власної стратегії управління інноваційним розвитком, яка повинна базуватись на сформульованих концептуальних положеннях, що сприятимуть забезпеченню системності в процесі розробки самої інноваційної стратегії, створюватимуть умови для організації управління

інноваціями та дозволять сформувати ефективний інструментарій її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегії інноваційного розвитку розглядалися багатьма вченими. До найбільш відомих зарубіжних дослідників вказаної проблематики можна віднести: Й. Шумпетера, М. Бейкера, В. Мединського, Е. Терещенка, Р. Фатхутдінова та інших. Серед вітчизняних вчених слід відзначити тих, хто займається проблемами інноваційної діяльності на рівні суб'єктів господарювання, а саме: С. Аптекара, М. Білопольський, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, А. Турило, Е. Шацька, Н. Щепкіна, О. Кравченко, О. Князева, А. Гриньов, А. Ганієва, О. Кудирко.

Роботи цих авторів висвітлюють різні аспекти формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, проте питання формування стратегічного управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств досліджено недостатньо, що зумовило актуальність дослідження.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні сутності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в рамках системного підходу.

**Основні результати дослідження.** Теорія стратегічного управління базується на таких загальних методологічних підходах до управління як системному, процесному, організаційному, ресурсному та інших.

Ефективність стратегічного управління залежить від базових напрямків, а саме – зростання, розширення, захист або розвиток. З урахуванням мети даного дослідження базовим напрямком буде виступати – *розвиток*. Оскільки, розвиток в організації має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства саме з позиції системного підходу.

Спочатку відмітимо, що більшість науковців в своїх дослідженнях приділяє увагу таким категоріям як: інноваційний розвиток підприємства, стратегія інноваційного розвитку підприємства, економічний розвиток підприємства, стратегія економічного розвитку підприємства тощо.

Роботи присвячені питанням управління інноваційним розвитком підприємства в науковій літературі майже не зустрічаються. На нашу думку, вкрай важливо саме управляти інноваційним розвитком підприємства, для чого необхідно сформувати концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства буде полягати у наступному:

- розкрити сутність і зміст таких категорій як стратегічне управління, стратегія інноваційного розвитку підприємства, інновація підприємства, інноваційний розвиток підприємства;
- визначити об'єкт та предмет наукових досліджень у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- на підставі сутнісного змісту зазначених категорій визначити можливі напрями інноваційного розвитку підприємства;
- встановити взаємозв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства із складовими інтелектуального капіталу підприємства;



- визначити принципи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- розробити систему стратегій інноваційного розвитку підприємства з урахуванням напрямків інноваційного розвитку та їх взаємозв'язку із складовими інтелектуального капіталу підприємства;
- обґрунтувати систему оціночних показників та індикаторів інноваційного розвитку підприємства;
- розробити ефективний організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства.

Також, доцільним буде привести наступну позицію стосовно трактування категорії «*інноваційний розвиток підприємства*» – революційний або еволюційний процес інноватизації підприємства за рахунок ефективного використання інтелектуальних ресурсів, як власних так і залучених, і характеризується прогресивною зміною його якісного стану.

Отже, результатом інноваційного розвитку підприємства будуть постійні прогресивні зміни його якісного стану, а яким буде процес інноватизації: революційний або еволюційний – залежатиме від обраного інноваційного напрямку, дієздатної стратегії інноваційного розвитку та рівня співвідношення власних та залучених інтелектуальних ресурсів та людського інтелектуального капіталу підприємства. Розумне поєднання напрямів інноваційного розвитку із складовими інтелектуального капіталу підприємства забезпечить отримання доходу в процесі його економічного розвитку.

Об'єктом досліджень у сфері стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства можуть виступати процеси управління інноватизацією всього підприємства, окремого виробництва або окремих функціональних підсистем.

Предметом наукових досліджень в даному напрямку будуть проблемні питання щодо формування концепцій, стратегій, джерел, механізмів, системи оціночних показників та інструментів управління інноваційним розвитком підприємства, які призначені забезпечити прогресивну зміну його якісного стану в умовах формування інформаційного суспільства та інноваційної економіки.

Сформуємо бачення сутності *стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства* – процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства («стратегічного набору»).

Напрямок або комбінація напрямів інноваційного розвитку кожного конкретного підприємства буде визначатись в залежності від багатьох факторів, як внутрішніх так і зовнішніх, а також від виду його економічного розвитку.

Наступним кроком, згрупуємо існуючі підходи вітчизняних науковців до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства для кращого розуміння їх змісту (табл. 1).



Таблиця 1

**Теоретико-методичні підходи до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Джерело	Зміст
Шацька Е.Ш. [1]	«стратегія інноваційного розвитку підприємства» – розробка системи планових дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, шляхом створення сприятливого інноваційного середовища або вигідного пристосування до нього, базуючись на акумулюванні, використанні та оптимізації ресурсів підприємства, результатом чого має стати підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства, зниження витрат.
Щепкіна Н.М. [2]	стратегія інноваційного розвитку підприємства – це планування та реалізація заходів щодо досягнення поставлених цілей, виражених у конкретних числових параметрах. Ці заходи спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства шляхом виготовлення і реалізації інноваційних продуктів, впровадження нових технологій і процесів.
Кравченко О.О. [3]	стратегію інноваційного розвитку аграрних підприємств пропонується розглядати як систему планових і прогнозованих дій, спрямованих на використання повного інноваційно-технологічного циклу для досягнення певних цілей. Кожна обрана стратегія повинна пристосовуватися до умов, що змінюються.
Князева О.А. [4]	стратегія інноваційного розвитку являє собою науково-обґрунтовану систему розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, що, використовуючи наявний ресурсний потенціал, здатна забезпечити стабільний інноваційно-активний розвиток суб'єкта в конкурентному середовищі.
Гриньов А.В. [5]	стратегію інноваційного розвитку слід розглядати як систему довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів при зміні зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.
Ганієва А.Р. [6]	інноваційна стратегія визначена як спосіб досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, як сукупність певних дій, спрямованих на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу підприємства з метою створення та впровадження нових продуктів, технологій, заходів організаційно-управлінського характеру, що сприяють розвитку підприємства і суспільства в цілому.
Кудирко О.М. [7]	інноваційна стратегія розглядається як розрахована на перспективу система дій суб'єкта економіки, що забезпечує реалізацію мети, завдань і пріоритетів моделі його інноваційного розвитку з урахуванням ендогенних і екзогенних факторів для досягнення ринкового успіху і набуття конкурентноспроможності.

Слід відмітити, що в зарубіжній літературі напрацювання в цьому питанні відсутні.

Згрупуємо визначення вчених за такими ключовими ознаками стратегії як мета та сутність. Отже, мету стратегії інноваційного розвитку підприємства науковці визначають як: досягнення цілей інноваційного розвитку [1], досягнення поставлених цілей [2], досягнення певних цілей [3], стабільний інноваційно-активний розвиток [4], створення і впровадження нових продуктів, технологій тощо [6], забезпечення мети і завдань інноваційного розвитку [7]. Видно, що науковці по-різному підходять до



визначення ключової мети стратегії, але в частині з них відсутня чітка мета, яка враховує інноваційну складову. В той же час, сутність стратегії інноваційного розвитку підприємства визначають як: розробка системи планових дій [1], система планових і прогнозованих дій [2], науково-обґрунтована система розвитку [3], система довгострокових концептуальних установок [4], спосіб досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства [5], розрахована на перспективу система дій [7]. Не зважаючи на велику розбіжність думок, все ж більшість науковців визначають її через систему планових дій.

Слід також відмітити, хоча науковці по-різному називають стратегію: «стратегія інноваційного розвитку підприємства» або «інноваційна стратегія», але по суті визначають одне й теж. Вважаємо, що вживання словосполучення «інноваційна стратегія» буде розкриватись у зовсім іншому сенсі – інноваційною буде сама стратегія будь-якого об'єкта, тобто принципово новими будуть підходи до її формування, розробки, впровадження тощо.

На нашу думку, мета стратегії буде полягати у забезпеченні рівня інноваційного розвитку підприємства, який призводитиме до прогресивних змін його якісного стану. А сутність стратегії – в розробці системи управління інноваційним розвитком підприємства. Сформуємо бачення *стратегії інноваційного розвитку підприємства* – розробка системи управління з метою підтримки такого рівня інноваційного розвитку підприємства, який забезпечуватиме прогресивні зміни його якісного стану за рахунок гнучкого адаптаційного механізму до мінливих умов зовнішнього середовища та оптимального використання внутрішніх можливостей.

Щодо визначення сутності категорії «інновація», то наш погляд полягає в тому, що необхідно розмежовувати дану категорію із загальнотеоретичних та предметно-прикладних позицій. *«Інновація підприємства»* представляє собою ефективний інструмент економічного розвитку підприємства в умовах глобалізації на основі введення нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги), процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в його діяльності, який базується на ефективному використанні як власних інтелектуальних ресурсів й людського інтелектуального капіталу так і залучених, з метою підвищення економічної ефективності й отриманні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Таке визначення інновації підприємства має певні переваги, оскільки системно розкриває зміст цієї категорії і ґрунтовно відображає її характерні риси.

Виходячи із сутності та змісту категорії «інновація підприємства» можна сформулювати основні *напрями інноваційного розвитку підприємства*:

- продуктовий, спрямований на розробку й/або впровадження нового продукту (товару, послуги) або суттєвого вдосконалення існуючого;
- організаційний, спрямований на розробку й/або впровадження нового організаційного методу або значного вдосконалення існуючого;
- технологічний, спрямований на розробку й/або впровадження нового процесу (технології) або значного вдосконалення існуючого;
- ринковий, спрямований на розробку й/або впровадження нових методів маркетингу;
- ресурсний, спрямований на ефективне використання власних інтелектуальних ресурсів й людського інтелектуального капіталу й/або залучених.

Такий підхід до визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства за





своїм змістом і структурою дозволяє зробити логічне припущення щодо тісного зв'язку із складовими інтелектуального капіталу підприємства.

Зазвичай, при розробці стратегій враховують їх залежність від стадій життєвого циклу підприємства.

У нашому випадку буде доцільніше й логічніше визначити напрями інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів в залежності від виду його економічного розвитку (табл. 2). Такий підхід до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на основі системному підході обґрунтовується тісним зв'язком та взаємодією між собою таких видів розвитку як економічного, інноваційного та інтелектуальних ресурсів підприємства.

При цьому будемо спиратись на дослідження [8], автори якого вважають, що економічний розвиток підприємства – це економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах на протязі його життєвого циклу, яка здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних чинників і зорієнтована на досягнення поставленої власником (власниками) мети, а також обґрунтовують його види.

А також на роботу [9], автори якої стверджують, що ефективність системи управління інтелектуальними ресурсами підприємства залежить від процесів капіталізації – ефективного їх використання, перетворення на складові інтелектуального капіталу й отримання від цього процесу прибутку, а також комерціалізації – процесу перетворення ідей на продукти інтелектуальної діяльності: інтелектуальні продукти, інтелектуальні активи та інновації, частину з яких підприємство може реалізувати.

Таблиця 2

**Зв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства від виду його економічного розвитку та стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів**

Вид економічного розвитку підприємства	Стратегія розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства (ІРП)	Напрями інноваційного розвитку підприємства
Утворення підприємства	Забезпечення достатнього обсягу інтелектуальних ресурсів, визначення пріоритетних напрямків їх використання	організаційний, ресурсний
Економічне зростання	Формування інтелектуальних ресурсів, ефективне використання ІРП, формування системи їх саморозвитку	технологічний продуктивний, ринковий
Економічна стабільність	Розширення напрямків використання ІРП, удосконалення системи їх саморозвитку	технологічний продуктивний, ринковий
Економічне падіння	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу зберегти наявні позиції	організаційний, ресурсний, ринковий
Розвиток без прибутку і збитку	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу отримати додатковий дохід	технологічний ринковий
Розвиток зі збитком		організаційний, ресурсний
Криза (банкрутство)	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу вийти з кризи й запобігти банкрутству	організаційний, ресурсний



Ліквідація підприємства	Реалізація інтелектуальних ресурсів, активів і продуктів, які можуть бути реалізовані	організаційний, ресурсний, ринковий
-------------------------	---	-------------------------------------

**Висновки.** Запропонована комбінація напрямів інноваційного розвитку підприємства визначатиме мету відповідної стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів та в залежності від виду економічного розвитку підприємства.

Такий підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства є комплексним, системним та гармонічно поєднує в собі різні аспекти розвитку підприємства.


Інноваційний потенціал можна розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових тощо результатів в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством.

### Список використаних джерел:

1. Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плодівництва Автономної республіки Крим: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Суми, 2010. 22 с.
2. Щепкіна Н.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Маріуполь, 2010. 22 с.
3. Кравченко О.О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Київ, 2011. 21 с.
4. Князева О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2010. 31 с.
5. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2004. 37 с.
6. Ганієва А.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2005. 21 с.
7. Кудирко О.М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2005. 20 с.
8. Турило А.М., Святенко С.В. Теоретико-методичні основи фінансово-економічного розвитку підприємства. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 120-126.
9. Турило А.М., Корнух О.В. Інтелектуальний капітал – основа інноватизації, ефективності і корпоративної стратегії підприємства: монографія. Кривий Ріг: ВД «Криворізький національний університет», 2012. 228 с.



**Yulian MYLIAN**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0005-8854-0320>  
mylyan@suem.edu.ua

## **APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF THE ENTERPRISE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY**

**Abstract.** *Various approaches to determining the essence of the enterprise's innovative development strategy have been studied. The concept of strategic management of innovative development of the enterprise and directions of innovative development of the enterprise are proposed. The relationship between the directions of innovative development of the enterprise and the components of the intellectual capital of the enterprise is determined. The object and subject of scientific research in the field of strategic management of the innovative development of the enterprise is substantiated.*

*The theoretical and methodological approaches to determining the essence of the innovative potential of the enterprise are considered and systematized. On the basis of systemic and complex approaches, a generalized definition of innovative potential and its structure is proposed, which shows that the innovative component is inherent in all structural elements of the economic potential of the enterprise, as it acts as a supporting element and an internal source of the creation of basic innovations in the process of its management.*

**Keywords:** *the innovation, the innovation of company, the innovation development of the company, the strategic management, the strategy of innovative development of the company.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-012](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-012)

УДК 331.101  
JEL M11, M12

**Василь Іванович ПЕТРУСИК**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0005-3514-7496>  
petrusyk@suem.edu.ua

## ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** В статті охарактеризовано економічний зміст поняття трудовий потенціал. Розкрито процес управління трудовим потенціалом на державному, регіональному та на рівні підприємства. Охарактеризовано функції управління трудовим потенціалом на мікро рівні.*

*Проаналізовано основні теоретичні підходи до визначення сутності категорії «трудоий потенціал підприємства», визначено основні розбіжності. Запропоновано підходи до визначення даного поняття. Доведено, що потенціал є фундаментальною характеристикою будь-якої системи, базисом процесу розвитку.*

*Досліджено, що формування та управління економічним та трудовим потенціалом підприємства є одним із найбільш важливих завдань у нестабільній економіці країни. Визначено, що тільки з позицій системного підходу нині можна досліджувати питання формування потенціалу, управління його розвитком, визначення достатності його величини.*

***Ключові слова:** трудовий потенціал, система управління трудовим потенціалом, функції системи управління трудовим потенціалом, права людини в сфері трудових відносин.*

**Постановка проблеми.** Одним із показників забезпечення конкурентоспроможності як держави, так і організації в умовах кризи є якість трудового потенціалу: його кваліфікація, продуктивність праці, задоволеність умовами праці та соціальним забезпеченням. Аналіз сучасного стану ринку економіки засвідчив той факт, що основними причинами кризисного стану багатьох вітчизняних підприємств є не лише неспроможність забезпечити конкурентоспроможність, а й невідповідність принципів і методів управління в сучасних умовах під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів функціонування ринкової економіки. Таким чином дослідження з метою удосконалення системи управління трудовим потенціалом є одним із напрямів стратегії розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти функціонування системи управління персоналом розглядалися в працях таких вітчизняних науковців як О. Грішнєвої, Г. Завіновської, А. Колота, Ю. Одегова,



І. Петрової, В. Петюха, І. Попова, М. Семикіної Г. Щьокіна та інших. Незважаючи на розгалужений спектр досліджень, деякі питання щодо функціонування системи управління персоналом потребують вирішення шляхом удосконалення як методології управління персоналу, так стратегії розвитку системи управління персоналу.

**Метою статті** є аналіз теоретичних аспектів функціонування системи управління трудовим потенціалом, а також її ефективності в сучасних умовах.

**Основні матеріали дослідження.** Сучасний стан української економіки під впливом ризиків світових депресивних тенденцій потребує нових підходів до реалізації стратегії економічних і соціальних реформ. У зв'язку з зменшенням ресурсного потенціалу і підвищення соціальної ціни реалізації реформаторських заходів є досить актуальною досягнення реальної антикризової стійкості національної економіки, що неможливе без послідовного реформування головних сфер економічного й соціального життя населення України, спрямованого на подолання нагромаджених суперечностей, які є генераторами постійної нестабільності, і створення умов для максимального розкриття національного економічного та соціального потенціалу.

Новим підходом до формування конкурентоспроможності держави, соціально-економічної стабільності є вивчення основних факторів оптимізації і забезпечення трудового потенціалу. Одним із глобальних викликів, що постали сьогодні перед Україною, є утвердження економіки, в основу розвитку якої поставлена людина. Конвенція МОП «Про основні цілі та норми соціальної політики» № 117 проголошує, що будь-яка політика повинна перш за все спрямовуватися на досягнення добробуту й розвитку населення. Підвищення життєвого рівня розглядається як основна мета планування економічного розвитку, стрижневим елементом якого є забезпечення повної і продуктивної зайнятості [2].

Серед факторів, що зумовлюють низький рівень економічної конкурентоспроможності країни, значну роль відіграє соціальна складова, що передбачає розвиток трудового потенціалу держави. Крім цього, ефективність економіки визначається насамперед якістю наявного трудового потенціалу та способом його включення в суспільне виробництво. Відповідно до цього економічна ефективність є найважливішим показником оцінювання результатів діяльності. Якісне відтворення трудового потенціалу, способи його поєднання із засобами виробництва, ефективність трудової діяльності – усе це залежить від якісно-сформованої системи управління трудовим потенціалом. Управління як явище дуже різноманітне.

Сьогодні, на нашу думку, характеризує потенціал як один із основних ресурсів держави і будь-якої організації, управління і розвиток якого в великій мірі залежить від конкурентоспроможності держави і від платоспроможності, розвитку організації в цілому.

Трудовий потенціал, як економічна категорія – характеризує трудові ресурси певного місця і в певний час, це сукупність різноманітних якостей, що визначають працездатність індивіда. Такими якостями, зокрема є: здатність і схильність працівника до праці, стан його здоров'я, витривалість, тип нервової системи, обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок, рівень відповідальності, соціальної зрілості, моральних цінностей, інтересів і потреб.

Трудовий потенціал не є постійною величиною – зростає із розвитком та удосконаленням знань і навичок, поліпшенням умов праці та життєдіяльності і знижується в наслідок погіршенням умов, режиму праці і здоров'я працівника.

Виокремлюють трудовий потенціал суспільства і трудовий потенціал



підприємства. Під трудовим потенціалом суспільства розуміють конкретну форму матеріалізації людського фактора в якій акумулюються і синтезуються сукупні здібності працездатного населення до суспільно корисної діяльності. Таким чином, трудовий потенціал розглядається на державному та регіональному рівнях. Оскільки являє собою інтегральну сукупність можливості населення до економічної активності як суб'єктів трудової діяльності [3, с. 250].

Трудовий потенціал підприємства – гранична величина можливості участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов. Він завжди більший за суму індивідуальних потенціалів окремих працівників.

Людський потенціал – це здатність людей до реалізації сукупності їхніх потенційних можливостей приносити індивідуальний та суспільний дохід. Він включає природні здібності й таланти, а також здобуті освіти, професійні знання, кваліфікацію та навички. Важливою характеристикою людського потенціалу є його здоров'я, який можна розцінювати як сукупність фізичних можливостей людини та соціальних проявів у певних умовах соціального середовища.

Слід зазначити, що поняття „людський потенціал” та „людські ресурси” є нетотожними. Людські ресурси потенційно можуть стати капіталом у тому випадку, якщо даватимуть реальний дохід та створюватимуть багатство, тобто, якщо людина має можливість зайняти себе у суспільному виробництві шляхом власноручно організованої діяльності або продажу своєї робочої сили наймачеві. Для перетворення людських ресурсів у діючий капітал необхідні певні умови, що забезпечили б реалізацію людського потенціалу в результатах діяльності (зокрема виражених у товарній формі). Таким чином, людський капітал є специфічним видом капіталу.

На відміну від фізичного капіталу, який має матеріально-речове вираження, людський капітал існує у формі знань, здібностей, трудових та життєвих навичок, певного рівня здоров'я. [9, с. 5]

Процес управління трудовим потенціалом регулюється на трьох рівнях: державному, регіональному та на рівні підприємства. Щоб цей процес був ефективним, необхідна максимальна узгодженість дій на всіх рівнях. На рівні останнього відбувається безпосереднє використання потенціалу кожного працюючого. Таким чином основу трудового потенціалу суспільства становить саме трудовий потенціал організації, підприємства.

Враховуючи той факт, що управління трудовим потенціалом знаходиться на перетині інтересів суспільства, вимог профспілок, рішень на рівні держави, бажань особистостей та інших організаційних вимог, то, на нашу думку, управління необхідно розглядати через призму соціально-економічних аспектів тобто, як систему взаємовідносин організаційно-економічних, соціальних заходів щодо реалізації прав людини, шляхом створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили, забезпечення його прав та свобод, а також їх соціального захисту. Права людини діють у всіх сферах її життя, в тому числі і в трудових відносинах, на робочих місцях.

До основних прав найманого працівника відноситься:

згідно декларації прав людини:

- право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці;



- відсутність дискримінації щодо оплати праці за один і той же вид роботи;
  - справедливе і задовільну винагороду, яка забезпечує необхідний життєвий рівень для існування як самого, так і його сім'ї;
  - на такий життєвий рівень включаючи їжу, одяг, умови проживання, медичне обслуговування і соціальний захист, який необхідний для підтримки здоров'я, благополуччя як його особисто, так і його членів сім'ї;
  - соціальний захист у випадку безробіття, старості, інвалідності, хвороби та від інших випадків;
  - має право створювати професійні союзи і входити до їх складу для захисту своїх інтересів;
  - на відпочинок і дозвілля, включаючи право на допустиме обмеження робочого дня, на оплачувану періодичну відпустку [1]
- згідно Трудового кодексу України:
- право на працю, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується, та право на припинення трудових відносин;
  - право на рівні можливості та рівне ставлення до нього при вирішенні питання щодо працевлаштування, оплати за працю рівної цінності, професійного зростання або звільнення;
  - право на повагу до його гідності і честі, конфіденційність особистої інформації та їх захист;
  - право на захист від безробіття, на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
  - право неповнолітніх на особливий захист від фізичного та морального ризику у зв'язку з трудовими відносинами;
  - право працюючих жінок на особливий захист материнства;
  - право інвалідів на трудову реабілітацію та професійну адаптацію;
  - право працівників-мігрантів на захист їхніх трудових прав;
  - право працівників із сімейними обов'язками на захист від дискримінації та узгодження в міру можливості їхніх трудових обов'язків із сімейними;
  - право на належні, безпечні і здорові умови праці, включаючи право на отримання інформації щодо умов праці та вимог охорони праці на робочому місці, а також право на відмову від виконання роботи в умовах, що не відповідають вимогам охорони праці;
  - право на справедливую оплату праці, не нижчу за визначену законом мінімальную заробітну плату, та своєчасну її виплату в повному розмірі;
  - право на належні виробничо-побутові умови, пов'язані з виконанням працівником обов'язків за трудовим договором;
  - право на забезпечення державних гарантій і компенсацій, визначених трудовим кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами у сфері праці;
  - право на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
  - право на відпочинок;
  - право вимагати від роботодавця дотримання умов трудового законодавства, колективного і трудового договорів;
  - право на об'єднання у професійні спілки;
  - право на участь у веденні колективних переговорів;
  - право на страйк;
  - право на відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю або майну у зв'язку з



виконанням трудових обов'язків;

- право на захист від незаконного звільнення;
- право на захист своїх трудових прав, у тому числі в суді [8].

Затверджена МОП структура витрат роботодавця на робочу силу містить: виплата заробітної плати, оплата невідпрацьованого часу, одноразові премії, заохочення, витрати на харчування, паливо, витрати на забезпечення працівників місцем проживання, витрати на соціальний захист, витрати на професійне навчання, витрати на культурно-побутове обслуговування, податки, віднесені до витрат на робочу силу. [6]

Отже, роботодавець незалежно від виду діяльності, обсягу виконаних робіт повинен забезпечити найманого працівника: необхідними умовами праці для виконання тих чи інших видів робіт, необхідним розміром заробітної плати виходячи з виконуваних видів робіт але не нижче встановленого законодавством мінімуму, щорічною відпусткою для відновлення продуктивності праці, обов'язковим соціальним страхуванням, належним медичним забезпеченням для утримання продуктивності праці на достатньому рівні не нижчому від того, що був у працівника.

Також, роботодавець повинен підтримувати і поважати міжнародно-затверджені принципи прав людини в своїй сфері впливу і сприяти їх дотриманню, а також повинен бути впевненим в тому, що він власними діями не порушує права людини.

Сьогодні виокремлюють три рівня відповідальності: обов'язки щодо дотримання прав людини на локальному рівні в відношенні учасників бізнес-операцій (персонал, бізнес – партнери, клієнти, населення), обов'язки щодо не порушення права на локальному і національному рівнях, обов'язки щодо дотримання прав при роботі в інших країнах. Таким чином, держава повинна з однієї сторони надати роботодавцю можливість управляти працею працівників, а з іншої сторони – захистити їх від можливих зловживань зі сторони роботодавця. Відповідно, головним завданням законодавства про працю є створення необхідних правових умов для досягнення оптимальної узгодженості інтересів сторін трудових відносин.

Сутність управління потенціалом полягає в тому, що працівники розглядаються як механізм забезпечення конкурентоспроможності, яку необхідно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілям.

Система управління трудовим потенціалом, в основі якої лежить стратегічне планування, передбачає наявність механізму узгодження поточних і стратегічних рішень і забезпечує контроль за реалізацією цих рішень та можливістю їхнього своєчасного коригування.

Одегов Ю.Г. виокремлює наступні аспекти управління трудовим потенціалом:

- техніко-технологічні, що відображають розвиток виробництва з використанням техніки і технологій;
- організаційно-економічні, які передбачають планування чисельності, персоналу, морального і матеріального стимулювання, використання робочого часу;
- соціально-психологічні, що відображають питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом;
- педагогічні передбачають вирішення питань пов'язаних з вихованням персоналу. [5, с. 54]

Відповідно до вищезазначеного управління трудовим потенціалом необхідно розглядати як сукупність функціональних, інструментальних завдань щодо активізації людського фактору.

Аналізуючи дослідження провідних науковців в даному напрямку можна





виокремити декілька поглядів щодо управління трудовим потенціалом. Одні автори досліджень розрізняють економічну, соціальну, організаційну ефективність управління персоналом.

Інші – економічну, соціальну та технічну. Враховуючи вимоги функціонування ринкової економіки вважаємо доцільним поєднання вищезазначених складових в єдину цілісну систему управління персоналом. Відповідно, економічна ефективність управління персоналом характеризує досягнення економічних цілей підприємства шляхом всебічного та оптимального використання персоналу за принципом економічного витрачання наявних ресурсів.

Організаційна ефективність визначається рівнем гармонійності організаційно-структурної побудови всіх елементів системи управління персоналом, відповідно до умов забезпечення максимальної їхньої результативності.

Технологічна ефективність визначається ступенем відповідності рівня техніко-технологічного забезпечення управління персоналом сучасним вимогам, з метою досягнення більш продуктивної роботи, відповідно до потреб як населення, так і суспільства в цілому.

Соціальна ефективність означає, перш за все, ступінь задоволення потреб, матеріальних і духовних інтересів персоналу, шляхом системи мотивації, соціального захисту. Вище зазначені складові, незважаючи на наявність відмінностей щодо вираження інтересів, в більших випадках взаємопов'язані і доповнюють одна одну в забезпеченні налагодженої, ефективної системи управління.

Система управління трудовим потенціалом передбачає ряд цілей та функцій між якими існує певна відмінність. Цілі організації системи управління характеризуються наступними ознаками: вони відображають бажаний стан в майбутньому, вони відображають даний стан конкретно, їх офіційно затверджують і узгоджують з керівництвом. Відповідно цілі виконують три функції: управління, координація і контроль.

Економічна ціль передбачає отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції та надання послуг. Науково-технічна – забезпечення науково-технічного рівня продукції, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології. Виробничо-комерційна ціль передбачає виробництво і реалізація продукції і надання послуг в заданому об'ємі і відповідно до планів. Соціальна ціль – досягнення заданого ступеню задоволення соціальних потреб працівників. [4]

Не менш важливим фактором є те, що соціальні цілі можна розглядати з декількох позицій: з позиції персоналу і з позиції адміністрації. Отже, з однієї сторони цілі системи управління визначають конкретні потреби працівників, які повинні бути задоволені адміністрацією. З іншої сторони, дані цілі визначають характер і умови трудової діяльності, що забезпечує адміністрація. Відповідно, ефективність системи управління персоналом полягає саме у відсутності розмежування між вище зазначеними цілями.

Відповідно до цілей виділяють функції системи управління персоналом такі як чітке визначення і реалізація стратегічних і тактичних цілей організації, прогнозування ситуації на ринку праці і в колективі, аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи, мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення сприятливих умов в колективі. [5, с. 99].

На думку Дмитренка Г.А. під функціями системи управління персоналу необхідно розуміти посадові обов'язки працівників підрозділів системи управління



персоналом, які пов'язані з впливом на нього і їх можна класифікувати за функціональними блокам. [10, с. 440]

На нашу думку, основними функціями системи управління персоналом є: планування, організація і регулювання, що передбачає координацію фактичних дій щодо досягнення результатів; облік і контроль, стимулювання, саме управління і соціальне включення. Розширення категоріального апарату функції системи управління персоналом саме соціальним включенням працівників пояснюється саме визначенням управління персоналу, як систему соціально-економічних взаємовідносини щодо дотримання прав людини.

Отже, процес управління персоналом можна представити у вигляді узгоджених рішень направлених на досягнення головної цілі функціонування організації шляхом формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління трудовим потенціалом – це системи взаємовідносин організаційно-економічних, соціальних заходів щодо реалізації прав людини, шляхом створення умов для функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили як на макро, так і мікрорівнях.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку систему управління трудовим потенціалом необхідно розглядати в поєднанні економічної, соціальної, організаційної ефективності системи управління.

З урахуванням соціально-економічних складових розвитку інноваційної економіки система управління трудовим потенціалом становить комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності, шляхом реалізації функцій системи управління планування, організації і регулювання, що передбачає координацію фактичних дій щодо досягнення результатів; облік і контролю; стимулювання; саме управління і соціальне включення. Соціальне включення це процес, що передбачає досягнення необхідного життєвого рівня, шляхом доступу до економічного, соціального і культурного життя з дотриманням та реалізації прав людини.

Отже, ефективність управління трудовим потенціалом необхідно розглядати з урахуванням функції соціального залучення, що передбачає перерозподіл соціальних можливостей серед усіх верств населення, а також укріплює зв'язок між принципами рівності та недискримінації, розширює можливості для вразливих і маргіналізованих осіб, що свідчить не лише про реалізацію прав людини, а й про соціальну відповідальність як держави, так і бізнесу.

Формування ефективної політики системи управління трудовим потенціалом необхідно за участю всіх інститутів ринку праці: інститут-держава, інститут – організація, служба зайнятості і агентства, діяльність яких направлена на сприяння зайнятості з урахуванням потреб національного ринку праці.

#### Список використаних джерел:

1. Загальна декларація прав людини.  
URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)



2. Декларація МОП щодо соціальної справедливості з метою справедливої глобалізації. URL: <http://www.apdp.in.ua/v52/02.pdf>
3. Кім М.Н. Трудовий потенціал: формування, використання, управління: монографія. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2003. 250 с.
4. Методологія управління персоналом організації. URL: <https://ppt-online.org/518841>
5. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Фінстатінформ, 1997. 878 с.
6. Соціальний пакет: види та способи. URL: <https://vilno.org/article/213-Shcho%20take%20sotsial'nyu%20paket%20ta%20shcho%20vin%20mae%20mistyty>
7. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
8. Трудовий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. Солоненко І.М., Жаліло Л.І., Мартинюк О.І., Рожкова І.В. Удосконалення організаційно-правових засад збереження і розвитку трудового потенціалу України: інноваційна модель оцінки і збереження трудових людських ресурсів: методичні рекомендації. Київ: НАДУ, 2009. 44 с.
10. Щокін Г.В., Антонюк О.В., Головатий М.Ф. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2006. 496 с.

**Vasyl PETRUSYK**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine



<https://orcid.org/0009-0005-3514-7496>

[petrusyk@suem.edu.ua](mailto:petrusyk@suem.edu.ua)

## THE USE OF A SYSTEM APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE LABOR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** *The article describes the economic meaning of the concept of labor potential. The process of labor potential management at the state, regional and enterprise level is disclosed. The functions of labor potential management at the micro level are characterized.*


*The main theoretical approaches to defining the essence of the "enterprise labor potential" category were analyzed, and the main differences were identified. Approaches to defining this concept are proposed. It has been proven that the potential is a fundamental characteristic of any system, the basis of the development process.*

*It has been studied that the formation and management of the economic and labor potential of the enterprise is one of the most important tasks in the unstable economy of the country. It has been determined that only from the standpoint of the system approach can currently be investigated the issue of potential formation, management of its development, determination of the sufficiency of its value.*

**Keywords:** *labour potential, management system of labour potential, the functions of the management system, the human rights.*



УДК 658:65.012.8  
JEL F20, F44

**Артем Павлович ЧИСТІКОВ**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0002-7397-0959>  
chystikov@suem.edu.ua

### **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

***Анотація.** У статті проаналізовано особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. Визначено сутність економічної безпеки підприємства з точки зору різних підходів. Проаналізовано класифікацію загроз економічній безпеці підприємства за класифікаційними ознаками з позиції адаптивності й джерел ризику.*

*Систематизовано принципи управління економічною безпекою в контексті забезпечення належного рівня адаптивності, до яких віднесено принципи компетентності, ієрархічності, комплексності, результативності, адаптивності, об'єктивності, своєчасності, інтегрованості, ризикоорієнтованості, безперервності, плановірності. Охарактеризовано основні групи рішень та заходів, що здійснюються керівництвом підприємства в процесі адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки, до яких віднесено: правові, інформаційно-аналітичні, кадрові, ресурсні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, мотиваційні, превентивні. Обґрунтовано задачі адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємства.*

*Шляхом послідовного розгляду базових понять як «адаптація», «адаптивність», «адаптація підприємства», «адаптивне управління» обґрунтовано базові засади застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.*

***Ключові слова:** адаптація, адаптивність, безпека, управління, фінансова безпека підприємства.*

**Постановка проблеми.** Нестабільність та складність прогнозування зміни середовища функціонування українських підприємств потребує від їх систем економічної безпеки дотримання такого принципу менеджменту як адаптивності, тобто здатності своєчасно реагувати на зміну середовища функціонування на основі вдосконалення внутрішніх процесів та коригування системи управління. Окрім цього, для більшості українських підприємств адаптація уможливорює виживання та формує основу для розвитку, сприяє узгодженню внутрішніх інтересів учасників, створює баланс в інтересах підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

У розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства адаптація забезпечує відхід від жорсткого встановлення переліку основних показників із чітко визначеними очікуваними результатами на користь поетапного виконання завдань із можливістю гнучкого корегування, відповідно до зміни ситуації, але без суттєвого коригування загальної орієнтації у розвитку. Зважаючи на те, що результуючою складовою системи економічної безпеки українських підприємств виступає фінансова безпека, то актуальним є розгляд теоретичних аспектів реалізації адаптивного управління фінансовою безпекою промислових підприємств задля посилення можливості їх виживання, виконання тактичних завдань та досягнення стратегічних цілей в умовах критично високої динаміки середовища функціонування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика адаптації та адаптивності у різних сферах діяльності розглядається у публікаціях таких науковців як: Р. Акофф [1], С. Алексеев [2], М. Альберт [7], О. Галицький [3], П. Друкер [4], Г. Козаченко [6], О. Ляшенко [6], М. Мескон [7], С. Оліферук [8], Є. Пастухова [9], В. Пономарьов [6], М. Турко [10], Ф. Хедоури [7], Н. Яркіна [11], В. Ячменьова [12] та деяких інших.

