



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Монографія  
Дванадцятий том

За редакцією  
доктора економічних наук, професора *Череп А. В.*

Запоріжжя  
2023

**Рецензенти:**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри маркетингу  
Університету митної справи та фінансів  
*Мищенко Д. А.*

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, директор бізнес-інкубатору  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
*Пуліна Т. В.*

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки  
Класичного приватного університету  
*Семенов А. Г.*

Рекомендовано до друку вченою радою  
Запорізького національного університету  
(протокол № \_\_\_ від \_\_\_ грудня 2023 року)

**I-73** Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 12 / за ред. А. В. Череп.  
Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 347 с.

Монографія спрямована на розгляд проблем інтеграції освіти, науки та бізнесу під дією глобалізації, а також можливостей їх впливу на формування соціального та економічного добробуту. Зокрема, висвітлюються основні завдання інтеграційного процесу щодо поєднання праці, капіталу, інформації, сфер впливу інтелектуального та фінансового капіталів. Монографію сформовано на основі матеріалів XII Міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» за сприяння програми Європейського Союзу Еразмус+, напрям ім. Жана Моне у рамках проєктів 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні», ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами», 101085727 «Цифровізація економіки в умовах пандемії COVID-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави», а також Регіонального фонду підтримки підприємництва в Запорізькій області, АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УКРСИББАНК», ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Запоріжтрансформатор», АТ «МОТОР СІЧ», ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод»

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	7
<b>Розділ 1. Проблеми інтеграції освіти, науки і бізнесу</b> .....	8
<i>Андросов О. О.</i>	
1.1. Цифрові вектори бізнес-процесів промислових підприємств України .....	8
<i>Андрушків Б. М., Череп А. В.</i>	
1.2. Організаційні чинники зміцнення національної пам'яті: громадське об'єднання засновників сучасної держави як державотворчий інструментарій України .....	12
<i>Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г.</i>	
1.3. Саморозвиток мережевої економіки як основної форми інформаційної економіки або економіки знань .....	20
<i>Горбунова А. В., Торохтій О. В.</i>	
1.4. Стратегічні напрями розвитку небанківських фінансово-кредитних установ .....	27
<i>Гороховець Ю. А., Потапов Є. В.</i>	
1.5. Сутність готової продукції, як об'єкта обліку та контролю в системі обліково-контрольного забезпечення підприємства .....	32
<i>Кузнєцов Ю. М.</i>	
1.6. Сучасний стан інтеграції технічної освіти, науки виробництва в Україні .....	36
<i>Кущик А. П., Бондаренко Н. Ю.</i>	
1.7. Управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності .....	41
<i>Сас Н. М.</i>	
1.8. Управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційна управлінська практика .....	47
<b>Розділ 2. Інституційно-інноваційні напрями інтеграційних процесів</b> .....	53
<i>Тkachenko S. M.</i>	
2.1. Integration of education, science and business .....	53
<i>Андросов В. О.</i>	
2.2. Формування логістичних матеріальних і інформаційних потоків на промислових підприємствах України .....	58
<i>Волик В. А., Лепьохін О. В.</i>	
2.3. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність і напрями забезпечення .....	62
<i>Гельман В. М., Скіданов Т. А.</i>	
2.4. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на економічний розвиток .....	66
<i>Горбунова А. В., Томкевич Ю. О.</i>	
2.5. Аналіз стратегії формування фінансових ресурсів ПАТ «Концерн Хлібпром» .....	71
<i>Захарова Н. Ю.</i>	
2.6. Менеджмент підприємств і організацій в Україні: виклики та реалії сьогодення .....	77
<i>Іванюк Ю. В., Огренич Ю. О.</i>	
2.7. Оптимізація розподілу прибутку підприємства .....	81
<i>Мар'єнко В. Ю.</i>	
2.8. Цифрова трансформація бізнесу як умова переходу від кількісних змін до якісних .....	86
<b>Розділ 3. Співпраця освіти, науки й бізнесу заради перемоги України</b> .....	94
<i>Cherem O. H., Liubasenko K. A., Polishchuk P. P.</i>	
3.1. Development of effective methods of management of enterprises during the period of martial status .....	94

<i>Горбунова А. В., Григорчук М. Г.</i>	
3.2. Оцінка формування та ефективності використання оборотних активів АТ «Київський вітамінний завод» .....	97
<i>Зборовська О. М., Денисенко М. О., Страценко Г. О.</i>	
3.3. Проблеми забезпечення результативності діяльності вітчизняних підприємств в умовах війни .....	103
<i>Карпенко А. В., Карпенко Н. М.</i>	
3.4. Відновлення та розвиток України у площині діяльності бізнес-об'єднань .....	108
<i>Кущик А. П., Кривохатько К. С.</i>	
3.5. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку похідних фінансових інструментів.....	114
<i>Мужиков А. В., Зборовська О. М.</i>	
3.6. Контролінг як засіб забезпечення фінансової безпеки підприємства.....	121
<i>Огренич Ю. О., Матвієнко Д. О.</i>	
3.7. Дослідження виконання місцевих бюджетів запорізької області та необхідність здійснення державного фінансового контролю в умовах цифровізації економіки .....	126
<i>Охмат О. І., Лепьохін О. В.</i>	
3.8. Методології Agile: Scrum та Kanban в управлінні інтеграційними процесами та проєктами .....	132
<i>Череп А. В., Сметанко А. А.</i>	
3.9. Інтеграція науки і бізнесу як основа національного економічного розвитку та інновацій в Україні та за кордоном .....	137
<b>Розділ 4. Інтеграція науки і бізнесу як основа національного економічного розвитку.....</b>	<b>142</b>
<i>Андрюкайтене Р. М., Зарешнюк Н. О., Рєзанов Е. О.</i>	
4.1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	142
<i>Ачкасов Д. Е., Щєблїкіна І. О.</i>	
4.2. Оптимізація політики управління власним капіталом підприємства.....	148
<i>Бірюлін Д. І., Лепьохін О. В.</i>	
4.3. Сутність фінансово-економічної безпеки банку та необхідність її забезпечення .....	153
<i>Гнедашов В. Є., Крилов Д. В.</i>	
4.4. Формування ефективної системи контролінгу в процесі реалізації інвестиційного проєкту.....	159
<i>Горбунова А. В., Лозиченко І. М.</i>	
4.5. Управління діяльністю підприємств як необхідна умова забезпечення його життєздатності.....	164
<i>Кисільова І. Ю., Соловей Я. В.</i>	
4.6. Рейтинг страхових компаній України за 2020-2022 роки.....	169
<i>Кислий С. О., Крилов Д. В.</i>	
4.7. Відтворення основних засобів в межах стратегії розвитку підприємства .....	174
<i>Ковальов М. О.</i>	
4.8. Конкурентоспроможність підприємства: погляди та трактування .....	179
<i>Краснощок Я. В., Щєблїкіна І. О.</i>	
4.9. Застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством.....	183
<i>Малтиз О. А., Малтиз В. В.</i>	
4.10. Сучасні інструменти просування бізнесу .....	189
<i>Сімонов О. К., Щєблїкіна І. О.</i>	
4.11. Управління фінансовим ризиком як засіб забезпечення фінансової стійкості підприємства .....	194

<i>Сопова С. Р., Батракова Т. І.</i>	
4.12. Банківське кредитування малого та середнього бізнесу в Україні.....	199
<i>Череп А. В., Нурліхіна Г. Б., Шматко М. О.</i>	
4.13. Methods for assessing the level of economic security of the enterprise .....	202
<i>Щебликіна І. О., Дереза Б. В.</i>	
4.14. Суть бізнес-планування в системі управління підприємством та основні передумови його здійснення .....	209
<b>Розділ 5. Нова траєкторія співробітництва Україна – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів .....</b>	<b>215</b>
<i>Дугієнко Н. О., Домніч О. В., Дугієнко О. Е.</i>	
5.1. Зовнішня торгівля України з країнами Європейського Союзу .....	215
<i>Кісенко О. А.</i>	
5.2. Нова траєкторія співробітництва України – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів .....	220
<i>Кусакова Ю. О.</i>	
5.3. Використання комунікативних компетенцій як інструмент активізації розвитку малого та середнього підприємництва .....	223
<i>Руднік О. Р., Дугієнко Н. О.</i>	
5.4. Проблеми та перспективи зовнішньоторговельної діяльності українських підприємств .....	228
<i>Северина С. В.</i>	
5.5. Цифрова трансформація, як один з факторів формування глобальної економіки .....	233
<i>Сейсебаєва Н. Г., Гальченко Д. М.</i>	
5.6. «Угода про асоціацію Україна-ЄС»: суть угоди та її ключові положення .....	239
<i>Сергієнко Т. І.</i>	
5.7. Особливості підготовки викладачів вищої школи у Великобританії в контексті європейської інтеграції.....	243
<i>Череп А. В., Руднік О. Р.</i>	
5.8. Україна та ЄС: проблеми та перспективи співробітництва.....	246
<b>Розділ 6. Формування кластерних і мережевих моделей креативного розвитку сільського туризму в Україні на основі європейського досвіду .....</b>	<b>252</b>
<i>Бабміндра Д. І., Калініченко З. Д., Слободяник І. М., Дузенко А. Є.</i>	
6.1. Реалізація земельної реформи та конституційних норм про захист права власності на землі сільськогосподарського призначення в Україні .....	252
<i>Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г.</i>	
6.2. Концепція зеленого туризму як екологічно чистого та стійкого виду туризму .....	258
<i>Кісенко О. А.</i>	
6.3. Європейський досвід регулювання земель сільськогосподарського призначення на основі креативності та інклюзивності.....	264
<i>Череп А. В., Бабміндра Д. І., Зарешнюк Н. О.</i>	
6.4. Обґрунтування доцільності формування повноцінного ринку землі з метою забезпечення продовольчої безпеки .....	268
<b>Розділ 7. Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами .....</b>	<b>274</b>
<i>Андросова О. Ф.</i>	
7.1. Основи формування лідерських компетенцій в управлінні людськими ресурсами .....	274
<i>Гельман В. М., Фоменко В. С.</i>	