В ретельно вивчених наукових розвідках зосереджується увага на розгляді різних аспектів пристосування соціально-економічних систем до зміни умов існування й розвитку, прогнозуванні можливих результатів та розробленні практичних рекомендацій щодо контролю за такими процесами. Поруч з цим, на сьогодні недостатньо дослідженою є сфера застосування адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємства, попри те, що саме фінансова складова у структурі економічної безпеки є визначальною для стабільного функціонування й розвитку.

**Метою статті** є послідовний розгляд ряду базових понять як то адаптація, адаптивність, адаптація підприємства, адаптивне управління для формування теоретичних основ застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економіці трактування терміну «адаптація» характеризується певною неоднорідністю. У значній кількості трактувань адаптацію подають як процес, який спрямований на внесення змін у систему для її пристосування до умов функціонування. Оскільки умови функціонування є змінними, то адаптація має бути постійною. Одночасно з цим, окремі визначення, в контексті поставленого завдання щодо уточнення змісту терміну «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства» потребують докладнішого розгляду.

Так, П. Друкер висловлює думку, що «... керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною турботою тих, хто з цим пов'язаний» [4, с. 57].

Тобто, П. Друкер вбачає в процесі управління не лише потребу виконання поставлених завдань, але і їх досягнення в умовах непередбачуваної зміни. Зазначене твердження знаходить підтримку і у висловлюванні Р. Акоффа, який доводить, що «... адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає від нас швидкого та значного корегування того, що ми робимо, і того, як ми це робимо» [1, с. 62]. Доцільно звернути увагу і на позицію В. Ячменьової, яка розглядає адаптацію як «... процес або дію підприємства, яка не може бути постійною величиною і змінюється в просторі та часі» [12, с. 122]. Цей момент доволі важливий, адже йдеться не про односпрямовані



зміни в системі, а про ті зміни, які є актуальними на певний момент часу та дають змогу «вижити».

Окрім цього, досвід адаптації, окрім найбільш загальних параметрів, є актуальним для певної системи і не завжди може бути застосований іншою, що потребує використання індивідуального та науково орієнтованого підходу. Б. Алексєєв доводить потребу розуміти під адаптацією «... процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища» [2, с. 11].

Слід докладніше зосередитися на такому підході, адже в ньому акцентовано увагу на потребі внутрішніх змін задля пристосування до впливу суб'єктів зовнішнього середовища.

Здійснене узагальнення дало можливість виокремити аспекти застосування терміну «адаптація», які безпосередньо дотичні до проблеми управління фінансовою безпекою підприємства.

Основний зміст виокремлених аспектів полягає в тому, що зміни стосуються всієї системи, її окремих компонентів, впливів та зв'язків між керуючою та керованою підсистемою, набувають постійного характеру та призначені забезпечити її існування та розвиток.

У науковій літературі одночасно з терміном «адаптація» застосовуватиметься і спільнокореневе слово «адаптивність». Окремі науковці не вбачають різниці у сфері їх застосування, але результати здійсненого узагальнення поставили під сумнів доцільність їх ототожнення. Як зазначалося вище, адаптація тлумачиться як процес, здійснення певних змін у системі, її управління та структурі тощо. Стосовно адаптивності можна говорити про якісну характеристику певної системи.

Наприклад, В. Ячменьова подає таке тлумачення – «... характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності» [12, с. 25]. До якісних характеристик системи належать: збереження цілісності та збалансованості системи, здатність оновлюватися та вдосконалюватися, бути гнучкою, мобільною, оперативною та забезпечувати адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища. Відповідно до цих міркувань адаптивність можна визначити як здатність системи здійснити адаптацію, тобто, з погляду управління, розробити й реалізувати комплекс рішень, зокрема нестандартних, спрямованих на зміну керуючої та керованої підсистем, процесу впливу, організаційного та ресурсного забезпечення.

В окремих визначеннях адаптивність подається як властивість, яка дає змогу пристосуватися до змін не лише зовнішнього середовища, але й адекватно реагувати на зміни внутрішньогосподарських процесів.

Така позиція простежується у трактуванні адаптивності М. Турко – «... категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності діяльності» [10, с. 39]. Цей момент важливий для адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, яке має формувати основу для адекватного захисту від негативного впливу не лише зовнішніх, але й внутрішніх загроз.

Перш ніж розглянути сутність адаптивного управління, коротко охарактеризуємо підходи щодо тлумачення терміну «адаптація підприємства». Потрібно зазначити, що здебільшого тлумачення цього терміну максимально наближене до розглянутих вище



підходів стосовно суті адаптації загалом, тобто йдеться про процес пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності. Одночасно з цим, заслуговують на увагу окремі визначення, які дотичні до виконання поставленого в науковому дослідженні завдання.

Так, Є. Пастухова обґрунтовує визначення адаптації підприємства як «... процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем» [9, с. 78].

У цьому визначенні для нас цікавими є два моменти: по-перше адаптація уможлиблює виживання підприємства, що безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення економічної безпеки; по-друге, автор зазначає можливість досягнення стійкості та нового стану рівноваги за результатами реалізації певної сукупності заходів, що також відповідає нашій позиції стосовно акцентування уваги на фінансовій стійкості, стабільності, рівновазі та надійності.

Г. Козаченко доводить [6, с. 50], що для здійснення адаптації є економічна безпека підприємства, що стає можливим завдяки «... підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпеченню балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцненню або збереженню його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції». Запропонований перелік пріоритетних заходів можна застосовувати і щодо адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Складність реалізації процесу адаптації потребує розгляду суті терміну «адаптивне управління», тобто таке, що і забезпечує реалізацію заходів та досягнення очікуваного результату.

Адаптивне управління українськими підприємцями сприймається як щось нове та інколи незрозуміле, але його історичні корені сягають глибокої давнини. Зупинимось лише на тому моменті, що наукові основи формування адаптивного управління були закладені Е. Мейо із подальшим розвитком Д. Мак-Грегором, Ф. Герцбергом, С. Арджирісом, А. Маслоу, Р. Блейком, Дж. Мутаном та іншими дослідниками. У сучасних умовах англійські науковці Т. Бернета Г. Сталкер [7, с. 345], окреслюючи взаємозв'язок між змінами організаційної структури та зовнішнього середовища функціонування, обґрунтовують, що в різних умовах і за різної динаміки змін доцільним є вибір оптимального варіанта організаційної структури.

Окрім цього, змінними мають бути й стилі, методики та інструменти управління, гнучкими завдання, тактика та стратегія. Тобто актуальним стає не лише зміна впливу керуючої підсистеми на керовану, але й видозмінення самих структур кожної з підсистем, які мають максимально пристосовуватися до умов функціонування певного суб'єкта господарювання.

Вищезазначене підтверджується у позиції М. Мескона, який доводить, що «... сутність сучасного управління полягає в адаптації, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально- економічних системах систематично призводять їх до кризових ситуацій» [7, с. 35]. Тобто, можна стверджувати, що гнучкість в управлінні стає тотожним виживанню системи, а відтак і основою для розвитку.



Різні підходи до змісту адаптивного управління чітко простежується у сформованих закордонними науковцями моделях. Зупинимося лише на окремих, суть яких дотична до адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Так, в основі моделі Врума-Йеттона-Яго [3, с. 40] містяться управлінські рішення, які забезпечують досягнення поставлених завдань, що є неможливим без внесення змін у процес їх розроблення, прийняття та реалізації, тобто видозмінення дій управлінського персоналу.

У моделі BSC адаптивне управління пов'язане з процесом забезпечення економічної безпеки підприємства, а в моделі Фіддлера – основну увагу акцентовано на стилі, особистих якостях, посадових обов'язках та політиці взаємодії управлінського персоналу з об'єктами управління. Виявлено, що кожна модель характеризується певними відмінностями, але всіх їх об'єднує те, що процес управління має бути гнучким і максимально пристосованим до змін як зовнішнього, такі внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дало змогу виявити наявність певним чином відмінних підходів до трактування змісту терміну «адаптивне управління». Коротко охарактеризуємо кожен із визначених підходів, адже їх поєднання дасть основу для власного визначення суті похідного терміну «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства».

Перший підхід, який можна вважати найбільш наближеним до традиційного розуміння управління загалом, пов'язує адаптивне управління з процесом прийняття управлінського рішення. Н. Яркіна доводить, що результатом цього процесу має бути «... цілеспрямований керуючий вплив ... на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища» [11, с. 132].

Цей підхід також максимально враховує розуміння сутності адаптації загалом та адаптації підприємства зокрема. Другий підхід, який чітко відображений у праці [5, с. 42], характеризує особливість адаптаційного управління, яка полягає в пристосуванні суб'єкта управління до особливостей та змін в об'єкті для поліпшення результативності управління та збереження системи загалом.

У контексті поставленого завдання – це важливий параметр адаптивного управління, адже він обумовлює потребу вдосконалення не лише процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт, але і посилення зворотного зв'язку із переглядом принципів, методів та інструментів взаємодії, тобто внесення змін у дії суб'єктів безпеки.

Третій підхід обґрунтовує потребу застосування адаптивного управління через обмеженість інформаційного забезпечення та внесення змін у процес реалізації певних управлінських рішень внаслідок надходження додаткових даних.

В основі четвертого підходу міститься сприйняття адаптивного управління як гнучкого й інноваційного, яке здатне пристосувати підприємство до нової ситуації, зокрема і в умовах кризового стану.

Останній – п'ятий підхід безпосередньо дотичний до безпекознавства, адже вбачає в цьому виді управління можливість збереження підприємства як соціально-економічної системи.

Узагальнюючи можна стверджувати, що багатоаспектність підходів у трактуванні адаптивного управління формує необхідну основу для обґрунтування можливості його застосування у сфері управління фінансовою безпекою українських підприємств.

Нами застосовано комплексний підхід, тобто коли послідовно вибудовується взаємозв'язок між усіма раніше розглянутими поняттями та сформованими для них





авторськими трактуваннями, що і забезпечує потрібне підґрунтя для розуміння суті адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Якщо управління фінансовою безпекою нами визначено з орієнтацією на досягнення та підтримання на потрібному рівні фінансової безпеки, то адаптивне управління спрямовано на науково обґрунтовану зміну в системі управління. Поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки стає можливим через оптимізацію організаційної структури, перегляд стилю управління, оцінку ефективності застосування певних методів тощо.

Відповідно до запропонованого визначення, мету адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства доцільно визначити як удосконалення системи управління фінансовою безпекою для узгодження її ключових параметрів зі змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємства та посиленням взаємодії між внутрішніми складовими. Основне завдання можна сформулювати так – внесення змін у функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства для підтримання спроможності суб'єктів безпеки розробляти та виконувати рішення, спрямовані на досягнення й підтримку фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності попри зміни в зовнішньому середовищі та розвитку внутрішніх процесів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Можна вважати хибною позицію менеджерів українських підприємств, які розуміють адаптацію як прийняття окремого управлінського рішення у відповідь на зміну одного із параметрів взаємодії підприємства і зовнішнього середовища.

Адаптацію в найбільш загальному варіанті доцільно розуміти як послідовну науково-організовану програму дій, яка стосується основних складових підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати пристосування до змінених умов ведення фінансово-господарської діяльності.

Ці параметри були покладені в основу послідовного обґрунтування авторського розуміння суті адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, в якому враховано як базові аспекти адаптації та адаптивності будь-якої соціально-економічної системи, так й специфіку управління фінансовою безпекою.

В подальших дослідженнях увагу доцільно приділити розробленню механізму адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. Пер. с англ. М.: Думка, 1985. 320 с.
2. Алексєєв С.Б. Адаптивне управління конкурентоздатністю підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 170 с.
3. Галицький О.М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 39-43.
4. Друкер П. Задачі менеджменту в ХХІ столітті. Пер. с англ. М.: ВД «Вільямс», 2004. 272 с.
5. Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д., Михненко А.М. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.



7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. с англ. М.: Діло, 1992. 702 с.
8. Оліферук С.І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1648>
9. Пастухова Є.А. Адаптація економічної системи до змін навколишнього середовища. *Сучасні наукомісткі технології*. 2006. № 5. С. 77-80.
10. Турко М.О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №4. URL : [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/04.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf)
11. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1 (76). С. 130-136.
12. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля, 2007. 384 с.


**Artem CHYSTIKOV**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0002-7397-0959>

[chystikov@suem.edu.ua](mailto:chystikov@suem.edu.ua)

#### **ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY**

**Abstract.** *The article analyzes the features of the application of the concept of adaptive management in ensuring the economic security of enterprises. The essence of economic security of the enterprise from the point of view of different approaches is defined. The classification of threats to the economic security of the enterprise by classification features from the standpoint of adaptability and sources of risk is analyzed.*

*The principles of economic security management are systematized in the context of ensuring the appropriate level of adaptability, which include the principles of competence, hierarchy, complexity, effectiveness, adaptability, objectivity, timeliness, integration, risk orientation, continuity, planning.*


*The main groups of decisions and measures carried out by the management of the enterprise in the process of adaptive management while ensuring economic security are characterized, which include: legal, information-analytical, personnel, resource, technical-technological, financial-economic, motivational, preventive.*

*The tasks of adaptive management in ensuring the economic security of the enterprise are substantiated. The basic principles of the application of adaptive management of the financial security of the enterprise have been substantiated through the consistent consideration of basic concepts such as "adaptation", "adaptability", "enterprise adaptation", "adaptive management".*

**Keywords:** *adaptation, adaptability, security, management, financial security of the enterprise.*



УДК 005.21:005.336  
JEL L10, M11

**Тарас Юрійович ШКАП'ЯК**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0002-0586-4732>  
[shkapyak@suem.edu.ua](mailto:shkapyak@suem.edu.ua)

### СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

***Анотація.** У статті узагальнено погляди сучасних науковців та представлено комплексне бачення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Визначено чинники та умови, необхідність врахування та дотримання яких на конкретних етапах процесу формування конкурентної стратегії є вкрай важливим і сприяє оптимальному використанню наявного стратегічного потенціалу підприємства.*

*Визначено, що управління стратегічним потенціалом – це складний та інтегрований динамічний процес, правильність вибору якого залежить від того, яким чином будь-яке підприємство прагне використовувати власні ресурси та можливості для досягнення власної загальної стратегії. У статті виділено основні складові, об'єкт та предмет стратегічного управління підприємством.*

*Проведена систематизація сучасних принципів та функцій стратегічного управління підприємством. Визначено основні етапи процесу розробки та реалізації загальної стратегії підприємства. Запропоновано методичний підхід до вдосконалення процесу розробки та реалізації загальної стратегії підприємства, реалізація якого ґрунтується на впровадженні в його систему управління та оцінки стратегічного потенціалу підприємства.*

*Викладено авторську модель управління стратегічним потенціалом підприємства, як одного з основних складових процесу розробки та реалізації загальної стратегії.*

***Ключові слова:** процес розробки та реалізації стратегії підприємства, стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства.*

**Постановка проблеми.** Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління (далі СУ), основою якої на нашу думку, має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства.

Динамічність, відмітність природи та різноспрямованість впливу



багаточисельних чинників, що впливають на діяльність підприємств, значно ускладнюють формування ними достатнього стратегічного потенціалу для досягнення встановленої загальної стратегії. Цілком очевидно, що така багатопланова проблема постійно знаходиться у полі зору багатьох науковців і практиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження методик стратегічного управління підприємство та переліку основних етапів останнього знайшло своє відображення в роботах багатьох не тільки закордонних, але й вітчизняних економістів. Найбільш вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством з урахуванням такої складової, як стратегічний потенціал підприємства, зробили такі вітчизняні та закордонні вчені та економісти, як: О.С. Виханський, Т. Йеннер, О.О. Колесніков, Б.М. Мізюк, І.П. Отенко, О.В. Ревенко, О.М. Таран, Н.В. Шелегеда, Г.О. Шульга.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз інформаційних джерел [1, 2, 3, 4, 8, 10] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методичні підходи до стратегічного управління підприємством, однак питання врахування в останніх оцінювання та управління стратегічним потенціалом (далі СПП), як одних з етапів процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства, опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено в даній статті, метою якої є удосконалення процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства.

**Постановка задачі.** Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено наступні завдання: виділено основні складові СУ; систематизовано його принципи та функції; встановлено предмет та об'єкти СУ; розроблено удосконалену систему розроблення та реалізації стратегії.

**Результати.** Для того, щоб підприємство в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища було спроможне дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) визначеність загальних напрямків розвитку;
- 2) правильність вибору стратегій розвитку;
- 3) чіткість відбору напрямків використання та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) правильність оцінювання ступеня відповідності СПП встановленій стратегії;
- 5) ефективність системи управління СПП;
- 6) наявність системи стратегічного контролю.

Провідне місце в такому забезпеченні надається саме стратегічному менеджменту.

Аналіз інформації [1, 2, 3, 4, 8, 10] показав, що загалом СУ розглядається як процес розроблення та реалізації стратегії підприємства, що функціонує в умовах зовнішнього середовища [10, с. 19].

Характерні риси стратегічного управління певної організації, на нашу думку, залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис СПП; обраної стратегії підприємства; ефективності менеджменту тощо.

Ефективність реалізації стратегії підприємства, на нашу думку, залежить від:

- 1) використання СПП як основного фактора стратегічного розвитку організації;



- 2) гнучкої орієнтації до змін зовнішнього середовища;
- 3) своєчасних змін в організації з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;
- 4) обґрунтованості обраної стратегії та ін.

Виділяють три групи об'єктів СУ, що відповідають трьом структуроутворюючим рівнями підприємства:

- функціональна сфера діяльності – це структурні підрозділи підприємства, орієнтовані на виконання певних функцій і забезпечення успішної діяльності стратегічних одиниць бізнесу та підприємства в цілому (НДР, виробництво, фінанси тощо) [10, с. 62];

- підприємство в цілому;

- СПП, який включає внутрішній та зовнішній потенціали, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, предметом стратегічного управління є такі складові: генеральні цілі організації; стратегії підприємства; елементи СПП, якщо ці елементи є необхідними для досягнення цілей, але в даний момент відсутні або наявні в недостатньому обсязі.

Наш інформаційний пошук [4, 5, 6, 7, 8, 10, 11] показав, що незважаючи на деякі відмінності в поглядах на етапи СУ, в цілому можна виділити такі:

- 1) встановлення місії та цілей організації;
- 2) аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- 3) розробка стратегії та формування «стратегічного набору підприємства»;
- 4) система реалізації стратегії;
- 5) стратегічний контроль.

Хоча більшість дослідників визнає значущість СПП та необхідність оцінювання та управління ним, зазвичай не включають їх до процесу стратегічного управління підприємством. Врахування останніх у процесі стратегічного управління досліджуваної категорії дозволяє більш повно оцінити ресурси та можливості підприємства їх відносно відповідності обраній стратегії та прийняти зважене стратегічне рішення.

Тому, ми пропонуємо до етапів стратегічного управління включити етапи аналізу поточного рівня СПП оцінювання та управління останнім. Таким чином, запропонований нами вдосконалений загальний алгоритм розробки та реалізації стратегії включає такі етапи:

1) Визначення місії підприємства. Місія – це головна загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Вона деталізує статус підприємства й забезпечує напрям та орієнтири для встановлення цілей і стратегій на різних його рівнях. Отже, формування місії повинно передбачати:

- цілі та завдання підприємства з точки зору його основних послуг і виробів, ринків та основних технологій, тобто відповідно до характеру своєї підприємницької діяльності;

- робочі принципи підприємства стосовно зовнішнього середовища, цінності, на яких базується його діяльність;

- культуру організації, робочий клімат на підприємстві, людей, яких приваблює даний клімат, правила та взірці поведінки [9, с. 44].

2) Визначення цілей підприємства. Встановлення конкретних цілей допомагає перейти від загального формування місії до окремих планів роботи, за допомогою яких



можна досягти конкурентних переваг [8, с. 28]. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних дій [5, с. 207]:

- визначення закономірних та необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- встановлення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- виявлення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;
- розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин та стану об'єкта управління.

3) Аналіз середовища підприємства припускає дослідження трьох його складових: макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища включає вивчення таких компонентів: стан економіки, правове регулювання та управління, політичні процеси, природне середовище й ресурси, соціальна та культурна складові суспільства, його науково-технічний й технологічний розвиток, інфраструктура тощо.

Аналіз мікросередовища проводиться за такими компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища показує ті внутрішні можливості та ресурси, на які може розраховувати організація у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє більш вірно сформулювати місію та краще з'ясувати цілі підприємства.

Для аналізу середовища використовується метод SWOT – аналізу, який є досить поширеним підходом, що дозволяє провести одночасне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

4) Розробка стратегії підприємства. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, та альтернативних варіантів керування власними міркуваннями в межах своєї політики [8, с. 36]. На цьому етапі підприємство визначає як воно буде досягати свої цілі та реалізовувати місію.

5) Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що базується на визначенні ступеня відповідності СПП встановленій загальній стратегії підприємства [5, с. 33]. Якщо оцінка показує, що останній відповідає встановленій загальній стратегії підприємства, то переходимо до етапу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якщо виявляється невідповідність СПП встановленій загальній стратегії підприємства, то необхідним є перегляд цієї стратегії, тобто переходимо до 2 етапу, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та рівня існуючого СПП.

6) Управління стратегічним потенціалом підприємства. Стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку у довгостроковому періоді. Засобом та джерелом досягнення цього є стратегічний потенціал підприємства, що включає ресурси та компетенції, якими володіє або може володіти організація.

Управління даними процесами передбачає розробку, вибір та обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей та розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства, а також формування відповідної їм структури СПП, проведення контролю за реалізацією стратегії та завчасною її корегуванням.



Процеси управління, використання, формування та розвитку СПП мають як поточний, так і стратегічний характер. При управлінні останнім ми затикаємося з управлінням як поточним станом підприємства, так й перспективами його розвитку.

Процес розвитку підприємства відбувається в умовах невпевненості у майбутньому й припускає вплив випадковостей, тому управління СПП носить довгостроковий стратегічний характер. Цей процес включає постійний пошук та реалізацію нових можливостей та шляхів використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства.

Метою управління процесом функціонування підприємства є отримання прибутку в короткостроковому періоді часу та збереження його поточного рівня за рахунок використання поточних можливостей та компетенцій, тобто за рахунок використання поточного потенціалу. Оскільки СПП включає не тільки можливості та ресурси, які підприємство може отримати в перспективі, а й ті, що воно вже має, то процес управління СПП має деякою мірою поточний характер.

Задля супроводження процесів управління СПП є необхідним створення оціночно-аналітичної системи на підприємстві. Ми пропонуємо використовувати методичний підхід до управління досліджуваною категорією, який включає загальний алгоритм, що складається з таких етапів.

1. Визначення поточного рівня СПП, за допомогою його узагальнюючої структури [6] та використовуючи експертний метод, результати розрахунку якого заносяться до зведеної таблиці [6].

2. Оцінювання рівня використання СПП, за допомогою узагальнюючого коефіцієнту СПП за критерієм відповідності загальній стратегії підприємства. Методика даного оцінювання більш детально описана у [11].

3. Прийняття рішення з управління СПП. На цьому етапі приймаються такі рішення: підвищення ефективності використання всього СПП, а також окремих його елементів; спрямування ресурсів на підвищення рівня найбільш вагомих складових СПП для досягнення встановленої стратегії підприємства; спрямування ресурсів на підвищення рівня найбільш вагомих складових СПП для досягнення встановленої стратегії підприємства; перерозподіл ресурсів у структурі СПП тощо.

Наприкінці цього етапу обирається один з чотирьох шляхів використання СПП [2]:

- *Орієнтація на існуючий СПП на освоєних ринках.* При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може призвести до послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках.

- *Створення нового СПП на вже освоєних ринках.* Це головний напрям розвитку підприємства у разі, коли оброблені ринки володіють достатнім потенціалом зростання або коли у підприємства немає засобів для експансії на інших ринках. З формуванням нового потенціалу підприємство прагне поліпшити або зберегти свої конкурентні позиції.

- *Освоєння нових ринків за допомогою існуючого СПП.* Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає нові можливості або ринки, де вони мають можливість прибутково використовуватися. Головною проблемою при такій орієнтації в багатьох випадках є відсутність ринкових "ноу-хау", що ускладнює профілізація товарів та послуг у споживачів і формування ефективної збутової мережі.

- *Створення нового СПП для освоєння нових ринків.* Це найважчий шлях, оскільки



підприємство не знайоме із специфікою нового ринку, крім того вимушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Через великі ризики подібна ситуація виправдана лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Це, як правило, типово для ринків, що зароджуються та на яких новий постачальник товарів і послуг не відчуває звичайний тиск з боку існуючих на цих ринках конкурентів. Подібна орієнтація не виправдана, коли ринок не володіє високим потенціалом зростання, що може призвести до великих ризиків, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії.

4. Контроль за використанням СПП. Рішення щодо його створення орієнтовані на майбутнє. Йдеться в першу чергу про те, щоб завчасно знайти деградацію задіяного СПП і появу нового. Особливе значення мають передумови, обумовлені потребами клієнтів. Вельми важливі передумови, пов'язані з конкурентами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішньо фірмових передумов. На підприємствах з широко диверсифікованими програмами особливою увагою користуються стратегічні установки загального фірмового масштабу, які знову ж таки залежать від шансів на різних ринках.

Цей вид контролю може бути орієнтований як на перевірку ефективності задіяного СПП, так і на результати робіт із створення нових ресурсів і компетенцій підприємства. В рамках даного етапу необхідно відповісти на наступні питання [6]: чи дотримуються плани по створенню нового виробничого потенціалу; чи досягається за допомогою діючого потенціалу адекватна конкурентна позиція на ринку; чи забезпечує завойована позиція задовільний рівень прибутку.

При цьому завчасно повинні виявлятися події, які несуть загрозу для СПП. На практиці разом з виявленням загроз, з'являється можливість знайти нові шанси і забезпечити підприємству розвиток відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, через визначальний вплив СПП на можливості підтримки стійкості підприємства, отримання додаткових конкурентних переваг та забезпечення здійсненості встановленої загальної стратегії у довгостроковому періоді, управління останнім є одним з основних етапів стратегічного управління підприємством.

7) Реалізація стратегії – стосується всіх сфер управлінської діяльності, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дозволяє досягти такого результату повинен підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітковими графіками, технологічними картами, тощо, за участю самих виконавців [4, с. 466].

7) Контроль за реалізацією стратегії забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей та власне цілями організації.

8) Перегляд стратегії підприємства щодо її актуальності забезпечує критичну оцінку діючої стратегії підприємства. Щоб завчасно виявити ринкові небезпеки і пов'язані з ними зміни, необхідна постійна перевірка придатності стратегічних планів. Важливо правильно оцінити, наскільки ухвалені у минулому рішення ще придатні на фоні поточного і очікуваного розвитку ринкової ситуації [6]. Якщо оцінка обраної стратегії дає позитивний результат, тобто стратегія відповідає встановленим цілям організації, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, то вона продовжує реалізовуватися.

Якщо ж оцінка виявиться негативною, тобто стратегія потребує зміни або



корегування, то відбувається перехід до другого етапу СУ, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим особливе значення набуває стратегічний контроль. Оскільки упущення і помилки в області стратегії виявляються через значний час, то він націлений не стільки на виявлення зроблених у минулому помилок, скільки на ідентифікацію необхідних поправок курсу в майбутньому. До складу стратегічного контролю входять такі етапи СУ: контроль за реалізацією та оцінювання обраної стратегії.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства, що принципово відрізняє його від управлінського або оперативного контролю, оскільки він не зосереджений на правильності виконання стратегічного плану, окремих робіт, функцій й операцій, здійсненні стратегії. Він фокусується на можливості в подальшому реалізовувати обрану загальну стратегію та встановити чи призведе її реалізація до досягнення встановлених цілей. Корегування за його результатами може стосуватися як стратегії, так і цілей організації.

**Висновок.** Таким чином, врахування оцінювання та управління СПП як складових системи СУ та їх аналіз дозволяє прийняти більш зважені стратегічні рішення, надати рекомендації щодо шляхів підвищення: ефективності використання СПП, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На завершення можна констатувати, що питання розробки загального алгоритму управління СПП та інші поки що лишаються відкритими і являють собою проблемне поле для подальших досліджень як безпосередньо автором цієї статті, так і чисельних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

#### Список використаних джерел:


1. Шершньова З.Є., Оборонська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
2. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук зі спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами”. Харків, 2001. 19 с.
3. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: підручник. Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. 388 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
7. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. Х.: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
8. Дребот Н.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
9. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2004. 145 с.
10. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: Інститут економіки промисловості; ДонУЕП, 2006. 219 с.
11. Кібук Т.М. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 12 (91). С. 31-37.



**Taras SHKAPIAK**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0002-0586-4732>  
shkapyak@suem.edu.ua

## **THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IS THE BASIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY**

***Abstract.** The article summarizes the views of modern scientists and presents a comprehensive vision of the process of developing and implementing a company's competitive strategy. Factors and conditions are determined, the need to take into account and comply with them at specific stages of the process of forming a competitive strategy is extremely important and contributes to the optimal use of the existing strategic potential of the enterprise.*

*It was determined that the management of strategic potential is a complex and integrated dynamic process, the correct choice of which depends on how any enterprise seeks to use its own resources and opportunities to achieve its own overall strategy.*

*The article highlights the main components, object and subject of strategic enterprise management. Systematization of modern principles and functions of strategic enterprise management was carried out.*

*The main stages of the process of development and implementation of the general strategy of the enterprise are defined. A methodical approach to improving the process of development and implementation of the general strategy of the enterprise is proposed, the implementation of which is based on the introduction into its management system and assessment of the strategic potential of the enterprise.*

*The author's model of managing the company's strategic potential is outlined as one of the main components of the process of developing and implementing a general strategy.*

***Keywords:** the development and implementation of business strategy, enterprise strategic potential, management of enterprise strategic potential.*



---


## ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

---


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-015](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-015)

УДК 339.56  
JEL L91, O18, R42


### **Віктор Васильович КОВАЛЬ**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
м. Ізмаїл, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>  
victor-koval@ukr.net


### **Тетяна Костянтинівна МЕТІЛЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
м. Ізмаїл, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>  
tatanametil@gmail.com

### **Ольга Миколаївна СОЛОВІОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
м. Ізмаїл, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-0441-5997>  
soloviova.olga@ukr.net

### **Андрій Леонідович ФУРКАЛЕНКО**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності,  
Одеський державний екологічний університет,  
м. Одеса, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0004-9719-4020>  
furajun@gmail.com

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

*Анотація.* Інтеграційні процеси є позитивним потенціалом стійкості та сталого розвитку суб'єктів морської торгівлі. В статті проаналізовано динаміку світового індексу контейнерів Drewry та пропускної здатності контейнерів і вантажопрохідності в контейнерному порту в Шанхаї, де виявлено, що зниження попиту на морські перевезення дали змогу подолати величезні відставання роботи та



скорочення часу очікування в портах та забезпечити доходну складову, пов'язану із кризовими економічними процесами.

Досліджено найкращі контейнерні лінії світу протягом 2020-2022 років з виокремленням їх особливостей розвитку та проаналізовано потенціал найбільших десяти контейнерних ліній світу на період третьої декади 2023 року, де визначено, що не всі компанії мають позитивні зрушення свого розвитку, утримуючи лідируючі позиції у відповідному рейтингу.

Розглянуто можливості розвитку суб'єктів інтеграційних процесів морської торгівлі, зосереджуючись на *Maersk*, як прикладу вертикальної інтеграції контейнерної логістики та *Hong Kong Seaport Alliance* – горизонтальної, де представлено головні їх стратегічні напрямки діяльності на умовах сталості. За результатами проведених досліджень запропоновано шляхи сприяння подальшого сталого розвитку морської торгівлі на умовах розширення та удосконалення техніко-технологічного оснащення та впливу урядів країн для прискорення відповідного процесу.

**Ключові слова:** морська галузь, морська торгівля, сталий розвиток, інтеграційні процеси, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19, воєнні дії на території України, кліматичні зміни призвели до засмічення, закриття портів, зміни маршрутів кораблів, підвищення витрат на доставку товарів, що негативно вплинуло на стан розвитку морської торгівлі, його транспорту та логістичних систем.

Не зважаючи на те, що затримки зменшились, а вартість на сухі вантажі падає, морський транспорт та, як наслідок – світова торгівля стає вразливою сферою розвитку. Морська галузь потребує допомоги в зміцненні своєї стійкості до світових кризових явищ.

Не зважаючи на зниження рівня розвитку світової економіки, пов'язаної з пандемією COVID-19, до 2050 року дослідниками з відповідної сфери передбачається збільшення морських перевезень в три рази [1], що слугує про очікування позитивних зрушень морської галузі та, на ряду з цим, збільшення викидів парникових газів. На сьогодні, вищезазначеному сприяє підвищення рівня міжнародної торгівлі, що провокує до потреби розвитку морської торгівлі, як однієї із пріоритетних складових міжнародної логістики. Важливе місце відводиться оптимізації використання можливостей суб'єктів морської торгівлі, а саме їх інтеграції з метою запобігання реалізації можливих ризиків та відродження галузі на умовах сталості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми та перспективи сталого розвитку морської торгівлі на умовах інтеграційних процесів є актуальним направленням щодо свого вивчення серед вчених країн світу. Дослідниками акцентується увага на:

- морському сполученні, як визначального фактору розвитку торгівлі [2];
- підвищенні рівня продуктивності портів внаслідок їх інтеграції [3; 4];
- міжнародній інтеграції щодо оптимізації управління викидами морського транспорту на прикладі поєднання європейських та американських ринків [5];
- пошуку шляхів щодо подолання проблеми витоку вуглецю при морських перевезеннях [6];
- підвищенню стійкості морських ланцюгів поставок з метою прискорення економічного відродження [7; 8; 9];

- асиметрії відносин між компаніями та місцевими громадами і їх територіями: критичний нарис про лісовий експорт і морську торгівлю з Коронела, Чилі [10];

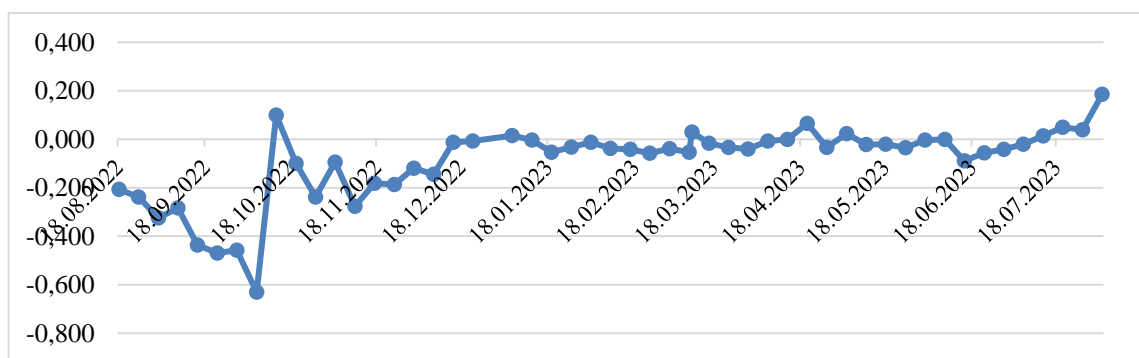
- дослідженні концепції логістичних триад, яка передбачає відправлення вантажу, його отримання та постачання [11; 12], як головного замітника діадичних відносин [13] тощо.

Втім, проблема не є вирішеною та потребує подальших досліджень, що і спонукало авторів даної роботи до вибору обраної теми.

**Формулювання цілей статті.** Метою проведеного дослідження було виявлення проблем та подальших перспектив щодо організаційно-економічних основ сталого розвитку морської торгівлі в умовах інтеграційних процесів. Реалізації поставленої мети спонукало виконання наступних завдань: аналіз динамік світового індексу контейнерів Drewry та пропускної здатності контейнерів і вантажопрохідності в контейнерному порту в Шанхаї; дослідити найкращі контейнерні лінії світу протягом 2020-2022 років з виокремленням їх особливостей розвитку; проаналізувати потенціал найбільших десяти контейнерних ліній світу на період третьої декади 2023 року; розглянути можливості розвитку суб'єктів інтеграційних процесів морської торгівлі: Maersk, як прикладу вертикальної інтеграції контейнерної логістики та Hong Kong Seaport Alliance – горизонтальної; запропонувати шляхи подальшого розвитку морської торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Морська торгівля забезпечує понад 80% [14] світової торгівлі, а перебої в роботі морської галузі призводять до проблем щодо забезпечення споживачів їжею, енергією, ліками та іншими предметами першої необхідності.