7.2. Вектори розвитку ринку праці Запорізького регіону .....	279
<i>Лепьохін О. В., Лубянов Д. В.</i>	
7.3. Інтегрований підхід у навчанні ІТ-спеціальностей .....	283
<i>Линенко А. В., Василенко І. А.</i>	
7.4. Вплив інноваційних технологій кадрових рішень із урахуванням соціальних пільг на організацію робочих місць персоналу .....	290
<i>Науменко Є. В., Калюжна Ю. В.</i>	
7.5. Шляхи оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу на виробничому об'єкті, що спеціалізується на виготовленні сільськогосподарської техніки.....	294
<i>Тупікова М. В., Надуліч С. Ю., Мусін М. В.</i>	
7.6. Завдання державної політики щодо подолання дисбалансів у сфері зайнятості .....	297
<i>Уманський О. Г., Калюжна Ю. В.</i>	
7.7. Оцінка результатів праці персоналу для підвищення кадрового потенціалу організації .....	300
<i>Череп А. В., Воронкова В. Г.</i>	
7.8. Європейські гуманістичні виміри управління людськими ресурсами .....	303
<i>Череп О. Г., Поліщук П. П., Должиков А. О.</i>	
7.9. Управління конфліктами на підприємстві: збереження гармонії у колективі .....	310
<i>Щебликіна З. В., Щебликіна І. О.</i>	
7.10. Організація та управління кадровою безпекою підприємства в сучасних умовах .....	313
<b>Висновки</b> .....	319
<b>Анотації</b> .....	320
<b>Annotations</b> .....	334

## ПЕРЕДМОВА

Колективна монографія сформована з матеріалів учасників XII міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу», що був проведений за сприяння програми Європейського Союзу Еразмус+, напрям ім. Жана Моне в рамках проектів 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні», ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами» та 101085727 «Цифровізація економіки в умовах пандемії COVID-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави», а також Регіонального фонду підтримки підприємництва в Запорізькій області, АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УКРСИББАНК», ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Запоріжтрансформатор», АТ «МОТОР СІЧ», ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод» у Запорізькому національному університеті.

Структура монографії та зміст окремих змістових складових гармонійно поєднані, що забезпечує відповідність тематиці цього наукового видання. Колектив авторів досить ґрунтовно дослідив актуальні та дійсно проблемні питання сьогодення, пов'язані з розвитком інтеграційних процесів у сферах економіки, державного регулювання, науки й освіти. Ці дослідження проводилися з урахуванням надзвичайних викликів російсько-української війни, потреб подолання наслідків пандемії, а також необхідності відновлення економіки України.

Розділами цієї колективної монографії є такі. 1) Проблеми інтеграції освіти, науки і бізнесу. 2) Інституційно-інноваційні напрями інтеграційних процесів. 3) Співпраця освіти, науки й бізнесу заради перемоги України. 4) Інтеграція науки і бізнесу як основа національного економічного розвитку. 5) Нова траєкторія співробітництва Україна – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів. 6) Формування кластерних і мережевих моделей креативного розвитку сільського туризму в Україні на основі європейського досвіду. 7) Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами.

Окремий і надзвичайно важливий напрям, який авторам вдалося розкрити на високому науковому рівні, крізь призму прикладного застосування результатів науково-дослідної роботи, пов'язаний із розвитком процесів цифрової трансформації, запровадження технологій штучного інтелекту в бізнесі, державному адмініструванні економічної діяльності, дистанційному навчанні тощо.

Крім того, всупереч викликам війни та іншим форс-мажорним обставинам, український сільський туризм розвивається, тому авторський колектив також ретельно дослідив сучасні тенденції в цій царині. Зважаючи на зарубіжний досвід, а радше на певною мірою унікальні українські реалії були обґрунтовані практичні пропозиції та перспективи сільського туризму в Україні.

Колективу авторів вдалося запропонувати нові напрями розвитку української економіки в складних умовах російсько-української війни з орієнтацією на відновлення економічного потенціалу України, забезпечення безпеки та розробки стратегічних імперативів гармонійного співробітництва нашої держави з цивілізованими й економічно розвиненими партнерами в міжнародному співтоваристві.

Отже, колективна монографія відповідає вимогам вищої школи та сучасному рівню наукових досліджень, результати мають новизну та практичне значення, дотримана академічна добросовісність, автори репрезентували свої погляди, застосовуючи критичне мислення.

# РОЗДІЛ 1 ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ

Андросов О. О.

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 1.1. ЦИФРОВІ ВЕКТОРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Впровадження інформаційних технологій в організацію бізнес-процесів базується на електронному документообігу та перетворенні інформаційних ресурсів (даних) на засіб досягнення бізнес-цілей.

Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявних ресурсів, робочого часу та ефективності бізнес-процесів, тим самим підвищуючи результативність бізнес-діяльності. Процедури є частиною процесу оцифрування [1]: оцифрування типових виробничих процесів; управління продуктивністю праці та якістю продукції; комунікація з командами та клієнтами, наявність і постійне вдосконалення зворотного зв'язку між організаціями; логістика та доставка; оцифрування процесів, які створюють додану вартість продукції, включаючи оновлення виробничих процесів шляхом інтеграції інформаційних технологій у використання, обробку та зберігання баз даних (рис. 1).

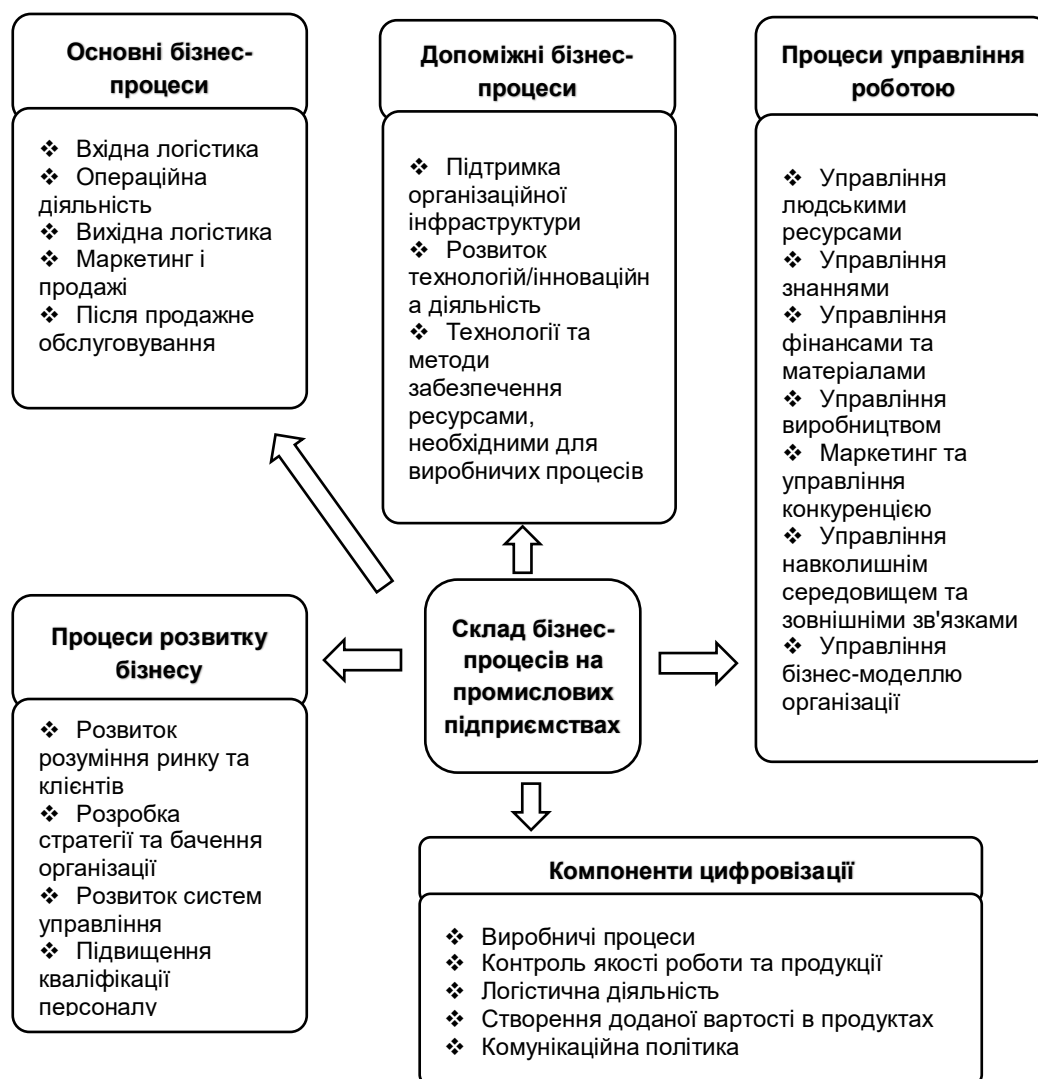


Рисунок 1 – Ієрархія бізнес-процесів [4]



Цифрові вектори документообігу забезпечують бізнес-організаціям легше і швидше отримувати доступ до потрібних документів на вимогу. Вони також надають бізнес-організаціям можливість зберігати великі обсяги інформації, яку після ретельного аналізу можна використовувати для планування, організації та управління.

Часто використовувані як частина програм цифрового робочого місця, вектори зберігання та аналізу цифрової інформації надають менеджерам інформацію про діяльність бізнес-організації. Така інформація не лише доступна у зручному форматі, коли потрібна оцінка чи аналіз, але й зберігається протягом потрібного періоду часу і може бути ефективно проаналізована.

Згідно цього, такі вектори зменшують потребу менеджерів втручатися у внутрішню діяльність своїх підрозділів, так як інтерактивні системи моніторингу ефективності роботи співробітників забезпечують організацію певним ступенем автоматизації. Такі вектори забезпечують потужну базу знань для процесів планування та організаційного проектування на промислових підприємствах [4].