Позитивний характер міжнародних макроекономічних показників ланцюжка поставок в період 2022-2023 років, на жаль, виключає вищезазначену відповідність значень міжнародних морських вантажних перевезень у відповідний період, де ситуація супроводжується зниженням рівня цін та попиту. Останнє сприяє зниженню прибутків експедиторів, вільному падінню ставок в пошуках мінімального рівня. Останній зведений індекс Drewry WCI в розмірі 1790, 60 доларів США за 40 – футовий контейнер зараз на 83% нижче піку в 10377 доларів США, досягнутого у вересні 2021 року. Це на 33% нижче середнього за 10 років у 2684 доларів США, але, залишається вищим за середній рівень 2019 року у 1420 доларів США (рис. 1) [15].



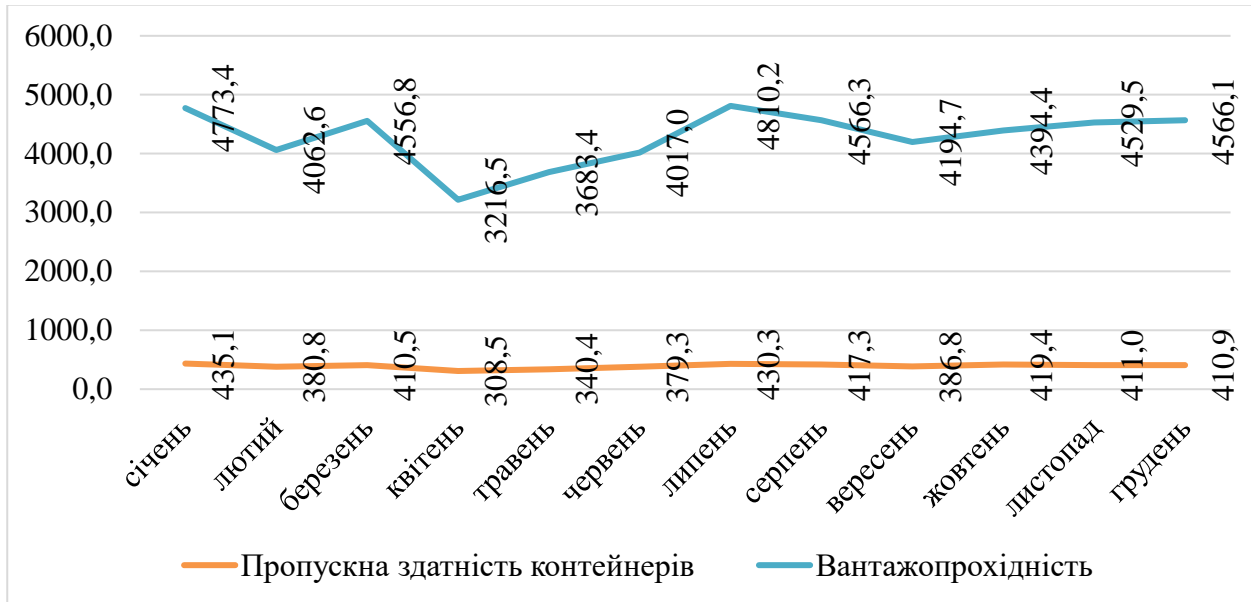
**Рис. 1. Динаміка світового індексу контейнерів Drewry (WCI) в період з 18.08.2022 року по 18.07.2023 рік**

\* відхилення (+/-) в порівнянні з показником попереднього місяця.

Джерело: розраховано за даними Drewry [15].



Зниження попиту на морські перевезення дали змогу подолати величезні відставання роботи та скорочення часу очікування в портах. Прикладом є стабільність пропускної здатності контейнерів протягом 2022 року у найбільшому в світі контейнерному порту в Шанхаї (рис. 2), що дало змогу зберегти стабільність значень протягом останніх десяти років (табл. 1) [16].



**Рис. 2. Динаміка пропускної здатності контейнерів та вантажопрохідності в контейнерному порту в Шанхаї протягом 2022 року, 10 тис. тон**

*Джерело: розраховано за даними [16].*

2022 рік характеризується зростанням витрат на контейнерні перевезення (в п'ять разів до рівня пандемії в 2021 році), що сприяло підвищенню цін на товари. Вищевказане обумовлено збільшенням показників споживчих витрат (особливо на ряду з розвитком онлайн замовлень товарів та послуг), перебоями в ланцюгах постачання. Наслідками воєнних дій в Україні є підвищення ставки на фрахт на сипучі вантажі, що, згідно з моделюванням UNCTAD, сприятиме підвищенню цін на зерно, тарифів перевезення та продуктів продовольства на 1,2%, особливо в країнах з середнім та низьким рівнем доходу [14].

*Таблиця 1*

**Динаміка зміни пропускної здатності контейнерів та вантажопрохідності в контейнерному порту в Шанхаї протягом 2012-2022 років, %**

Назва показника відхилення	Пропускна здатність контейнерів	Вантажопрохідність
2022р. до 2021 р.	100,57	95,27
2021р. до 2020р.	108,11	105,69
2020р. до 2019 р.	100,46	94,78
2019р. до 2018 р.	103,08	95,91



2018р. до 2017р.	104,42	100,07
2017р. до 2016р.	108,35	109,11
2016р. до 2015р.	101,63	100,14
2015р. до 2014р.	103,55	95,30
2014р. до 2013р.	104,48	99,19
2013р. до 2012р.	103,82	108,09

*Джерело: розраховано за даними [16].*

Розвиток морської торгівлі на умовах сталості є невід’ємною складовою сучасності. За результатами аналізу морського флоту протягом останніх років встановлено низький рівень оновлення кораблів, що спровокувало до підвищення рівня парникових газів від досліджуваного виду діяльності на 4,7% (більша частина припадала на контейнеровози, суховантажні судна, судна для генеральних вантажів) в 2021 році, порівнюючи з 2020 роком. Так, в квітні 2022 року, показник викидів CO<sub>2</sub> від суден, розрахований на бункерному паливі за допомогою AIS, підвищився на 43,2%, в порівнянні з показником квітня 2017 року, тобто, за останні 5 років. Цьому сприяло підвищення середнього віку флоту: так, за кількістю суден поточний середній їх вік становить близько 21,9 років, а за вантажопідйомністю – 11,5 років, що пов’язано зі зниженням обсягів суднобудування в 2021 році, в порівнянні з 2005 роком на 3% [14]. Відповідна статистика спонукає до потреби адаптації морської транспортної інфраструктури до активації дій щодо охорони навколишнього середовища та наслідків змін клімату.

2021-2022 роки характеризуються похваленням світової економіки, кількість вантажних суден, які заходили в порти, збільшується (крім, контейнерних суден). Середній час обороту для контейнеровозів зріс на 13,7 % в 2021 році, порівнюючи з 2020 роком.

Ланцюги поставок судноплавних перевезень у всьому світі, на сучасному етапі свого розвитку, характеризуються:

- послабленням ефективності обробки контейнерів внаслідок недостатніх розмірів інвестиційних вкладень в портову інфраструктуру (Сполучені Штати Америки);
- втратою прямих морських сполучень (країни Африки, Латинської Америки, Карибського басейну);
- розширенням регіональних зв’язків внаслідок оновлення пропускної здатності портів (Індія, Китай).

Сучасний сектор контейнерних перевезень є результатом злиття та поглинання. Перевізники також прагнуть до вертикальної інтеграції, інвестуючи в роботу терміналів та інші логістичні послуги. Інтеграція дає переваги перевізникам та їхнім альянсам в проведенні переговорів з адміністраціями портів, так як перші мають можливість виступати в якості орендарів терміналів та постачальників послуг з доставки.

85% світового флоту становить сукупна частку ринку 10 найкращих перевізників світу (табл. 2). Протягом 2020-2022 років вони збільшили свою потужність на 2,6 мільйона двадцяти футових еквівалентних одиниць, або на 13% [17].



Таблиця 2

**Десять найкращих контейнерних ліній світу протягом 2020-2022 років**

Назва компанії	Характеристика	Причина змін	Потенціал компанії
СМА CGM, Франція	Третій за величиною оператором лінійних перевезень у світі	Завдяки новобудовам, поставленим у 2020-2021 роках	- збільшення потужності на 26%
НММ, Південна Корея	Третій за величиною приросту у 2020 – 2022 роках	Поставки 12 новобудов на початку 2020 року та повернення дев'яти суден, які вийшли з чартеру	- збільшення пропускної здатності (110%)
Evergreen, Тайвань	Шостий за величиною перевізник	В 2021 році 14 нових суден вступили в експлуатацію	- збільшення пропускної спроможності на 30%
Zim, Ізраїль	Десятий за величиною перевізник	Фрахтування тоннажу	- збільшення потужності на 83% в 2022 р., порівнюючи з 2020 р.
Норвг-Lloyd, Німеччина	П'ятий за величиною оператор лінійних перевезень	.*	- збільшення потужності на 1,8% в 2022р., та на 4% за останні 2020 – 2022 рр.
Yang Ming, Тайвань	Восьмий за величиною перевізник	.*	- збільшення потужності на 9% з часу до пандемії
Maersk, Данія	Другий за величиною перевізник у світі	Стратегія: отримання коштів від логістичних послуг	- збереження пропускної здатності протягом 2020 – 2022 років (ріст на 0,6%)
Ocean Network Express (ONE), Японія	Сьомий за величиною перевізник у світі	.*	- зменшення пропускної здатності на 0,8% в 2022 році, порівнюючи з 2021 роком
Cosco, Китай	Четвертий за величиною оператор лінійних перевезень	Скорочення потужностей на 3,2%	- перевізник з найбільшим падінням TEU за 2020 – 2022 роки, на 2%

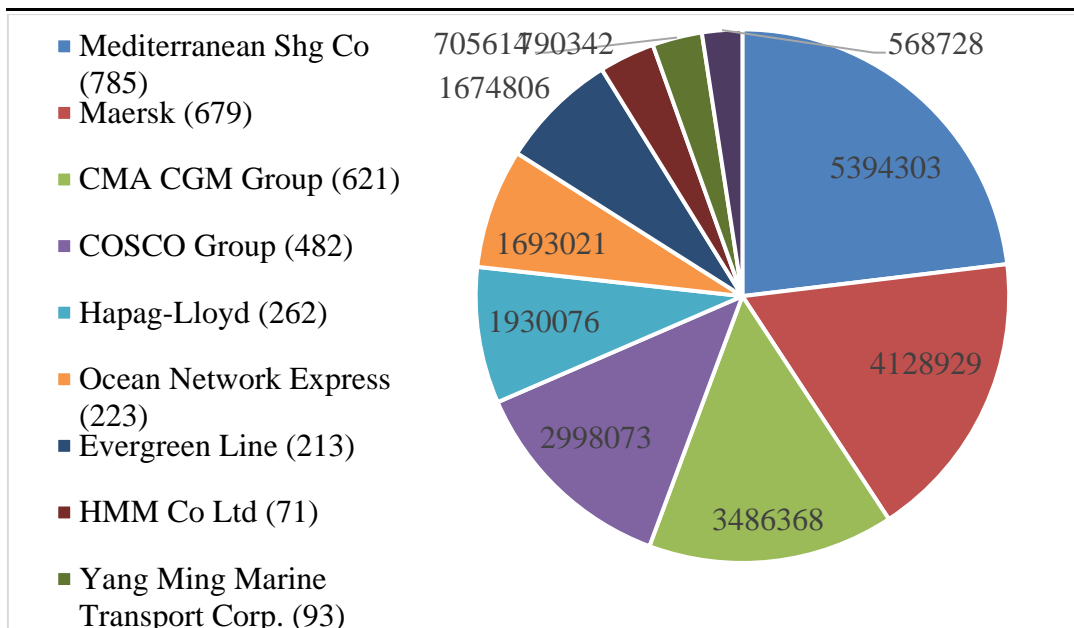
\* причину не уточнено.

*Джерело: складено за [17].*

З таблиці 2 видно, що не всі перевізники протягом 2020-2022 років мали позитивні результати своєї діяльності. Слід відмітити про датську компанію Maersk, яка утримує свої позиції в десятці найкращих контейнерних ліній світу, але втратила лідируючі позиції найбільшого оператора лінійних перевезень у світі. За словами його колишнього генерального директора Сорен Скоу, під час останньої телефонної конференції [18], компанія змінила свою стратегію в напрямку розвитку потужностей в межах, які необхідні саме для задоволення попиту клієнтів. Компанія планує збільшення або зменшення показників відсотків своїх потужностей відповідно до розмірів попиту. Найбільших розмірів падіння пропускної здатності протягом 2020-2022 років в десятці найкращих контейнерних ліній світу зазнали японська компанія Ocean Network Express (ONE) та китайська – Cosco з причин скорочення флоту та потужностей.

В 2023 році найбільшу місткість контейнерних вантажів мав Mediterranean Shg Co [19], його відсоток склав максимальні 19,5 % (рис. 3), друге місце посів оператор Maersk – 14,9%, третє – СМА CGM Group – 12,6%, а найменш показники спостерігається в Arkas Line/EMES, Ningbo Ocean Shg Co, Matson, Emirates Shipping Line, SM Line Corp. – 0,2%.





**Рис. 3. Потенціал найбільших десяти контейнерних ліній світу на період третьої декади 2023 року, TEU\***

\* в дужках біля назви оператора вказана кількість кораблів, якими вони володіють на період дослідження: третя декада 2023 р.

*Джерело: побудовано за [19].*

Зростання інфляції та вартості життя, що сприяє зменшенню споживчих витрат клієнтів морської торгівлі, політика нульового поширення COVID -19, перебої у виробництві в Китаї, воєнні дії на території України, що забезпечили негативний вплив на світові ринки продовольства, енергії та добрив – створили несприятливі умови для розвитку морської галузі. З метою попередження або уникнення кризових явищ судноплавні компанії погоджуються до об'єднання своїх потужностей та подальшої взаємної діяльності, інтегруючи свої послуги.

Інтеграція морської торгівлі забезпечує клієнтам транспортування їх товару, складування та розподіл, тим самим забезпечуючи морським компаніям:

- отримання доданої вартості в ланцюгу поставок;
- зниження витрат на етапах постачання товарів за рахунок збільшення обсягів виконання послуг;
- розширення мережі споживачів послуг;
- розвиток та пропозиція додаткових послуг [20].

В процесі вертикальної інтеграції можуть виникнути проблеми координації та співпраці між учасниками процесу: представниками різних бізнес-структур в різних галузях [21].

Maersk є прикладом вертикальної інтеграції контейнерної логістики, яка має за мету поєднання та спрощення ланцюгу поставок своїх клієнтів за допомогою глобальних наскрізних рішень. Компанія забезпечує управління усім комплексом послуг, а саме: внутрішні послуги, митні служби Maersk, морські вантажні перевезення, управління складами та дистрибуцією, тощо. Організація логістичних рішень AP Moller – Maersk



пропонує забезпечення потреб клієнтів «від одного кінця ланцюжка постачання до іншого...», від ферми до вашого холодильника або від фабрики до гардеробу...» [22] (рис. 4.). За допомогою платформи Maersk Go, компанія забезпечує малому та середньому бізнесу надійні глобальні транспортні рішення.



**Рис. 4. Приклад асортименту можливих послуг морської галузі на умовах вертикальної інтеграції та сталого розвитку (на прикладі компанії Maersk)**

*Джерело: побудовано на основі [22].*

Горизонтальна інтеграція передбачає співпрацю між декількома компаніями в межах морської галузі, яка відбувається шляхом злиття, поглинання або утворення



стратегічних альянсів. Об'єднання компаній відбувається, головним чином, з метою зменшення операційних витрат за рахунок спільного використання активів [23].

Прикладом горизонтальної інтеграції є Альянс морських портів Гонконгу («Альянс») (Hong Kong Seaport Alliance (the “Alliance”)) (Табл. 3). Modern Terminals Альянсу прагне постійно вдосконалювати своє обслуговування клієнтів, з метою досягнення найкращого рівня задоволеності клієнтів у галузі. Для цього ними розроблена низка інноваційних послуг з доданою вартістю, які допомагають їх клієнтам підвищити ефективність і економічність їх операцій, підвищують продуктивність терміналу. У той же час Альянс працює через Асоціацію операторів контейнерних терміналів Гонконгу, яку підтримують різні зацікавлені сторони в галузі, щоб підвищити ефективність порту в цілому.

Таблиця 3

**Потенціал Hong Kong Seaport Alliance (the “Alliance”) , представника горизонтальної інтеграції морської галузі, станом на третю декаду 2023 року**

Складова можливостей	Потенціал можливостей
<i>Має у своєму розпорядженні:</i>	міжнародні термінали Гонконгу, термінали COSCO-NIT, азіатські контейнерні термінали і сучасні термінали
<i>Керування:</i>	23 причалами
<i>Цілі:</i>	підвищення ефективності, зменшення викидів і підвищення конкурентоспроможності порту Гонконгу порівняно з іншими портами в регіоні

*Джерело: побудовано на основі [24].*

Hong Kong Seaport Alliance притримується притримується політики сталого розвитку, ключовими компонентами якої є:

- корпоративне управління: впровадження найкращих практик управління бізнесом через чітко визначену структуру управління; досягнення високих стандартів прозорості, чесності, підзвітності.

- люди: забезпечення благополуччя співробітників, шляхом підтримки культурних цінностей та підтримки один одного; ріст разом з метою досягнення цілей компанії.

- здоров'я та безпека: активне просування культури обізнаності та забезпечення безпечного та здорового робочого середовища для всіх працівників, підрядників, клієнтів і відвідувачів на їх підприємствах.

- навколишнє середовище: прагнення бути лідером у сталому розвитку індустрії контейнерних терміналів. Екологічні міркування є невід'ємною частиною їх культури та прийняття рішень.

- залучення громади: активна підтримка різноманітних неурядових організацій (НУО) та ініціатив, які підтримують розвиток молоді, сприяють екологічній обізнаності та розвитку спорту, щоб вести здоровий спосіб життя; підтримка співробітників, які добровільно віддають свій час і енергію, щоб служити гідним справам, за допомогою схем пожертвувань.



Інтеграційні процеси морської галузі розширяють можливості суб'єктам їх діяльності, створюючи для них умови ринкової стійкості та потенціал для розвитку з урахуванням сучасних тенденцій. Кожна з напрямків інтеграційних процесів має свої ризики та переваги, але орієнтація компаній на єдину ціль сталого розвитку, об'єднання зусиль в напрямку максимального задоволення потреб клієнтів та отримання позитивного фінансового ефекту є головною перевагою у вирішенні питань будь-якого рівня складності. Відповідний розвиток має на меті технічний та технологічний прорив морської галузі, який відкриває шлях до скорочення витрат при отриманні максимальних результатів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З метою відродження та сприяння сталого розвитку морської торгівлі суб'єктам морської галузі (порти, судноплавні компанії, транспортні оператори) необхідно збільшити пропускну спроможність, оновити флот та технічне обладнання, сприяти підвищенню рівня кваліфікації трудових ресурсів, сприяти захисту навколишнього середовища шляхом зменшення викидів вуглецю.

Розвиток морської торгівлі на умовах сталості повинен бути забезпечений підтримкою урядів країн: розширення та модернізація портової інфраструктури; прискорення шляхів розвитку сприяння торгівлі; інвестування у збільшення складських потужностей; максимізація зусиль в напрямку зменшення браку обладнання; тощо. З метою забезпечення сталого розвитку морської торгівлі необхідно спрямовувати інвестиції в декарбонізацію та енергоефективні технології судноплавства та прискорення переходу на альтернативні види палива з низьким вмістом вуглецю.

За для вдосконалення продуктивності портів актуальним є сприяння розвитку інтелектуальної морської логістики та цифровим технологіям, організація заходів для покращення портового, автомобільного та залізничного сполучення, модернізації портових потужностей. З метою передбачення ризиків горизонтальної інтеграції морської торгівлі країнам необхідно захищати конкуренцію шляхом моніторингу фрахтових ставок та зборів, своєчасно реагувати на консолідацію галузі заходами для захисту конкуренції.

#### Список використаних джерел:


1. Song D.-W. & Panayides P. Global supply chain and port/terminal: integration and competitiveness. *Maritime Policy & Management*. 2008. Vol. 35. Pp. 73-87.
2. Woo S.-H., Pettit S., Beresford A. Logistics performance of supply chain-oriented ports', In D.W. Song, & P. Panayides (Eds.), *Maritime Logistics: A complete guide to effective shipping and port management*. London: Kogan Page. 2012. Pp. 271-310.
3. Hoffmann J., Saeed N., Sødal S. Liner shipping bilateral connectivity and its impact on South Africa's bilateral trade flows. *Marit. Econ. Logist.* 2020. Vol. 22, Pp. 473-499.
4. Larson P.D., Gammelgaard B. The logistics triad: survey and case study results. *Transportation Journal*. 2001. Pp. 71-82.
5. Naim M., Aryee G., Potter A. Determining a logistics provider's flexibility capability. *International Journal of Production Economics*. 2010. Vol. 127. Pp. 39-45.
6. Borgatti S.P., Li X. On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management*. 2009. Vol. 45. Pp. 5-22.




7. Drewry. 2023. URL: <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>.
8. Greg Miller. End of an era: Profits finally peak for shipping giant Maersk. 2022. URL: <https://www.freightwaves.com/news/end-of-an-era-profits-finally-peak-for-shipping-giant-maersk>.
9. Alphaliner. Public Top100. 2023. <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>.
10. Trade and Development Report 2020. Unctad. 2020. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2020_en.pdf).
11. Peng H., An C., Chen Z., Tian X., Sun Y. Promoting Cross-Regional Integration of Maritime Emission Management: a Euro-American Linkage of Carbon Markets *Environ. Sci. Technol.* 2023. Vol. 57. Is. 33. Pp. 12180-12190. URL: <https://doi.org/10.1021/acs.est.3c02529>
12. Lagouvardou, S., Psaraftis, H.N. Implications of the EU Emissions Trading System (ETS) on European container routes: A carbon leakage case study. *Maritime Transport Research.* 2022. Vol. 3. Pp. 100059. DOI: 10.1016/j.martra.2022.100059.
13. Chen J., Zhang W., Wan Z., Li S., Huang T., Fei Y. Oil spills from global tankers: Status review and future governance. *Journal of Cleaner Production.* 2019. Vol. 227. Pp. 20-32.
14. Shanghai International Port (Group) Co. (SIPG). 2023. URL: <https://en.portshanghai.com.cn/hgb.html>
15. UNCTAD. 2023. URL: <https://unctad.org/>.
16. Top 10 container lines: How did ranking change during boom? 2023. URL: <https://www.freightwaves.com/news/top-10-container-lines-how-did-rankings-change-during-the-boom>.
17. Scholten K., Schilder S. The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management.* 2015. Vol. 20 (4). Pp. 471-484.
18. Liu F., Wang J., Liu J., Kong Y. Coordination of port service chain with an integrated contract. *Soft Computing.* 2020. Vol. 24. Pp. 6245-6258.
19. Valenzuela H.C., Torres-Salinas R., Grosser G., Fález-Bernal J., Budrovich J. Port-city symbiosis and uneven development: a critical essay on forestry exports and maritime trade from Coronel, Chile. *Maritime Economics & Logistics.* 2023. Vol. 25. Pp. 381-405.
20. Dragomir L. Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Industry. The Impact of the Financial Crisis. Erasmus University Rotterdam. 2011. Pp. 12-16.
21. Krugman P. Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *The American Economic Review. American Economic Association.* 1980. Vol. 70. No. 5. Pp. 950-955.
22. Maersk. 2023. URL: <https://www.maersk.com/logistics-solutions>.
23. Koval B., Novak O., Pavlyshyna K. Export potential of Ukraine in GAFTAA markets: UTAS Co case. *Foreign trade: economics, finance, law.* 2022. Vol. 122. Pp. 97-109. [https://doi.org/10.31617/3.2022\(122\)07](https://doi.org/10.31617/3.2022(122)07).
24. Modern Terminals Hohg Kong. 2022. URL: <https://www.modernterminals.com.hk/en/about-us/hong-kong-seaport-alliance/> 13/.




**Viktor KOVAL**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Business and Tourism Management,  
Izmail State University of Humanities,  
Izmail, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>  
victor-koval@ukr.net


**Tetyana METIL**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Business and Tourism Management,  
Izmail State University of Humanities,  
Izmail, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>  
tatanametil@gmail.com

**Olha SOLOVIOVA**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management,  
Izmail State University of Humanities,  
Izmail, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-0441-5997>  
soloviova.olga@ukr.net

**Andrii FURKALENKO**

Postgraduate,  
Department of Public Administration and Management of Environmental Activities,  
Odessa State Environmental University,  
Odessa, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0004-9719-4020>  
furajun@gmail.com

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF THE INTEGRATED  
DEVELOPMENT OF MARITIME TRADE OF UKRAINE**

***Abstract.** Integration processes have positive potential for the stability and sustainable development of maritime trade entities. The integration processes of the maritime industry expand the opportunities of the subjects of their activities, creating conditions of market stability and the potential for development, taking into account modern trends. Each direction of the integration process has its own risks and advantages, but the orientation of companies towards a single goal of sustainable development, joining efforts in the direction of maximum satisfaction of customer needs, and obtaining a positive financial effect is the main advantage in solving issues of any level of complexity. The corresponding development is aimed at a technical and technological breakthrough in the maritime industry, which opens the way to reducing costs while obtaining the maximum results.*



---

*This study analyzes the dynamics of the Drewry World Container Index, container throughput, and cargo throughput at the Shanghai Container Port, where it was found that the decrease in demand for sea transportation has made it possible to overcome huge backlogs, reduce waiting times in ports, and provide a revenue component related to economic crises. The world's best container lines from 2020-2022 were studied, highlighting their development features, and the potential of the world's ten largest container lines for the period of the third decade of 2023 was analyzed. It was determined that not all companies have positive changes in their development, maintaining leading positions in the corresponding rating. The possibilities of developing subjects for the integration processes of maritime trade are considered, focusing on Maersk as an example of vertical integration of container logistics and the Hong Kong Seaport Alliance – horizontal integration, where their main strategic directions of activity under sustainability conditions are presented. Based on the results of the research, ways of promoting further sustainable development of maritime trade are proposed under the conditions of expansion and improvement of technical and technological equipment and the influence of the governments of countries to accelerate the relevant process.*


**Keywords:** *maritime industry, maritime trade, sustainable development, integration processes, vertical integration, horizontal integration.*



УДК 330.341.1  
JEL O30

**Тетяна Анатоліївна ФОНАРЬОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>  
fonarevat@ukr.net

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ**

***Анотація.** Метою статті є визначення особливостей формування інноваційного та інтелектуального потенціалу промислового підприємства в умовах комерціалізації. Потенціал є складною економічною категорією, яка характеризує здатність до здійснення інноваційної та інтелектуальної діяльності, формування можливостей реалізації інноваційних програм, проєктів, тактик і стратегій з метою їх подальшої комерціалізації. В свою чергу, інноваційний потенціал дозволяє сформувати суб'єктам господарювання конкурентні переваги, шляхом активізації інноваційної та інтелектуальної активності.*

*Дослідження наукової літератури дозволили сформулювати визначення, що інноваційний потенціал підприємства – це органічне поєднання наявних ресурсів, що характеризують його спроможність до інноваційної діяльності та потенційних можливостей їх використання підприємством необхідних для забезпечення його інноваційного розвитку та подальшої комерціалізації. За результатами огляду літератури було з'ясовано, що інноваційний потенціал включає в себе матеріальні, технічні, технологічні, інвестиційно-фінансові, людські (трудові та інтелектуальні), інформаційні, ресурси, а також організаційно-економічний механізм підприємства, промисловості, регіону, спроможний забезпечити ефективне впровадження інновацій у практику господарювання.*

*Автором було систематизовано характеристику суб'єктів, які реалізують різні стадії інноваційного процесу. Теоретичне дослідження показало, що людський інтелектуальний потенціал є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а його поєднання з інноваціями дозволяє досягти значних результатів комерційної діяльності. Було доведено, що формування інноваційного потенціалу підприємств є підґрунтям забезпечення економічної безпеки, оскільки кожен суб'єкт господарської діяльності, здійснюючи організаційно-економічні та технологічні зміни активізує інноваційну активність та удосконалює аспекти управління інноваційною діяльністю. Перспективами подальшого розвитку є дослідження економічної оцінки інтелектуально-інноваційного потенціалу.*

**Ключові слова:** потенціал, інноваційний потенціал, інтелектуальний потенціал, комерціалізація, промислове підприємство, людський капітал.



**Постановка проблеми.** Потенціал є складною економічною категорією, яка знаходиться під пильною увагою науковців, через виявлення здатності до здійснення інноваційної та інтелектуальної діяльності та формування можливостей реалізації інноваційних програм, проєктів, тактик і стратегій. В свою чергу, інноваційний потенціал дозволяє сформувати суб'єктам господарювання конкурентні переваги, шляхом активізації інноваційної та інтелектуальної активності. Однак через кризу в Україні, питання реалізації інноваційного та інтелектуального потенціалу є дуже актуальним. Його розв'язання передбачає удосконалення виробничих відносин, підвищення ефективності усіх бізнес-процесів, модернізацію технологічного обладнання, створення сприятливих умов для використання науково-технічного потенціалу. Досягнення поставлених цілей та реалізація цих заходів дозволить суб'єктам господарювання передбачити втрати, зменшити негативний вплив кризових явищ та забезпечити ефективність підприємств зокрема та національної економіки взагалі. Наявний ресурсний та кадровий потенціал, використання ефективних методів, новітніх технологій та інновацій дозволяє підприємствам України створити ефективне та конкурентоспроможне бізнес-середовище та створити подальші умови їх комерціалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ю.Г. Левченко у [1] доводить, що інноваційний потенціал підприємства – це органічне поєднання наявних ресурсів, що характеризують його спроможність до інноваційної діяльності та потенційних можливостей їх використання підприємством необхідних для забезпечення його інноваційного розвитку. Таке визначення враховує два основні моменти – інноваційні потенційні можливості до здійснення інноваційної діяльності та наявність ресурсів (трудових (інтелектуальний капітал), нематеріальних (інтелектуальна власність), матеріально-технічних, фінансово-економічних та інформаційних). В свою чергу, під потенційними можливостями автор розуміє сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що роблять впровадження інноваційних процесів можливим.

А.С. Гуріч, в свою чергу у [2] доводить, що інноваційний потенціал підприємства – це сукупність соціально-економічних особливостей, сформованих у процесі розвитку підприємства, що є основою його інноваційної діяльності. Галузеве середовище (клієнти, конкуренти, контрагенти), а також відносини між складовими цього середовища мають сильний вплив на інноваційність підприємства. Оцінкою ступеня проведеної інноваційної діяльності є кількість реалізованих інновацій, тип інновації або отримані від інновацій цінності.

Н.М. Котвицька вважає, що інноваційний потенціал включає в себе матеріальні, технічні, технологічні, інвестиційно-фінансові, людські (трудові та інтелектуальні), інформаційні, ресурси, а також організаційно-економічний механізм підприємства, промисловості, регіону, спроможний забезпечити ефективне впровадження інновацій у практику господарювання [3].

Що стосується дослідження даного питання у закордонних виданнях, відмітимо працю Й. Чена, який у [6] розглядав особливості здійснення внутрішніх інновацій та довів факт активізації інноваційної діяльності при посиленні прав інтелектуальної власності, захист яких повинен бути організований на достатньому рівні. В той же час низький рівень захищеності прав інтелектуальної власності сприяє імітації іноземних технологій, що зменшує ринкову владу іноземних фірм і змушує внутрішніх споживачів дотримуватися права інтелектуальної власності для заохочення збільшення



внутрішньодержавних інновацій.

Й. Олайзен у [7] виявив, що дотримання прав інтелектуальної власності збільшують довіру, відданість і ставлення всередині міжнародних проектних команд, забезпечуючи обмін знаннями та інноваційність для покращення рішень і результатів. Права інтелектуальної власності є обов'язковим підґрунтям для співпраці та є додатковим механізмом управління. Практичний висновок автора зводиться до того, що права інтелектуальної власності повинні бути визначені та прийняті до того, як корпорації розпочинають міжорганізаційну командну роботу (співпрацю).

**Мета роботи** полягає в дослідженні особливостей формування інноваційного та інтелектуального потенціалу промислового підприємства в умовах комерціалізації.

**Методи і методологія.** При виконанні даного дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу і синтезу для порівняння підходів до визначення інноваційного потенціалу, структуризації інноваційного потенціалу, характеристики суб'єктів, які реалізують різні стадії інноваційного процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Ю.Г. Левченко виокремлює підходи до визначення інноваційного потенціалу [1], порівняння яких наведемо у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння підходів до визначення інноваційного потенціалу за Ю.Г. Левченко**

Підхід	Визначення	Переваги та недоліки
Увага на окремих аспектах інноваційного потенціалу	Інноваційний потенціал ототожнюється з поняттям наукового, інтелектуального, творчого і науково-технічного потенціалів	Підхід є необґрунтованим і потребує коригування, враховуючи специфіку і особливості розвитку інноваційних процесів
Ресурсний	Інноваційний потенціал – це впорядкована сукупність ресурсів, яка забезпечує здійснення інноваційної діяльності суб'єктом ринку	Використання ресурсів завжди є цілеспрямованим для реалізації потреб суспільства й суб'єктів господарювання. Необхідно враховувати, по-перше, внутрішні можливості інноваційного середовища, у якому перебуває підприємство, здійснювати цілеспрямовану діяльність із залучення конкретних господарських ресурсів, забезпечувати раціональну переробку для формування інноваційного продукту. По-друге, враховувати зовнішні економічні фактори (державна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів, постачальників, фінансових посередників, зміни у вподобаннях споживачів тощо). Підхід дає оцінку поточної ситуації розвитку інноваційних процесів та виділяє сильні та слабкі сторони.
Використання продуктивної сили ресурсу	Інноваційний потенціал – сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових та інших можливостей, що забезпечують сприйняття і реалізацію нововведень та отримувати інновації	Використання та/ або невикористання прихованих ресурсних можливостей, які можуть бути задіяні для досягнення кінцевих цілей економічних суб'єктів.



Акумулятивний підхід	Інноваційний потенціал – ступінь здатності і готовності суб'єкта економічної діяльності здійснювати інноваційну діяльність	Здатністю передбачає наявність і збалансованість структури компонентів потенціалу, а готовність – достатність рівня розвитку потенціалу для формування інноваційної активної економіки
----------------------	--	--

*Джерело: складено автором за [1].*

При цьому вклад у дослідження даної категорія автор бачить у виокремленні блоків (управлінський, ресурсний, організаційний, функціональний), можливостей (стан технологій, R&D, інформаційне забезпечення, сертифікація та патентування), зовнішніх факторів (попит, податки, постачання, фінансування, державне замовлення, захист інтелектуальної власності, страхування ризиків) [1].

А.С. Гуріч у дослідженні [2] доходить висновків, що значимі результати діяльності підприємства досягаються за рахунок систематичного цілеспрямованого впровадження інновацій, які реалізують можливості надані економічним середовищем. При цьому фінансування інноваційної діяльності здійснюється за рахунок власних коштів (перше місце – близько 85%), інших джерел (друге місце – близько 10%), коштів державного бюджету та іноземних інвесторів (незначна частка – близько 5%). Авторка доводить, що основними видами інноваційної діяльності є: 1) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; 2) розроблення технологій, розширення раніше освоєних виробництв на базі продуктивніших технологій; 3) створення промислового зразка та проведення промислових випробувань; 4) придбання патентів, ліцензій і ноу-хау; 5) інвестиційна діяльність, необхідна для реалізації інноваційних проєктів; 6) сертифікація та стандартизація інноваційної продукції, а також матеріалів, необхідних для її виготовлення; 7) маркетинг і організація ринків збуту інноваційної продукції; 8) підготовка та перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності. Що ж стосується економічного зростання, воно базується на використанні нових знань і технологій, які залежать від фінансування наукових досліджень і розробок.

Н.М. Котвицька, досліджуючи інноваційний потенціалу у [3] запропонувала структурування інноваційного потенціалу, що демонструє табл. 2.