Dashboard зараз стають ефективним вектором для менеджерів. Вектори дають можливість відстежувати динаміку економічних показників організації. Інтегровані дані за основними бізнес-напрямами надають повну картину бізнес-діяльності та дозволяють вчасно реагувати на несприятливі зміни показників. Загалом можна засвідчувати, що діджиталізація бізнес-процесів у цифровому середовищі приносить підприємству низку переваг, таких як економічна передбачуваність, своєчасне реагування на сигнали від співробітників та автоматизований облік робочого часу.

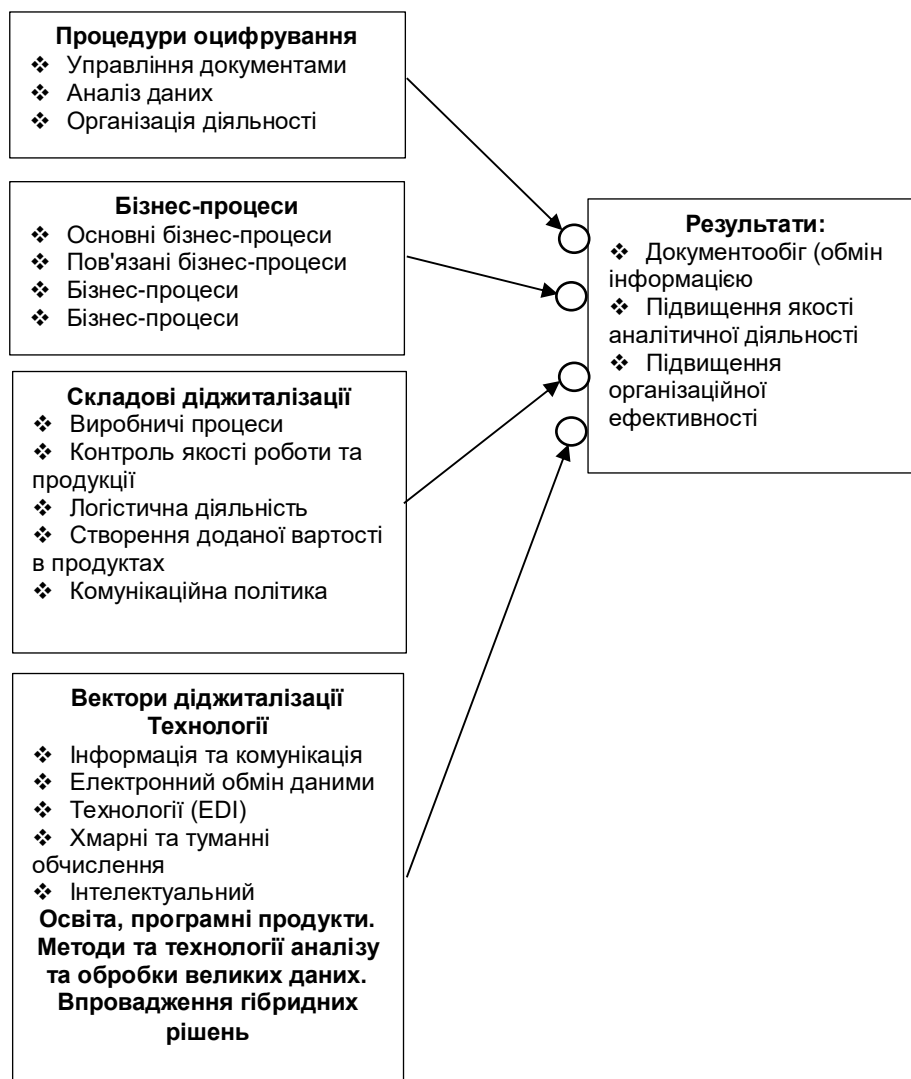


Рисунок 2 – Вектори діджиталізації в організації бізнес-процесів підприємств

Процес діджиталізації бізнес-процесів на промислових підприємствах має на меті зробити їх простішими та гнучкішими. Вектори діджиталізації в організації бізнес-процесів на промислових підприємствах наведена на рис. 2.

Потреба в цифровій інформаційній системі також є важливим фактором розвитку економіки – швидкий доступ до баз даних клієнтів та господарської діяльності підприємства, належне використання наявних джерел даних та можливість прогнозного моделювання, швидкого та точного прогнозування тенденцій й реагування на виклики ринку.

На високу вартість інформаційних систем також впливають такі фактори:

- високі витрати на початкових етапах експлуатації інформаційних систем;
- відносно високі транзакційні та трансформаційні витрати, пов'язані з переходом до використання цифрових технологій усіма економічними суб'єктами;
- вбудований дисбаланс між попитом на висококваліфікованих фахівців і недостатньою підготовкою таких фахівців навчальними закладами та дефіцитом професійних кадрів через відсутність єдиних стандартів.

Враховуючи вищезазначене, слід зауважити, що діджиталізація та оцифрування не обов'язково призведуть до збільшення доходів підприємств. Щоб уникнути негативних наслідків процесу діджиталізації, необхідно мінімізувати будь-які ризики, і важливим інструментом буде визначення очікуваних результатів діджиталізації та порівняння їх з витратами на впровадження.

По-друге, при впровадженні сучасних процесів можуть виникнути певні труднощі. Адже усталені бізнес-процеси можуть втратити свої переваги при переході в цифрове середовище, що може призвести до помилок і змін в роботі підприємства в цілому. Тому інструментом, який допоможе вирішити цю проблему, є детальний аналіз кожного конкретного випадку та розуміння того, до яких економічних проблем може призвести швидке реформування бізнес-процесів підприємств при переході в цифрову площину.

Інша проблема, а саме витік інформації, виникає тоді, коли цифрові технології мають неперевірені системи і збільшують ризик витоку інформації, особливо у сферах зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією.

По-четверте, необхідність забезпечення належного рівня безпеки означає, що витрати на впровадження цифрових технологій та процесів цифровізації часто є високими. У цьому випадку важливо об'єктивно зважити ці додаткові ризики та їхні можливі наслідки, які можуть прямо чи опосередковано зашкодити іміджу підприємства, її клієнтам, постачальникам і бізнесу в цілому.

Ще одна проблема полягає в тому, що діджиталізація та оцифрування не можуть бути застосовані в деяких сферах.

Хоча ці процеси є певною мірою універсальними інструментами для оптимізації бізнес-процесів, вони не завжди можуть бути застосовані до бізнес-діяльності. Це пов'язано з тим, що неможливо обійтися без багатьох дій, які неминуче вимагають особистої присутності та наявності традиційних документів, а не їхніх електронних аналогів.

Перехід підприємств у цифрове середовище та повна діджиталізація бізнес-процесів визначається такими факторами клієнтоорієнтованість, тобто створення цифрових послуг (продуктів) на основі споживчих переваг і вимог, а не пропозицій виробників; орієнтація на підвищення швидкості та мобільності; зацікавленість в отриманні та аналізі наявних даних та нових даних на їх основі.

Сьогодні важко уявити діяльність підприємства без використання цифрових технологій. Основними процесами, що використовуються при переході до цифрового середовища, є діджиталізація та оцифрування. Діджиталізація є більш поширеним процесом і має низку переваг, таких як збільшення комунікаційної активності, тобто взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, розробниками та іншими організаціями

за допомогою інформаційних технологій. Загалом, метою діджиталізації бізнес-процесів є оптимізація наявних ресурсів, робочого часу та ефективності бізнес-процесів.

Діджиталізація включає в себе цифровізацію виробничих процесів, управління продуктивністю праці та якістю продукції, комунікацію з командами та клієнтами, логістику та закупівлі, а також всі інші процедури. Діджиталізація бізнес-процесів має на меті спростити та підвищити гнучкість бізнес-процесів на промислових підприємствах.

Впровадження інноваційних бізнес-процесів на промислових підприємствах можливе за двох умов: внутрішнє середовище інноваційних промислових підприємств, що складається з інноваційних ресурсів та інноваційних технологій виробництва; зовнішнє середовище підприємств, де зростає використання інформації та знань, а людський капітал стає все більш важливим у виробництві.

Завданням керівництва промислових підприємств є забезпечення того, щоб співвідношення інноваційних бізнес-процесів до традиційних бізнес-процесів у діяльності промислових підприємств становило 2/3 до 1/3. Інноваційне внутрішнє середовище промислових підприємств формують інноваційні зовнішні ресурси та внутрішні технології. Зовнішнє середовище підприємства – це Нова економіка, яка не тільки впливає на результати діяльності підприємства, але й спричиняє організаційні зміни.

Це друге за важливістю джерело економічного прогресу. Зростаюче використання інформації та знань, а також зростаюче значення факторів людського капіталу у виробництві мають різні наслідки для складних організацій (промислових підприємств), починаючи від повного зникнення великих підрозділів до домінування кількох окремих фірм і полемічних прогнозів щодо їх розвитку.

Вчені Малоун і Лаценбахер (1999) прогнозують, що домінуючою економічною системою стануть мережі малих фірм, які спеціалізуються на окремих проєктах і співпрацюють одна з одною на разовій основі, тоді як Пріор (2001) стверджує, що до 2028 року домінуватимуть гігантські корпорації [3; 6].

Існує три підходи до оцінки впливу нової економіки на структуру промислових підприємств. А саме, виділяють три підходи:

- знання (інтелектуальні ресурси);
- технології;
- людський капітал.

Перший підхід позиціонує підприємство з технологічної точки зору і пояснює їх розмір з точки зору економії на масштабі та інтеграційних переваг. Такий підхід має давню традицію в промисловій економіці (Baumol, 1982). Даний підхід може пояснити ефективний мінімальний масштаб виробництва, який зазнає значних змін у Новій економіці. Взагалі він не може пояснити зміни в структурі фірм.

Це пов'язано з тим, що незрозуміло, чому перевага розміру фірми використовується в межах однієї фірми, а не розподіляється на договірних засадах між кількома фірмами. Також сумнівно, чи можна пояснити розмір великих підприємств ефективним мінімальним розміром.

Другий підхід досліджує підприємства як довгострокові контракти між підрозділами. В основі цього підходу лежить теорія Вільямсона про перетворення конкурентної ситуації в торгівлі на двосторонню монополію після певних інвестицій (Williamson, 1975).

Однак ця трансформація ставить обидві сторони контракту в стан взаємозалежності, і в кожному випадку хтось інший може отримати вигоду. В зв'язку з цим, інвестиції можуть не стимулюватися, а становище обох сторін може погіршитися. Така довгострокова угода між двома сторонами гарантує повернення прийнятної для обох сторін суми після інвестування і, таким чином, сприяє конкретним інвестиціям.

Подібні гнучкі методи розвитку, виробництва та маркетингу є центральним елементом нової економіки.

Це, безсумнівно, зменшило специфічність деяких інвестицій. Проте в інших сферах нова економіка, з її більшим акцентом на людський капітал, прагне до більшої конкретизації інвестицій. Втім цей підхід має мало спільного з підприємством як юридичною особою в економічному житті. Як і технологічний підхід, він не визначає межі організації. Однак економічно інтегроване підприємство, може бути окремою юридичною особою. Справедливо і зворотне: не всі підрозділи, об'єднані в юридичну особу, повинні бути економічно інтегрованими [2; 5].

Третій підхід ґрунтується на відсутності контрактів. Цей підхід останнім часом став центральним у теорії бізнесу і видається доречним для пояснення меж підприємства як юридичної особи. Тобто підприємство є інструментом для прийняття рішень у ситуаціях, не визначених в угоді (Grossman and Hart, 1986). У цьому випадку рішення приймають власники підприємства, оскільки володіння акціонерним капіталом надає власникам авторитет навіть серед найманих працівників, без якого продуктивність праці працівників була б знижена.

Згідно з цією теорією, нова економіка також є фактором, який змінює структуру фірм, оскільки вартість людського капіталу зростає порівняно з основним капіталом, і володіти людським капіталом більше не є можливим. Можна стверджувати, що дані три підходи доповнюють один одного.

Будь-який з них, у свою чергу, пояснює інші важливі частини меж підприємства. Взагалі якщо повністю відкинути інші важливі часткові підходи, такі як пояснення різниці між власністю і контролем та обговорення внутрішніх ринків капіталу і праці, складна картина залишається [3; 7].

Окремі впливи нової економіки на структуру підприємств частково пояснюються зворотнім зв'язком, хоча важливість кожного з них неможливо оцінити точно. Вплив на підприємства української економіки також сильно варіюється в різних секторах і сферах господарської діяльності.

Як наслідок, і надалі існуватимуть великі та малі підприємства з різною підприємницькою культурою. Тому неможливо визначити чітку тенденцію до зростання чи зменшення щільності підприємств в економіці в цілому. Однак ця відносна сталість в цілому не повинна затуляти масштаби переломного розвитку окремих підприємств.

### Література

1. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 14, 2021.

2. Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Липницький Д. В. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

3. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

4. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. 2022. III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

5. Ткаченко І. С., Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1.

6. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5.

7. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2.

**Андрушків Б. М.**

доктор економічних наук, професор  
Академія соціального управління  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **1.2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ: ГРОМАДСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ ЗАСНОВНИКІВ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ДЕРЖАВОТВОРЧИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УКРАЇНИ**

Хто Ви і де Ви – засновники України? ЗМІ відмічають наростання в Україні соціального та міждержавного антагонізму (грец. ἀνταγωνισμα – суперечка, боротьба, лат. socialis – громадський) – форма соціальних та міждержавних суперечностей (конфліктів), що характеризується непримиренністю економічних інтересів, позицій, систем цінностей і гострою боротьбою між їх суб'єктами-носіями. Особливістю антагонізму є те, що пов'язані з ним суперечності можуть бути розв'язані тільки шляхом взаємної боротьби, яка призводить або до повної деструкції того соціуму, в якому вона точиться, або ж до виходу соціуму в якісно новий стан зі зняттям суперечностей чи подоланням їхнього антагоністичного характеру. Україна болісно переживає цей процес. Стримано і скромно відсвяткували черговий День Незалежності. Справді, торжеств не було. Все відбулося з гіркотою в душі, від свідомо понесених втрат, від усвідомлення жлобської поведінки колишнього, так званого, «старшого брата, – росії», який віроломно, з порушенням не лише міжнародних правил співжиття, а елементарних моральних норм і правил напад на Україну, грабує, на очах цілого світу ґвалтує і безвідповідально руйнує все що було створено людьми за час нашої Державності.

Антагоністичні висловлювання учасників дискусії: росія і Україна два напрями розвитку Європейський-цивілізований і Азійський (російсько-азіатський) агресивно-терористичний, приречений на відторгнення світом... Україна обрала перший, її підтримує світ в жертовно-кровавій борні з неприкритими, лицемірно підступними терористами... Ми зуміємо трансформуватися у якісно новий стан зі зняттям наших внутрішніх суперечностей та подоланням агресивних антагоністичних явищ нав'язаних росією...

Учасники засідання круглого столу кажуть, помираємо на фронтах, але невтомно боремось і перемагаємо. При проявах жорстокості, черствості вибудовуємо нову гуманістичну – високоморальну Державу. Ми кажемо, що нічого не забудемо. Можливо що так, життя триває. Сьогодні пригадуються багато речей та на фоні минулих літ вони тьмяніють, відходять у минуле, забуваються, а те, що забувається має властивість не у кращих формах повторитись. За народним прислів'ям, хто забуває притчу про граблі, має шанс черговий раз наступити на них і отримати держак по лобі. Не дивлячись на те, що Конституція України гарантує нам всі свободи, нині на захист своїх прав виступає багато громадських організацій. Є формування за інтересами, академічні об'єднання, профспілкові, є так звані «народні ради», які створюються, як правило, з ініціативи відповідних державних чи самоврядних відомств. Все вірно. У преамбулі Конституції – Основного Закону України відмічається: Верховна Рада України від імені Українського народу – громадян України всіх національностей, виражаючи суверенну волю народу, спираючись на багатовікову

історію українського державотворення... підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України,... керуючись Актом проголошення незалежності України від 24 серпня 1991 року, схваленим 1 грудня 1991 року Всенародним голосуванням [1], реалізує в повній мірі народне волевиявлення.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність та своєчасність розгляду проблематики зміцнення національної пам'яті шляхом створення асоціації засновників Держави та активізації діяльності цього громадського об'єднання, визначають його мету і завдання.

Аналіз соціально-політичної ситуації у сфері увічнення національної пам'яті. Вже третину століття у нашій державі триває важка, безглузда боротьба добра з злом. Поки що не всім героям, учасникам цієї боротьби у державотворчій царині, держава може віддати належні почесті, але цей процес хтось повинен колись розпочати.

Антагоністичні висловлювання учасників дискусії:... осліплені ненавистю рашисти, благословенні російською церквою-відступником руйнують, вбивають, ґвалтують і не оглядаються на можливі правові наслідки та відповідальність... Для нас це не перші випадки з боку агресора. Наша національна пам'ять зберігається в головах учасників цієї боротьби. Наша задача вжити всіх заходів до їх збереження...

Відмічено що керуючись цією метою, Народний депутат України О. С. Тарута, посилаючись на статтю 93 Конституції України, статтю 12 Закону України: «Про статус народного депутата України», статтю 48 Регламенту ВРУ вніс на розгляд проєкт Закону: «Про правовий статус та вшанування пам'яті Засновників сучасної держави – України».

Ініціативне подання супроводжується Пояснювальною запискою, проєктом Постанови до Закону. Документи в даний час знаходяться на розгляді у зацікавлених комісії Верховної Ради України. Не для критики хочемо звернути увагу на окремі моменти цього важливого для «Засновників держави» моментів. У статті 2 підкреслено що засновниками визнаються особи – народні депутати України першого скликання (депутати Верховної ради УРСР дванадцятого скликання), які ухвалили своїм голосуванням прийняття Декларації про державний суверенітет України 16 липня 1990 року...та / або Акту проголошення незалежності України 24 серпня 1991 р.

В проєкті Закону перелік засновників пропонується визначати апаратом Верховної ради...за аналізом протоколів засідань. Статус Засновника пропонується зберігати довічно... Засновник має визначені права і обов'язки, соціальні гарантії ін. Проєкт Закону передбачає загалом 8 статей з прикінцевими положеннями.

Антагоністичні висловлювання учасників дискусії: Не засуджуючи ініціативи хочемо відмітити: Все як у нашому Славені, подекуди співається: ...ще нам браття...молодії усміхнеться доля... А що робити постаршим українцям, тим, на чю вимогу створювалася Держава? Невже їм немає права усміхнутись доля?... Натякаємо на те, що питання варто було б розглядати та вирішувати комплексно, не залишивши поза увагою депутатів, активістів та учасників державотворення за аналогією Верховної Ради України на регіональному та навіть локальному (районному) рівнях.

Є багато інших запитань. Чи зараховувати до числа Засновників, депутатів лівого червоного крила, які голосували не за переконанням, а під тиском обставин? І найважливіше, чому поза увагою в державотворчих процесах, знову ж таки, залишились ті, які збудили до протесту народ, які стояли під сонцем, дощами і снігом на майданах, пікетників і т.д. і т.п. У Конституції України між іншим визначено хто є засновником сучасної держави – України.

На справді, у пояснюючій записці автора означеного Закону пропонується визначення кола осіб, які відповідають вимогам статті 2 Закону, Громадську організацію: «Асоціація народних депутатів України (за згодою), що заснована та діє у

відповідності до положення частини п'ятнадцятої статті 20 Закону України «Про статус народного депутата України» [2].

Виклад основних конструктивних заходів з реалізації пропозицій. Одне слово, Засновники можуть об'єднуватися у Спільноту Засновників, метою якої є сприяння органам державної влади, органам місцевого самоврядування у підготовці проєктів нормативно-правових актів, передача історичного досвіду ін. Якщо у Верховній Раді України такий орган може бути створеним, то чому такий орган, навіть на громадських засадах, не може функціонувати при обласній та районній радах?