*Таблиця 2*

### Структуризація інноваційного потенціалу

Складові інноваційного потенціалу	Характеристика
Інституційний потенціал	- ринкові інститути (торговельні посередники, біржі, тощо); - формальні інститути (загальнодержавні, галузеві, регіональні)
Інфраструктурний потенціал	елементи інфраструктури, потрібні для забезпечення інноваційного циклу у галузі (інформаційні агенції, аналітико-консалтингові фірми, оцінювачі, аудиторі, рекламні агенції тощо)
Кадровий потенціал	забезпечення інноваційного процесу кваліфікованими кадрами, здатними сприйняти та реалізувати інновації
Інвестиційний потенціал	наявність необхідних інвестиційних коштів для здійснення досліджень, створення і впровадження інновацій
Науково-технічний потенціал	наявність науково-технічної бази інноваційного розвитку, спроможної створювати власні новації, а також адаптувати сторонні розробки до умов галузі

*Джерело: складено автором за [3].*



Ефективність використання ресурсної складової інноваційного потенціалу визначається, по-перше, якісно-кількісним складом та збалансованістю всіх видів ресурсів та, по-друге, можливостями забезпечення інноваційного процесу в галузі [3]. Ми згодні з авторкою, що ефективність використання можливостей інноваційного розвитку визначається результатом взаємодії підприємств і організацій за етапами інноваційного процесу. Ця взаємодія передбачає проведення таких заходів: 1) класичних НДДКР, модернізацію і технологічне переоснащення виробництва; 2) розробка, випробування та впровадження нової продукції або технологій; 3) виробництво оновленої або покращеної продукції; 4) дистрибуція і просування товарів на ринок; 5) формування та подальший розвиток галузевої інноваційної інфраструктури; 6) селекція, підготовка та навчання кадрів; 7) проведення експертиз інноваційних проєктів; 8) надання консалтингових послуг, фінансування інноваційних проєктів тощо.

В таблиці 3 наведемо характеристику суб'єктів, які реалізують різні стадії інноваційного процесу та функції, які покладені на ресурсну базу.

Таблиця 3

**Характеристика суб'єктів, які реалізують різні стадії інноваційного процесу**

Стадія	Суб'єкт	Характеристика	Функції ресурсної бази
«Генерація ідеї – розробка»	науково-дослідні установи та дослідно-конструкторські організації (установи системи НАНУ та НААН, інші науково-дослідні установи, конструкторські бюро, навчальні заклади)	здійснюють наукові дослідження та прикладні розробки в усіх сферах господарювання	є базисом реалізації інноваційного процесу (інтелектуальні, людські, інформаційні ресурси)
«Новація (нововведення)»	установи й організації, що здійснюють первинну апробацію розробки	організації переважно є нерозривно технологічно пов'язаними із науково-дослідними установами та дослідно-конструкторськими організаціями (малі впроваджувальні фірми і організації науково-дослідної сфери, інноваційні технологічні центри, які діють на базі великих підприємств, селекційні та племінні господарства)	забезпечують перетворення знань власне в інновації; залучаються організаційно-управлінські та інфраструктурні складові ресурсної бази
«Інновація»	підприємства (великі організації – фірми, підприємства первинної переробки сировини, підприємства продовольчої сфери тощо), а також інфраструктурні підприємства й організації (збутові, транспортні тощо), підсобні господарства населення, фізичні особи-підприємці	визначають розвиток промисловості, внутрішнє споживання продукції та внутрішнє приватне інвестування соціальної сфери	активізація інноваційного процесу; використання матеріально-технічних, організаційних, фінансово-кредитних, інвестиційних, інформаційних та інших видів ресурсів

*Джерело: складено автором.*

Формування інноваційного потенціалу підприємств є підґрунтям забезпечення економічної безпеки країни, оскільки кожен суб'єкт господарської діяльності, здійснюючи організаційно-економічні та технологічні зміни активізує інноваційну активність та удосконалює аспекти управління інноваційною діяльністю. Виокремлення складових інноваційного потенціалу змушує управлінський персонал формувати ефективний механізм розвитку інтелектуального потенціалу. Реалізувавши поточні та стратегічні орієнтири щодо розвитку усіх складових інноваційного потенціалу (науково-технологічної, виробничої, управлінської, маркетингової, фінансової, складової інформаційного забезпечення) суб'єкт господарювання має змогу забезпечити конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту та зростання прибутковості. Формування інноваційного потенціалу базується на обранні та дотриманні принципів забезпечення безпеки як інноваційних, так і інвестиційних заходів [5].

Особливої уваги заслуговує праця Л.В. Городянської, в якій нею було розглянуто структуру й показники інноваційного відтворення інтелектуального потенціалу в контексті розвитку інноваційної діяльності підприємства [4]. Ми згодні, що відтворення інтелектуального потенціалу може відбуватись екстенсивним чи інтенсивним шляхом (рис. 1).



**Рис. 1. Механізм відтворення інтелектуального потенціалу**

*Джерело: складено автором за даними [4]*

Згідно зі структурою (див. рис. 1), складовою інтенсивного типу відтворення інтелектуального потенціалу є інноваційний напрям, який дозволяє знаходити способи збільшення такого потенціалу шляхом підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, відновлення їх розумових і фізичних здібностей. Інноваційний напрям відтворення пов'язаний із інноваційною трансформацією підприємства й вимагає, крім іншого, залучення до виробничого процесу нових технологій, навичок і вмінь. Інтенсивний тип відтворення інтелектуального потенціалу персоналу, в свою чергу, доцільно здійснювати за такими трьома напрямками: 1) у межах суб'єкта господарювання; 2) поза його межами суб'єкта господарювання; 3) застосовуючи заходи



щодо відновлення працездатності персоналу. Організація інноваційного відтворення пов'язана з господарською діяльністю підприємства й набуттям людиною ключових компетентностей у процесі підвищення її професійно важливих рис [4].

Й. Олайзен, в свою чергу, в [7] визначає права інтелектуальної власності як права, пов'язані з будь-яким продуктом та/або знаннями, розробленими в інтелектуальному процесі у співпраці між компаніями, та які охоплюють весь процес розробки – від етапу інноваційного дизайну до патентування продукту та/або послуги. Тобто права інтелектуальної власності є не лише правами інтелектуальної власності, які надаються та захищаються законами, але й знаннями та іншими нематеріальними ресурсами, використання яких повинно контролюватися контрактами, політиками, організаційними процедурами та нормами, як фізично, так і технічно.

Близьких висновків було отримано Р. Тодерічу, яка інтелектуальний капітал розглядає з двох позицій: по-перше, включає в себе навички, кваліфікацію та розумові здібності співробітників; по-друге, – капітал відносин і структурний капітал. Структурний капітал, в свою чергу, це сукупність процесів, торгових марок, прав інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів підприємства, які не обліковуються на балансі, та є складовою інфраструктури людського капіталу, включаючи організаційну здатність адаптуватися до потреб ринку. Інфраструктура включає такі компоненти, як філософія управління, корпоративна культура, менеджмент, процеси та знання, які формують систему інформаційних технологій та мережевих систем. Структурний капітал характеризується ціннісними відносинами між компанією, клієнтами, постачальниками та іншими бізнес-партнерами, зацікавленими у співпраці. В контексті економіки знань найбільш затребуваним і бажаним ресурсом є людський капітал, який стає ключовим фактором отримання стійких конкурентних переваг, а інвестиції в людський капітал є обов'язковою умовою для розвитку і успіху будь-яких організацій [8].

Відтак, людський інтелектуальний потенціал є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а його поєднання з інноваціями дозволяє досягти значних результатів функціонування. Потенціал, в свою чергу, є складною економічною категорією, яка характеризує здатність до здійснення інноваційної та інтелектуальної діяльності, формування можливостей реалізації інноваційних програм, проєктів, тактик і стратегій з метою їх подальшої комерціалізації

**Висновки та перспективи подальших розвідок** у цьому напрямі. Дослідження наукової літератури дозволили сформулювати визначення, що інноваційний потенціал підприємства – це органічне поєднання наявних ресурсів, що характеризують його спроможність до інноваційної діяльності та потенційних можливостей їх використання підприємством необхідних для забезпечення його інноваційного розвитку. При цьому інноваційний потенціал включає в себе матеріальні, технічні, технологічні, інвестиційно-фінансові, людські (трудові та інтелектуальні), інформаційні, ресурси, а також організаційно-економічний механізм підприємства, промисловості, регіону, спроможний забезпечити ефективне впровадження інновацій у практику господарювання. Потенціал є складною економічною категорією, яка характеризує здатність до здійснення інноваційної та інтелектуальної діяльності, формування можливостей реалізації інноваційних програм, проєктів, тактик і стратегій з метою їх подальшої комерціалізації. Формування інноваційного потенціалу підприємств є підґрунтям забезпечення економічної безпеки, оскільки кожен суб'єкт господарської діяльності, здійснюючи організаційно-економічні та технологічні зміни активізує




інноваційну активність та удосконалює аспекти управління інноваційною діяльністю. Перспективами подальшого розвитку є дослідження економічної оцінки інтелектуально-інноваційного потенціалу.

### Список використаних джерел:

1. Левченко Ю.Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 57-61.
2. Гуріч А.С. Інноваційна активність підприємств України. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10. С. 111-120. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-111-120](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-111-120)
3. Котвицька Н.М. Інноваційний потенціал агропродовольчої сфери: сутність, значення, проблеми розвитку. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6 (11). С. 41-54. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.4>
4. Городянська Л.В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 99-111.
5. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 259-262. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-38>.
6. Chen Y., Puttitanun Th. Intellectual property rights and innovation in developing countries. *Journal of Development Economics*. 2005. Vol. 78, № 2. Pp. 474-493. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2004.11.005>.
7. Olaisen J., Revang O. The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge sharing and innovation in project teams. *International Journal of Information Management*. 2017. Vol. 37. № 6. Pp. 583-589. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.012>
8. Todericiu R., Stăniș A. Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 27. Pp. 676-681. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01048-5).

**Tetiana FONAROVA**

Ph.D. in Economics, Assistant Professor,  
Assistant Professor of the Department  
of Intellectual Property and Project Management,  
Ukrainian State University of Science and Technologies,  
Dnipro, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>  
fonarevat@ukr.net

### FEATURES OF FORMATION OF INNOVATIVE AND INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF COMMERCIALIZATION

**Abstract.** *The purpose of the article is to determine the features of the formation of the innovative and intellectual potential of an industrial enterprise in the conditions of commercialization. Potential is a complex economic category that characterizes the ability to carry out innovative and intellectual activities, the formation of opportunities to implement innovative programs, projects, tactics and strategies with a view to their further*



*commercialization. In turn, innovative potential allows business entities to create competitive advantages by enhancing innovative and intellectual activity.*

*Research in scientific literature has made it possible to formulate a definition that the innovative potential of an enterprise is an organic combination of available resources that characterize its ability to innovate and the potential possibilities for their use by the enterprise, necessary to ensure its innovative development and subsequent commercialization.*

*Based on the results of a literature review, it was found that innovation potential includes material, technical, technological, investment and financial, human (labor and intellectual), information, resources, as well as the organizational and economic mechanism of an enterprise, industry, region, capable of ensuring effective implementation innovations in business practices. The author systematized the characteristics of subjects implementing various stages of the innovation process.*

*Theoretical research has shown that human intellectual potential is the basis for ensuring the competitiveness of an enterprise, and its combination with innovation allows one to achieve significant results in commercial activities. It has been proven that the formation of the innovative potential of enterprises is the basis for ensuring economic security, since each economic entity, carrying out organizational, economic and technological changes, activates innovative activity and improves aspects of innovation management. Prospects for further development of the study will include an economic assessment of intellectual and innovative potentials.*

**Keywords:** *potential, innovative potential, intellectual potential, commercialization, industrial enterprise, capital.*







## **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ, АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ**

DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-017](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-017)

УДК 336.761(477):338.46  
JEL G12, G21, G24

**Наталія Валеріївна ГАВРИЛОВА**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>  
nh.15426378@ gmail.com

**Юлія Анатоліївна БОНДАР**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
cooperjulia@ukr.net

### **ОПЕРАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ З ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ**

***Анотація.** У статті розглядаються проблеми та наукового обґрунтування понять інвестиційної діяльності комерційних банків, розмежовуються поняття «інвестиційний кредит», «інвестиційні операції» та «банківські інвестиції». Проаналізовано інвестиційну діяльність комерційних банків в Україні з початком повномасштабного вторгнення та визначено, що інвестиційна діяльність комерційних банків здійснюється через розроблену та впроваджену інвестиційну політику, яка залежить від фінансового стану, рівня ліквідності та платоспроможності та інших фінансових показників.*

*Доведено, що банківські інвестиції як вкладання коштів комерційних банків в об'єкти рухомого та нерухомого майна, інтелектуальні цінності та цінні папери з метою одержання прибутку. Приділяється увага поняттю «інвестиційного портфеля» та його класифікаційним ознакам.*

*Охарактеризовано інвестиційний портфель комерційного банку може мати різні складові частини, змінювати свій склад та структуру через заміщення різних видів цінних паперів між собою в залежності від інвестиційних цілей комерційного банку та з балансуванням їх доходності та ризику. В результаті дослідження виявлено*



збільшення обсягів розміщення військових ОВДП та кількості банків які виконують операції щодо їх реалізації.

**Ключові слова:** інвестування, інвестиційна діяльність, комерційні банки, банківська система, кредитна система, інвестиційна діяльність комерційних банків.

**Постановка проблеми.** Останнім часом відбувається багато змін у структурі операцій комерційних банків. Саме інвестиційну діяльність варто вважати перспективним напрямком, адже зацікавленість потенційних вітчизняних та зарубіжних партнерів помітно зростає. Важливу роль у забезпеченні інвестиційної діяльності належить комерційним банкам, адже саме вони виступають посередниками у перерозподілі грошових коштів у довгостроковій перспективі. Інвестиції є підґрунтям для розвитку не лише банківської системи, а і подальших структурних перетворень в державі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних засад поняття «Інвестиційні операції комерційних банків» присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них особливо варто виділити Іванов Ю.І., Капран В.І., Кривченко М.С., Омельченко С.І., Онищенко Ю.І., Коваленко О.К., Мороз А.М., Мещеряков А.А. та Лисяк Л.В.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні ролі та місця операцій комерційних банків з інвестиційними цінними паперами та проаналізувати важливість, доцільність та особливість в умовах війни.

**Методи і методологія.** Теоретико-методологічним підґрунтям статті є фундаментальні положення фінансово-економічної науки щодо сутності інвестицій комерційних банків, особливостей формування інвестиційного портфеля комерційного банку. Використано загальнонаукові методи дослідження, а саме: системного аналізу та синтезу, систематизації принципів, методів, інструментів, ресурсного та фінансового забезпечення інвестиційних операцій комерційних банків.

**Виклад основного матеріалу.** Так, Онищенко Ю.І. та Іванов М.В. визначають «інвестиційну діяльність як здійснення інвестицій у цінні папери та передбачає процес вкладання капіталу у підприємство для одержання прибутків, що й є визначенням поняття «інвестування» [10].

Також вказаними науковцями стверджується, що «для позичальника інвестиційний кредит є джерелом інвестицій, однак для банку це різновид кредитування, який заснований на принципах цільової спрямованості, строковості, забезпеченості, платності та диференційного підходу до позичальників. Отже, під інвестиційною діяльністю банків автори розуміють операції банків із вкладення власних та залучених фінансових ресурсів через придбання цінних паперів на фондовому ринку від свого імені з метою отримання доходу; диверсифікації активних операцій; розширення джерел отримання додаткових доходів; збереження капіталу і забезпечення його приросту на основі росту курсової вартості цінних паперів; регулювання та забезпечення ліквідності банку» [10].

Так, Мещеряков А. А. та Лисяк Л. В. визначають, що «банківські інвестиції – це кошти, вкладені на певний період у цінні папери, випущені урядом, місцевими органами влади, недержавні боргові зобов'язання, акції і облігації акціонерних товариств, похідні фінансові інструменти, деривативи та інші види цінних паперів» [7].



Дане визначення є найбільш повним, але на наш погляд, його варто доповнити, та визначити банківські інвестиції як вкладання коштів комерційних банків в об'єкти рухомого та нерухомого майна, інтелектуальні цінності та цінні папери з метою одержання прибутку.

Слід вказати, що інвестиційна діяльність комерційних банків здійснюється через розроблену та впроваджену інвестиційну політику, яка залежить від фінансового стану, рівня ліквідності та платоспроможності та інших фінансових показників. Інвестиційна політика комерційних банків розглядається як «комплекс цілеспрямованих заходів та прийнятих рішень, які визначають потребу в інвестиційних ресурсах та конкретизують пріоритетні напрямки фінансування» [7]. Грамотно розроблена інвестиційна політика комерційного банку сприяє вибору найбільш ефективного фінансового інструменту, впливає на рівень інвестиційної привабливості, інвестиційної активності та напрямкам формування інвестиційного портфеля комерційного банку.

Зрозуміло, що в результаті інвестиційної діяльності комерційних банків формується його інвестиційний портфель. Так, Примостка Л.О. у своїх роботах визначає, що «Інвестиційний портфель банку це вид діяльності, який пов'язаний з інвестуванням банківських коштів на тривалий термін в такі активи як: цінні папери, нерухомість, статутні фонди підприємств тощо, ринкова вартість яких може зростати та приносити власнику дохід у вигляді процентів, дивідендів та інших прямих і непрямих доходів» [11].

Інвестиційний портфель комерційного банку може мати різні складові частини, змінювати свій склад та структуру через заміщення різних видів цінних паперів між собою в залежності від інвестиційних цілей комерційного банку та з балансуванням їх доходності та ризику. Структура портфеля цінних паперів комерційного банку представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Структура портфеля цінних паперів комерційного банку**

Мета інвестиційного портфеля	Заходи інвестування	Складові інвестиційного портфеля
Прибуткова	Забезпечення доходу	Гнучкі короткострокові і середньострокові інвестиції, які забезпечують одержання доходу, частина з них може бути цінними паперами венчурних компаній
Приріст вартості	Капіталізація портфеля	Цінні папери, які передбачають випереджаюче зростання вартості цінних паперів. Частина з них можуть складати цінні папери високотехнологічних та інноваційних компаній
Ліквідна	Страховий резерв	Високоліквідні цінні папери, необхідні для підтримання рівня інвестиційного портфелю комерційного банку. Можуть мати невеликі доходи і мінімальну капіталізацію



Інвестиційний портфель комерційних банків в Україні структурується за інвестиціями у цінні папери та прямими банківськими інвестиціями. За визначенням Ситник Н.С. «банківські інвестиції у цінні папери класифікуються на наступними ознаками:

- торговий портфель цінних паперів (частина інвестиційного портфеля банку, яка включає в себе цінні папери, які були придбані для перепродажу з метою отримати прибуток внаслідок короткотермінових коливань ринкової ціни);
- портфель цінних паперів на продаж (частина інвестиційного портфеля банку, у склад якого входять цінні папери, придбані банком на короткий термін для продажу у зв'язку зі зміною відсоткових ставок, наявності альтернативних інвестицій, потреб ліквідності тощо);
- портфель цінних паперів, які утримуються до погашення (включає в себе придбані банком боргові цінні папери з фіксованим платежем та з фіксованим строком погашення);
- інвестиції в асоційовані та дочірні компанії (інвестиції в пайові цінні папери, які відносяться до довгострокових вкладень)» [14].

Водночас, на думку Онищенко Ю.І. та Іванова М.В. «інвестиційний кредит розглядається як інвестиційний ресурс, якщо він використовується для розширеного відтворення, тобто для відтворення капіталу позичальника в розширених масштабах. Тим самим сферу інвестиційного банківського кредитування становлять кредити, які вкладаються в об'єкти реального інвестування, пов'язані з відтворенням засобів виробництва, матеріально-речових цінностей, а також пов'язані з інноваціями» [10].

За визначенням Мороза А.М. «під інвестиційною діяльністю банків варто розуміти «операції банків із вкладання власних та залучених фінансових ресурсів шляхом придбання цінних паперів на фондовому ринку від свого імені з метою отримання доходу; диверсифікації активних операцій; розширення джерел отримання додаткових доходів; збереження капіталу і забезпечення його приросту на основі росту курсової вартості цінних паперів; регулювання та забезпечення ліквідності банку» [1].

Як показали проведені нами дослідження, ситуація в банківській інвестиційній діяльності свідчить про помірну активність, що пов'язане не лише з станом банківської системи, а і вітчизняної економіки в цілому.

Реалізація інвестиційної діяльності комерційних банків є основою довгострокового кредитування та фондових операцій. Вона позитивно впливає на зростання обсягів інвестиційних ресурсів і як наслідок є джерелом розвитку вітчизняної економіки [4].

На початку 2022 року Україна очікувала відновлення бізнесу, налагодження діяльності банківської системи після світової пандемії. Але повномасштабне вторгнення зруйнувало очікування та стало причиною масштабної політично, військової і як наслідок економічної кризи. Все це не сприяло залученню інвестиційних ресурсів в економіку та, відповідно, спричиняє нові виклики для інвесторів.

На початку війни банківська система України стикнулася із складними перешкодами, а саме зниженням доходів населення, зниженням торговельно виручки підприємствами, зростанням частки непрацюючих кредитів, масовим звільненням працівників банків через міграцію за кордон серед жінок та загальною мобілізацією серед чоловіків.



Інвестиційну діяльність комерційних банків розглядаємо в більшості випадків як вкладення коштів в цінні папери на тривалий строк, в основному, в державні облигації. За 2022 рік вкладення банків в ОВДП дещо знизилися, натомість переважно нарощувалися обсяги депозитних сертифікатів НБУ та коштів на рахунках інших банків. Разом з тим, на початок 2023 року спостерігається зростання попиту на державні цінні папери [5].

25 лютого 2022 року Постановою КМУ № 156, було прийнято рішення про здійснення державних внутрішніх запозичень в обсязі 400 млрд. грн. через випуск ОВДП «Військові облигації». Емісію ОВДП здійснює Міністерство фінансів України відповідно до його обов'язків, визначених Бюджетним кодексом України. Операції з обслуговування державного боргу, пов'язані з розміщенням ОВДП, їх погашенням і виплатою доходів за ними здійснює Національний банк України. НБУ також проводить депозитарну діяльність щодо таких цінних паперів. Особливості провадження такої депозитарної діяльності визначаються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за погодженням із НБУ [3].

Зазначимо, що банки можуть виступати не лише в якості інвестора, а й як функціональний учасник інвестиційного процесу. Співпраця банків як фінансових посередників з інвесторами щодо мобілізації фінансових ресурсів, накопичень і заощаджень населення відбувається з метою спрямування їх на фінансові ринки. Крім того, банківськими інвестиційними операціями вважається рух коштів клієнтів інвесторів, що мають інвестиційне призначення.

«Для придбання військових облигацій не потрібно доводити джерело походження коштів. Відповідно до Правління НБУ № 47 від 11 березня 2022 року, банки не здійснюють заходів із перевірки джерел походження коштів, передбачених Законом України «Про запобігання та протидію доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» та нормативно-правовими актами НБУ, у разі проведення фінансових операцій із зарахування готівкових коштів на рахунки банків України для придбання облигацій внутрішньої державної позики «Військові облигації» [3].

За даними Мінфіна, з початку війни, завдяки розміщенню військових ОВДП, Україна залучила вже понад 55 млрд. грн, близько \$114 млн. і 176 млн. євро. Для багатьох українців купівля облигацій – це спосіб не лише підтримати державу у скрутний час, але й зберегти свої заощадження.

За даними ПУМБ «банк отримав від приватних покупців заявки на купівлю військових ОВДП у гривні приблизно на 58,5 млн грн, ще майже на 1,4 млн. у доларах та понад 213 тис. у євро. Корпоративні клієнти банку купили облигації на 142,5 млн. грн.»[16].

Високі показники продажу військових облигацій фіксують і в «Альфа-Банку, клієнти якого станом на 11 травня 2022 року придбали лише через мобільний додаток Sense приблизно 224 тисячі облигацій на суму понад 219 млн грн. А з початку випуску військових облигацій клієнти Альфа-Банку Україна сумарно придбали понад 662 тис. паперів на суму приблизно 784 млн гривень. Ці кошти були спрямовані на рахунки Міністерства фінансів України для забезпечення потреб ЗСУ та безперервного забезпечення фінансових потреб держави в умовах воєнного стану» [16].



Монобанк розпочав продавати військові облигації наприкінці квітня і пропозиція мала неймовірний попит. «За 11 днів наші клієнти купили військових облигацій на 500 млн. гривень» [16].

Таким чином, інвестори-фізичні особи отримують гарантований дохід від ОВДП, який не оподатковується. Оподаткування доходу інвесторів-юридичних осіб залежить від обраної системи оподаткування. Наприклад, суми доходу від ОВДП, що надійшли на рахунок юридичної особи-платника єдиного податку, підлягають оподаткуванню.

**Висновки.** В результаті дослідження розглянуто теоретичні підходи до трактування понять інвестиційні операції комерційних банків, інвестиційний портфель комерційних банків та інвестиційний кредит що стало підґрунтям для аналізу операцій комерційних банків з державними цінними паперами, а саме «військовими облигаціями» в період військової агресії. Виявлено збільшення обсягів розміщення військових ОВДП та кількості банків які виконують операції щодо їх реалізації.

Узагальнюючи викладене слід відзначити, що відкрита військова агресія приглушила розвиток не лише банківської системи, а і всієї економіки країни, але банки продовжують працювати та нарощувати обсяги операцій з цінними паперами.


#### Список використаних джерел:

1. Банківські операції: підручник / за ред. А.М. Мороза. Київ: КНЕУ, 2008. 603 с.
2. Брежнєва-Єрмоленко О.В., Золотарьова О.В., Москаленко К.О. Детермінанти інвестиційної діяльності комерційних банків. *Економіка і суспільство*. Вип. 19. 2018. С. 948-954. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/142.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/142.pdf)
3. Городнюк О. Інвестиції в Україну під час війни. URL: <https://everlegal.ua/investytsiyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovyi-obligatsiyi>
4. Грищук А.М., Шарко А.Р. Теоретичні основи інвестиційної діяльності банків. *Науковий вісник НЛТУ*. 2013. № 10. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23\\_10/190\\_Gry.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_10/190_Gry.pdf)
5. Данилишин Б. Підсумки 2022 року та завдання на 2023 рік. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/69552>
6. Інвестиції в Україну під час війни: військові облигації. URL: <https://everlegal.ua/investytsiyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovyi-obligatsiyi>
7. Мещеряков А.А., Лисяк Л.В. Фінансовий менеджмент у банках: навчальний посібник. Київ, 2006. 208 с.
8. Нагорна О.В., Василен Ю.В. Інвестиційна діяльність як особлива сфера банківської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2189>.
9. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану. Травень 2023. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voennoho-12>
10. Онищенко Ю.І., Іванов М.В. Інвестиційна діяльність банків України: законодавче забезпечення та перспективи розвитку. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6 (29). 2021. С. 82-87.
11. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. Київ, 2004. 467 с.




12. Про випуск облігацій внутрішньої державної позики «Військові облігації». Постанова КМУ від 25 лютого 2022 року № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF#Text>
13. Скасовано майже всі обмеження на торгівлю цінними паперами. *Дебет-кредит*. 05.08.2022. URL: <https://news.dtki.ua/finance/currency-and-securities/77850-skasovani-maize-vsi-obmezennia-na-torgivliu-cinnimi-paperaми>
14. Ситник Н.С. Банківська система: навчальний посібник. Львів, 2020. 291 с.
15. Черкасова О.В. Банківська інвестиційна діяльність на вітчизняному фондовому ринку. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 51-58.
16. Як і де купити військові облігації. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/kak-i-gde-kupit-voennye-obligacii/>
17. Бондар Ю.А., Продкун В.М. Фінансове забезпечення інвестиційною діяльністю підприємств. *Міжнар. наук.-практ. конф. Теоретичні та емпіричні наукові дослідження: поняття і тенденції (Оксфорд, 24 лип. 2020 р.)*. 2020. С. 97-98.
18. Bondar Yu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference, (Kielce, January 22-23, 2021)*. Poland, 2021. Pp. 91-95.

**Nataliia HAVRYLOVA**

Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Finance, Banking and Insurance,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>  
nh.15426378@gmail.com

**Iuliia BONDAR**

Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Aviation Management,  
Flight Academy of the National Aviation University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
cooperjulia@ukr.net

**OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS WITH INVESTMENT  
SECURITIES IN WARTIME CONDITIONS**

**Abstract.** *The article examines the problems and scientific substantiation of the concepts of investment activity of commercial banks, distinguishes between the concepts of "investment credit", "investment operations" and "bank investments".*

*The investment activity of commercial banks in Ukraine with the beginning of a full-scale invasion was analyzed and it was determined that the investment activity of commercial banks is carried out through a developed and implemented investment policy that depends on the financial condition, level of liquidity and solvency and other financial indicators. It has*



*been proven that banking investments are the investment of commercial banks' funds in movable and immovable property, intellectual property and securities for the purpose of obtaining profit.*

*Attention is paid to the concept of "investment portfolio" and its classification features. Characterized, the investment portfolio of a commercial bank can have different components, change its composition and structure by replacing different types of securities with each other, depending on the commercial bank's investment goals and balancing their profitability and risk.*

*As a result of the study, an increase in the volume of placement of military government bonds and the number of banks performing operations related to their implementation was revealed.*

**Keywords:** *investment, investment activity, commercial banks, banking system, credit system, investment activity of commercial banks.*






DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-018](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-018)

УДК 658.15:67/68.336.6  
JEL G30, O14, L86, M11

**Ірина Володимирівна ДІДОВЕЦЬ**


кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри права та  
соціально-економічних відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку людини  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,  
м. Кропивницький, Україна

 <https://orcid.org/0009-0005-7433-8965>  
[irina.dedovets@gmail.com](mailto:irina.dedovets@gmail.com)


**Ольга Василівна СЛОБОДЯНЮК**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри національної економіки,  
Національний університет «Одеська юридична академія»,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-2678-4707>  
[--2008@ukr.net](mailto:--2008@ukr.net)


**Марина Станіславівна КАРПУНІНА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Класичний приватний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-4270-3447>  
[marina211275@gmail.com](mailto:marina211275@gmail.com)

**Вячеслав Олексійович КОТЛУБАЙ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри національної економіки,  
Національний університет «Одеська юридична академія»,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-4560-7063>  
[v.o.kotlubay@gmail.com](mailto:v.o.kotlubay@gmail.com)

**ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ ТА  
ПІДПРИЄМСТВАМИ ІТ КЛАСТЕРУ**

*Анотація.* У статті розглянуто особливості управління фінансами інтегрованих корпоративних структур. На основі узагальнення підходів дано авторське бачення корпорації, суті корпоративного управління, визначення інтегрованої



корпоративної структури та фінансів ІКС як економічних відносин з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів юридично самостійних суб'єктів господарювання, які входять до складу ІКС та кожен з яких керується власними інтересами, проте їх спільна діяльність підпорядковується єдиній меті, що стоїть перед ІКС.

Відповідно до результатів досліджень визначено управління фінансовими ресурсами ІКС, як процес впливу на фінансові відносини ІКС з метою змінити їх у відповідності до пріоритетних напрямків діяльності ІКС, в тому числі через застосування фінансового менеджменту.

У свою чергу, фінансовий менеджмент ПКС можна визначити як комплексний практичний вплив на колектив працівників фінансових служб ПКС, які входять до складу ІКС, з метою розробки й реалізації управлінських рішень, спрямованих на найбільш сприятливе формування, розподіл і використання фінансових ресурсів ІКС під контролем головної компанії ІКС. Зроблено акцент на необхідності узгодженості управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури.

**Ключові слова:** інтеграція, корпоративні інтеграційні об'єднання, корпоративні підприємства, корпоративне управління, стратегія, інноваційний розвиток, фінансовий менеджмент.

**Постановка проблеми.** Ринкові перебудови на сучасному етапі господарювання пов'язані з процесами глобалізації, посиленням конкуренції, браком фінансових ресурсів внаслідок економічних криз. Такі умови функціонування підприємств призводять до необхідності концентрації та інтеграції банківського та промислового капіталів, тобто до появи організаційних форм об'єднання суб'єктів господарювання.

Таким чином, створення інтеграційних корпоративних структур (ІКС) в сучасних умовах є одним з факторів запоруки сталого функціонування промисловості України. у системі управління ІКС визначальне місце належить фінансовому менеджменту, який має свої специфічні риси, обґрунтовані тим, що процес фінансового менеджменту ІКС здійснюється на основі акціонерних відносин власності та має забезпечувати захист інтересів як власників окремих підприємств, які входять до корпоративних об'єднань, так і інтереси власників ІКС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти організації та управління інтегрованими корпоративними структурами розглядаються в працях Л.І. Федулової, О.Ю. Чорної, А.А. Пилипенко, М.О. Кизима, В.Г. Суржика, П.Ю. Буряка, Ю.М. Уманціва та інших науковців [1-9]. Але питання управління фінансами ІКС, зокрема фінансового менеджменту ІКС, залишаються відкритими. В цьому контексті проблематичним є формування міжфірмових відносин з приводу управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури (ПКС), які контролюються та регулюються на рівні ІКС в цілях головної компанії, але з урахуванням інтересів ПКС.

**Метою статті** є визначення особливостей управління фінансами інтегрованих корпоративних структур у взаємозв'язку з фінансами підприємств корпоративної структури.

**Основні результати дослідження.** Для більш докладного розгляду особливостей управління фінансовими ресурсами ІКС перш за все доцільно виявити підходи до визначення корпорації у наукових джерелах. Узагальнення розглянутих підходів до



сутності корпорації дозволяють її визначити як важливу суспільну структуру, сформовану у формі приватної власності на основі об'єднання майна акціонерів для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій, зростання капіталу в результаті узгоджених корпоративних відносин, головною ознакою якої є відокремлення власності від управління.

Корпоративні відносини формуються між акціонерами (їхні інтереси в системі корпоративного управління полягають в одержанні певної долі прибутку за допомогою дивідендних виплат або росту ціни їхньої долі участі в корпорації), кредиторами (які зацікавлені в рості прибутковості й вартості корпорації для збільшення свого доходу, у стабільності положення корпорації для одержання гарантованого доходу), працівниками корпорації, партнерами корпорації (постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих для підприємств-виробників кінцевої продукції), суспільством в цілому (держава, споживачі й ін.). Інтереси перерахованих вище учасників корпорації не збігаються і часто бувають прямо протилежними. Встановлення узгодженості між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та суспільними інтересами вирішується в процесі корпоративного управління.

Корпоративне управління має на увазі певний спосіб управління діяльністю корпорації та реалізується через:

- встановлення та досягнення корпоративних цілей;
- управління поточною діяльністю корпорацій (вирішення тактичних завдань);
- захист прав акціонерів та інвесторів;
- урахування інтересів учасників корпоративних відносин.

На нашу думку, суть корпоративного управління полягає в тому, що це система управління підприємствами корпоративної структури, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями та спрямована на узгодження інтересів учасників корпоративних відносин з метою забезпечення ефективної економічної та соціальної діяльності корпоративної структури. Отже, потрібно розробляти теоретичні та практичні підходи створення умов для формування нового українського типу корпоративного управління з урахуванням історичних, економічних і соціальних особливостей національного управління.

Окремі дослідники ототожнюють корпорації з більш складними організаційними утвореннями – інтегрованими корпоративними структурами (ІКС). Але корпорація може існувати як самостійна організаційно-юридична одиниця (наприклад, ПАТ НКМЗ), заснована на об'єднанні майна власників-фізичних осіб, які передали право управління товариством менеджерам, тоді як у склад ІКС входить сукупність корпорацій – юридичних осіб.

При визначенні складних організаційно-економічних утворень інтеграції суб'єктів господарювання науковці використовують різні терміни: «інтегрована структура», «інтегрована корпоративна структура», «інтеграційна структура», «об'єднання компаній», «інтеграційна корпоративна структура», «інтегрована структура бізнесу» та ін.

Спільним при цьому є застосування терміну «об'єднання» на засадах інтеграційних процесів. Розглядаючи інтеграцію ширше, ніж міжнародне співробітництво, можна дати їй наступне визначення: інтеграція – це процес взаємодії суб'єктів господарювання на основі фінансово-економічних і виробничо-технологічних



зв'язків задля досягнення єдиної мети в результаті більш ефективного використання ресурсів.

У результаті досліджень, можна дати наступне визначення інтегрованої корпоративної структури (ІКС) – це сукупність окремих юридичних осіб, організованих в єдину систему на основі фінансово-економічних і виробничо-технологічних зв'язків, об'єднана загальною ціллю і керована з єдиного центру та спрямована на поєднання можливостей концентрації виробництва і фінансового капіталу з метою забезпечення стабільних умов функціонування.

У контексті теми дослідження необхідно відзначити особливості управління фінансами ІКС, які викликані наступними чинниками.

На формування і структуру фінансового капіталу інтегрованої корпоративної структури в першу чергу впливає її склад, тобто ті учасники, які беруть активну участь у діяльності і функціонуванні об'єднання, впливаючи на нього і на його капітал в майбутньому.