Антагоністичні висловлювання учасників дискусії: Ієрархія не завжди виправдовує себе, але в даному випадку вона виправдана і буде служити ідеологічним провідником державотворчих ідей зверху до низу.

Краще пізно чим ніколи, говорить народна мудрість. Багато учасників цього святого, для кожного з нас, процесу уже відійшли у вічність. За даними цієї ж таки Асоціації народних депутатів України тих, що прийняли участь хоча б в одному з цих голосувань, або офіційно надіслали заяви проханням зарахувати їх голоси «за» не більше 400 народних депутатів з 475 осіб. Які прийняли присягу народних депутатів за час роботи першого скликання Верховної ради України. Зазначимо, що біля 215 народних депутатів першого скликання з вищезазначених 400 осіб померли або не відповідають вимогам статті 2 проєкту Закону [3].

За ради справедливості необхідно зауважити, – тривали ці процеси не лише у Києві...а мабуть в першу чергу в регіонах. Власне там (у більшій мірі у Західних областях України) на початку визрівало вогнище національної непокори, відбувалося прозріння, яке перенесли, згодом, у столицю на Схід і Південь.

Довідково: На Тернопільщині при регіональному осередку (спілці) письменників було створено перший осередок Народного руху України, а потім на Львівщині та Івано-Франківщині. На даний час ще залишились не лише очевидці, а і учасники, і навіть організатори цих процесів. Власне тоді десятки тисяч людей з Західної України системно-організовано виїжджали у Донецьк, Луганськ, Херсон, Харківщину на Схід і Південь України з роз'яснювально-агітаційною метою. Ініціаторами і організаторами цих заходів були, до речі, не політики, а громадські організації серед яких Товариство української мови, Народний Рух України, представники Наукового товариства Шевченка, місцеві ЗМІ, ін.

Невже нині ця ініціатива нікого більше не хвилює і не цікавить? Хто повинен освіжити пам'ять та скоординувати і спрямувати діяльність відповідних структур у цій делікатній сфері нашого суспільного життя як не асоціація (рада) засновників держави?

Не громадський діяч, а безпосередньо Президент України Володимир Зеленський, нині звертається до мешканців європейських міст (4 березня 2022 року): «Не мовчіть. Виходьте на вулиці. Підтримуйте Україну. Підтримуйте нашу свободу. Бо це – перемога не тільки над російськими військовими, це перемога світла над темрявою. Це перемога добра над злом. Перемога свободи

над тим, що відбувається сьогодні в нас, на території України [4].

Світло правди поширюється. Ми у боротьбі з російським монстром нині не одні. Тим часом повернемося до теми нашої розмови. Згадані функції частково виконує Міністерство у справах ветеранів.

За нашим переконанням якесь Міністерство чи спеціалізоване відомство не для слави, а за ради історичної справедливості справді повинні обліковувати таку роботу, оцінювати її та передавати знання для потомків.

Довідково: Міністерство у справах ветеранів України – центральний орган виконавчої влади, утворений на підставі постанови Кабінету Міністрів України 28 листопада 2018 року, шляхом реорганізації Державної служби України у справах ветеранів [2]. Перейменоване 2 вересня 2019 року на Міністерство у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України з

приєднанням Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб. Сучасна назва повернута 11 березня 2020 року зі скасуванням об'єднання міністерств [3].

У Міністерства на даному етапі не має управлінської ієрархічної вертикалі. У штаті працює 325 чоловік, а в регіонах на 25 областей лише близько півсотні спеціалістів, тому воно не може реалізувати свого покликання у повній мірі не лише в області, а і в низових адміністративних районах. Полягає воно не лише у захисті інтересів ветеранів, а і у формуванні державницької ідеології, виховання у молоді шляхетних традицій, повазі до тих, хто був у засновниках Держави чи майданним активістом, сприяв боротьбі з політичною сліпотою, вульгаризмами, корупцією і т.д., і т.п. Цього вимагає наше життя [5].

В одній з статей під назвою: «Грамота для грамотних» опублікованій в газеті «Свобода» (липень – 2023 р) наводився приклад про те, що не давно на засіданні вченої ради ТНТУ відбулося нагородження професорсько-викладацького складу та студентів з нагоди Дня науки. У торжествах брали участь не лише вчена рада та ректорат університету, у повному складі, а і керівник обласної військової адміністрації, голова міста, начальник департаменту освіти та науки облдержадміністрації. Такі події в житті закладу вищої освіти, трапляються не часто.

Авторський відступ. Один з авторів теж був щасливий отримати, на цих заходах, чергову грамоту. Збирався сказати при такій нагоді пару подячних слів. Про те, сусід по лаві, письменник, громадський діяч, заслужений діяч мистецтв України, член Національної Ліги українських композиторів, кандидат історичних наук, поет, бард, учений українознавець Олег Герман порадив, не займати часу, а написати про свої переживання в газету. Він знав мої думки і розповів випадок про свого знайомого, передовика виробництва, який теж отримував багато грамот, та обклеїв ними одне відоме у квартирі, маленьке приміщення, у якому гордо час від часу дозволяє собі посидіти (мабуть був байдужий до них). Більше толку з таких документів... немає, констатував він. Я хотів згадати про дітей, онуків, які будуть колись гордитися... але він сказав що вони на них дивляться як на пострадянські, архаїчні пережитки. Керівники підприємств на грамоти теж уваги не звертають. Ігнорують їх і у пенсійному фонді і мабуть що у Цьому світі, – Олег Михайлович, багатозначно показавши пальцем догори, – святий Петро теж на них уваги не зверне...

У цьому зв'язку, черговий раз хочеться запитати політиків, владу і громадськість: Не згадуючи про Засновників Держави, громадських активістів чи буде колись хоч якась ціна першим загальним нагородам типу: «Грамота», «Диплом», «Подяка» ін. (Їх сьогодні часто використовують без супровідних положень і т.п.). Яким інструментарієм, можна забезпечити життя цим засобам зацікавленості у продуктивній праці чи у... звитязі?. Чи ближчою до народу стає влада, яка роздає (нагороджує) такими відзнаками працюючих?

Справді, час від часу зустрічаємося і спілкуємося, з цієї теми, з ветеранами держслужбовцями, працівниками органів місцевого самоврядування, господарниками, політиками та громадськими діячами. Успішно обмінюємося думками як з студентами, так і з своїми колишніми однокласниками, однокурсниками, підлеглими. Дуже жаль, але багато з них уже відійшли в кращий світ. Окремі стали замкнутими, і як кажуть, варяться у своєму соку, не виливаючи нікому гіркоту свого сучасного буття.

Авторський відступ. Нещодавно наш співавтор по телефону розмовляв з колишнім головою обласної ради, головою Народного руху України у Тернопільській області, депутатом Верховної Ради України кількох скликань, наближеним до Державних Верхів, соратником В.Чорновола, Л. Лук'яненка. Братів Горинів ін., Богданом Бойком, який мабуть по праву претендує на високе звання Засновника Держави. Поговоривши про те-се, автоматично запитав чи не поділяє він думки про комплексне вирішення питань вшанування активістів державотворення.



Обдумуючи відповідь на запитання, Богдан Федорович трохи помовчавши відповів: «Сьогоднішні керівники не забули і ніколи не забудуть хто формував фундамент української незалежності на Тернопільщині, та і в Україні? Безперечно питання своєчасні, актуальні і доречні стосовно воєнного часу. Вони повинні вирішуватися з комплексно з високих державних позицій за аналогією Верховної Ради України [5].

Богдан Федорович завжди турбувався щоб до людей ставились з увагою. Нині він підкреслює необхідність посилення зв'язуючих ланок між владою, громадськістю і народом.

Коли розпочалося національне прозріння і демократичні перетворення. Зокрема на Тернопільщині було в цей час не просто, загострилася міжконфесійна боротьба яка набрала фізичних форм, (громада з кулаками (навіть грозилися з сокирами) ішла на громаду), деструктанти явно і тихцем проводили свою руйнівну роботу, невідомо звідки взявся рекет і т.д., і т.п. За час державного становлення відбулося багато подій. При всіх негативах, прийом людей відбувався системно, коректно, вислуховували конструктивні пропозиції, навіть колишніх партноменклатурників і все використовували для справи.

Антагоністичні заклики учасників дискусії: Хочеться пригадати лише окремі випадки. З початком війни, (2014 р.) українське козацтво ініціювало засідання ради активістів в актовому залі облдержадміністрації з оборонних питань, але ніхто з керівників області, зіславшись на зайнятість, не прийшов. Вже хотіли розходитись. Тоді один з активістів звернув увагу (в залі були не байдужі колишні голови облдержадміністрації, заступники голови, колишні керівники обласних управлінь та підприємств, депутати), що в попередньому тоталітарному режимі навіть під час звичних для нас жнив було більше дисципліни чим у воєнний час. Це трохи «отверезило» присутніх. Заява зачепила за живе, на вимогу учасників зібрання помічники знайшли голову, зустріч відбулася...

Потрібно сказати що війна внесла свої негативні моменти у державотворчі процеси. Згідно звітів керівництва краю по телебаченні ніби усе добре, та від них людям не краще, не легше...адже війна, – всі розуміють, це одним днем не завершиться. Ком (грудка) громадських та ін. проблем наростає, асоціація може полегшити їх вирішення?. Результати залежать не від розміщення розділових знаків у цьому висловлюванні.

Якось зустрілися з керівником Міжнародного громадського об'єднання «Українського козацького братства ім. Св. Миколая», Яворівською Л. Й, вона скаржилася на складнощі вирішення проблеми з козацьким отаманом Вардинцем І. С., який в силу обставин виїхав за кордон. Він нині хоче повернутись з Німеччини на Батьківщину і брати участь в обороні своєї держави. Вирішити питання, до даного часу, не вдавалося.

Голова спілки письменників (організація у якій зародився Народний рух), скаржиться що сьогодні важко вижити, приміщення не опалюються, не закриті питання оренди є інші проблеми, яких влада не осягає. Це мова про таку організацію, яка у 87-90-ті роки створила засади для виникнення народного руху України і глобальних державотворчих та політичних змін в Україні [5].

На даний час не відчувається якогось впливу на життя поважних людей, майданних активістів, борців за незалежність України, що сьогодні залишилися без державної опіки.

Мабуть ці та багато інших обставин справді обумовлюють необхідність створення якогось громадського об'єднання у цій сфері суспільного життя.

В середовищі Українського козацтва, Академії соціального управління, фонду реєстрації неординарних ідей і проєктів, НСПУ. НСЖУ, інших регіональних громадських об'єднань, ці питання часто є предметом дискусій. Вони підтримують

пропозицію про прийняття Закону «Про правовий статус та вшанування пам'яті Засновників сучасної держави – України», та пропонують, ідучи в ногу з вимогами часу та забезпечення логічності, приємності поколінь, охоплення регіональної ланки депутатів, активістів, що в процесі боротьби за Незалежність сприяли реалізації основоположної мети, заснуванню Держави на місцях, доручити місцевим органам влади теж провести вивчення конкретної участі у державотворчій роботі депутатів місцевих рад, представників творчої інтелігенції, ЗМІ, при тому за весь період становлення української держави і теж прийняти рішення про створення відповідної громадської структури у формі асоціації, ради ін.

Для прикладу, колись громадськістю було запропоновано створення Тернопільської територіальної Ради старійшин краю (РСК) при обласній Раді. Було розроблено Положення. Однак далі справа не пішла. Завадили деякі події.

Антагоністичні спостереження учасників дискусії: ...Якось прослухали народну пісню: «Гей, була в мене коняка». Твір козацької доби і виник мабуть не випадково. До речі, радимо послухати усім цю глибоко психологічну пісню. У ній співається як молода людина має все і активно бере участь як у боротьбі так і у суспільному житті... Життя як мить проходить і під завершення свого життя усвідомлюємо що ми поступово стаємо нікому не потрібні. Починаючи з особи, особистості, значимої постаті, стаємо непотрібною істотою. Колишній козак – герой загубивши усе, залишається наодинці з своїми важкими думками з своїми розчаруваннями...

Славна столітня, віршована козацька історія у семи колоночках має не лише пізнавальне, але і виховне значення. Скільки у них мудрості та життєвого досвіду. Скільки життєвих уроків, а висновків не має... Мабуть через те і перебували віками у неволях. Надмірна довіра ворогу і нехтування власними духовними надбаннями завжди приводили до одного результату...

Думаю, що нинішні депутати Верховної Ради України, керівники Держави повинні по цих питаннях прийняти відповідне рішення. Потрібно погодитись з тезою що тільки у власній родині, людина може бути спокійною, тільки у власній державі людина може бути захищеною... Держава може зробити багато, але не все, – це наша спільна справа. Громадськість повинна допомогти просуванню державотворчих процесів удосконалювати їх.

На запитання чи використовуєте досвід ветеранів, в бюрократичних інституціях часто чуємо відповідь: що з них візьмеш?...

Висновки: Ветерани, активісти, представники ЗМІ можуть багато при тому не лише у формуванні державницьких настроїв, а і проведенні масових патріотичних заходів.

Антагоністичні заклики учасників дискусії: Не лише за участі рідні, а і з їх допомогою згадаймо поіменно не лише засновників Державності, а і усіх тих, чії прізвища закарбовані на майданах. Імена тих, кого на колінах зустрічаємо з фронту, та щоденно на колінах проводжаємо у місця вічного спочинку, вони теж заслужили на добру пам'ять.

По неволі хочемо зробити... елементарно – психологічний аналіз не лише соціально-політичної ситуації у державі, а і вищезгаданого патріотичного твору, якого виконують у різних інтерпретаціях індивідуальні виконавці, різноманітні групи, ансамблі ін. та запропонувати висновки яких століттями ніхто (в умовах війни та національно-патріотичної борні тим більше!) ніколи не згадували. Просимо вибачення якщо окремі пропозиції перекликаються з опублікованими нами раніше статтях.

1. В умовах великої, відповідальної боротьби, яка триває, в нашій державі, практично вже 10-ть років, злочинно ігнорувати якою би то не було ініціативою що спрямована на активізацію державотворчих процесів, посилення обороноздатності та увічнення як конкретних Героїв так і національної пам'яті України загалом.

2. Не дивлячись на те, що життя багатьох ветеранів... на закінченні,

патріотичний склад характеру кличе їх зустрічатися з друзями, з молоддю, допомагати, передавати їм власний життєвий та професійний досвід. Ці обставини обумовлюють створення відповідних організаційних структур що могли б системно і цілеспрямовано використовувати цей унікальний державотворчий ресурс.

3. Виходячи з цих обставин доцільно створити відповідний функціональний орган, який би координував цю діяльність в масштабах держави.

4. Невідкладно формувати державну ідеологічну концепцію. (Знаємо, – війна, але власне вона, як відомо, активізує творчість, робить одноплемінників дружнішими, співчутливими. Необхідно виявити джерела звідки береться підступність, лицемірство, зрадництво та нейтралізувати їх. Громадськість може допомогти у цій справі.

5. Засобам масової інформації активно і систематично висвітлювати позитивний досвід у цій сфері суспільного життя висміюючи явища черствості, корупції, лицемірства, колаборанства і т.п., і т.п. [5].

Обговорення проблеми підтвердило. Допоки не буде національної державницької ідеологічної доктрини, в Україні буде діяти ворожа ідеологія? Не буде поваги до Засновників Держави, не буде шани до авторитетної, покладистої, відповідальної влади, не буде перспективи її розвитку, не буде ефективного управління.

Антагоністичні висловлювання учасників дискусії: Якщо заговорить державна ідеологія, тоді навіть звичайна грамота чи подяка, як свідоцтво визнання якихось заслуг індивіда перед ...людьми стане пропуском у заклад який його видав, тоді ним не будуть обклеювати відхожі місця. Він активно буде працювати на продуктивність праці, на нашу історію, кінець кінців на нашу пам'ять і державу на задоволення потреб ветеранів, всіх хто причетний до заснування держави.

Пів тисячі років тому ідеологема «москва – Третій Рим» замінила собою ідеологему «москва – Другий Київ» і стала смисловою основою їх «месіанської» світоглядної концепції. На думку Псковського старця Філофея, (1500 року) людство увійде в останній етап своєї історії перед кінцем історії і Страшним Судом, таким чином «четвертому Риму не бути» («два убо Рима падоша, а третій стоїть, а четвертому не бути»). Що тут сказати, Філофей, коли впав Константинополь (1453 року) запозичив ідею Третього Риму у Фоми тверського [Інтернет ресурс]. Нинішні російські керівники остаточно розвінчали і осквернили божевільне прагнення мавпи з гранатою в кволих лапах запанувати над світом. Засновники Держави України, активісти регіонального і столичного рівня будуть стояти на сторожі щоб того ніколи не відбулося.

Антагоністичні константи учасників дискусії: Третій Рим відбудовував світ верховенства права, будував дороги по всій римській імперії, допомагав розвитку цивілізації у відсталих закутках земної цивілізації. росія попирає право, руйнує, гвалтує, краде, поширює лицемірство, страх і зло, цим все сказано.

### Література

1. Конституція України. Голос України. 1996. 27 лип. № 138.
2. Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування». *Відомості Верховної Ради України*. 2009. № 38. ст. 534.
3. Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (280/97-ВР).
4. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. *Голос України*. 1994. 5 січ.
5. Рукопис статті: «Засоби формування та активізації управління громадськими об'єднаннями в Законодавчих органах та органах місцевого самоврядування», до Українського журналу прикладної економіки та техніки, Західноукраїнського національного університету. Тернопіль, вересень 2023 р. 09 с.
6. Рукопис проєкту Закону «Про правовий статус та вшанування пам'яті Засновників сучасної держави – України».

7. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2029-12> 2.

8. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2159-12> 5.

**Воронкова В. Г.**

доктор філософських наук, професор

**Метеленко Н. Г.**

доктор економічних наук, професор

Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

м. Запоріжжя

### **1.3. САМОРОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВНОЇ ФОРМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ АБО ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ**

Мережева економіка як специфічна форма економіки знань демонструє зв'язок є відношенням між особливим і загальним, частиною і цілим. Американський футуролог Тоффлер зазначив, що знання стали найціннішим елементом усіх ресурсів, необхідних для створення багатства, знання стають остаточною заміною всім матеріальним ресурсам. Можна ділитися інформацією та знаннями, що, очевидно, відрізняється від реальних об'єктів. Зараз, особливо з швидким розвитком традиційних технологій, таких як аудіозапис, відеозапис, копіювання, електронний комп'ютер і мережа, здатність до регенерації інформації є дуже сильною, що створює більш зручні умови для спільного використання інформаційних ресурсів.

У процесі виробництва продуктів знань знання та інформація як основні ресурси мають характеристики нульового споживання, як зазначив О. Тоффлер, що земля, праця, сировина і, можливо, капітал, можуть розглядатися як обмежені ресурси, в той час як знання практично невичерпні, нові інформаційні технології звели вартість диверсифікації продукції до нуля та зменшили важливість ефекту масштабу, який колись був вирішальним. Мережева економіка значною мірою може ефективно запобігти надмірному споживанню матеріальних ресурсів і енергії шляхом традиційного промислового виробництва, що спричиняє забруднення навколишнього середовища, екологічне погіршення та інші небезпеки, і реалізує сталий розвиток соціальної економіки. Мережева економіка стосується економічних відносин виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на комп'ютерній мережі. Вона базується на інформації, спираючись на комп'ютерні мережі, з виробництвом, розповсюдженням, обміном і споживанням мережевих продуктів як основним змістом, підкріпленим високими технологіями, і з знаннями та технологічними інноваціями як його душею.

Саме характеристики знань та інформації роблять мережеву економіку унікальною. Мережева економіка має такі чудові характеристики: швидкість, високий рівень проникнення, саморозширення, збільшення граничної вигоди, зовнішня економія, стійкість і прямота. Порівняно з традиційною економікою, мережева економіка має такі чудові характеристики: швидкість, високий рівень проникнення, саморозширення, збільшення граничної вигоди, зовнішня економія, стійкість і прямота [1].