Так, банки, науково-дослідні інститути, виробничі структури, будучи учасниками структури інтегрують свій капітал з метою досягнення певних цілей. Крім того, для накопичення необхідного об'єму фінансового капіталу в інтеграційній структурі створюється так званий інноваційний фонд. Банк у цьому випадку виступає як інвестор, а йому надається належний доступ до усіх планів науково-дослідницької та інвестиційної діяльності.

Таким чином, будучи складовою інтегрованої структури бізнесу, банк може виступати не лише як кредитор, а і як інвестор, не розраховуючи при цьому на повернення запозичених фінансових ресурсів.

Слід наголосити, що банк як і будь-яка організація чи установа, що входять до складу інтегрованої структури, залишаються абсолютно незалежними і працюють лише на договірних, добровільних умовах. Безперечним залишається при цьому ефект синергії, який створюється при інтеграції потенціалів підприємств і банківських установ, що доповнюють одна одну [6, с. 75].

Особливість ІКС щодо організації управління фінансами полягає також у відокремленні функції володіння капіталом (який належить широкому колу юридичних і фізичних осіб – акціонерам) від функції управління, яка переходить до рук фахівців – менеджерів. Власник капіталу делегує (передає) прийняття інвестиційних та фінансових рішень менеджерам (агентам). Менеджери отримують винагороду за досягнення цілей, поставлених власником.

При цьому інтереси власника та агента можуть не збігатися: власник ризикує вкладеними коштами – капіталом, але може лише обмежено впливати на діяльність компанії; компанія для нього становить інвестиційний об'єкт, а менеджери, які керують компанією, прагнуть досягти передусім власного як фінансового, так і нефінансового зиску: придбання предметів розкоші; невиправданого розширення організації, щоб підвищити власний соціальний статус; привласнення в тій або іншій формі грошових коштів інвесторів. Зазначені дії не збігаються з метою акціонерів компанії – одержати максимальний дохід на вкладений капітал. Звідси впливає важлива умова фінансової діяльності ІКС: дотримання прав акціонерів, а відповідно, і необхідність контролю за виконанням менеджерами цієї умови.

Організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту ІКС теж має свої особливості. Так, управління фінансами ІКС складається



з процедур різного рівня складності й відповідальності. Перший рівень – прийняття фінансових рішень з перспектив розвитку і поточної діяльності АТ, з обсягів і напрямків капітальних і фінансових інвестицій, з розподілу прибутку, формування грошових фондів компанії, залучення додаткових джерел фінансування.

Це завдання вищого рівня складності і відповідальності, вони перебувають у компетенції вищих керівників ІКС (голови правління, президента, віце-президента) і лише частково можуть бути делегованими більш низьким ланкам управління. Якщо в управлінні виробничо-господарською діяльністю керівники ІКС можуть піти на істотну децентралізацію, тобто делегувати нижчим ланкам широкі повноваження з прийняття управлінських рішень, то управління фінансами безпосередньо контролюють вищі керівники, які координують грошові потоки й приймають фінансові рішення щодо розвитку корпорації. Другий рівень – виконання різних фінансових розрахунків, оформлення фінансових документів, складання звітів, тобто технічні процедури, які виконують працівники бухгалтерії, фінансово-економічної служби; виконання деяких завдань може бути доручено працівникам інших підрозділів компанії.

Прийняття рішень на рівні окремих підприємств корпоративної структури (ПКС) повинно бути узгоджено з єдиною метою, встановленою керівництвом ІКС.

Склад фінансово-економічної служби, обсяг і особливості організації роботи з управління фінансами залежить від обсягів і характеру діяльності ІКС, від обсягів фінансових ресурсів, якими вона розпоряджається, від організаційної структури управління ІКС, наявності територіально відокремлених підрозділів. цей аспект визначає складність узгодженості інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень керівництвом ІКС.

Під фінансовими відносинами інтегрованих корпоративних структур розуміють відносини, які виникають у процесі формування, розподілу і використання сукупності фінансових ресурсів підприємств – учасників групи [7].

П.Ю. Буряк та О.В. Лівіновська дають наступне визначення фінансових відносин інтегрованих підприємницьких структур – спектр відносин, що пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів, здійсненням витрат, отриманням доходу [8].

Фінансові відносини ІКС носять доволі широкий характер. Прийнято поділяти їх на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фінансові відносини характеризуються взаємодією інтегрованих об'єднань із суб'єктами господарювання зовнішнього середовища. Внутрішні фінансові відносини виникають всередині інтегрованого об'єднання.

На основі узагальнення праць [8, 9] можливо сформулювати наступні напрямки зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин:

фінансові відносини – є зовнішніми відносинами ІКС;

фінансові відносини – є зовнішньо-внутрішніми;

фінансові відносини – є внутрішніми.

Управління цими відносинами має носити збалансований характер, незважаючи на те, що кожне з них відіграє самостійну роль у реалізації цілей ІКС.

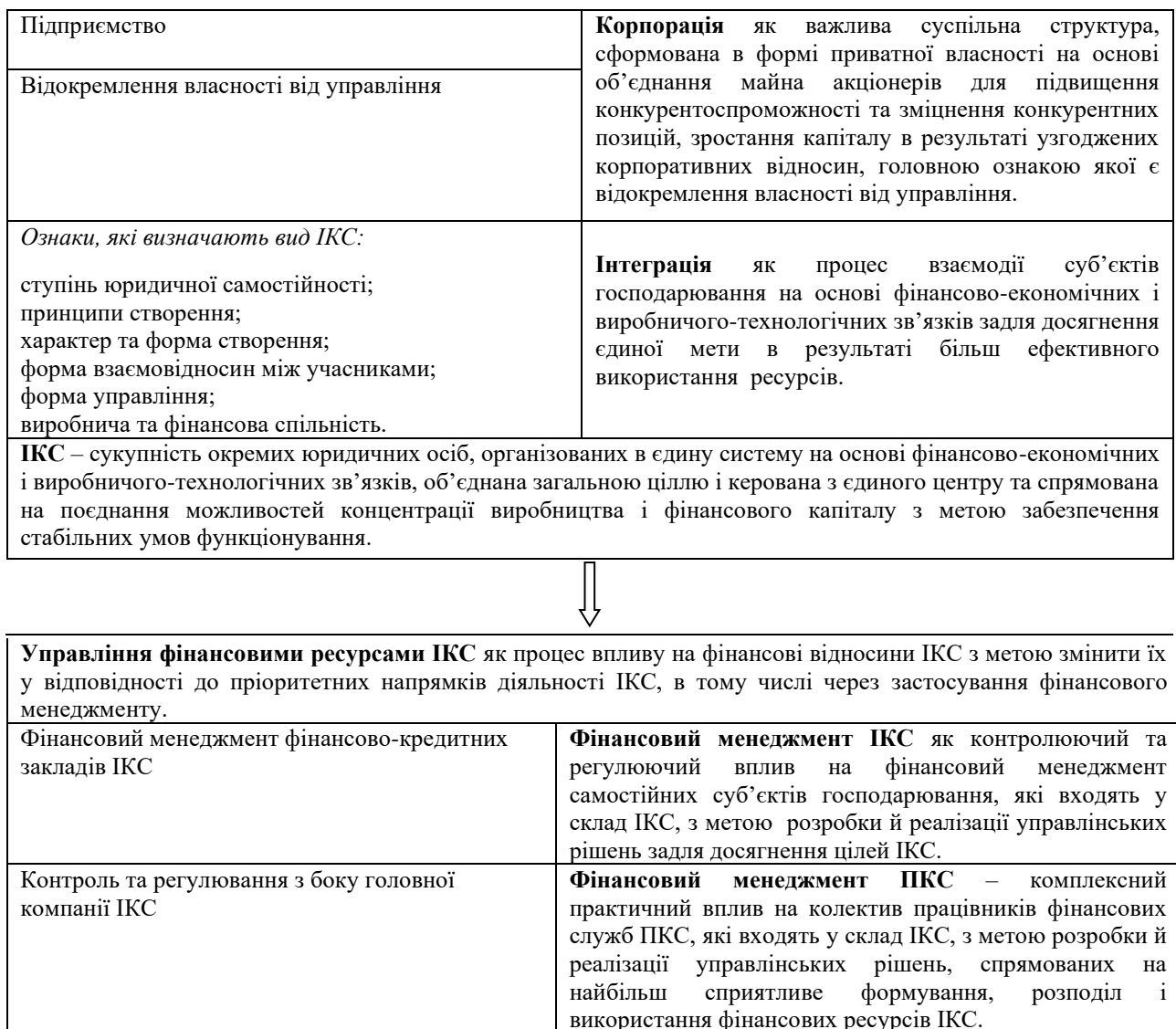
Таким чином, можливо розглядати наступне визначення фінансів ІКС – це економічні відносини з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів юридично самостійних суб'єктів господарювання, які входять у склад ІКС та кожен з яких керується власними інтересами, проте їх спільна діяльність підпорядковується єдиній меті, що стоїть перед ІКС.



Відповідно до результатів досліджень та вищезазначених висновків, управління фінансовими ресурсами ІКС – це процес впливу на фінансові відносини ІКС з метою змінити їх у відповідності до пріоритетних напрямків діяльності ІКС в тому числі через застосування фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент ІКС – як контролюючий та регулюючий вплив на фінансовий менеджмент самостійних суб'єктів господарювання, які входять у склад ІКС, з метою розробки й реалізації управлінських рішень задля досягнення цілей ІКС – фінанси єдиного суб'єкта господарювання (інтегрованої корпоративної структури).

Таким чином, вищезазначені дослідження сутності корпорації та інтегрованих корпоративних структур, фінансового менеджменту ІКС та його складових можливо сформувати у схему (рис. 1).



**Рис. 1. Декомпозиція фінансового менеджменту корпоративного інтеграційного об'єднання (структури)**



В результаті можливо відзначити низку переваг управління фінансами інтегрованої корпоративної структури, незважаючи на організаційну складність цього процесу:

контроль та регулювання фінансових потреб та спроможностей суб'єктів господарювання ІКС в режимі он-лайн з боку головної компанії дає можливість перерозподіляти фінансові ресурси на користь інших учасників групи, які відчують необхідність у коштах, у багатьох випадках за нижчою відсотковою ставкою, ніж у банках;

більш вигідні умови проведення операцій, зниження витрат, мінімізація ризиків ІКС викликана можливістю централізованого обговорення умов банківського обслуговування, кредитування, страхування, інвестування проектів та програм інтегрованої корпоративної структури, диверсифікацією бізнесу;

забезпечення постійної неперервної роботи об'єднання визначається наявністю фінансових закладів у складі інтегрованої корпоративної структури.

**Висновки.** Таким чином, ІКС мають більш значні можливості щодо залучення фінансових ресурсів, завоювання певних сегментів ринку, підтримання високого рівня платоспроможності. Посилення інтеграційних процесів сприяє укріпленню позицій підприємств корпоративної структури, забезпечує їх стале функціонування, сприяє розвитку підприємництва та стабілізації виробничих, технічних та економічних процесів.

Проте існує низка проблем узгодженості управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури, яке повинно бути підлегле загальній меті ІКС. Рішення цієї проблеми здійснюється шляхом урахування інтересів всіх учасників фінансових відносин, тобто повинен бути розроблений механізм збалансованого управління фінансовими ресурсами ІКС, що буде сприяти досягненню цілісності об'єднання, його розвитку, забезпеченню інтересів його учасників.

#### Список використаних джерел:

1. Федулова Л.І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2007. № 3. С. 9-31.
2. Чорна О.Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація. *Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 22. 208 с.
3. Пилипенко А.А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу. *Комунальне господарство міст*. 2008. № 82. С. 84-91.
4. Суржик В.Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 2 (10). С. 139-144.
5. Уманців Ю.М. Інституційні основи формування інтегрованих корпоративних структур. *Економічна теорія*. 2012. № 2. С. 62-71.
6. Ганущак-Єфіменко Л.М. Імітаційна модель управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 73-79.




7. Буряк П.Ю., Лівіновська О.В., Контури фінансових відносин у контексті інтегрованих підприємницьких структур: сучасний вимір. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С. 132-137.


8. Селіверстова Л.С. Фінансова діяльність корпорацій: сутність та особливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 190-193.

9. Кизим М.О. Організація великомасштабних економіко-виробничих систем. Харків: Бізнес Інформ, 2000. 108 с.


**Iryna DIDOVETS**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Law and Socio-Economic Relations,  
Central Ukrainian Institute of Human Development  
of the Open International University of Human Development «Ukraine»,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0005-7433-8965>  
irina.dedovets@gmail.com


**Olha SLOBODIANIUK**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of National Economics,  
National University «Odessa Law Academy»,  
Odesa, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-2678-4707>  
--2008@ukr.net

**Maryna KARPUNINA**

Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Classic Private University,  
Zaporizhzhia Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-4270-3447>  
marina211275@gmail.com

**Viacheslav KOTLUBAI**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of National Economics,  
National University «Odessa Law Academy»,  
Odesa, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-4560-7063>  
v.o.kotlubay@gmail.com





---

## FINANCIAL STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CORPORATE MANAGEMENT OF INTEGRATION ASSOCIATIONS AND ENTERPRISES OF HE IT CLUSTER

**Abstract.** *The article considers specific features of managing finances of integrated corporate structures. It summarises approaches and provides own understanding of a corporation, essence of corporate management, definition of the integrated corporate structure (ICS) and finances of the ICS as economic relations with respect to formation, distribution and use of financial resources of legally independent subjects of economic activity, which are a part of the ICS and each of which has own interests, nevertheless, their common activity complies with a common goal of the ICS.*

*It provides results of the study, which defines management of financial resources of the ICS as a process of influencing upon financial relations of the ICS with the purpose of changing them in accordance with priority directions of activity of the ICS, including through the use of financial management.*

*It states that financial management of the companies of the corporate structure (CCS) could be defined as a complex practical influence on the personnel of financial services of the CCS, which are parts of the ICS, with the purpose of development and realisation of managerial decisions, directed at the most favourable formation, distribution and use of financial resources of the ICS under control of the main company of the ICS. It emphasises a necessity of co-ordination of management of financial resources of the companies of the corporate structure.*

**Keywords:** *integration, corporate integration associations, innovative development, corporate enterprises, corporate management, strategy, financial management.*



УДК 330.14;332.12

JEL B10, B20, D24, G32, L30

**Олександр Олександрович КИРИЛЕНКО**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,

м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0009-0003-4367-0207>

[kyrylenko@suem.edu.ua](mailto:kyrylenko@suem.edu.ua)

### **ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

***Анотація.** У статті автором досліджено питання оптимізації капіталу з урахуванням сучасних економіко-політичних викликів в суспільстві. Висвітлено поняття «капіталу» як економічної категорії та її складових. Закцентовано увагу на тому, що головна мета будь якого підприємства не залежно від форми власності та виду господарювання полягає в можливості оцінити вплив фінансової структури капіталу на рентабельність підприємства, яка можлива в результаті проведення детального аналізу його діяльності.*

*Управління структурою капіталу є одним з найбільш важливих і складних завдань, що вирішуються при формуванні капіталу підприємства. Процес управління структурою капіталу передбачає аналіз складу і тенденцій зміни структури капіталу за низку періодів і встановлення цільової структури капіталу.*

*Автором розкрито методологію ефективної структури управління капіталом на підприємстві. Охарактеризовано підходи до вирішення завдання оптимізації структури капіталу та окреслено проблематику управління капіталом підприємства в умовах воєнного стану.*

*Автор статті вважає, що за сучасних умов адаптації економіки до європейських стандартів процес отримання універсальної оптимальної фінансової структури капіталу потребує застосування кількісних та якісних оцінок складу фінансових джерел. Аналізу показників ефективності управління капіталом має передувати експертний аналіз різних факторів проведення фінансування*

*Автором зазначається, що під структурою капіталу слід розуміти співвідношення як власних так і позикових фінансових коштів підприємства, і саме це дозволить повною мірою забезпечити досягнення обраного критерію її оптимізації. А, певна цільова структура капіталу забезпечує заданий рівень прибутковості і ризику в діяльності підприємства, мінімізує середньозважену його вартість або максимізує ринкову вартість підприємства.*

***Ключові слова:** підприємство, капітал, оптимізація структури капіталу, фінансовий стан, моделювання управління.*



**Постановка проблеми.** Становлення, розвиток та функціонування будь-якого підприємства залежить не лише від капіталу, а від ефективного управління ним. Останній становить основний фактор виробництва, який описує фінансово-господарський потенціал підприємства в цілому задовольняючи потреби як держави, так і персоналу.

Капітал як економічна категорія включає в себе основну грошову складову необхідну для розвитку підприємства. Він також є фундаментом для створення різноманітних фінансових інститутів за допомогою яких забезпечується економічний добробут для держави та підприємства. Саме тому кожна юридична особа, що займається виробництвом або надає фінансові послуги має належний рівень капіталу, який включає сукупність матеріальних активів, інвестицій, позиковий капітал які в свою чергу дають можливість здійснювати господарську діяльність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематикою оптимізації структури капіталу свого часу займалися: Бичкова Н.В., Беренда Н.І., Ворона К.В., Глухова В.В., Григораш Т.Ф., Гончаренко М.Ф., Дідух С.М., Жорова Є., Захарова О.В., Підвисоцький В.В., Писаренко А.А., Редзюк Т.Ю., Роганова Г.О., Салига К.С., Чубірка Г.І. Не зважаючи на велику кількість наукових праць, питання оптимізації структури капіталу підприємства залишається актуальним.

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Потребують більш детального та аргументованого розгляду питання оптимізації структури капіталу підприємства в умовах воєнного стану.

**Формулювання мети статті.** За допомогою загальних та спеціально-економічних методів дослідити питання оптимізації структури капіталу за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення оптимальної структури капіталу реалізується засобами адекватної системи управління підприємством. Кожному підприємству доцільно розробляти політику засновану на стратегії формування капіталу. Однак максимальна ефективність управління структурою капіталу може бути досягнута за умови систематичного підходу та раціонального поєднання стратегічних і тактичних заходів.

Структура капіталу, що використовується підприємством, визначає багато аспектів не тільки фінансової, але й операційної та інвестиційної його діяльності, активно впливає на кінцеві результати його діяльності. Вона впливає на коефіцієнт рентабельності активів та власного капіталу, визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, що в кінцевому результаті формує співвідношення дохідності та ризику в процесі розвитку підприємства [1].

Утворення власного капіталу відбувається за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел власних коштів. До зовнішніх джерел формування власного капіталу належать, по перше, кошти, що формуються як за рахунок особистих внесків, так і за рахунок можливостей фінансового ринку; по-друге, кошти, що формуються у порядку розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів у масштабах економічної системи держави. До внутрішніх джерел формування власного капіталу належать фінансові ресурси, які формуються в процесі виробничо-фінансової діяльності підприємства [2, с. 112].

Структура капіталу безпосередньо впливає на сам процес функціонування підприємства в цілому. В свою чергу раціональна структура капіталу є базовим чинником і джерелом ефективності не тільки фінансової, але й оперативної та



інвестиційної діяльності. Недбале керівництво, зосереджуючи увагу на короткостроковій вигоді, не рідко керуючись власними амбіціями та потребами, приймає рішення, що є доцільними у поточній діяльності підприємства, для досягнення локальних цілей, виконання часткових завдань, не враховуючи наслідки у майбутньому. Ефективна структура капіталу повинна відповідати довгостроковим, стратегічним цілям діяльності підприємства.

Важливим є розуміння керівниками необхідності планування процесу формування структури капіталу підприємства. Процес формування структури капіталу підприємства повинен бути підкріплений відповідним аналізом та оцінкою структури капіталу підприємства та його діяльності, прогнозними розрахунками за декількома сценаріями розвитку подій, залежно від ситуації, що може скластися на ринку. На підприємстві повинна бути певна методика оцінки результатів управління капіталом, що складатиметься на основі передових практик і власного досвіду, з комбінації показників структури, стану та ефективності використання капіталу, а також їх нормативних значень, що дозволить відстежувати динаміку процесу управління капіталом і робити прогнози у довгостроковому періоді [3, с. 62].

До основних ознак наявності ефективної структури капіталу на підприємстві належить:

- інтенсивний розвиток підприємства;
- безперервний виробничий процес;
- висока швидкість обороту капіталу;
- баланс між дохідністю капіталу та ризиками, що приймає на себе підприємство;
- показник рентабельності інвестованого капіталу вищий за середньозважену вартість капіталу підприємства;
- підвищення вартості підприємства з кожним наступним періодом.

У сучасних умовах джерела фінансування підприємств являють собою сукупність функціонуючих і очікуваних каналів отримання фінансових коштів, а також економічних суб'єктів, які можуть надати фінансові ресурси. Одним із найбільш ефективних і актуальних напрямів використання зовнішніх джерел є проєктне фінансування, що дає змогу підвищити обсяги інвестицій, які залучаються у виробничій та інфраструктурній сфері. Проєктне фінансування являє собою сукупність заходів, спрямованих на залучення грошових та інших матеріальних засобів під активи і грошові потоки компанії. Проєктне фінансування – порівняно молодий і перспективний комплексний фінансовий інструмент, який відрізняється низкою особливостей.

Кожне підприємство самостійно вирішує, які обсяги капіталу потрібно залучити, яку структуру їм надати, обирає джерела фінансування та інші чинники процесу формування капіталу підприємства. Ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від правильного та ефективного управління капіталом підприємства. Його важливою складовою є оптимізація структури капіталу.

Оптимізація структури капіталу – це важливий етап стратегічного аналізу капіталу, який полягає у визначенні такого співвідношення між вартістю, втіленою у кошти підприємства, які йому належать і приносять прибуток, та вартістю, інвестованою в грошові кошти, що залучаються на основі їх повернення, за умови чого досягається максимальна ефективність діяльності підприємства [4, с. 27].

У процесі оптимізації структури капіталу необхідно враховувати кінцевий результат діяльності підприємства, тобто фінансовий результат від звичайної діяльності



до оподаткування. Під час розрахунку оптимального співвідношення власного та позикового капіталу необхідно враховувати не тільки вже відпрацьовані методи оптимізації структури капіталу, але й показники резерву капіталу, рентабельності капіталу підприємства та кредитоспроможності.

Основними методичними підходами до вирішення завдання оптимізації структури капіталу є метод оптимізації структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності. Цей метод ґрунтується на багатоваріантних розрахунках рівня фінансової рентабельності за різної структури капіталу на основі розрахунку ефекту фінансового левериджу. Ефект фінансового левериджу може бути величиною як додатною так і від'ємною. Крім того цей ефект виникає завдяки використанню не лише платного кредиту а й безоплатних позикових ресурсів кредиторської заборгованості. І чим вищою є частка останніх у загальній сумі позикових коштів тим вищим є показник ефекту фінансового левериджу. Позитивний ефект фінансового левериджу виникає у тих випадках коли позиковий капітал який отримано під фіксований відсоток використовується підприємством у процесі діяльності таким чином, що приносить більш високий прибуток ніж фінансові витрати, тобто дохідність сукупного капіталу вища за середньозважену ціну позикових ресурсів [5].

Метод оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації вартості ґрунтується на попередній оцінці власного та запозиченого капіталів за різних умов їх формування, обслуговування та здійснення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу і таким чином на визначенні найбільш реальної ринкової вартості підприємства.

Метод оптимізації структури капіталу за критерієм фінансових ризиків пов'язаний з процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових частин активів підприємства необоротних активів, оборотних активів з розбивкою їх на постійну та змінну частини.

Наразі економічна діяльність підприємств має істотний вплив на торгівлю та економіку. Динамічне зростання основних показників підприємств будь-якого сектору економіки має вирішальне значення для вирішення проблем щодо ефективної економічної діяльності, потреб економіки, населення та досягнення європейських стандартів обслуговування.

Таким чином, управління структурою капіталу підприємства можна звести до таких трьох моментів, як:

- а) визначення загальної потреби в капіталі;
- б) оцінка вартості капіталу під час його запозичення з різних джерел фінансового ринку;
- в) оптимізація фінансової структури капіталу, тобто встановлення такого співвідношення його власних і позикових джерел, за якого забезпечується найбільш високий рівень фінансової стійкості підприємства [6, с. 15].

Формування оптимальної структури капіталу підприємства для фінансування достатнього обсягу затрат та забезпечення бажаного рівня доходів є одним із найважливіших завдань, що вирішуються у процесі фінансового управління підприємством. Згідно з ним, оптимальна структура капіталу відображає таке співвідношення використання власного та позикового капіталу, за якого забезпечується найбільш ефективний взаємозв'язок між коефіцієнтами рентабельності власного



капіталу та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізації його ринкової вартості.

На думку С. Дідуха політика управління структурою капіталу українських підприємств потребує кардинальних змін в умовах війни, оскільки використання ефекту фінансового левериджу при зменшенні операційної рентабельності бізнесу, підвищенні вартості капіталу та девальвації гривні вкрай обмежене. Ключовими напрямками адаптації управління структурою капіталу в умовах війни, на думку дослідника є:

1. Зменшення обсягу позикових зобов'язань шляхом проведення переговорів із кредиторами для надання кредитних канікул, відтермінування виплат та зменшення реальної вартості запозичень.

2. Оптимізація витрат для підвищення рентабельності бізнесу.

3. Використання наявних механізмів залучення позикового капіталу із використання державних програм пільгового кредитування.

4. Використання внутрішніх джерел оптимізації структури капіталу шляхом ефективного управління дебіторською заборгованістю та оптимізації поточної кредиторської заборгованості [7, с. 178].

В умовах воєнного стану більшість компаній відмовилися від залученого капіталу і перейшли на самофінансування. Водночас не кожне підприємство має достатньо власних фінансових ресурсів, щоб відмовитися від використання залученого капіталу. Численна кількість компаній змінила модель фінансування за рахунок збільшення внутрішньої заборгованості, зокрема заборгованості за заробітною платою. Така модель перекриття зовнішньої заборгованості за рахунок внутрішньої також зустрілася із опором, оскільки в умовах воєнного стану персонал у випадку неотримання доходу, мігруватиме до інших країн. Таким чином, показники фінансового стану в умовах війни для багатьох підприємств стають вищими нормативних, а структура капіталу характеризується практичною відсутністю заборгованості за розрахунками з постачальниками та за заробітною платою.

Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання залежить від управління витратами, у процесі якого приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості. Особливості витрат як об'єкта управління полягають в їхній різноманітності, постійному змінненні під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, різній динаміці у різні періоди часу. Усе це призводить до ускладнення точного кількісного оцінювання величини, динаміки, рівня витрат, визначення впливу витрат на економічні результати діяльності підприємства та методи їх оптимізації. Ефективність планування і контролю рівня витрат залежить також від своєчасного забезпечення релевантною інформацією всіх рівнів управління витратами [8, с. 122].

По досягненню оптимальної структури капіталу, підприємство, згідно традиційного підходу, повинне буде обмежувати додаткові інвестиції, оскільки вони не будуть приносити належної фінансової віддачі у вигляді такої величини як чистого прибутку, яка б повністю компенсувала фінансові ризики власників чи акціонерів підприємства. Отже, результатом стане зниження інвестиційної вартості підприємства. Саме тому оптимальний об'єм боргового навантаження повинен відповідати максимальному значенню реальної інвестиційної вартості підприємства. Додаткові



інвестиції повинні приносити доходність, що не лише перевищує вартість позикового капіталу, але ще покриває все зростаючу вартість власного капіталу.

На думку дослідників одним із найоптимальніших методів управління ефективним використанням власного капіталу є імітаційне моделювання. Імітаційне моделювання управління рентабельністю власного капіталу ТНК передбачає побудову моделі процесів, тобто формування системи, що описує процеси, які відбуваються та впливають на досліджуваний об'єкт (власний капітал). Завдяки імітаційному моделюванню проводяться експерименти над досліджуваним об'єктом задля отримання інформації для подальшого його аналізу та ефективного управління. Управління ефективним використанням та оптимізацією структури власного капіталу може бути представлене імітаційним моделюванням та методом Монте-Карло [9, с. 106].

Саме модель Монте-Карло дає змогу сформуванню уявлення про можливі шляхи ефективного використання власного капіталу та спроєктувати моделі впливу факторів різноманітних середовищ, що впливають на ефективність використання власного капіталу. Такий аналіз є основою для подальшого дослідження та ефективного використання власного капіталу підприємства й оптимізації його структури. Імітаційне моделювання деталізує процеси, що дає змогу розширити простір альтернативних шляхів ефективного використання власного капіталу [10, с. 47].

Ефективна фінансова діяльність неможлива без постійних запозичень. Використання позикового капіталу дозволяє розширити сферу господарської діяльності, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різноманітних цільових фінансових фондів, а в кінцевому результаті – підвищити ринкову вартість підприємства.

Хоча капітал є основою кожної компанії, кількість зовнішніх коштів у компаніях у багатьох секторах економіки значно перевищує суму власного капіталу. У зв'язку з цим управління залученням та ефективним використанням позикових коштів є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту, спрямованих на досягнення високих кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

**Висновки й перспективи дальших дослідження у цьому напрямі.** З метою підвищення ефективності управління капіталом підприємства основну увагу керівництву необхідно спрямувати на такі напрями: забезпечення максимального використання внутрішніх джерел формування капіталу, що може бути досягнуто за рахунок підвищення прибутковості та збільшення оборотності власного капіталу; оптимальне обмеження капіталоутворення за рахунок зовнішніх джерел з урахуванням вартості капіталу. Забезпечення контролю середньозваженої величини інвестованого капіталу підприємства з метою недопущення перевищення його показником величини рентабельності власного капіталу підприємства та інвестиційного доходу.

#### Список використаних джерел:

1. Глухова В.В., Григораш Т.Ф. Економічна сутність поняття капіталу підприємства та його структури. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/15.pdf>
2. Семенов А.Г., Юсипчук Л.А. Особливості формування капіталу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 110-114.



3. Жорова Є. Пріоритетні напрямки формування ефективної системи антикризового управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 158. С. 59-63.
4. Салига К.С., Писаренко А.А. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Інвестиція: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 27-29.
5. Бичкова Н.В. Оптимізація структури капіталу вітчизняних підприємств у контексті підвищення ефективності фінансової діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038001.pdf>
6. Беренда Н.І., Редзюк Т.Ю., Ворона К.В. Управління структурою капіталу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Частина 1. С. 14-18.
7. Дідух С.М. Структура капіталу підприємства: теоретичні підходи та напрямки оптимізації в сучасних умовах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. № 4 (84). С. 174-180.
8. Чубірка Г.І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Випуск 2 (6). С. 118-124.
9. Примостка О.О. Оптимізація структури капіталу ТНК в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 15. Частина 2. С. 105-108.
10. Роганова Г.О., Підвисоцький В.В. Імітаційне моделювання структури капіталу підприємства: метод Монте-Карло. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 44-49.
11. Гончаренко М.Ф. Оптимізація капіталу суб'єктів господарювання регіону як основа забезпечення стійкого розвитку. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2020. № 1 (28). С.159-167.


**Oleksandr KIRYLENKO**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0003-4367-0207>

[kyrylenko@suem.edu.ua](mailto:kyrylenko@suem.edu.ua)

### **CONCERNING THE ISSUE OF OPTIMIZING THE CAPITAL STRUCTURE UNDER THE CONDITIONS OF THE CHALLENGES OF CURRENT GLOBALIZATION**

**Abstract.** *In the article, the author investigated the issue of capital optimization taking into account modern economic and political challenges in society. The concept of "capital" as an economic category and its components is highlighted. Attention is drawn to the fact that the goal of the head of any enterprise, regardless of the form of ownership and type of management, is to be able to assess the impact of the financial structure of the capital on the profitability of the enterprise, which is possible as a result of a detailed analysis of its activity.*

*Management of the capital structure is one of the most important and complex tasks that are solved during the formation of the capital of the enterprise. The process of managing the*





*capital structure involves analyzing the composition and trends of changes in the capital structure over a number of periods and establishing the target capital structure.*

*The author revealed the methodology of the effective structure of capital management at the enterprise. Approaches to solving the task of optimizing the capital structure are characterized and the problems of capital management of the enterprise in the conditions of martial law are outlined.*

*The author of the article believe that under modern conditions of adaptation of the economy to European standards, the process of obtaining a universal optimal financial structure of capital requires the use of quantitative and qualitative assessments of the composition of financial sources. Analysis of capital management efficiency indicators should be preceded by an expert analysis of various financing factors*

*The author note that the capital structure should be understood as the ratio of both the company's own and borrowed financial resources, and this will fully ensure the achievement of the chosen criterion for its optimization. And, a certain target capital structure ensures a given level of profitability and risk in the enterprise's activities, minimizes its weighted average value or maximizes the market value of the enterprise.*

**Keywords:** *enterprise, capital, capital structure optimization, financial condition, management modeling.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-020](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-020)


UDC 342.92

JEL G38, H21, H25, K34

**Olha KOTSIURBA**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Finance, Banking and Insurance,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-6356-7301>  
kotsyurbaolga@ukr.net

**Volodymyr SYBIRTSEV**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department  
of Finance, Banking and Insurance,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>  
sybirtsev@ukr.net

## LEGAL PROVISION OF ALTERNATIVE TAXATION SYSTEMS FOR LEGAL ENTITIES

**Abstract.** *One of the main signs of the alternative tax system is its free choice by the taxpayer. It is the ability to choose independently a particular tax system of their choice, in this discretion is a sign of an alternative tax system. Alternative taxation systems are not seen as a tool to reduce taxpayers' tax burden. They are not a system of restrictions in the free choice of the taxation system, but serve as an incentive to ensure one or another result, in particular, which is an independent, free, alternative choice of the taxation system.*

*Having examined the simplified system of taxation, accounting and reporting as an alternative to corporate income tax, it is noted that it was with the introduction of the simplified system of taxation that they began to really talk about the possibility of using alternative systems of taxation, which was expressed in the possibility of free choice of the conditions of tax legal relations.*

**Keywords:** *alternative taxation systems, taxes, tax legislation, subjects of tax legal relations, taxpayers, tax authorities, anti-crisis taxation, corporate income tax, tax liability, supervisory authority, resident, non- resident, indirect taxes, tax policy, taxation of small business entities, improvement of tax rates.*

**Introduction.** Modern realities in which functioning tax system of Ukraine, military aggression, recession of economic activity, significant loss of resources is the small list of problems that it is necessary to decide the leadership of the state in order to meet the needs



countries, people, economy. Analysis of scientific publications makes it possible to talk about the need to create new approaches to the formation of conditions, which will ensure proper conditions for tax legal relations, creation of possible conditions for avoiding conflicts between tax payers and the State Tax Service.

A significant number of draft regulations prepared in this area, namely in tax legal relations, speaks of due attention from both the legislator and a large number of subjects of tax regulation. Problems related to taxation of legal entities are associated with many factors and need an integrated approach to improvement. Analysis of the situation showed about the possibility of not only fundamental changes in the taxation system, which are not always acceptable and positive for all subjects of tax relations and creation of certain conditions for the defined taxpayer categories - creating alternative systems of taxation. It is through such measures that it is possible to provide additional incentives for the development of economic relations and entrepreneurial activity in the state. The relevance of the research is confirmed by the fact that the applicant has analyzed a significant number of scientific and informational legal documents, carried out the corresponding analysis of the specified materials, made critical analysis and relevant conclusions and recommendations for improvement of tax legal relations. All these aspects point to

relevance of the study.

The selected research topic is very important for science of financial law, since at present, taking into account the complex economic conditions that currently exist in the state there is a need for theoretical legal research on the legal provision of tax legal relations, in particular taxation of legal entities.

**Analysis of recent research and publications.** The theoretical basis of the study is the works of such domestic legal scholars in the field of financial and tax law: Y.I. Anistratenko, N.I. Atamanchuk, V.T. Belous, L.K. Voronova, A.A. Dmitrik, D.A. Getmantsev, L.M. Kasyanenko, M.P. Kucheryavenka, A.M. Novitsky.

Separate aspects related to legal support of alternative systems of taxation of legal entities were the research subject of the following scientists: V. Korotun, O. Panasyuk, O. Punda, V. Sinchak, M. Slavitskaya, O. Brigintysya, M. Glukh, M. Karmalita, G. Striyashko.

Despite a significant number of scientific achievements dedicated to main aspects of legal support of alternative systems of taxation of legal entities, issues that became the subject of research, in the works of these authors are not disclosed.

**Formulation of the article's objectives.** The purpose of the research is to develop evidence-based proposals improving legal support for the introduction of alternative systems of taxation of legal entities.