Швидкість. Усунення просторово-часового розриву є однією з фундаментальних змін, які привніс у світ Інтернет. По-перше, Інтернет прориває традиційні межі країн і регіонів і з'єднується Інтернетом, який тісно з'єднує весь світ і перетворює землю на «село». В Інтернеті, незалежно від раси, національності, країни, професії та соціального статусу, люди можуть вільно спілкуватися та переміщатися, щоб передавати інформацію, і залежність людей від простору значно зменшується. По-друге, інформація долає обмеження часу, дозволяючи людям передавати інформацію

та здійснювати економічні обміни за менший проміжок часу. Мережева економіка може працювати 24 години без перерви, а економічна діяльність менш обмежена фактором часу. Знову ж таки, мережева економіка – це економія швидкості. Сучасні інформаційні мережі можуть передавати інформацію зі швидкістю світла, а мережева економіка збирає, обробляє та застосовує інформацію зі швидкістю, близькою до реального часу, а ритм значно прискорюється. Якщо 1980-ті були епохою якості, а 1990-ті – епохою редизайну, то перше десятиліття 21 століття – епохою швидкості.

Тенденцією розвитку мережевої економіки має бути «миттєва економіка» або «економіка роботи в реальному часі», яка є дуже чутливою до змін ринку. Нарешті, мережева економіка по суті є глобальною економікою. Оскільки інформаційна мережа перетворила весь світ на «глобальне село»; вона зробила неважливою географічну відстань, а обмеження космічних факторів для мережевої економічної діяльності було зведено до мінімуму, що значно прискорило процес глобалізації. всієї економіки Залежність безпрецедентно посилюється.

Висока паропроникність. Швидкий розвиток інформаційних технологій і мережевих технологій має дуже високу функцію проникності, що змушує індустрію інформаційних послуг швидко розширюватися до первинних і вторинних галузей, стираючи кордони між трьома основними галузями, і поява первинних, вторинних і творинних галузей. Три основні галузеві класифікації також були оскаржені. З цієї причини в академічних колах було висунуто поняття «четверта індустрія» для охоплення інформаційної індустрії в широкому сенсі у роботі «Інформаційна економіка: визначення та вимірювання», опублікованій відомим американським економістом Паулою в 1977 році, який використав метод чотирьох точок, що ділить промисловий сектор на 1) сільське господарство; 2) промисловість; 3) сферу послуг; 4) інформаційну індустрію. Інформаційну галузь ділить на перший інформаційний сектор і другий інформаційний сектор залежно від того, чи безпосередньо продаються його продукти чи послуги. на ринку [2].

Перший інформаційний сектор включає всі галузі, які виробляють і продають інформаційну техніку або інформаційні послуги на поточному ринку, такі як виробництво комп'ютерів, електронні комунікації, поліграфія, масова комунікація, реклама, бухгалтерський облік, освіта тощо. Другий інформаційний сектор включає громадськість, значну частину офіційних установ і управління приватними підприємствами. Крім того, різні інформаційні послуги, що виробляються та споживаються підприємствами неінформаційного сектора, також належать до другого інформаційного сектора. З наведеної галузевої класифікації видно, що важлива частина мережевої економіки інформаційна індустрія широко проникла в традиційні галузі. Для традиційних галузей промисловості, таких як торгівля, банківська справа, медіа та виробництво, неминучим вибором є швидке використання інформаційних і мережевих технологій для досягнення внутрішньої модернізації та трансформації з метою задоволення можливостей і викликів, які приносить мережева економіка.

Саморозвиток мережевої економіки яскраво проявляється в чотирьох законах:

Перший закон – закон Мура, названий на честь Гордона Мура, одного із засновників корпорації Intel. У 1965 році Мур передбачив, що обчислювальна потужність одного кремнієвого чіпа подвоюватиметься кожні 18 місяців, а ціна в той же час зменшуватиметься вдвічі. Практика довела, що це передбачення було відносно точним протягом понад 30 років, і очікується, що воно матиме тривалий період застосування в майбутньому. За оцінками, до 2010 року обчислювальна потужність звичайного комп'ютера буде в 10 мільйонів разів більша, ніж у звичайного комп'ютера 1975 року.

Другий закон – закон Меткалфа. Відповідно до цього закону, значення мережевої економіки дорівнює квадрату кількості мережевих вузлів, що показує, що вигоди, створені та принесені мережею, зростатимуть експоненціально зі збільшенням

кількості користувачів мережі. Судячи з нинішньої тенденції, кожні півроку кількість користувачів Інтернету подвоюватиметься, а кількість Інтернет-спілкування буде зменшуватися кожні 100 днів. Зараз у світі налічується 350 мільйонів користувачів Інтернету, і очікується, що протягом 4 років їх кількість зросте до 1 мільярда. Це вибухове безперервне зростання неминуче призведе до стрімкого зростання вартості мережі. Це саме те, що Кевін Келлі назвав «ефектом факсу», тобто «в мережевій економіці чим більше речей, тим більша цінність».

Третій закон закон ефект Метьюза. У мережевій економіці, через психологічну реакцію людей та інерцію поведінки, за певних умов, як тільки переваги чи недоліки з'являються та досягають певного рівня, це призведе до постійного загострення та само зміцнення, а феномен «сильний буде сильніші, а слабкі будуть слабшими». Ефект Метью відображає важливий фактор конкуренції підприємств в епоху мережевої економіки – мейнстрімінг.

Четвертий закон закон Гільдера. Відповідно до прогнозу Джорджа Гільдера, радикального теоретика технологій зі Сполучених Штатів: у доступному для огляду майбутньому (найближчі 10 років) загальна пропускна здатність систем зв'язку зростатиме у три рази на рік. З безперервним удосконаленням комунікаційних можливостей Гільдер стверджував, що ціна за біт передачі підскочить у бік безкоштовної, а тенденція зборів покаже закон «асимптотичної кривої» (Asymptotic Curve), а цінова точка буде нескінченно близькою до нуля [3].

Чотири закони мережевої економіки не тільки показують масштаб і швидкість саморозширення мережевої економіки, але й підказують її внутрішній закон. Граничні переваги демонструватимуть різні тенденції зростання та зменшення із розширенням масштабу виробництва. У процесі виробництва матеріальних продуктів в індустріальному суспільстві зменшення граничної вигоди є універсальним законом, оскільки традиційні фактори виробництва – земля, капітал і праця – всі мають характеристики збільшення граничних витрат і зменшення граничної вигоди. Навпаки, мережева економіка демонструє очевидні зростаючі граничні вигоди.

1) Граничні витрати мережевої економіки зменшуються. Вартість інформаційної мережі в основному складається з трьох частин: перша – вартість побудови мережі, друга – вартість передачі інформації, третя – вартість збору, обробки та виробництва інформації. Тому що інформаційна мережа може використовуватися тривалий час, то вартість її будівництва не має нічого спільного з вартістю передачі інформації та кількістю підключених до мережі людей. Отже, гранична вартість перших двох частин дорівнює нулю, а середня вартість має чітку тенденцію до зниження. Лише третій вид витрат пов'язаний з кількістю людей, підключених до мережі, тобто чим більше людей підключено до мережі, тим більше інформації потрібно зібрати, обробити та виготовити, і ця частина витрат буде зростати відповідно, тенденція до зниження. Отже, середня вартість інформаційної мережі, очевидно, зменшується зі збільшенням кількості людей, підключених до мережі, а її гранична вартість зменшується повільно, але дохід мережі зростає так само, як кількість людей, підключених до мережі. мережа збільшується; чим більший розмір мережі, тим більший загальний дохід і гранична вигода.

2) Мережева економіка має накопичувальну додану вартість. У мережевій економіці інвестиції в інформацію можуть не тільки отримати загальний прибуток від інвестицій, але й отримати додаткову вартість від накопичення інформації. Це пояснюється тим, що, з одного боку, інформаційна мережа може виконувати спеціальні функції, обробляти, аналізувати та синтезувати велику кількість розрізнених і невпорядкованих даних, даних та інформації відповідно до вимог користувачів, тим самим формуючи впорядковані та високоякісні дані. Водночас використання інформації має трансмісійний ефект. Використання інформації приносить все більше винагород. Наприклад, частину технічної інформації можна

використовувати у виробництві в будь-якому масштабі. Тобто за умов майже повної відсутності зростання інформаційних витрат безперервне розширення масштабів використання інформації може приносити все більші вигоди. Цей наскрізний ефект також робить мережеву економіку тенденцією до зростання граничної прибутковості.

Подібно до того, як промисловість та індустріалізація згладжують сезонні коливання традиційного сільськогосподарського виробництва, інформаційна індустрія та інформатизація згладжують циклічні коливання традиційних індустріальних (автомобільних, будівельних тощо) економік. Відповідно до «Теорії інновацій» американського економіста Шумпетера, оскільки генерація інновацій не є безперервною та стабільною, а високою та низькою, відбуватимуться періодичні економічні коливання. Кожен цикл включає кризи, депресії, є чотири стадії відновлення та підйом. Перед Першою світовою війною великі капіталістичні країни мали кризу в середньому з інтервалом 8-10 років. Після Другої світової війни внаслідок антикризових заходів, прийнятих розвиненими країнами, економічний цикл був деформований, а тривалість кризи скоротилася. У результаті виникла спрощена теорія економічного циклу, яка чергує економічні спади та економічні підйоми. Візьмемо економіку США як приклад: з квітня 1991 року, коли вона вийшла з дев'ятої рецесії після Другої світової війни, економіка процвітала протягом восьми з половиною років. Однак найважливішою причиною є те, що з 1990-х років стрімкий розвиток високих технологій та їх галузей, представлених інформаційними технологіями та їх галузями в Сполучених Штатах, призвів до подальшої деформації економічного циклу [4].