**Methods and methodology.** The methodological basis of the research is a set of methods and techniques of scientific knowledge that made it possible to investigate systematically the legal support of alternative systems of taxation of legal entities. General scientific dialectical method of cognition was the main in this system of methods and allowed to perform scientific tasks defined in the study, in the unity of their social content and legal form. The use of the generalization method made it possible to highlight the problems of legal support of the application of alternative systems of taxation of legal entities. Using the system approach, approaches to the analysis of individual alternative taxation systems are formed depending on the type of activity, conditions of entrepreneurial activity.

**Presentation of the main research material.** Taxation of legal entities has always been associated with tax on profit of enterprises. However, not all legal entities are payers' corporate



income tax as a significant part of small business chooses a simplified taxation system. The latest tax regime has a number of features and limitations, which unfortunately does not prevent big business grind and use this scheme for yourself. Thus simplified taxation system for legal entities is the only alternative to taxation on the income tax of enterprises.

The presence of such a choice should be reflected theoretically in the economic activity and business efficiency. However, at the same time, the question arises or does not lead such a choice to violate the rights of those entities that pay tax on profits of enterprises. After all, the economic benefit for the subject at the expense of staying on a simplified system creates advantages not due to equal competition participants of which present the best qualities and organization to get consumer attention. Reaching the maximum the threshold of staying on a simplified tax system, in turn, becomes drive for business milling, adjustment of reporting for pre-threshold indicators, or a slowdown in economic activity. So to answer the question should be compared the mandatory elements of both taxes and make a conclusion on the differences in the conditions of taxation of legal entities.

According to the State Statistics Service, 1.49 million legal entities were registered in the register of enterprises, institutions and organizations as of October 2023 [1]. Also according to open data the State Tax Service of Ukraine on the 3rd group of the simplified system as of October 2023, there were 605 thousand taxpayers (legal entities account for about 1/3 in this number). So thus, it can be said that more than 15% of legal entities are on simplified taxation system.

Y. Anistratenko's conclusion is correct that the content of taxation of small and medium-sized businesses in Ukraine is disclosed through the possibility of using two taxation systems (general and simplified), which are determined depending on the category of the payer, its legal status and occupation of a certain type of business. Efficiency the use of each tax system is realized due to the ability of the payer to determine the advantages of each of them when choosing business [2, p. 383]. However, it is not necessary to make such a choice between different ways of taxation as the main feature of the content taxation of small and medium-sized businesses in Ukraine. After all, the regulatory function of tax can also be implemented within the framework of tax on profits of enterprises, which can be observed in the tax legislation of many states.

At the same time, for example, the special mode "Action City" also gives a choice for business in the field of information technology, but does not express the general content of taxation of this area of activity. We believe that the content of taxation of small and medium-sized businesses is in the development a set of measures and tools aimed at realizing the interests of the state and society in this area. Again, Poland's experience in The introduction of "Estonian CIT" initially extended to small and medium-sized businesses, which the state is trying to develop, providing that individuals will form enterprises, thus gaining the opportunity to accumulate capital and continue to develop. Therefore, it is obvious that the content taxation of small and medium-sized businesses is not to provide it selection in relation to the tax regime, which is one of many tax tools, and in the use of a wide range of measures and tools implementation of regulatory and stimulating functions of taxes.

Special taxation regime, which provided for relief of conditions small business activity was introduced in 1998 by Presidential Decree Ukraine, but the modern version of this regime was introduced accordingly the Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine regarding a simplified system taxation, accounting and reporting". Thus, taxpayers continued to use the simplified accounting system in the new



format as an alternative for paying income tax enterprises. At the same time, legal requirements for payers who can use a simplified tax system, do not allow larger part of legal entities to switch to this mode of taxation [3].

To the advantages provided by a simplified system of taxation scientists include the following: simplified procedure and procedure for registration of the taxpayer; the possibility of switching to the payment of single tax from the beginning of any quarter; easy calculation of a single tax; simplified accounting, calculations related to the determination of tax amounts and relative simplification filling out reports, including taking into account the Accounting Provisions accounting; increase of payers' own working capital at the expense of reduction of amounts of payments on taxes and fees availability of choice, about payment of value added tax [4, p. 244].

At the same time, restrictions on single tax payers make such a system not relevant for medium and large businesses, although the domestic business has repeatedly demonstrated flexibility to optimize the tax burden due to small business a formal sign (Foxtrot, Rozetka, etc.). It should also be noted here on the impossibility of displaying more complex business processes and transactions that require accounting and introduction of accounting policy in the enterprise for accounting features of its activities provided by law [3].

In turn, the content of corporate income tax is determined through the concept of profit, which is an abstract economic category, with through which a theoretical justification is made that economics originated on the basis of the desire to understand the principles of economic mechanism [5, p. 92]. Thus, the legal expression of this tax lies in the plane of the economic content of profit, which, in turn, often generates a discrepancy between the content of business transactions and formal legal expression.

Economists are not unanimous in determining the content of the concept of profit and offer the following definitions: profit - general economic category, which is inherent in commodity-money relations and is part of the income of a particular companies affected by internal and external environment and business development [6, p. 83]; is the difference between income from all activities and costs companies that arose during the receipt of this income, and the implementation of the process extended reproduction and satisfaction of the interests of business owners, employees, investors and you can use the state [7, p. 84]. At the same time in Regulation on National Accounting Standards (Standard) 1 "General requirements for financial statements" profit is mentioned as "the amount by which the income exceeds the associated costs" and the loss as "exceeding the amount of expenses over the amount of income for which these expenses were incurred" [7].

It is known from the theory of financial law that income tax enterprises in the form of taxation is a direct tax, this means that it directly depends on the amount of income of the payer and significantly affects the activities of business entities. Ukrainian scientist V. Andrushchenko draws attention to the predominant use of its regulatory potential in Western states [8, p. 242]. Regulatory mechanism of income tax enterprises are implemented through the differentiation of tax rates for various types of payer activities and preferential taxation of production priority goods. Therefore, in other countries you can not often find such a tax regime as a simplified tax system for incentives development of small and medium-sized businesses outside corporate tax.

Other tax incentives and benefits apply: simplified accounting system; lower income tax rates; introduction special tax rules; stimulation of investments in the main capital; providing tax holidays for startups; stimulating spending on research and development; use of taxes on



estimated income and minimum taxes [9, p. 152; 10, p. 266] and even the application of tax on withdrawn capital as a separate regime for small and medium-sized businesses.

Table 1 shows the elements characterizing the main differences between corporate income tax and group III and IV of a single tax.

Table 1

**Comparison of corporate income tax and single tax of groups III and IV**

Comparison criterion	Corporate income tax	Simplified taxation system	
		III group	IV group
Taxpayer	Legal entity resident and equivalent non-resident	Legal entity resident who meets the criteria cl. 291.4 ar. 291 TCU	Legal entity resident who meets the criteria cl. 291.4 ar. 291 TCU
Object	Financial result +/- adjustment * tax rate/100	Income * tax rate/100	Land area in ownership or use * normative monetary valuation of land * rate tax
Tax rates	Percentage of tax base		
Resident	18, 3, 0	3% for VAT payers; 5% without VAT, 15% (ar. 293.4 TCU)	0,95; 0,57; 0,19; 2,43; 6,33
Non-resident	0, 4, 5, 6, 12, 15, 20	Cannot be a payer (cl. 291.5.7 TCU)	
Reporting	Declaration of choice up to 20 million UAH annual or quarterly, > 20mn UAH quarterly	Tax payment quarterly, annual reporting	Tax payment quarterly, annual reporting
Conditions of registration	State registration of legal entity	When registering a legal entity, or at the request of the taxpayer, if there is compliance with the Tax Code of Ukraine	When registering a legal entity, or at the request of the taxpayer, if there is compliance with the Tax Code of Ukraine
Features of accounting	Accounting, International Financial Reporting Standards	Simplified financial report of the small business entity in the Balance Sheet	Book of income and expenses in the electronic account of the payer
Revenue per year	There are no restrictions	7 million UAH	Farmland area not less than 2 hectares and not more than 20 hectares, 75% revenue from agricultural activities
Quantity of employees	There are no restrictions	There are no restrictions	There are no restrictions

Source: compiled by authors.



Immediately it becomes noticeable that the income tax of enterprises has a wider range of taxpayers, since it is required to pay not only legal entities residents, but also non-residents. Thus, the existence of the status of a tax resident, which for a legal entity manifests itself in state registration, is a prerequisite for the use of a simplified taxation system. After all, the goal of introducing a simplified taxation system and the complexity of foreign economic transactions and their volume do not allow applying simplified reporting. A separate important sign of the legal status of the single tax payer is the restriction on the amount of income and activities.

In addition, there is also a restriction on the structure of owners, since a legal entity cannot be a single tax payer if another legal entity owns a stake in its authorized capital of 25% or more percent. Farms also have significant restrictions on the amount of land and income from agricultural activities for the use of a simplified taxation system. Previously, there were also restrictions on the number of employees, which significantly limited the possibility of staying on a simplified tax system. In our opinion, such restrictions on single tax payers are explained by the need to minimize abuse associated with manipulation and adjustment to such requirements of larger taxpayers [3].

The subject of taxation by the single tax is all the income of a legal entity with the exception of income, which is not included due to the need to report on the payment of income tax for third parties or receive income from them, which, when accrued, are also taxed on the income of enterprises. In turn, the object of taxation on the income tax of enterprises takes into account the peculiarities of the taxpayer's activity and the formation of profits based on the financial result.

The object of taxation of corporate income tax in the modern definition in accordance with Article 134 of the Tax Code of Ukraine is income with a source of origin from Ukraine and abroad, which is determined by adjusting (increasing or decreasing) the pre-tax result specified in the company's annual financial statements for tax differences. Income of a single tax payer-legal entity in accordance with sub-clause 2 clause 292.1 of article 292 of the Tax Code of Ukraine determines any income of such person received during the tax period in monetary form (group III).

Income should be understood as the total amount of income of the taxpayer from all types of activities received (accrued) during the reporting period in monetary, material or intangible forms both on the territory of Ukraine, its continental shelf in the exclusive (marine) economic zone, and beyond them (sub-clause 14.1.54 of clause 14.1 of Article 14 of the Tax Code). Now, the procedure for determining the object of taxation when levying income tax, determined by the legislation of Ukraine, is considered difficult [11], and legal norms can have different interpretations. It is no coincidence that ideas appear to replace enterprise income tax with, for example, a tax on withdrawn capital. And tax optimization can lead to the fact that individual taxpayers will not be taxed at the proper level, thus transferring the burden of paying tax to other taxpayers, because a significant part of the tax revenue from corporate income tax is provided by only 0.4% of all taxpayers of this tax [12]. Also, constant changes in the tax system lead to non-compliance with the tax reporting of the Tax Code of Ukraine, and leads to ambiguous situations and tax disputes [13].

The main corporate income tax rate is 18%, however, unlike a single tax, this rate applies to profit, not to income as a whole (individual income is the object of taxation of corporate



income tax). In addition, within the income tax there are other rates that apply to individual objects of taxation of types of activity and taxpayers (non-residents), which makes its application more flexible. Thus, the maximum amount of tax paid by a legal entity within the limits of the third group of the simplified tax system will be 210 thousand UAH with VAT (3%) and respectively 350 thousand UAH excluding VAT (5%). At the same time, corporate income tax has no marginal income limits and makes it possible to take into account the peculiarities of activities and calculate the losses of previous periods.

For legal entities - single tax payers of the third group, a double rate determined by clause 293.3 of article 293 of the Tax Code (that is, 6% of income of VAT payers, and 10% of income of those who are not VAT payers) is applied: to the amount exceeding the limit level of annual income defined for this group of payers in sub-clause 3 of clause 291.4 of article 291 of the Tax Code; to income received when applying a different method of calculation than provided for single tax payers; - to income received from the implementation of activities that do not give the right to apply a simplified tax system.

In case of violation of the conditions of stay on the simplified tax system, the legal entity will have to switch to the general tax system, that is, pay income tax on enterprises. Such reasons for mandatory transition, in accordance with sub-clause 298.2.3 of clause 298.2 of article 298 TCU for legal entities - single tax payers of group 3 are: exceeding the established amount of income; the use of a non-cash form of calculations; conducting activities that do not give the right to apply a simplified taxation system; carrying out activities not specified in the register of single tax payers; violation of the requirements for the composition of the authorized capital; having tax debt “for every first day of the month for two consecutive quarters”.

Providing certain preferences categories of taxpayers, or creating additional conditions for conducting business activities is not a novel of the national tax system. Studying foreign experience can see different approaches in different jurisdictions to establish special tax conditions categories of taxpayers.

Therefore, M. Reta noted that when deciding on the choice of the taxation system, it is necessary to carefully weigh all the pros and cons, as well as ensure the maximum possible consideration of the specifics of the work of the business entity in the future. The most general approach for making a decision on the transition to a simplified system is considered from the point of view of obtaining an economic effect by calculating a relative decrease (increase) in tax payments provided that the volumes of activity, assortment, price parameters, etc. [14] are unchanged.

Therefore, in different tax systems are introduced different methods of stimulation, which include:

- simplified accounting system;
- use of reduced income tax rates;
- exemption from VAT and/or the application of differentiated rates;
- stimulation of investments in capital assets;
- stimulation of R&D costs;
- provision of tax holidays (exemption from taxes of newly created enterprises).

Foreign experience in introducing tax incentives for small businesses is presented in Table 2.





Table 2

**Application of tax incentive methods for small businesses**

Methods of stimulation	Examples of application in some countries
1	2
Simplified accounting system	<p>France: small enterprises keep only records of purchases and financial revenues, as well as make formal calculations on VAT, which indicate that VAT is not charged.</p> <p>UK: Businesses with annual income of up to £ 15 thousand fill out a simple tax return without details of their activities or assets or liabilities.</p> <p>Sweden: small enterprises file a simplified tax return, use a cash method of accounting for income and are required to register only with the tax inspectorate; MP with an annual income of up to 110 thousand dollars. The United States may file a tax return once a year rather than monthly [15].</p>
Apply reduced income tax rates	<p>France: small enterprises who have the status of a legal entity and are owned by individuals pay income tax at a rate of 19% (instead of 33% at the standard rate) .</p> <p>Lithuania: small enterprises, gross income of which does not exceed 25 thousand dollars, pays income tax at a rate of 15% (under the general scheme - 29%).</p> <p>Bulgaria: the income tax rate to the republican budget is 15% for enterprises with an annual profit of up to 50 thousand BGN, and 20% - more than 50 thousand BGN.</p> <p>Holland: for enterprises with taxable income up to 50 thousand guilders, the income tax rate is 30%, more than 50 thousand guilders is 35%.</p> <p>USA: income tax rate is 15% - with annual taxable income up to 50 thousand dollars, 25% - from 50 to 75 thousand dollars, 34% - from 75 thousand to 10 million dollars and 35% - more than \$10 million.</p> <p>The UK: for businesses and individuals, the income tax rate is 10% with monthly income up to £1,520, 22% - up to 28.4 thousand and 40% - more than 28.4 thousand [15].</p>
Exemption from VAT payment and/or application of differentiated rates	<p>France: small enterprises must be registered by VAT payers, but VAT is not paid if the minimum limit value of the annual turnover has not been exceeded.</p> <p>Bulgaria: small enterprises paying a single annual patent tax are exempt from VAT.</p> <p>Poland: applies zero VAT rate for exported goods, 3% - for certain pharmaceutical goods, 7% - for construction materials and services, printing products, 22% - for other goods; some goods and services are exempt from VAT (education, medicine, insurance, certain types of food products).</p> <p>Czech Republic: VAT is 22% on goods and 5% - services, food and energy sources [15].</p>



1	2
<p>Capital Asset Investment Incentive</p> <p>a) Internal investment</p> <p>b) Foreign investment</p>	<p>a) France: part of the taxable income of small enterprises from which the reduced tax rate is levied should be used for capital investments in the same enterprise.</p> <p>Estonia: exempt from taxation the part of profit that is invested by the enterprise in its development; any investment of Estonian enterprises, including those invested in other countries, is exempt from income tax.</p> <p>Great Britain: a widespread tax rebate on depreciation of buildings and equipment, which makes it possible for some small enterprises to deduct from the tax base to 40%.</p> <p>Holland: taxable profits are reduced by investment in some capital assets.</p> <p>US: small enterprises can withdraw from taxation investments in capital assets if their annual volumes do not exceed \$ 24 thousand.</p> <p>Pakistan: foreign investors receiving dividends of less than 15 thousand rupees are exempt from taxation; when owning capital for less than one year with 60% of income, income tax is not levied, and the rest 40% is levied at a rate of 25% (instead of 30%).</p> <p>Syria: foreign investors who have made investments in the tourism sector may be exempt from the tax on commercial and industrial profits for a period of three years.</p> <p>Indonesia: Foreign investors receive benefits based on the return on investment in the industry; have the ability to transfer abroad profits, depreciation charges, etc. [15].</p>
<p>Stimulation of R&amp;D costs</p>	<p>The UK: since 2000 there is an increased rate of write-off of R&amp;D costs from the tax base in the amount of 150% for small and medium-sized businesses.</p> <p>Australia: tax deduction of R&amp;D costs from the tax base in the amount of up to 125% (under certain conditions - up to 175%).</p> <p>Hungary: full deduction of R&amp;D costs from the tax base is provided.</p> <p>The Netherlands: the possibility of deducting part of payroll expenses for employees participating in R&amp;D from tax liabilities.</p> <p>US: from accrued income tax there is a possibility to deduct 20% increase in costs for some types of R&amp;D relative to average costs in the base period (calculated over four years).</p> <p>France: 50% of the increase in qualified R&amp;D costs (expenses for work, acquisition of scientific equipment and remuneration of scientific staff) over the past two years can be deducted from the amount of income tax.</p> <p>Spain: deductions from income tax are provided for 30% of R&amp;D expenses in the current year and 50% of excess of average expenses in the last two years [15].</p>
<p>Provision of tax holidays (exemption from taxes of newly created enterprises)</p>	<p>Jordan: Tax holidays are granted to newly formed businesses for up to six years.</p> <p>Indonesia: New enterprises created in priority sectors of the economy may not pay taxes for a period of two to six years.</p> <p>Pakistan: providing tax holidays to enterprises of the mining industry (up to five years), a number of sub-sectors related to the production of food [15].</p>

*Source: compiled by authors.*

**Conclusions and prospects for further research.** Thus, a simplified system of taxation, which itself undergoes a number of transformations each year, still does not allow to fully take into account the peculiarities of the activities of legal entities for their reasonable taxation and can be beneficial for starting and conducting small business with a small differentiation of activities, in particular IT business [16]. Therefore, it is necessary to improve further the legal regulation of corporate income tax to realize its regulatory potential and legal certainty.

Simplified taxation system has become the main mechanism of tax stimulation of business entities. It was with the introduction of a simplified taxation system that we began to talk really about the possibility of using alternative taxation systems, which was expressed in the possibility of free choice of the conditions of tax legal relations.

To realize the potential of the guarantee of the choice of alternative methods of taxation by the payers, it is necessary to create conditions for the implementation of relevant calculations and decision-making by the subject of economic activity.

### References:

1. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). *Державна служба статистики*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/arh_ks_opfg_20.htm)
2. Аністратенко Ю.І. Правове регулювання оподаткування малого та середнього бізнесу в Україні України: дис. ... д.ю.н.: 12.00.07. Ірпінь, 2017. 562 с.
3. Кравзюк А.В. Порівняльна характеристика правового регулювання податку на прибуток підприємств та спрощеної системи оподаткування юридичних осіб. *Ірпінський юридичний часопис*. №1 (5). 2021. С. 97-105.
4. Козинець І.Г., Кравченко О.В. Спрощена система оподаткування в Україні: переваги та недоліки. *Юридичний науковий електронний журнал* URL: 3/2020 С. 242-245 DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/58>.
5. Янок Д.А. Економічний зміст фінансових результатів діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2003. № 11. С. 91-95.
6. Податкова система: навчальний посібник / Андрущенко В.Л., Осмятченко В.О., Ізмайлов Я.О. та ін. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 492 с.
7. Кучеркова С.О. Сутність прибутку та методика визначення фінансового результату діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2005. № 5. С. 78-84.
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Положення, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
9. Голобородько Т.В. Облік та оподаткування суб'єктів малого бізнесу у зарубіжних країнах в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12 (2). С. 149-154.
10. Кміть В.М., Жук Ю.І., Чеботарь О.А. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. № 3 (8). С. 265-269.
11. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19 / за заг. ред. О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічної. Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2020. 96 с. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5593/1/4991\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5593/1/4991_IR.pdf).



12. Трансформація податку на прибуток підприємств у податок на виведений капітал. URL: [http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate\\_income\\_tax\\_transformation\\_into\\_distributed\\_profit\\_tax\\_1.pdf](http://www.radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/corporate_income_tax_transformation_into_distributed_profit_tax_1.pdf).


13. Непочатенко О.О. Боровик, П.М. Оподаткування прибутку підприємств в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018 № 1. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui/2018/1/28>.

14. Рета М., Погорелов І., Луцицька М. Методичний підхід до вибору системи оподаткування підприємств малого бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 135-145.


15. Гавриленкова Т.С. Податкове стимулювання розвитку малого бізнесу в контексті зарубіжного досвіду URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42032078.pdf>.

16. Кемарська Л.Г. Розвиток ІТ-сектору в Україні: перспективи та ризики, особливості оподаткування та обліку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2020. № 1 (1). С 104-114.

### **Ольга Юріївна КОЦЮРБА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-6356-7301>  
kotsyurbaolga@ukr.net

### **Володимир Васильович СИБІРЦЕВ**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>  
sybirtsev@ukr.net

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ**

*Анотація.* Однією з головних ознак альтернативної податкової системи є її вільний вибір платником податків. Саме можливість самостійно обрати ту чи іншу податкову систему за своїм вибором, на такий розсуд є ознакою альтернативної податкової системи. Альтернативні системи оподаткування не розглядаються як інструмент зменшення податкового навантаження платників податків.



*Вони не є системою обмежень у вільному виборі системи оподаткування, а слугують стимулом для забезпечення того чи іншого результату, зокрема, який є незалежним, вільним, альтернативним вибором системи оподаткування.*

*Розглянувши спрощену систему оподаткування, обліку та звітності як альтернативу податку на прибуток підприємств, зазначається, що саме з введенням спрощеної системи оподаткування почали реально говорити про можливість використання альтернативних систем оподаткування, що виразилося в можливості вільного вибору умов податкових правовідносин.*


**Ключові слова:** *альтернативні системи оподаткування, податки, податкове законодавство, суб'єкти податкових правовідносин, платники податків, податкові органи, антикризове оподаткування, податок на прибуток підприємств, податкове зобов'язання, контролюючий орган, резидент, нерезидент, непрямі податки, податкова політика, оподаткування суб'єктів малого підприємництва, удосконалення податкових ставок*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-021](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-021)

УДК 658.114.5  
JEL G32, L25


**Вікторія Петрівна КРАВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-4343-6296>  
kravchen64@ukr.net

**Тетяна Григорівна ПЕТЛЕНКО**

асистент кафедри економіки,  
підприємництва та готельно-ресторанної справи,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>  
tpetlenko@ukr.net

**Інга Станіславівна МІРОШНИЧЕНКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>  
inga-m@meta.ua

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ  
ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню методик фінансового аналізу діяльності державних підприємств в Україні. Визначено нормативні акти та надана оцінка методичним підходам, які визначають засади проведення фінансового аналізу підприємств.*

*У роботі висвітлюється актуальна проблема формування методичного підходу до фінансового аналізу підприємств державного сектору економіки та універсального підходу до розробки методики розрахунку показників фінансового стану на основі сучасних форм фінансової звітності для підвищення якості управлінських рішень як на рівні топ-менеджерів суб'єкта господарювання (внутрішній рівень), так і на рівні сторонніх установ (зовнішній рівень).*



*Автори статті вбачають на меті осучаснення знань про значущість інформаційної складової показників фінансового аналізу підприємств та фінансової звітності, а також адаптації її статей до розрахунку показників фінансового стану.*

*Проаналізовано сучасні рекомендації з оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності суб'єктів державного сектору економіки.*

**Ключові слова:** *фінансовий аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств, ефективність управління об'єктами державної власності, ефективна та задовільна діяльність підприємств, підприємства державного сектору економіки.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві неможливе без всебічного дослідження умов і процесів його господарювання, яке забезпечується якісним, системним, комплексним аналізом усіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Метою фінансового аналізу господарської діяльності є прогнозування подальшого розвитку підприємства, вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності, отримання максимального прибутку тощо. Актуальність завдань, що пов'язані з прогнозуванням фінансового стану державних підприємств, посилюються нестабільністю фінансового середовища України. Назріла необхідність у систематизації методичних підходів до проведення фінансового аналізу в умовах непередбачуваності та підвищення ризиків ведення фінансової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичним та методологічним підходам до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств присвячено праці І. Бланка, А. Даниленка, М. Зуба, В. Костирко, В. Івахненка, Н. Рекової, В. Родіонової, Г. Савицької, Р. Сайфуліна, А. Семеренської, М. Чумаченка, І. Школьник, Л. Штимер та інших. Необхідно зазначити, що питання систематизації та вибору методів обрахунку показників фінансового стану підприємства, визначення доцільності використання існуючих у світовій практиці методик аналізу для вітчизняних підприємств, ідентифікації факторів впливу на показники фінансово-господарської діяльності і необхідності уніфікації стандартних підходів до аналізу потребують подальших досліджень.

У більшості аналітиків не має бачення комплексного аналізу фінансового стану підприємств. Тому існує потреба в уніфікації методик аналізу форм фінансової звітності, що дозволить підвищити інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємств.

**Метою дослідження** є визначення методичних підходів до аналізу фінансово-господарської діяльності державних підприємств та їх оцінка.

**Виклад основного матеріалу.** Результативність фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень залежить від якості інформації, організації фінансового та інформаційного менеджменту на підприємстві. Фінансовий аналіз – це процес, що базується на вивченні показників про фінансовий стан підприємства і результати його діяльності в минулому з метою оцінки умов і результатів діяльності у майбутньому.



Важливе значення для отримання достовірних результатів належить фінансовій інформації. Основними вимогами до інформації, яка використовується у фінансовому аналізі, є значимість, повнота, актуальність, зрозумілість. Інформацію, яка використовується для аналізу фінансового стану підприємств, за доступністю можна поділити на відкриту та закритую. Інформація, яка міститься в бухгалтерській та статистичній звітності, є відкритою, а планові та прогнозні показники, норми, нормативи, тарифи та ліміти, система їх оцінки та регулювання фінансової діяльності є закритою. Показники, що сформовані з внутрішніх джерел інформації, поділяються на дві основні групи: показники фінансового обліку та управлінського обліку підприємства.

Розрізняють зовнішній та внутрішній фінансовий аналіз. Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюють менеджери підприємства, ґрунтується як на фінансовій звітності, що оприлюднюється, так і на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати досить точні оцінки фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер, орієнтований на прийняття управлінських рішень, а результати його, як правило, мають конфіденційний характер.

Зовнішній фінансовий аналіз здійснюють за потреби визначення надійності партнера з бізнесу, ринкових позицій конкурентів, стійкості банків, за посередництвом яких здійснюються фінансові операції тощо. Такий фінансовий аналіз ґрунтується, зазвичай, на даних фінансової звітності, які наведено у річних фінансових звітах, інформації рейтингових агентств, інших джерел. Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є орієнтація його лише на зовнішню звітність підприємства і, як наслідок, – обмеженість завдань аналізу, наявність типових методик розрахунків і максимальна відкритість результатів аналізу.

Сьогодні особливого значення набуває аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємств. Його здійснюють за різними методиками, що ускладнює його проведення та співставлення результатів.

До основних документів, які регулюють проведення фінансового аналізу державних підприємств, належать:

- Методичні рекомендації Міністерства економіки України щодо оцінки ефективності управління державним майном;
- Методичні рекомендації щодо перевірки стану та ефективності виконання суб'єктами управління функцій з управління об'єктами державної власності;
- Критерії оцінки ефективності управління корпоративними правами держави, визначені Фондом державного майна України (Наказ від 24.06.2004 р. № 1241);
- Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджені Міністерством економіки України (Наказ від 20.09.2007 р. № 314);
- Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. № 170.

У наведених нормативно-правових актах розрізняють кілька видів аналізу діяльності підприємств державного сектору економіки, а саме: аналіз результатів фінансово-господарської діяльності, аналіз за критеріями оцінки ефективності управління об'єктами державної власності, аналіз ефективності здійснення





управлінських функцій суб'єктами управління (проводиться на підставі критеріїв, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 р. № 832).

Проаналізуємо більш детально методику визначення ефективності управління об'єктами державної власності. Згідно з рекомендаціями Міністерства економічного розвитку та торгівлі (МЕРТ) України щодо застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджених наказом «Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» від 15.03.2013 р. № 253, контроль за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності здійснюється шляхом проведення єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності щодо: оцінки ефективності управління; показників фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання; стану виконання суб'єктами господарювання фінансових планів та їх платоспроможності; додержання законності щодо використання та збереження державного майна; виконання суб'єктами управління обов'язків відповідно до законодавства.

Цим наказом визначено групи показників, які застосовуються для оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання: соціально-економічні показники; показники фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів; показники стану активів, зносу основних засобів; коефіцієнти фінансової стійкості, покриття, платоспроможності.

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання здійснюється суб'єктами управління на підставі певних критеріїв.

Для розрахунку оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання застосовуються 12 обов'язкових критеріїв. До критеріїв оцінки результатів фінансово-господарської діяльності відносять: відсутність (або зменшення) заборгованості з виплати заробітної плати; темп зміни розміру середньомісячної заробітної плати; виконання фінансового плану за показниками: чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); чистого прибутку (збитку); частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету (для державних підприємств); частини чистого прибутку, що відраховується до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств); капітальних інвестицій; ступінь зносу основних засобів; зміна розміру чистого прибутку (збитку); коефіцієнт покриття; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт платоспроможності; результати аудиторського висновку (ураховується лише за результатами звітного року). Загалом до окремого суб'єкта господарювання можуть застосовуватися не більше ніж 14 критеріїв (показників).

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання може мати такі значення: ефективна діяльність; задовільна діяльність; неефективна діяльність. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, як правило, здійснюється за бальною системою (табл. 1).



Таблиця 1

**Перелік критеріїв оцінки результатів фінансово-господарської діяльності  
суб'єктів господарювання**

№ з/п	Найменування критерію	Порядок розрахунку	Нормативне значення	Кількість балів за виконання критерію
1.	Відсутність заборгованості з виплати заробітної плати	X	відсутня	у разі відсутності заборгованості – 2 бали, у разі зменшення заборгованості – 1 бал, у разі наявності заборгованості – 0 балів
2.	Темп зміни середньомісячної заробітної плати штатних працівників (порівняно з відповідним періодом минулого року)	(середньомісячна заробітна плата за звітний період) / (середньомісячна заробітна плата за відповідний період минулого року) x 100	тенденція до зростання	темп зміни більше ніж 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів
3.	Виконання фінансового плану за показниками:			
3.1.	чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(фактичне значення за звітний період) / (затверджено фінансовим планом на звітний період) x 100	затверджено фінансовим планом	темп зміни більше або дорівнює 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів
3.2.	чистого прибутку (збитку)	(фактичне значення за звітний період) / (затверджено фінансовим планом на звітний період) x 100	затверджено фінансовим планом	темп зміни більше або дорівнює 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів
3.3.	частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету (для державних підприємств)	(фактичне значення за звітний період) / (затверджено фінансовим планом на звітний період) x 100	затверджено фінансовим планом	темп зміни більше або дорівнює 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів
3.4.	частини чистого прибутку, що відраховується до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств)	(фактичне значення за звітний період) / (затверджено фінансовим планом на звітний період) x 100	затверджено фінансовим планом	темп зміни більше або дорівнює 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів



3.5.	капітальних інвестицій	(фактичне значення за звітний період) / (затверджено фінансовим планом на звітний період) x 100	затверджено фінансовим планом	темп зміни більше або дорівнює 100 % – 1 бал, темп зміни менше ніж 100 % – 0 балів
4.	Зміна розміру чистого прибутку (збитку)	X	тенденція до зростання	чистий прибуток збільшився – 5 балів, чистий прибуток зменшився – 2 бали, чистий прибуток не змінився – 1 бал, чистий збиток зменшився – 3 бали, чистий збиток збільшився – 0 балів
5.	Коефіцієнт покриття	(оборотні активи) / (поточні зобов'язання)	$\geq 1$	коефіцієнт $\geq 1$ – 1 бал, коефіцієнт $< 1$ – 0 балів
6.	Ступінь зносу основних засобів	(знос основних засобів) / (первісна вартість основних засобів) x 100	$< 70 \%$	ступінь зносу $< 70 \%$ – 1 бал, коефіцієнт $\geq 70 \%$ – 0 балів
7.	Коефіцієнт фінансової стійкості	(власний капітал) / (довгосторокові зобов'язання+поточні зобов'язання)	$> 1,0$	коефіцієнт $> 1$ – 1 бал, коефіцієнт $< 1$ – 0 балів
8.	Коефіцієнт платоспроможності	(власний капітал) / (валюта балансу)	$> 0,5$	коефіцієнт $> 0,5$ – 1 бал, коефіцієнт $< 1$ – 0 балів
9.	Аудиторський висновок (застосовується лише за результатами звітнього року)	X	результати висновку	аудиторський висновок містить позитивну оцінку – 2 бали, аудиторський висновок містить задовільну оцінку – 1 бал

*Джерело: сформовано авторами на основі [5].*

Інтегральний показник формується як сума балів, набраних за всіма критеріями. Максимальна кількість балів, що може бути нарахована за результатами річного звіту – 18.

*Ефективною* визнається діяльність, якщо нараховані більше ніж 75 % загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту – від 14 до 18 балів; за результатами квартального звіту – від 12 до 16 балів.

*Задовільною* визнається діяльність, якщо нараховані від 50 до 75 % загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту – від 9 до 13 балів; за результатами квартального звіту – від 8 до 11 балів.

*Неефективною* визнається діяльність, якщо нараховані менше ніж 50 % загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту – 8 балів і менше; за результатами квартального звіту – 7 балів і менше. Неefективною також визнається діяльність непрацюючих суб'єктів господарювання та тих, щодо яких інформація стосовно їх діяльності відсутня або не надана.

Суб'єкти управління на підставі оцінки результатів фінансово-господарської



діяльності суб'єктів господарювання визначають основні чинники, що позитивно та/або негативно впливали на функціонування галузі, а також наводять заходи, що здійснювалися ними та були спрямовані на підвищення ефективності управління об'єктами державної власності.

У разі, коли діяльність окремих суб'єктів господарювання оцінено як задовільну або неефективну, суб'єкти управління аналізують причини, що призвели до такого стану, та подають МЕРТ відповідні пропозиції для узагальнення і подальшого подання Кабінетові Міністрів України та іншим органам державної влади відповідно до Порядку здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832.

Відповідно до іншої методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки (Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. № 170) основними складовими фінансового аналізу діяльності підприємства є горизонтальний, вертикальний, порівняльний, факторний, трендовий фінансовий аналіз.

*Горизонтальний фінансовий аналіз (часовий)* полягає в порівнянні даних фінансової звітності та основних фінансових показників за останній звітний період із даними за попередні періоди та проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу.

Розраховуються абсолютні і відносні зміни, темпи росту (приросту) окремих показників (доходу, витрат, активів тощо) за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх змін. Такий аналіз дає змогу виявити тенденції змін окремих статей фінансової звітності та фінансових показників у часі, а також зробити висновки щодо кількісних змін в активах, ресурсах, доходах і витратах підприємства протягом визначеного періоду часу.

*Вертикальний фінансовий аналіз, або структурний* базується на порівнянні питомої ваги окремих структурних складових і дає змогу визначити структуру активів і пасивів підприємства, доходів і витрат, а в разі поєднання з горизонтальним аналізом – виявити позитивні або негативні зміни в складі майна чи структурі ресурсів підприємства, а також структурі доходів і витрат за визначений період часу. При вертикальному аналізі статті фінансової звітності подаються у вигляді відносних величин.

*Порівняльний фінансовий аналіз* проводиться для зіставлення планових і фактичних показників, фактичних і нормативних (галузевих, загальних) показників. При проведенні такого аналізу прагнуть порівнювати показники різних підприємств за одні й ті самі часові періоди. Задовільні результати можуть бути отримані лише при порівнянні підприємств, які мають чітко визначену належність до однієї галузі. Діяльність багатопрофільних підприємств порівнювати набагато важче. Крім того, для порівняння показників конкретного підприємства з такими самими показниками інших підприємств по галузі необхідно мати достовірні й доступні для використання статистичні дані про діяльність окремих підприємств галузі та усереднені дані по галузі. Порівнюються такі показники, як обсяг реалізації продукції, собівартість продукції, ціни на готову продукцію тощо.

Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає у зіставленні показників звітності та/або фінансового плану з метою розрахунку коефіцієнтів: коефіцієнт платоспроможності (ліквідності), оцінки оборотності активів, фінансової стабільності підприємства тощо.



*Факторний фінансовий аналіз* проводиться для оцінки впливу окремих чинників на рівень відповідних результативних показників за допомогою детермінованих або стохастичних методів. У разі, якщо існує аналітична залежність між деяким параметром (чинником) та результуючим показником, аналізують, якою мірою зміна цього параметра впливає на величину показника. Якщо аналітичну залежність отримати неможливо, аналізують вплив як окремих чинників, так і їх множини на результуючі фінансові показники діяльності підприємства за допомогою методів стохастичного програмування.

Горизонтальний, вертикальний, порівняльний та коефіцієнтний аналізи, зазвичай, використовують у комплексі для проведення експрес-аналізу фінансового стану підприємства. Вони не потребують спеціального програмного забезпечення, і при кваліфікованому застосуванні дають змогу отримати об'єктивну характеристику фінансового стану підприємства.

Також виокремлюють трендовий аналіз, який призначений для прогнозу основних фінансових показників підприємства на основі обчислених за минулі звітні періоди. Такий аналіз необхідний при складанні як оперативних, так і стратегічних фінансових планів менеджерами підприємства, і потребує коректного математичного формулювання завдання та відповідного програмного забезпечення [4].

Згідно з зазначеними методиками аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств проводиться за такими напрямками: структури та динаміки активів підприємства; структури та динаміки дебіторської заборгованості; структури та динаміки власного капіталу підприємства; структури та динаміки зобов'язань підприємства; доходності активів; структури та динаміки фінансових результатів; структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами; структури та динаміки витрат підприємства; структури доходів підприємства; ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, факторного аналізу валового прибутку (збитку) та оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням галузевої специфіки.

Загальна оцінка ефективності управління підприємством та використання його активів проводиться за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів, майновий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства.

*Коефіцієнт рентабельності активів* показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів і характеризує ефективність використання активів. Зменшення цього показника може свідчити про затримання темпів економічного зростання та розвитку підприємства.

*Ступінь рентабельності активів підприємства*, яку забезпечує прибуток від основної виробничої діяльності підприємства, характеризує коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу.

*Коефіцієнт рентабельності власного капіталу* показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Високий коефіцієнт вказує на прибуткову діяльність підприємства та його інвестиційну привабливість. Цей коефіцієнт характеризує ефективність укладення коштів у підприємство. Коефіцієнт рентабельності діяльності показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації.



*Коефіцієнти поновлення основних засобів та їх зносу* характеризують інвестиційну політику підприємства.

*Коефіцієнт фінансової стійкості* характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Перевищення власних коштів над позиковими вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менше 50%, тобто нормативне значення  $K$  фінансової стійкості повинно бути не меншим 1. Якщо коефіцієнт фінансової стійкості менше 1, то проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин зменшення фінансової стабільності (зниження виручки, зменшення прибутку, необґрунтоване збільшення матеріальних запасів тощо).

*Коефіцієнт покриття* визначає співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Значення коефіцієнту покриття у межах 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги. Критичне значення коефіцієнту покриття = 1. При коефіцієнту покриття  $< 1$  підприємство має дуже низьку ліквідність, у цьому випадку, а також негативній динаміці цього показника проводиться додатковий аналіз з метою виявлення причин, що призвели до зниження ліквідності підприємства, а також уживаються заходи щодо недопущення банкрутства підприємства.

*Коефіцієнт загальної ліквідності* відображає, скільки одиниць оборотних засобів припадає на одиницю довгострокових та поточних зобов'язань.

*Коефіцієнт абсолютної ліквідності* характеризує можливість підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошима, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу. Коефіцієнт визначає, яку частину поточної заборгованості підприємство здатне погасити негайно. Значення коефіцієнта повинно бути в межах від 0,2 до 0,35. У разі, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності менше 0,2 або динаміка показника є негативною, здійснюється додатковий аналіз відповідних факторів. Коефіцієнт заборгованості відображає залежність підприємства від залучених коштів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залученого капіталу у валюті балансу.

В свою чергу, аналіз виконання фінансового плану діяльності підприємств здійснюється за доходами, витратами, джерелами формування та надходження фінансових ресурсів, напрямами використання фінансових ресурсів, прибутковості діяльності, господарськими, географічними звітними сегментами, фінансовими коефіцієнтами, а також факторного аналізу чистого прибутку (збитку), надходження та використання фінансових ресурсів і аналізу розподілу чистого прибутку.

**Висновки.** Отже, дослідження методик, які використовуються в Україні державі для фінансового аналізу діяльності суб'єктів державного сектору економіки дозволяє зробити наступні підсумки:

1. При порівнянні показників, визначених для аналізу ефективності фінансового-господарської діяльності, та показників оцінки ефективності здійснення управлінських функцій суб'єктами управління, виявляється дублювання показників, що свідчить про тотожність отриманих результатів щодо аналізу фінансового-господарського стану та здійснення управлінських функцій суб'єктами управління.

2. Прийняте градуювання оцінок діяльності державних підприємств – ефективна, задовільна та неефективна діяльність – є укрупненим і не відображає реального стану

діяльності державних підприємств. Вважаємо, що таких оцінок має бути принаймні 5: ефективна; недостатньо ефективна; неефективна; задовільна; незадовільна.

3. Для застосування факторного та трендового аналізу необхідне відповідне прикладне програмне забезпечення. Однак не це є проблемою при проведенні фінансового аналізу. Структурування даних фінансової звітності, обчислення різноманітних фінансових показників, їх інтеграція, побудова трендів за допомогою сучасного програмного забезпечення є трудомісткою роботою для фінансового аналітика, що відволікає його від надання достовірних характеристик роботи державного підприємства.

Отже, аналіз ефективності методик щодо оцінки фінансово-господарської діяльності державних підприємств свідчить, що застосування у діяльності державних органів нормативних актів, норми яких не співпадають, а окрема інформація дублюється, не дає можливості ефективно здійснювати державний фінансовий менеджмент, тому розроблення і впровадження єдиних методичних підходів до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств є нагальною необхідністю.


Напрямами подальших розвідок є розроблення і впровадження інформаційно-аналітичної системи моніторингу фінансово-господарської діяльності державних підприємств на рівні Міністерства економічного розвитку і торгівлі або Міністерства фінансів з метою ефективного управління державним сектором національної економіки.

#### Список використаних джерел:


1. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту (в 2-х т., 3-є вид). Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2007. 648 с.
2. Зуб М. Особливості аналізу фінансової стійкості та ліквідності бюджетних установ. *Управління розвитком*. 2014. № 4. С. 64-67.
3. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посіб. (4-те вид., випр. і доп.). Київ: Знання, 2004. 190 с.
4. Костирко В.С. Програмне забезпечення фінансового менеджменту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: Наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 15.03.2013 № 253. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#Text>
6. Рекова Н.Ю., Кононенко О.Л. Удосконалення методичного підходу до аналізу фінансової звітності бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7851>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.18
7. Семеренська А. Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності бюджетної організації. *Управління розвитком*. 2013. № 11. С. 19-21.
8. Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 386 с.
9. Штимер Л. До питання фінансового аналізу діяльності установ державного сектору економіки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 329-338.




**Victoriia KRAVCHENKO**

Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Finance, Banking and Insurance,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-4343-6296>  
kravchen64@ukr.net

**Tetiana PETLENKO**

Assistant Professor of the Department of Economics,  
Entrepreneurship, Hotel and Restaurant Management,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>  
tpetlenko@ukr.net

**Inga MIROSHNYCHENKO**

Ph.D. of Economics,  
Associate Professor of the Department of Aviation Management,  
Flight Academy of the National Aviation University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>  
inga-m@meta.ua

**METHODICAL APPROACHES TO THE FINANCIAL ANALYSIS OF  
ENTERPRISES OF THE STATE SECTOR OF THE ECONOMY**

**Abstract.** *The article is devoted to the study of methods of financial analysis of the activities of state-owned enterprises in Ukraine. Normative acts are identified and methodical approaches that determine the principles of financial analysis of enterprises are assessed.*

*The work highlights the actual problem of forming a methodical approach to the financial analysis of enterprises of the public sector of the economy and a universal approach to the development of a methodology for calculating financial condition indicators based on modern forms of financial reporting to improve the quality of management decisions both at the level of top managers of the economic entity (internal level) , as well as at the level of third-party institutions (external level).*

*The authors of the article see the goal of modernizing knowledge about the importance of the information component of indicators of financial analysis of enterprises and financial reporting, as well as adapting its articles to the calculation of indicators of financial condition.*


*Modern recommendations for assessing the financial stability and efficiency of the activities of the subjects of the public sector of the economy have been analyzed.*

**Keywords:** *financial analysis, analysis of financial and economic activity of enterprises, efficiency of management of state-owned objects, effective and satisfactory activity of enterprises, enterprises of the state sector of the economy.*





УДК 657.1.11  
JEL M15, M41

**Павло Іванович ЛЕТНЯНЧИН**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0005-5869-2913>  
[letnyanchyn@suem.edu.ua](mailto:letnyanchyn@suem.edu.ua)

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті узагальнено класифікаційні ознаки інновацій для ведення обліково-аналітичної роботи. Досліджено основні аспекти системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємством. Також досліджено теоретичні та методологічні аспекти обліку створення спеціальних резервів інноваційного розвитку та використання цих коштів на проведення інвестиційно-інноваційних проектів та програм.

**Мета статті** – провести аналіз чинної методики та організації обліку розподілу прибутку для створення спеціального резерву інноваційного розвитку та запропонувати комплекс заходів щодо її покращення.

Визначено проблеми та основні засади формування в обліку інформації про альтернативні джерела фінансування інновацій, удосконалено облік розподілу прибутку для реінвестування та створення резерву інноваційного розвитку. Вдосконалено методику капіталізації чистого прибутку та створення резерву інноваційного розвитку. Запропонована методика дасть змогу формувати додаткові джерела фінансування інноваційних витрат у процесі здійснення інноваційної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний процес, система обліково-аналітичного забезпечення, реінвестиції, джерела фінансування інновацій, інноваційні витрати, інноваційна діяльність, управління інноваційним розвитком підприємства.

**Постановка проблеми.** Зміцнення економічного і інноваційного потенціалу держави залежить від стабільного фінансового стану всіх господарських структур, досягнення якого можливо лише на умовах їх інноваційного розвитку. Основним завданням активізації інноваційного розвитку підприємства є формування його обліково-аналітичного забезпечення, яке повинно сприяти розширенню можливостей формування та використання їх інноваційного потенціалу.



Одним із основних недоліків обліку є те, що не існує єдиної системи облікових реєстрів і бухгалтерських рахунків для відображення витрат, доходів і результатів інноваційної діяльності. Наявні облікові моделі не адекватні розмаїттю інноваційних процесів і не дають достатньо достовірних даних для проведення економічного аналізу у сфері інновацій. Отже, необхідним та актуальним є поглибити і узагальнити результати попередників, розробити науково обґрунтовану систему обліку та аналізу витрат, доходів і результатів інноваційної діяльності промислових підприємств [4].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню у сфері інновацій присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Так, розвиток теорії й практики обліку інноваційної діяльності опрацьовано зарубіжними вченими, серед яких: В. О. Проскуріна, Б. Твісс, В.І. Ткач, А.Є. Тухтарова, П. Уайт, Р. Фостер, В. Хартман, В.Е. Шукшунов, Й.А. Шумпетер та ін.

Облікові аспекти інноваційної діяльності в Україні висвітлено у працях таких науковців: І. Бланка, О. Бородкіна, В. Бачинського, Ф. Бутинця, В. Василенка, О. Контаєвої, Н. Краснокутської, Я. Крупки, Н. Малюги, Л. Нападовської, М. Пушкаря, В. Шевчука, В. Шматька та ін.

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Визнаючи вагомий внесок у розв'язанні багатьох важливих концептуальних і методичних питань, хочемо підкреслити, що одним із основних недоліків чинних стандартів бухгалтерського обліку є відсутність єдиної системи реєстрів і рахунків для відображення витрат, доходів і результатів інноваційної діяльності.

**Формулювання мети статті.** Метою вибору та аналізу цієї теми є узагальнення результатів наукових досліджень вчених щодо передумов подальшого розвитку системи обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед багатьох підходів до тлумачення інновацій та інноваційного процесу переважним, на думку авторів, є законодавчий, у якому інновації – це наново створені (побудовані) або удосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, котрі суттєво покращують структуру і якість виробництва (або) соціальної сфери.

Умови розвитку інноваційної діяльності при сучасному стані науково-технічного прогресу Катнаєва О.В. вбачає в економічному зростанні та ефективності виробництва, повній зайнятості людей, стабільності рівня цін, економічній свободі працівників, справедливому розподілі доходів, деяких інших чинниках.

Стратегія ж розвитку полягає в накопиченні і систематизації ідей, інформації і знань, виборі пріоритетних, перспективних ідей, аналізі конкурентоспроможності та економічної ефективності нового продукту на стадії прийняття рішення щодо його створення, опанування ринку нової продукції [4].

Рациональним для ведення обліково-аналітичної роботи є узагальнення класифікаційних ознак інновацій у вигляді таблиці [2, с. 114; 3, с. 27; 5, с. 127; 6, с. 17] (табл. 1.).

Класифікація інноваційного процесу за сферами діяльності підприємства, в яких безпосередньо ведеться господарська діяльність, і не лише інноваційна, є поштовхом до використання матричної моделі в побудові не тільки проектної, але й такої організаційної структури управління, яка стабільно діє.



Таблиця 1

## Узагальнена класифікація інновацій за основними ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види інновацій
1.	Характер застосування	товарні; технологічні; маркетингові; ринкові; управлінські; екологічні.
2.	Ступінь новизни	радикальні; відносні; поліпшувальні.
3.	Призначення	<i>спрямовані на:</i> ефективність реалізації; ефективність виробництва; покращення умов праці; підвищення якості продукції.
4.	Результати науково-дослідної діяльності	наукові; технічні; конструкторські; виробничі; інформаційні.
5.	Масштаби поширення (значущість)	глобальні; транснаціональні; регіональні; місцеві.
6.	Темпи впровадження	стрибокподібні; швидкі; зростаючі; уповільнені; згасаючі.
7.	Охоплені частини ринку	локальні; системні; стратегічні.
8.	Сфера розповсюдження	міжнародні; державні; галузеві; окремих підприємств, компаній.
9.	Масштаби залучених ресурсів	найбільші; великі; середні; дрібні.
10.	Ступінь використання наукових знань	засновані на фундаментальних наукових знаннях; засновані на наявних наукових знаннях; засновані на комбінації різних типів знань; засновані на побічних результатах великих програм.
11.	Характер ефективності	фінансові; бюджетні; економічні; соціальні.

Обґрунтованим вбачається підхід, коли: здійснюється необхідна і достатня децентралізація персоналу з планування та обліку; він уводиться до організаційних структур кожної на цьому нижньому рівні сфери діяльності – відділів капітального інвестування, постачання, виробництва, та ін. і виконує всі функції управління, взаємодіючи з оперативно-виробничим персоналом, який безпосередньо веде господарську діяльність у відповідній сфері; у кожній сфері підприємства створюються передумови організації повного управлінського циклу за схемою: аналіз наступного періоду – облік фактичних результатів і стану ресурсів – контроль відхилень – регулювання, в тому числі стимулювання – аналіз як завершальна стадія поточного і початкова стадія наступного циклів управління; координація дій структур нижнього рівня, узагальнення планової, облікової, аналітичної інформації, здійснення процедур цілепокладання, підтримання зв'язків із зовнішнім оточенням, тобто налагодження і збереження системної цілісності підприємства та його інформаційних потоків – усі ці завдання вирішуються на наступному, верхньому рівні у функціональному блоці системи управління.



Розмаїття інноваційних процесів визначає необхідність побудови адекватних облікових моделей, у яких відображалися б витрати на створення інноваційного продукту, його оприбуткування, визначення чи створення і використання джерел покриття витрат. Ними можуть бути облікові моделі створення:

- нових підприємств і цехів із сучасним рівнем техніки, технології, організації виробництва та управління;
- нематеріальних активів;
- принципово нових зразків продукції та їх модифікацій;
- нових або більш досконалих систем організації виробництва та управління;
- інформації про некапітальні поточні витрати інноваційного характеру, що виникають в основних сферах діяльності;
- інформації про витрати і доходи сумісної інноваційної діяльності підприємства та його вітчизняних чи зарубіжних партнерів.

Обґрунтовано підхід, у межах якого проектування нового виробу продукції, в тому числі розробка технічної документації передбачає створення методики бухгалтерського обліку, а відтак і моделі витрат на його виробництво і калькулювання собівартості, котрі слід розглядати в значенні окремого інноваційного продукту з можливостями його продажу [4].

Слід зазначити, що система обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком досі окремо не розглядалася, незважаючи на безперечну актуальність забезпечення ефективності прийняття рішень саме у цій сфері. У сучасних умовах, коли розвиток підприємства є апіорі інноваційним, формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства повинно враховувати вимоги управління інноваційно-інвестиційними процесами, специфіку цих процесів та пов'язаної з ними обліково-аналітичної інформації.

Таким чином, система обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства складає єдність систем обліку, аудиту та аналізу, які взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування і передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень у системі управління інноваційно-інвестиційними процесами.

У результаті дослідження можна визначити основні аспекти концепції системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою функціонування системи є формування та передача оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень у системі управління інноваційно-інвестиційними процесами та інноваційним розвитком підприємства.

Об'єктом системи є підприємство, а предметом – його інноваційно-інвестиційні процеси, спрямовані на інноваційний розвиток.

Система виконує інформаційну, облікову, аналітичну та контрольну функції та відповідні їм завдання, що забезпечують досягнення мети: надання інформаційної підтримки у прийнятті управлінських рішень; здійснення аналізу та оцінка ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства загалом та в різних аналітичних

аспектах; планування і контроль ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства; обґрунтування пріоритетних напрямків його інноваційного розвитку.

Складовими системи є підсистеми господарського обліку; аудиту та внутрішнього фінансового контролю; економічного аналізу. Кожна з підсистем містить відповідні складові: за видами обліку – підсистеми фінансового, управлінського, податкового, статистичного, оперативного, стратегічного обліку; за напрямками економічного аналізу – підсистеми техніко-економічного фінансового, управлінського, інвестиційного, маркетингового, логістичного, зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного аналізу тощо.

Кожна із складових містить відповідні блоки: «методика»; «організаційна структура та управлінські процедури»; «технології». Усі елементи системи поєднані через інформаційне забезпечення, що уможливорює формування та рух інформаційних потоків між ними за допомогою сукупності засобів пошуку, отримання, збереження, накопичення, передачі та обробки інформації.

Специфіка управління інноваційно-інвестиційними процесами має виявлятися у всіх складових системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства: у підсистемі обліку та аудиту – через формування обліково-звітної інформації, що максимально достовірно віддзеркалює інноваційні та інвестиційні процеси в різних аналітичних аспектах; у підсистемі аналізу – через формування аналітичного інструментарію оцінки стану, тенденцій розвитку та ефективності інноваційних та інвестиційних процесів, а також якісних інноваційно-інвестиційних характеристик підприємства: інноваційного потенціалу, інноваційного іміджу, інвестиційної привабливості тощо.

**Висновки й перспективи дальших дослідження у цьому напрямі.** Вирішення завдань системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства потребує розв'язання методичних проблем як у методології обліку щодо об'єктивного відображення результатів інноваційно-інвестиційних процесів, які ускладнюють аналіз та управління цими процесами не тільки на рівні підприємств, але й на мезо- та макрорівні, так і у методології економічного аналізу, де досі не є остаточно сформованим аналітичний інструментарій оцінки інноваційно-інвестиційних процесів та інноваційного розвитку підприємств [5].

Таким чином проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що від стану інформаційного забезпечення інноваційної діяльності залежить ефективність системи управління, а також конкурентоспроможність підприємства ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Волощук Л.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Наукові праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 2 (36). С. 329-334.
2. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.
3. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Інноваційний розвиток промисловості України. Київ: КНТ, 2006. 648 с.
4. Кантаєва О.В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (47). С. 51-56.



5. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 376 с
6. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16-27.
7. Крупка Я.Д. Варіанти обліку інноваційних процесів на підприємстві. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 5. С. 11-18
8. Пантелєєв В.П. Словник бухгалтера та аудитора. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2009. 239 с.


**Pavlo LETNIANCHYN**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0005-5869-2913>

letnyanchyn@suem.edu.ua

#### **CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF SYSTEMS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

**Abstract.** *The article summarizes the classification features of innovations for conducting accounting and analytical work. The main aspects of the system of accounting and analytical support for the management of innovative development of the enterprise were studied. The theoretical and methodological aspects of accounting for the creation of special reserves of innovative development and the use of these funds for the implementation of investment and innovation projects and programs were also investigated.*

*The purpose of the article is to conduct an analysis of the current method and organization of profit distribution accounting for the creation of a special reserve for innovative development and to propose a set of measures for its improvement.*

*The problems and basic principles of formation in the accounting of information on alternative sources of innovation financing have been identified, the accounting of profit distribution for reinvestment and the creation of an innovative development reserve has been improved. The method of capitalization of net profit and the creation of a reserve for innovative development has been improved. The proposed method will make it possible to form additional sources of financing of innovative costs in the process of carrying out innovative activities of the enterprise.*

**Keywords:** *innovation, innovation process, system of accounting and analytical support, reinvestment, sources of innovation financing, innovation costs, innovation activity, management of innovative development of the enterprise.*



## **СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ**


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-023](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-023)

УДК 004.94

JEL G32, G34, H12, M41, O12


**Яна Миколаївна МАНЬКУТА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-1623-5149>  
[yana.mankuta.suem@gmail.com](mailto:yana.mankuta.suem@gmail.com)

**Ірина Володимирівна ЗАХАРОВА**

кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного і приватного права,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-5482-4652>  
[zaharova.ira2308@gmail.com](mailto:zaharova.ira2308@gmail.com)

### **ТЕХНОЛОГІЇ СТРУКТУРУВАННЯ КОНТЕНТУ ЕЛЕКТРОННИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ОНТОЛОГІЧНОГО ІНЖИНІРИНГУ**

***Анотація.** Стаття присвячена з'ясуванню місця і ролі онтології як способу формалізації певної галузі знань, визначенню особливостей побудови онтології предметної області, проблемі структурування контенту електронних ресурсів в науковому інформаційному просторі. Розкрито сутність онтологічного підходу до подання знань предметної області. Для побудови онтології контенту предметної області застосовано методіку онтологічного інжинірингу, який є найперспективнішим способом опрацювання великих обсягів тематичної інформації.*

*Представлено розроблену схему життєвого циклу семантичного структурування контенту на засадах онтологічного інжинірингу з основними етапами, процедурами і елементами. Описано основні процеси роботи з структурованим масивом електронних наукових ресурсів, до яких може долучатися користувач у ході здійснення наукової діяльності.*

***Ключові слова:** онтологія, онтологічний інжиніринг, контент, електронні наукові ресурси, наукові знання, тезаурус простору знань, семантичне структурування контенту, семантичні зв'язки.*



**Постановка проблеми.** Швидке зростання обсягів тематичної інформації та потреба в більш якісному її опрацюванні зумовили необхідність створення ефективних методів і засобів її добування, аналізу та перетворення в зручну для опрацювання на всіх етапах розв'язування певної задачі форму. Аналіз такої інформації ускладнюється тим, що значна її частина міститься в слабо структурованих або неструктурованих документах (зокрема, природно-мовних текстах), що потребує створення методів і засобів її структуризації.

У зв'язку з пошуками оптимальних методів і засобів структуризації великих обсягів тематичної інформації зростає інтерес до онтології, яка сьогодні розглядається як найбільш перспективний спосіб структуривання інформації й, у зв'язку з цим, велика увага приділяється теорії та методиці розробки онтологій семантичного структуривання контенту та знань на засадах онтологічного інжинірингу. Онтологічний інжиніринг в інформаційній науці – нова галузь, яка вивчає методи та методологію для побудови онтологій, що є формальним уявленням понять у межах будь-якої предметної області та зв'язків між поняттями. Онтологічний інжиніринг має на меті отримання знань у межах конкретної області за допомогою програмних засобів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання онтологічного підходу у вітчизняній науці ґрунтується на працях визнаних зарубіжних дослідників, таких як Т. Грубер, Т. Джефрі, Ю. Дінг, Й. Зуре, С. Ніренбург, Н. Ной, Д. Фора та інших.

Базові засади онтологічного підходу та використання онтологій в різних сферах людської діяльності в останні роки широко висвітлено в працях українських учених і педагогів. Так, у колективній монографії «Комп'ютерні онтології та їх використання у навчальному процесі. Теорія і практика» розкрито сутність поняття комп'ютерної онтології, викладено основи створення інформаційно-програмних та методичних засобів побудови онтологічних моделей опису об'єктів та процесів предметних областей у формуванні загальної мережі знань [1].

Інші автори зазначають, що онтологічний підхід забезпечує ефективне проєктування компонентів будь-якої знаннево-орієнтованої інформаційної системи, а системно-онтологічний підхід допускає структуризацію термінів і понять предметної дисципліни [2].

У монографії А. Гладуна і Ю. Рогущиної «Семантичні технології: принципи та практики» розглянуто сучасні засоби подання знань на основі онтологічного підходу та методи їх опрацювання, орієнтовані на роботу з інформацією у відкритому середовищі. Проаналізовано розробки Semantic Web, орієнтовані на керування знаннями, – онтології, програмні агенти і вебсервіси та методи семантичного пошуку і здобуття нових знань з відкритих інформаційних ресурсів різних типів. У роботі здійснено аналіз технологій і стандартів подання та оброблення онтологій, розглянуто напрями застосування результатів проєкту Semantic Web для підтримки семантичного пошуку [3].

У той же час, аналіз публікацій в наукових фахових журналах свідчить, що особливості побудови онтології предметної області і структуривання контенту електронних ресурсів в науковому інформаційному просторі потребують додаткового наукового дослідження.

**Мета статті.** Сформулювати ключові підходи побудови онтології предметної області і семантичного структуривання наукових електронних ресурсів на засадах онтологічного інжинірингу для створення крупних репозиторіїв певної наукової галузі.

**Методика дослідження.** У дослідженні застосовано структурний метод для визначення компонентів, процесів і процедур структуривання семантичного контенту



предметної області; графічний – для наочної ілюстрації результатів дослідження; методи аналізу і синтезу; понятійний метод.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «онтологія» походить від назви розділу філософії, що вивчає проблеми буття. Онтологія у сенсі – це наука про буття. Онтологія складається з примітивів представлення знань предметної області (ПрО): визначень основних понять, таких як імена індивідуумів, класи, функції та інші сутності, а також різного роду семантичних зв'язків, встановлених між ними. Онтологію ПрО можна розглядати як словник термінів, специфічних для даної ПрО, разом з сукупністю аксіом, які забезпечують інтерпретацію і правильне використання цих термінів. Онтологічне подання знань використовується для семантичної інтеграції інформаційних ресурсів, адекватної інтерпретації змісту текстових документів і пошукових запитів, поданих на природній мові [4].

У контексті інформаційних технологій цей термін набув дещо іншого змісту. Тут онтологія – спроба всеосяжної та детальної формалізації певної галузі знань за допомогою концептуальної схеми; включає словник покажчиків на терміни ПрО і логічні висловлювання, що описують співвідношення між ними. Тобто онтологія – мережа, що містить терміни та поняття та показує взаємозв'язок між ними.

Онтологія дозволяє задавати складну структуру, що може містити дані різних типів, забезпечити просте для розуміння представлення структурованих знань, можливість їх автоматичного аналізу, виявлення та доповнення відсутніх логічних зв'язків та відносно нескладне їх сумісне використання та оновлення [5, с. 185].

Сучасні напрями розвитку інформаційних технологій (ІТ) пов'язані зі створенням інформаційних систем, що базуються на знаннях. У сучасних дослідженнях у сфері розподіленого керування знаннями застосовують термін онтологія для явної опису системи знань певної галузі або інформаційного ресурсу. Онтології забезпечують загальний словник певної сфери діяльності та визначають (з різними рівнями формалізації) значення термінів і відношення між ними. У найбільш загальному випадку вона являє собою угоду про спільне використання понять, що містить засоби представлення предметних знань і домовленості про методи розуміння [6].

Онтологія – угода про спільне використання понять (термінів), що містить засоби подання предметних знань і домовленості про методи логічного висновку (міркувань) [7]. Це формалізований опис погляду на світ у конкретній сфері інтересів, що складається з набору термінів і правил використання цих термінів, що обмежують їхнє значення в рамках конкретної галузі [8].

У спрощеному вигляді під онтологією розумітимемо певну формалізацію знань із виокремленим термінополем – множиною взаємопов'язаних дефініцій (контекстів) концептів (термінів), що описують та визначають їх зміст, та встановленими взаємозв'язками між окремими концептами. Онтології використовують для формальної специфікації понять і відносин, що характеризують певну галузь знань. Перевагою онтологій як способу подання знань є їх формальна структура, яка спрощує їх комп'ютерне опрацювання. Онтологія може бути базовим інструментом семантичного аналізу, тим полем, у межах якого можна обчислювати смислову близькість семантичних інтерпретацій лексем тексту щодо найближчого оточення, тобто контексту [9].

Онтології зараз широко використовуються в інженерії знань, штучному інтелекті та інформатиці; у додатках, пов'язаних із управлінням знаннями, обробкою природної мови, електронною комерцією, інтелектуальною інтеграцією інформації, пошуком інформації, інтеграцією баз даних, біоінформатикою та освітою; і в нових областях, що



розвиваються, таких як семантична мережа (Semantic Web). Інструментом, спеціальною технологією розробки онтології визначається онтологічний інжиніринг. Онтологічний інжиніринг відноситься до набору дій, що стосуються процесу розробки онтології, життєвого циклу онтології, методів та методологій побудови онтологій, а також наборів інструментів та мов, що їх підтримують [10].

Онтологія будь-якої ПрО визначає її поняття, тип, структуру, сукупність словників та класифікаторів, які представляють тезаурус ПрО, забезпечує доступ до знань ПрО в різних джерел. Онтології дозволяють виробити та зафіксувати загальне розуміння області знання та представити знання у вигляді, зручному для їх автоматизованої обробки, забезпечити можливість отримання та накопичення нових знань, а також можливість багаторазового використання. Тезаурус же забезпечує термінологічну підтримку ПрО, що полегшує навігацію по розділів ПрО [2].

У цій роботі тезауруси розглядаються як безліч термінів, які описують певні поняття ПрО (як синонім, також використовується «концепт ПрО») та набір різних семантичних зв'язків між ними. Наявність таких зв'язків явно вказує на смисловий зв'язок між поняттями ПрО. При цьому для представлення поняття ПрО використовуються пов'язані з ним терміни. Головним чином тезаурус призначений для підтримки тематичної організації інформації та пошуку. Тезаурус дозволяє, використовуючи різні терміни, що стосуються одного концепту/поняття, здійснювати пошук за концептами природною мовою за допомогою цих термінів [11].

Термінологічний словник-тезаурус відрізняється від інших словників тим, що він представляє когнітивну модель певної галузі знання або людської діяльності за допомогою декількох входів у словник: 1) від «концепту до концепту», тобто від одного поняття до іншого з поданням ієрархічних (вертикальних) і кореляційних (горизонтальних) зв'язків; 2) від «концепту до знака» через ідеографічну частину тезауруса з поданням поняттєво-лексичних зв'язків; 3) від «знака до концепту» за допомогою алфавітного покажчика адреси слів у понятійних полях дескрипторів з поданням лексико-понятійних зв'язків; 4) «від знака до знака» за допомогою пермутаційного покажчика (пермутаційний покажчик – допоміжний покажчик із рубриками – назвами творів, перебудованими так, щоб на першому місці стояло ключове слово назви, яке визначає предмет твору [12, с. 42]), що використовується для пошуку словосполучень по одному з складових компонентів. Таким чином, структура тезаурус задає лексичну систему підмови в чотирьох вимірах: «концепт-знак», «концепт-концепт», «знак-концепт», «знак-знак» [6].

Останні десятиліття обсяг інформації лавиноподібно збільшується, це стосується й наукових галузей. Продовжуються спроби побудувати формальні моделі наукових ПрО, збільшується кількість джерел різноманітних даних та форматів, де вони представлені. Значно зріс час, необхідний пошуку потрібної інформації та її огляду. Головним завданням створення описання узагальненого подання наукових знань для певної галузі є допомога експертам в організації знань та надання доступу до неї. При цьому засіб організації знань має бути досить універсальним і не вимагати глибоких технічних знань.

Побудова узагальненої моделі наукової ПрО передбачає підхід, який наголошує на виділенні таких метаданих, які дозволяють проєктувати конкретні структури даних для різних наукових ПрО та виявити загальні підходи до управління цими даними та їх обробці. Це дозволить збудувати загальну модель наукових знань, у межах якої можуть інтегруватися різні джерела даних. Такий підхід дозволяє структурувати та пов'язати

різні ресурси, витягти з них та контекстуалізувати різноманітні дані, перетворюючи їх на знання [13].

Ситуація, яка склалася у галузі розвитку електронних наукових ресурсів (ЕНР), добре ілюструє дію закону переходу кількості до якості. Контент великої кількості вже створених різними організаціями ЕНР поступово інтегрується лише на рівні метаданих.

Подібна інтеграція призводить до появи наукового інформаційного простору (ІП), основоположним принципом якого є надання користувачам єдиного інтерфейсу доступу до інтегрованих різнорідних наукових даних на основі стандартизації метаданих, а також уніфікації способів доступу до наукової інформації в ІП, методів її вилучення з ІП для обробки та використання. З іншого боку, вже багато років проводять дослідження в галузі аналізу семантики зв'язків між науковими матеріалами як онтологічного інжинірингу – методології та методів побудови онтологій.

Поєднання таких досягнень, як: 1) створення засобів та сервісів наукового ІП, що формують інтегральний контент ЕНР та 2) розробка класифікаторів відносин та семантичних словників, які дозволяють визначати існування певних зв'язків та відносин між об'єктами наукового ІП, породжує важливу нову якість. Стає можливим впровадження онтологічного інжинірингу, зокрема у частині розробки технологій семантичного структурування контенту ЕНР.

Спеціально створені сервіси ІП дозволяють авторам електронних документів включати до тексту правильно оформлені наукові цитати, які виконують роль гіперпосилань (або покажчиків) на зв'язки, описані як самостійні інформаційні об'єкти поза цим документом.

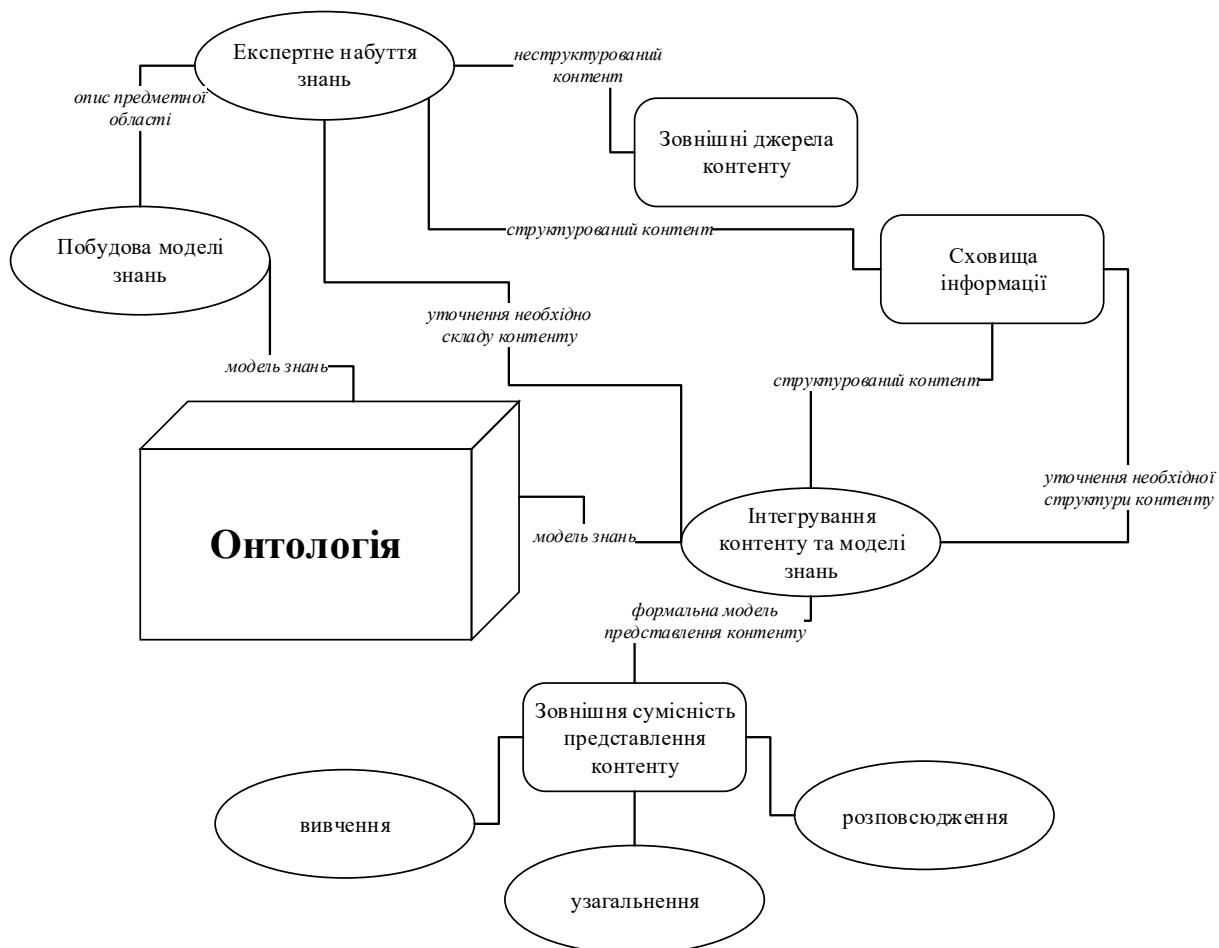
В електронному середовищі наукового ІП поняття зв'язку між об'єктами ІП може бути уніфіковано. При цьому технічна реалізація зв'язків може бути здійснена різними способами: усередині тексту документа (як традиційна цитата) або як зовнішній об'єкт, асоційований з документами, що зв'язуються (або їх певними частинами) за допомогою параметрів відповідного зв'язку.

В результаті узагальнення досвіду різних напрямів досліджень у галузі методології та методів онтологічного інжинірингу побудовано схему, що відображає основні алгоритми онтологічного інжинірингу (рис. 1).



Рис. 1. Основні алгоритми онтологічного інжинірингу

Онтологічний інжиніринг розглядається в даному випадку як сукупність методів та засобів розробки та еволюції семантичного структурування контенту та знань. Основні етапи життєвого циклу семантичного структурування контенту та знань онтологічного інжинірингу представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Основні етапи життєвого циклу семантичного структурування контенту та знань онтологічного інжинірингу**

Колекції ЕНР традиційних текстових наукових бібліотек, як правило, є сукупністю окремих графічних документних фрагментів. Єдиний вид зв'язків, що зазвичай використовується – це зв'язки цитування, які є у документі у неструктурованому вигляді як список використаної літератури або рідше структурованим способом.

У кожному з цих випадків зв'язки-посилання є «німими». Вони не несуть будь-якої інформації, крім вказівки цільового документа та самого факту існування посилання, не відображають семантики відносин між зв'язуваними документами. Однак зв'язки цитування мають різну семантику, і вона може бути представлена в явному вигляді в ЕНР для розвитку наукового ІІІ.

З використанням узагальненої моделі наукового ІІ можлива реалізація технології семантичного структурування контенту ЕНР (наприклад, семантичних бібліотек), здатної гнучко налаштовуватися під запити ПрО. Однією з цілей узагальненого підходу є спрощення доступу та сприйняття великих та складно структурованих обсягів інформації користувачем.

Можна виділити кілька основних властивостей, якими в сукупності володіє наукова інформація: істинність, інтерсуб'єктивність та системність.

Основна проблема представлення наукової інформації полягає в складності використовуваних понять і відносин між ними, і, найголовніше, вони схильні до більш частішої зміни структур даних, що неминуче призводить до необхідності внесення суттєвих доробок до вже існуючих рішень.

Говорячи про наукову інформацію, має сенс розділяти поняття наукових даних, наукових знань та наукових ресурсів у рамках наукових ПрО:

- наукові ресурси – інформаційні ресурси у різних ПрО представляються часто одними й тими самими об'єктами: наукові публікації, науковці, які працюють у цій галузі, наукові організації, проєкти, гранти, дослідження, зразки, експериментальні установки та інші;

- наукові дані – сукупність понять наукової ПрО та виявлених зв'язків між ними та ресурсами;

- наукові знання – сукупність наукових ресурсів, їх примірників, термінів тезаурусу, а також усіх явних та неявних зв'язків між ними, які утворюють загальну картину наукових знань ПрО.

Контент ЕНР, як правило, складається з колекцій окремих, не взаємопов'язаних документів – електронних версій публікацій, виданих у друкованому вигляді, наукових звітів, робочих записок, рецензій, авторефератів дисертацій, повних текстів дисертаційних робіт, таблиць наукових даних, карт та ін. Контент ЕНР містить також відомості про дослідників – авторів представлених у них публікацій, про організації, в яких вони працюють.

В останні роки на основі бібліографічних посилань у публікаціях, що друкуються в авторитетних періодичних виданнях, почали створюватись індекси цитування, які формують бібліометричну статистику.

Для ефективного використання нових можливостей, які забезпечуються завдяки підтримці в ЕНР багатопланової структури семантичних зв'язків представлених у ній документів, необхідно, щоб система управління задовольняла певним вимогам. Зокрема, необхідно не лише обробляти запити щодо семантичної структури контенту, але й мати механізми, що дозволяють користувачам самостійно встановлювати, модифікувати або видаляти семантичні зв'язки в рамках їх повноважень, а також забезпечувати моніторинг стану структури семантичних зв'язків. Такі механізми дозволяють автоматично сповіщати авторів документів ЕНР про те, що деяка їхня робота стала учасником новоствореного зв'язку, або ліквідовано існуючий зв'язок, в якому автор був учасником, або що змінилися значення його атрибутів.

Технологія семантичного структурування контенту, яка реалізується за допомогою онтологічного описання, фактично є формальною основою для представлення наукових знань та врахування властивостей інтерсуб'єктивності. Описання онтології корпусу наукових знань може бути представлений з точки зору двох ортогональних підходів:



1) вводяться терміни, притаманні аналізованій науковій ПрО, з'єднані різними зв'язками як ієрархічними, і горизонтальними;

2) вводиться набір визначень, який на абстрактному рівні описує безліч об'єктів наукової ПрО, фактично задаючи структуру їх описання та відносин між ними.

В обох випадках можна говорити або про побудову тезаурусу ПрО, або про побудову онтології ПрО.

Тезаурус простору знань – повний систематизований набір термінів про будь-яку область знань і більше відноситься до лексики, що використовується в конкретній галузі, тоді як онтологія описує ресурси ПрО та їх взаємозв'язки.

Онтологія корпусу наукових знань – складна багаторівнева система понять, що описують ресурси та об'єкти ПрО, концептів, термінів та зв'язків між ними, що характеризується відкритою ієрархічною та динамічною структуризацією і служить як для зберігання знань та їх структуризації, так і для видобування нових.

Для побудови онтології корпусу наукових знань необхідно дотримуватись певної покрокової послідовності семантичного структуривання контенту ЕНР (рис. 3).



**Рис. 3. Покрокові дії семантичного структуривання ЕНР**

Можливості формування в ЕНР явно представлених структурованим чином багатоаспектних семантичних зв'язків між науковими документами у поєднанні з методами моніторингу змін структури цих зв'язків і заснованими на такій структурі новими функціональними можливостями є перспективним новим напрямком розвитку досліджень у науковому ІІІ.

Для ефективної реалізації технології семантичного структуривання контенту ЕНР необхідно вирішити такі завдання:

– розробити методи і конкретні формати представлення семантичних зв'язків між документами ЕНР як самостійних інформаційних об'єктів;

– класифікувати семантичні зв'язки, які доцільно підтримувати в ЕНР та побудувати онтологію зв'язків;



– оцінити, які операційні можливості має забезпечувати система управління ЕНР для того, щоб витягувати у повній мірі ту інформацію, що міститься у структурі семантичних зв'язків, поданих у документах.

В ЕНР з необхідною функціональністю користувачі можуть не тільки ініціювати запити на отримання документів, що їх цікавлять, або інформації, що генерується на основі структури семантичних зв'язків, представлених у корпусі наукових знань документів, але й можуть самостійно в модернованому адміністратором системи режимі створювати нові об'єкти-зв'язки, модифікувати або видаляти раніше створені ними інформаційні об'єкти.

Виникає питання, чим керується користувач, роблячи дії, спрямовані на поповнення чи модифікацію структури семантичних зв'язків у контенті ЕНР. Природно, встановлюючи нові чи модифікуючи існуючі раніше встановлені ним семантичні зв'язки, користувач виходить із набору інформації, будучи безпосереднім учасником низки процесів, властивих науковій та науково-організаційній діяльності. До основних видів таких процесів можна віднести процеси систематизації, класифікації та впорядкування корпусу наукових знань, де дослідження наукової проблеми починається з пошуку та аналітичної переробки вже існуючих релевантних наукових результатів. Важливими результатами процесів даного виду є аналітичні огляди стану досліджень, класифікатори відомих публікацій та тематичні покажчики літератури для конкретних галузей науки чи напрямів досліджень.

Крім зазначених процесів також виділяють:

- процеси наукової оцінки опублікованих результатів: логічний розвиток та перетворення вже існуючого наукового знання (науковий висновок);
- процеси продукування нового наукового знання та створення публікацій з його викладенням: наукова оцінка та висловлювання думок вченими про існуючі наукові виходи та результати за допомогою сервісів ІІІ;
- процеси створення наукових творів: приєднання наукових творів, що представляє нові наукові результати, до існуючого корпусу наукових знань;
- науково-організаційні процеси: систематизація, класифікація та упорядкування змісту корпусу наукових знань.

На основі інформації, яку отримує користувач ЕНР у результаті участі у перерахованих процесах, він може дійти висновку про доцільність встановлення тих чи інших семантичних зв'язків між документами ЕНР. Крім того, він може явно подати в семантично проінтерпретовані зв'язки цитування, що містяться в текстах документів ЕНР. Ці семантичні зв'язки поділяються на такі категорії:

- зв'язки наукового висновку: відображають ідейні залежності та співвідношення представлених у зв'язуваних документах наукових результатів, отриманих дослідниками у процесі розвитку наукового знання;
- оціночні зв'язки: дозволяють подати в ЕНР різноманітні оцінки (залежно від конкретного типу зв'язків, що використовується) документів;
- структурні та версійні зв'язки: представляють відносини між фрагментами створених чи вже створених документів або між їх версіями;
- науково-організаційні зв'язки: зв'язки, інформація про які може бути корисною у науково-організаційній діяльності організації.



Процедура встановлення зв'язку між двома інформаційними об'єктами може бути реалізована по-різному. Назвемо параметри, що впливають на встановлення зв'язку: а) тип вихідного об'єкта зв'язку; б) тип цільового об'єкта зв'язку; в) безліч категорій зв'язків, що встановлені в системі для заданої пари типів об'єктів; г) безліч словників властивостей зв'язків, передбачених у системі зв'язків заданої категорії; д) безліч властивостей зв'язків у словнику, вибраному для встановлення зв'язку між об'єктами заданого типу.

Для формування в ЕНР та продуктивного використання багатопланової структури семантичних зв'язків інформаційних об'єктів її контенту необхідно, щоб система управління включала механізми, зокрема механізми формування та підтримки словників зв'язків, механізми управління зв'язками, механізми обробки запитів, що виконують досить великий набір функцій, що дозволяють отримувати різноманітну інформацію про структуру зв'язків ЕНР.

Аналіз структури таких зв'язків у ЕНР дозволяє вирішувати низку завдань, пов'язаних із підтримкою науково-організаційної діяльності, дозволяє авторам публікацій більш продуктивно використовувати наявні наукові інформаційні ресурси, дає можливість отримувати з контенту ЕНР цінну інформацію, що не міститься в окремих документах.

Дослідження топології зв'язків наукових публікацій дозволяє, зокрема, аналізувати процес формування наукових напрямів та шкіл, вплив публікацій тих чи інших дослідників на формування наукових напрямів чи теорій. Підтримка семантичної структури зв'язків забезпечує додаткові шляхи доступу користувачів до інформаційних об'єктів ЕНР.

**Висновки.** Отже, проблеми пошуку, представлення та ефективного використання інформаційних ресурсів, а саме електронних наукових ресурсів, залишаються актуальними, незважаючи на велику кількість теоретичних, методичних та практичних розробок у цій галузі.

Семантичне структурування контенту ЕНР з явним структурованим уявленням семантичних зв'язків між інформаційними об'єктами, що містяться в них, відкриває нові можливості для наукометричного аналізу та досліджень історії розвитку наукового знання в конкретних наукових напрямках.

Вона дозволяє забезпечити оперативний обмін думками, своєрідні дискусії щодо представлених у корпусі наукових знань у науковому інформаційному просторі, які здійснюються без обтяжливих організаційних та адміністративних зусиль. Створення комфортного онлайн-ового середовища для підтримки такої діяльності може стимулювати активну участь у ньому зацікавлених дослідників.

Технологія семантичного структурування контенту дозволяє більш ефективно використовувати існуючий корпус знань завдяки візуалізації семантичних зв'язків між науковими творами, навігації в такій багатоплановій семантичній структурі, створенню основи для отримання якісно нових наукометричних вимірів, а також структурного дослідження електронного корпусу наукових знань.

Технологія забезпечує також природний механізм мотивації наукових комунікацій у дослідницькій спільноті у процесі створення та обговорення нових наукових результатів. Вона добре узгоджується також з технологією «живих» публікацій, для підтримки якої застосовні механізми, що її реалізують.




**Список використаних джерел:**


1. Комп'ютерні онтології та їх використання у навчальному процесі. Теорія і практика : монографія / С.О. Довгий, В.Ю. Велічко, Л.С. Глоба, О.Є. Стрижак та ін. Київ, 2013. 310 с.
2. Стрижак О.Є., Дем'яненко В.Б Комп'ютерні онтології – технологічна основа формування освітянських інформаційних ресурсів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2011. № 2 (22). DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v22i2.419>
3. Гладун А.Я., Рогушина Ю.В. Семантичні технології: принципи та практики. Київ, 2016. 308 с.
4. Оробчук О. Поняття онтології у філософії та науках про штучний інтелект: порівняльний аналіз. *Філософські виміри техніки: зб. тез міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 30 листопада-1 грудня 2016 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 7-8.
5. Піднебесна Г.А. Онтології та їх значення для розвитку сучасних інформаційних технологій. *Індуктивне моделювання складних систем*. 2017. № 9. С. 174-187.
6. Рогушина Ю.В., Гладун А.Я., Штонда В.Н. Розробка онтологічних терміносистем інформаційних ресурсів інтернет та їх когнітивних моделей у наукових дослідженнях. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Rohushyna\\_Yuliia/Rozrobka\\_ontolohichnykh\\_terminosystem\\_in\\_formatsiinykh\\_resursiv\\_internet.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Rohushyna_Yuliia/Rozrobka_ontolohichnykh_terminosystem_in_formatsiinykh_resursiv_internet.pdf)
7. Гладун А.Я., Рогушина Ю.В. Онтології та мультилінгвістичні тезауруси як основа семантичного пошуку інформаційних ресурсів Інтернет. *The Proc. of XII-th Intern. Conf. KDS'2006, Varna, Bulgaria*. Pp. 115-121.
8. Наріньяні А.С. Кентавр по імені ТЕОН: Тезаурус + Онтологія. URL: <https://www.dialog-21.ru/digest/2001/articles/narinyani/>
9. Гуралюк А.Г., Вараксіна Н.В. Використання комп'ютерних онтологічних систем в науці та освіті України. *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*. 2020. Вип. XII. С. 3-29.
10. Asunción Gómez-Pérez, Mariano Fernández-López, Oscar Corcho. *Ontological Engineering*. London, 2004. 403 p. URL: <https://doi.org/10.1007/b97353>
11. Nirenburg, S., Raskin V. *Ontological Semantics*. Cambridge: MA, 2004. 240 p.
12. Складання бібліографічних посібників: інформ.-метод. матеріали / уклад. О. Галаганова; наук. ред. В. Кононенко. Київ, 2015. 80 с.
13. Roknuzzaman M., Kanai H., Umemoto K. Integration of knowledge management process into digital library system: a theoretical perspective. *Library Review*. 2009. Vol. 58. Iss. 5. Pp. 372-386.



**Yana MANKUTA**

Ph.D. in Economics,  
Associate Professor at the Department of  
Economics, Accounting, and Taxation,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-1623-5149>  
yana.mankuta.suem@gmail.com

**Iryna ZAKHAROVA**

Ph.D. in History, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Public and Private Law,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-5482-4652>  
zaharova.ira2308@gmail.com

## CONTENT STRUCTURING TECHNOLOGIES FOR ELECTRONIC RESOURCES IN SCIENTIFIC ACTIVITIES BASED ON ONTOLOGICAL ENGINEERING

***Abstract.** Purpose. Formulating key approaches to building an ontology for a subject area and semantically structuring of electronic scientific resources based on the ontological engineering principles to create large repositories for the scientific field.*

*Methods. The research uses a structural method to determine the components, processes, and procedures of semantic content structuring for the subject area; a graphical method to illustrate visually the results of the research; methods of analysis and synthesis; and a conceptual method.*

*Results. The article defines the place and role of ontology as a method of formalization of a specific domain of knowledge, features of the ontology construction for the subject area, ways and methods of structuring the content of electronic resources in the scientific informational space. The essence of the ontological approach to the knowledge representation in the subject area is revealed. Ontological engineering methodology is applied to construct the ontology of the content in the subject area. Ontological engineering represents the most promising approach for processing the large volumes of thematic, in particular, scientific information. Ontological engineering is based on algorithms, methods, and tools for semantic content and knowledge structuring.*

*The ontological approach provides the effective design of knowledge-oriented information systems, the structuring of terms and concepts in the subject area.*

*The step-by-step sequence for structuring the content of electronic scientific resources to establish multi-aspect semantic relationships between scientific documents is described.*

*A lifecycle scheme of semantic content structuring based on ontological engineering encompassing key stages, procedures, and elements is developed.*



---

*The main processes (information retrieval, organization, systematization, creation of scientific works, etc.) of working with a structured array of electronic scientific resources, to which users can contribute during their scientific activities, are described.*


*A content management system built on the basis of a multi-layered structure of semantic relationships between information objects will enable researchers to utilize available scientific information resources more productively. It opens up the new possibilities for scientometric analysis and research on the history of the scientific knowledge development in specific scientific fields.*


**Keywords:** *ontology, ontological engineering, content, electronic scientific resources, scientific knowledge, knowledge space thesaurus, semantic content structuring, semantic relationships.*



DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-024](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-024)

УДК 63.005.658  
JEL C02, C65, O22

**Галина Олександрівна УС**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування,  
директор департаменту з підготовки наукових кадрів,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>  
us\_galina@ukr.net

**Володимир Володимирович ПОЛІЩУК**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0002-3453-6666>  
polischuk@suem.edu.ua

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** В статті обґрунтовується взаємозв'язок економіко-математичного апарату вирішення економічних проблем та процесу управління.*

*Визначено, що економіко-математичні методи і моделі прискорюють проведення економічного аналізу, сприяють найповнішому врахуванню впливу різноманітних чинників та впливу факторів на результати діяльності і підвищенню точності математичних й економічних розрахунків та обчислень.*

*Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. Моделювання господарської діяльності підприємства як об'єкта дослідження передбачає розробку економіко-математичних моделей та застосування методів для найбільш повного і достовірного відображення процесу функціонування як суб'єкта господарювання в цілому, так і окремих його структурних підрозділів.*

*У роботі визначаються основні принципи розробки типології управлінських задач. Використання математичних методів у сфері управління підприємством (зокрема, в економічній сфері) – це найважливіший напрям вдосконалення систем управління підприємством.*

**Ключові слова:** економіко-математичні методи, економіко-математичне моделювання, економічна система, методи управління, функціональність, ефективне управління.

**Вступ. Постановка проблеми.** Підприємство як відкрита, динамічна, багаторівнева система потребує врахування всіх особливостей, що належать до такого роду систем, які розвиваються в процесі управління підприємством. Відповідно, виникає необхідність у застосуванні в процесі управління підприємством таких методів та моделей, які б дозволили планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підприємницьку діяльність з точки зору розгляду підприємства як системи та з врахуванням його особливостей. Застосування в таких ситуаціях економіко-математичних методів і моделей є загальновідомим і виявило себе як найбільш прогресивне і ефективне. Сучасні методи управління економічними системами та процесами базуються на широкому використанні економіко-математичних методів та моделей.

На сучасному етапі економічного реформування, запровадження ринкових методів господарювання зростає потреба в оперативності прийняття управлінських рішень, у розрахунку й прогнозуванні варіантів можливих напрямків виробничої діяльності окремих підприємств. А це практично неможливо здійснити без застосування в аналітичному дослідженні економіко-математичних методів та моделей.

Економічна система має чимало компонентів, з якими зв'язане підприємство: постачальники, споживачі, конкуренти, партнери, банки тощо. Ці ж компоненти входять одночасно й в інші надсистеми – соціокультурну, екологічну тощо. Окрім цього, працівники є складовими інших систем: родини, профспілки, міста, нації тощо. А якщо ще врахувати, що кожна з цих систем, а також кожний з їх компонентів мають свої специфічні й, можливо, суперечливі цілі, то стає зрозумілою необхідність свідомого вивчення середовища, що оточує підприємство. Інакше вся сукупність численних впливів, здійснюваних надсистемами на підприємство, буде здаватися хаотичною та непередбачуваною, що позбавить можливості раціонального та цілеспрямованого управління.

Доведемо взаємозалежність ефективного управління від економіко-математичних методів та моделей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Науково-методичними та методологічними основами економіко-математичного моделювання в системі організаційно-економічного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємств, використання оптимізаційних методів і моделей розглядаються у наукових працях відомих учених, зокрема, таких як: С.С. Аптекар, Н.С. Беляєва, О.А. Бондар, О.М. Васьків, А.П. Гречан, Г.В. Євсєєва, Л.М. Наумова, М.М. Повідайчик, Д.І. Шиндирук та деяких інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення основних пошук керуючих параметрів, що визначають вплив економіко-математичних методів та моделей на систему організаційно-економічного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємств.

**Результати.** Процес прийняття науково обґрунтованих рішень в економіці тісно пов'язаний з визначенням кількісних співвідношень між економічними показниками. Так, наприклад, щоб з'ясувати, чи доцільно інвестувати придбання нового обладнання (розробку нової технології), потрібно знати, який додатковий дохід можна отримати на кожну одиницю капітальних вкладень у разі реалізації різних варіантів проектів інвестування. Ефективність прийнятих рішень у підприємницькій діяльності залежить від того, наскільки особа, котра приймає ці рішення, використовує інформацію, що характеризує кількісний зв'язок між економічними процесами та явищами.

Одними з найбільш ефективними та динамічними в часі є економетричний та



логістичний підходи в управлінні діяльністю підприємств.

Сутність логістичного підходу пов'язана з якісними показниками, не тільки економічними, але й управлінськими. Суб'єктами логістичного менеджменту є юридичні і фізичні особи, структурні підрозділи державних установ і організацій, тобто основні організаційні одиниці підприємства. Об'єктом є ресурсні потоки – матеріальні, фінансові, інформаційні, сервісні, які забезпечують функціонування як суб'єктів підприємництва (юридичних і фізичних), так і державних установ і організацій на мікрота макроекономічних рівнях.

За допомогою економетричного підходу можливо створити таку модель функціонування ресурсів, при якій кожен з основних матеріально-технічних ресурсів є певною складовою одного з економічних параметрів.

Таким чином, взаємозв'язок цих двох підходів дає можливість оперувати, а значить і управляти не тільки кількісними, але й якісними параметрами функціонування та розвитку підприємства.

Комплексний системний підхід до управління підприємством (системою) зводиться до управління його основними матеріально-технічними ресурсами (логістичний підхід), який полягає у забезпеченні пропорційно збалансованого розвитку виробництва матеріально-технічних ресурсів і їх оптимально-раціонального використання. Основна задача якого полягає у розробці методів дослідження і конструювання складно організованих об'єктів – систем різних типів і видів матеріальних ресурсів.

Цей підхід направлений на досягнення внутрішнього взаємозв'язку і єдності різних аспектів запланованої діяльності в управлінні потоками матеріально-технічних ресурсів – національного господарської, галузевої, регіональної і зовнішньоекономічної.

Використання математичних методів в сфері управління – важливий напрямок вдосконалення систем управління. Математичні методи прискорюють проведення економічного аналізу, сприяють більш повного врахування впливу факторів на результати діяльності, підвищенню точності обчислень. Застосування таких методів вимагає: системного підходу до вивчення об'єкту дослідження; розробки математичної моделі якісних характеристик роботи підприємства; вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством.

Основні методи управління підприємством можна класифікувати за принципом моделювання (табл.1), що дозволяє визначити основні методи створення моделей функціонування підприємства.

Кількість використаних виробничих факторів і кількість виготовлених виробів залежить від часу роботи підприємства за певними технологіями.

Таким чином, головною є задача оптимізації часу при мінімізації витрат та максимізації ресурсів. Дана задача вимагає економічних категорій та прогнозованості що є можливим за допомогою використання економіко-математичних методів та моделей.

Широке використання математичних методів є важливим напрямком вдосконалювання економічного аналізу, підвищує ефективність аналізу діяльності підприємств та їх підрозділів. Це досягається за рахунок скорочення термінів проведення аналізу, більш повного охоплення впливу факторів на результати комерційної діяльності, заміни наближених чи спрощених розрахунків точними обчисленнями, постановки і розв'язку нових багатовимірних задач аналізу.

Економетричні методи є своєрідним поєднанням трьох областей знань: економіки, математики і статистики. Основою економетрії є економічна модель, під



якою розуміють схематичне представлення економічного явища чи процесу за допомогою наукової абстракції, відображення їх характерних.

На основі математичного моделювання в операційних дослідженнях вирішуються також певні специфічні задачі: надійності виробу; заміни обладнання; теорії розкладу (календарне планування); розподілу ресурсів; ціноутворення; теорії сітьового планування.

Відповідно розробленої класифікації можна визначити певні закономірності взаємозв'язку (або певні складові) між економетричними методами, методами математичного програмування та методами дослідження операцій, адже всі вони базуються на управлінні ресурсами за допомогою визначених параметрів.

Таблиця 1

### Класифікація основних економіко-математичних методів управління підприємством

Економіко-математичні методи:	
Методи елементарної математики	
Класичні методи математичного аналізу	Диференціальне, інтегральне, варіаційне числення
Методи математичної статистики	Методи вивчення одномірних (багатомірних) статистичних сукупностей
Економетричні методи	Виробничі функції
	Часові ряди
	Регресія та кореляція
Методи математичного програмування	Лінійне програмування
	Блочне програмування
	Динамічне програмування
	Нелінійне програмування (цілочислене, квадратичне, параметричне тощо)
Методи дослідження операцій	Методи рішення лінійних програм
	Логістика, управління запасами, зношення та заміна
	Теорія ігор, теорія масового обслуговування
	Методи сітьового планування
Методи економічної кібернетики	Системний аналіз
	Методи імітації
	Методи моделювання
	Методи навчання, ділові ігри
Методи теорії оптимальних процесів	Методи розпізнавання образів
	Максимуму Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами та ресурсами
Евристичні методи	Методи: «мозкової атаки», «експертних оцінок», «колективного блокноту», «контрольних питань», «асоціацій та аналогій», ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради
	Морфологічний метод: алгоритм розв'язання задач

Управління ж підприємством за допомогою моделювання тісно пов'язане з розглядом підприємства, як відкритої системи та управління її функціонування за допомогою основних ресурсів. Економіко-математичне моделювання можна також розглядати як процес встановлення відповідності для деякої реальної системи  $S$  з деякою,



що відповідає наведеним вище вимогам, математичною моделлю  $M$  і дослідження цієї моделі ( $M$ ), що дозволяє отримати як характеристики, так і оцінки поведінки реальної системи в певних інтервалах значень її показників і параметрів.

Але відповідно до системного підходу формування комплексної моделі чи методу не вистачає акумулюючого, візуально-інтерпретованого фактору, яким може бути геометрична складова.

Оскільки кожне явище чи процес, що моделюється, має свої характеристики, закони і параметри, то й створювані моделі також різняться між собою, що призводить до виникнення сукупності способів моделювання різних складних систем. Одним з таких способів є системне моделювання, яке дозволяє системно відтворити будь-яке явище чи процес.

Системне моделювання являє собою сукупність конкретних різновидів моделювання, найбільш важливі серед яких є наступні: атрибутивне, спрямоване на систематизацію інформації про властивості об'єкту; структурне, що забезпечує уявлення структури об'єкту або процесу моделювання; організаційне, що передбачає вивчення організації системи; функціональне, орієнтоване на побудову і дослідження функцій явища/процесу, що досліджується; структурно-функціональне, головна мета – дослідження взаємозв'язків структури і функцій об'єкту чи процесу, що вивчається; вітальне, спрямоване на представлення та вивчення тих чи інших етапів життєвого циклу системи.

Системне моделювання є досить прагматичним. Його важливим призначенням є не просто отримання знань про систему, а її оптимізація. Це пошук оптимуму характеристик системи у відповідності з деякими критеріями оптимальності. Системне моделювання орієнтоване на пошук в системній моделі оптимальних характеристик з метою перетворення за принципами оптимальності реальних об'єктів практичної діяльності людини. А автоматизація та управління – це галузь науки і техніки, що включає в себе сукупність засобів, способів і методів, спрямованих на створення і застосування алгоритмічного, апаратного і програмного забезпечення систем та засобів контролю і управління об'єктами, автономними системами, технологічними лініями і процесами.

Також для будь-якого об'єкту моделювання властиві кількісні та якісні характеристики. Математичне моделювання віддає перевагу виявленню кількісних особливостей та закономірностей розвитку систем. Даний вид моделювання абстрагується від конкретного змісту системи, але обов'язково враховує його, намагаючись відтворити систему за допомогою математичного апарату. Математичне моделювання являє собою широку сферу інтелектуальної діяльності. Досить складно створити математичний опис системи. Він включає в себе декілька етапів: змістовний опис моделі (числові значення відомих характеристик і параметрів системи); формулювання прикладної задачі формалізації змістовного опису моделі (викладення ідеї дослідження, основні залежності параметрів, формулювання питання формалізації системи); побудова формалізованої схеми об'єкту та процесу, що передбачає вибір основних характеристик і параметрів, які будуть використані при формалізації; перетворення формалізованої схеми в математичну модель, коли йде процес створення або підбору відповідних математичних функцій.

Математичні моделі забезпечують перехід до оригіналу, фіксують і досліджують його властивості і відношення за допомогою математичних методів. Серед них виділяють відповідні і розрахункові. Розрахункові моделі виражають властивості і





відношення оригіналу за допомогою уявлень – формул, рівнянь, графіків, таблиць, операторів, алгоритмів і т.д. у відповідних моделях – змінні величини пов'язані з відповідними змінними величинами оригіналу певними математичними залежностями.

Подібні моделі також можуть бути логічними і матеріальними. Подібні матеріальні моделі розділяються на аналогові (неперервні), цифрові (дискретні) і аналогово-цифрові (комбіновані і гібридні) в залежності від того, які величини пов'язують їх математичний опис – неперервні, дискретні чи одночасно неперервні і дискретні. Подібність оригіналу і його матеріальної моделі дозволяє використати останню в якості обчислювального приладу для вирішення рівнянь, що описують оригінал. Згідно з загальною теорією моделювання, всі обчислювальні прилади є матеріально-подібними моделями відповідних матеріальних чи логічних оригіналів. В залежності від характеру математичного опису ці прилади можуть бути аналоговими, цифровими чи аналогово-цифровими.

Для економіки, де неможливе будь-яке експериментування, особливого значення набуває математичне моделювання. Застосуванню потужного математичного апарату є найефективнішим й найдосконалішим методом. У свою чергу математичні моделі не можуть застосовуватися безпосередньо щодо дійсності, а лише щодо математичних моделей чи іншого кола явищ.

**Висновки.** Щоб забезпечити порівнянність ознак спостережень у просторі та часі, необхідно мати: однаковий ступінь агрегування; однакову структуру одиниць сукупності; одні й ті самі методи розрахунку показників у часі; однакову періодичність обліку окремих змінних; порівнянні ціни та інші однакові економічні умови.

Логістичний підхід дає можливість більш точного узгодження діяльності підприємства в часі та просторі в залежності від основних ресурсів та управління ними.

Таким чином, відповідно до теорії систем та системного аналізу розглянемо топологію галузевих моделей відповідно до визначених функціональних методів.

Для визначання галузевих управлінських моделей розглянемо системну типологію управлінського аспекту. Відповідно до теорії системного економічного аналізу типологія управління включає: аналіз і синтез; діалектику; єдність історичного та логічного підходів; економічний експеримент; індукцію і дедукцію; економічне моделювання; наукову абстракцію; статистичний, математичний, порівняльний, графічний, системний, функціональний та інші прийоми аналізу.

#### Список використаних джерел:

1. Беляєва Н.С. Сумісна оптимізація виробничої програми та витрат на виробництво продукції підприємствами швейної промисловості. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2. С. 56-59.
2. Бондар О.А. Інтерпретаційний схематизм управління економічними системами: монографія. Київ: Науковий світ, 2013. 121 с.
3. Васьків О.М. Економіко-математичне моделювання витрат ресурсів на виготовлення продукції підприємство легкої промисловості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. Ч. 2. С. 290-296.
4. Охріменко М.Г. Дзюбан І.Ю. Методи дослідження операцій: навчально-методичне видання. Київ: Політехніка, 2005. 108 с.
5. Фартушний І.Д. Математика для економістів: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 109 с.
6. Buckleya J.J., Yoichi Hayashib. Can neural nets be universal approximators for fuzzy




functions? *Fuzzy Sets and Systems*. 1999. 101. Pp. 323-330.


7. Juhg-Hsien Chiany. Choquet Fuzzy Integral-Based Hierarchical Networks for Decision Analysis. *IEEE Trans. Fuzzy Systems*. 1999. Vol. 1. No. 1. Pp. 63-71.

8. Kandel A. *Fuzzy Mathematical Techniques with Applications*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1986.

**Galyna US**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics, Accounting and Taxation,  
Director of the Department for the Training of Scientific Personnel,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>  
us\_galina@ukr.net

**Volodymyr POLISCHUK**

Postgraduate,  
Private Higher Education Institution  
«Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0002-3453-6666>  
polischuk@suem.edu.ua

## **ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS AND MODELS IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES**

**Abstract.** *The article substantiates the relationship between the economic and mathematical apparatus for solving economic problems and the management process. It was determined that economic-mathematical methods and models speed up economic analysis, contribute to the most complete consideration of the influence of various factors and the influence of factors on the results of activity and increase the accuracy of mathematical and economic calculations and calculations.*

*Modeling is an important means of solving many economic problems and, in particular, conducting analytical research. Modeling the economic activity of the enterprise as an object of research involves the development of economic and mathematical models and the application of methods for the most complete and reliable reflection of the process of functioning of both the business entity as a whole and its individual structural units.*

*The work defines the basic principles of developing a typology of management tasks. The use of mathematical methods in the field of enterprise management (in particular, in the economic sphere) is the most important direction for improving enterprise management systems.*

**Keywords:** *economic-mathematical methods, economic-mathematical modeling, management methods, functionality, effective management.*



**ВІСНИК**  
**Східноєвропейського університету**  
**економіки і менеджменту № 2 (30), 2023**

*Науковий журнал*

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Свідоцтво про державну реєстрацію  
серія КВ № 16612 – 5084Р від 23.04.2010.

Фахова реєстрація (категорія «Б»):  
Наказ МОН України № 491 від 27 квітня 2023 року (додаток 3).

Відповідальний за випуск: О. Бойко.

Підписано до друку 21.07.2023. Формат 84x108/16.  
Друк різнографічний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 14,9. Тираж 100 прим. Зам. № 19-14.  
Адреса редакції, видавця, виготовлювача: 18036, м. Черкаси, вул. Н.-Левицького, 16.  
Телефон редакції: (0472) 64-72-00 (101), факс (0472) 64-73-00,  
e-mail: uespo@ukr.net  
visnyksura.com.ua

Надруковано на обладнанні СУРА.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 3734 від 17 березня 2010 р.

---

---

Видається за рекомендацією Вченої ради СУРА.

Статті проходять попереднє рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

---

---