Як сказав Грінспен, голова правління Федеральної резервної системи США, «інформаційні технології, безсумнівно, зміцнюють стабільність ділових операцій». У Сполучених Штатах високотехнологічні галузі, такі як інформаційні технології, замінили традиційні циклічні галузі та стали основною рушійною силою економічного зростання. З розвитком Інтернет-економіки, особливо електронної комерції, це сприятиме відстроченню рецесії, а економіка продовжуватиме зростати. Проте коливання економічного циклу аж ніяк не зникнуть. За певних умов високі технології та їх галузі також можуть занепасти. Більше того, коливання економічного циклу визначаються не лише станом технологій і промисловості. У середовищі, де економічні коливання та фінансові коливання посилюють взаємний вплив і стали більш взаємозалежними, економічних коливань не уникнути. Якщо ми не зможемо озброїти національні підприємства сучасними інформаційними технологіями та не зможемо використати сучасні інформаційні технології для повної трансформації традиційних галузей промисловості, їм буде важко конкурувати з іноземними конкурентами. З цієї причини нам також потрібно далі поглибити дослідження та розуміння мережевої економіки, особливо посилити прикладні дослідження щодо розвитку мережевої економіки, тісно поєднати тенденцію розвитку мережевої економіки з фактичним функціонуванням економіки та обговорити розвиток реальної економіки та мережевої економіки моєї країни. Щоб прискорити темпи розвитку мережевої економіки, необхідно повинні вирішити такі проблеми:

На основі глибокого розуміння та розуміння механізму, законів, методів і характеристик функціонування мережевої економіки та відповідно до реальної ситуації економічного розвитку науково сформулюйте загальний план розвитку мережевої економіки. На основі глибокого аналізу та розуміння вимог розвитку Інтернет-економіки до якості робітників у новому столітті на рівні урядів необхідно сформулювати та запровадити програму підготовки кадрів, яка відповідає вимогам розвитку Інтернет-економіки, і культивувати та підготувати велику кількість високоякісних спеціалістів для розвитку Інтернет-економіки, прискорити формулювання та впровадження політики та правил, які сприяють розвитку Інтернет-економіки та сприяти розвитку Інтернет-економіки. Країни в усьому світі надають великого значення розвитку великих

даних і цифрової економіки та запровадили відповідну політику. Сполучені Штати є першою країною, яка запровадила цифрову економіку.

З 1998 року Міністерство торгівлі США опублікувало серію звітів про «розвиток цифрової економіки». Останніми роками воно опублікувало Порядок денний цифрової економіки США, Велика стратегія глобальної цифрової економіки США тощо, яка розробить основні дані та цифрову економіку як ключ до процвітання та збереження конкурентоспроможності. У 2014 році ЄС запропонував стратегічний план ланцюжка створення вартості даних для сприяння інноваціям у сфері великих даних і розвитку екосистеми даних; пізніше він запустив такі плани, як Європейська промислова цифрова стратегія та Стратегія ЄС щодо штучного інтелекту. У березні 2021 року ЄС випустив «Цифрові рекомендації до 2030 року: структурний документ «Європейський шлях до реалізації цифрового десятиліття» охоплює бачення, цілі та підходи ЄС щодо досягнення цифрової трансформації до 2030 року. Починаючи з 2013 року, Японія щороку формулює комплексну стратегію науково-технічних інновацій, щоб просувати наукові та технологічні інновації з точки зору «розумної, систематичної та глобальної». Можна очікувати, що цифрова економіка зберігатиме швидке зростання протягом тривалого часу та демонструватиме такі тенденції [5]: 1) З точки зору інфраструктури, нове покоління інформаційних технологій з Інтернетом як ядром поступово розвивається в інфраструктуру соціальної та економічної діяльності людини та завершить глибоку інформатизаційну трансформацію початкової фізичної інфраструктури, таким чином значно прориваючи час і простір комунікації та співпраці, стримувати та сприяти швидкому розвитку нової економічної моделі. 2) З точки зору галузей, цифрова трансформація стала неминучим вибором. Вона просуватиметься від сфер споживання та послуг до сфери виробництва. Різні форми бізнесу співпрацюватимуть та глибоко інтегруватимуться навколо основної лінії інформатизації для завершення власної трансформації та оновлення змін, і продовжувати породжувати нові форми бізнесу. Водночас це також дозволить Деякі традиційні види бізнесу вимирають. У цьому процесі різні елементи, такі як праця, земля, капітал, технології, управління та знання, оцифровуються та оцифровуються, що відіграє мультиплікаційну роль у підвищенні ефективності виробництва та формуванні продуктивності даних нового типу. 3) З точки зору систем управління, розвиток цифрової економіки приніс багато викликів системі державного регулювання та міжнародній системі управління. Наступні 10 років стануть десятиліттям глибокої перебудови глобальної системи управління. G20 ділить «Рамку цифрового управління» на дві основні частини: одна – сприяти підключенню, а інша – створити системи та норми глобального управління. У жовтні 2021 року у «Звіті про цифрову економіку за 2021 рік», опублікованому Конференцією ООН з торгівлі та розвитку, зазначено, що поточна цифрова економіка, що керується даними, демонструє великі дисбаланси, і закликав прийняти нову глобальну структуру управління даними для вирішення проблем. глобального управління даними. На порядок денний винесено побудову системи цифрового управління.

Подібно до того, як промисловість та індустріалізація згладжують сезонні коливання традиційного сільськогосподарського виробництва, інформаційна індустрія та інформатизація згладжують циклічні коливання традиційних індустріальних (автомобільних, будівельних тощо) економік. Відповідно до «Теорії інновацій» американського економіста Шумпетера, оскільки генерація інновацій не є безперервною та стабільною, а високою та низькою, відбуватимуться періодичні економічні коливання. Кожен цикл включає кризи, депресії, є чотири стадії відновлення та підйом. Перед Першою світовою війною великі капіталістичні країни мали кризу в середньому з інтервалом 8-10 років. Після Другої світової війни внаслідок антикризових заходів, прийнятих розвиненими країнами, економічний цикл був деформований, а тривалість кризи скоротилася. У результаті виникла спрощена



теорія економічного циклу, яка чергує економічні спади та економічні підйоми. Візьмемо економіку США як приклад: з квітня 1991 року, коли вона вийшла з дев'ятої рецесії після Другої світової війни, економіка процвітала протягом восьми з половиною років. Однак найважливішою причиною є те, що з 1990-х років стрімкий розвиток високих технологій та їх галузей, представлених інформаційними технологіями та їх галузями в Сполучених Штатах, призвів до подальшої деформації економічного циклу. Як сказав Грінспен, голова правління Федеральної резервної системи США, інформаційні технології, безсумнівно, зміцнюють стабільність ділових операцій. У Сполучених Штатах високотехнологічні галузі, такі як інформаційні технології, замінили традиційні циклічні галузі та стали основною рушійною силою економічного зростання. З розвитком Інтернет-економіки, особливо електронної комерції, це сприятиме відстроченню рецесії, а економіка продовжуватиме зростати. Проте коливання економічного циклу аж ніяк не зникнуть. За певних умов високі технології та їх галузі також можуть занепасти. Більше того, коливання економічного циклу визначаються не лише станом технологій і промисловості. У середовищі, де економічні коливання та фінансові коливання посилюють взаємний вплив і стали більш взаємозалежними, економічних коливань не уникнути. Якщо ми не зможемо озброїти національні підприємства сучасними інформаційними технологіями та не зможемо використати сучасні інформаційні технології для повної трансформації традиційних галузей промисловості, їм буде важко конкурувати з іноземними конкурентами. З цієї причини нам також потрібно далі поглибити дослідження та розуміння мережевої економіки, особливо посилити прикладні дослідження щодо розвитку мережевої економіки, тісно поєднати тенденцію розвитку мережевої економіки з фактичним функціонуванням економіки та обговорити розвиток реальної економіки та мережевої економіки моєї країни.

Щоб прискорити темпи розвитку мережевої економіки, необхідно повинні вирішити такі проблеми. На основі глибокого розуміння та розуміння механізму, законів, методів і характеристик функціонування мережевої економіки та відповідно до реальної ситуації економічного розвитку науково необхідно сформулювати загальний план розвитку мережевої економіки. На основі глибокого аналізу та розуміння вимог розвитку Інтернет-економіки до якості робітників у новому столітті на рівні урядів необхідно сформулювати та запровадити програму підготовки кадрів, яка відповідає вимогам розвитку Інтернет-економіки, і культивувати та створювати велику кількість високоякісних спеціалістів для розвитку Інтернет-економіки, прискорити формулювання та впровадження політики та правил, які сприяють розвитку Інтернет-економіки та сприяти розвитку Інтернет-економіки.

Країни в усьому світі надають великого значення розвитку великих даних і цифрової економіки та запровадили відповідну політику. Сполучені Штати є першою країною, яка запровадила цифрову економіку. З 1998 року Міністерство торгівлі США опублікувало серію звітів про «розвиток цифрової економіки». Останніми роками воно опублікувало Порядок денний цифрової економіки США, Велика стратегія глобальної цифрової економіки США тощо, яка розробить основні дані та цифрову економіку як ключ до процвітання та збереження конкурентоспроможності. У 2014 році ЄС запропонував стратегічний план ланцюжка створення вартості даних для сприяння інноваціям у сфері великих даних і розвитку екосистеми даних; пізніше він запустив такі плани, як Європейська промислова цифрова стратегія та Стратегія ЄС щодо штучного інтелекту. У березні 2021 року ЄС випустив «Цифрові рекомендації до 2030 року: структурний документ «Європейський шлях до реалізації цифрового десятиліття» охоплює бачення, цілі та підходи ЄС щодо досягнення цифрової трансформації до 2030 року. Починаючи з 2013 року, Японія щороку формулює комплексну стратегію науково-технічних інновацій, щоб просувати наукові та технологічні інновації з точки зору «розумної, систематичної та глобальної» [6].

Таким чином, можна підвести підсумок, що цифрова економіка зберігатиме швидке зростання протягом тривалого часу та демонструватиме такі тенденції: 1)З точки зору інфраструктури, нове покоління інформаційних технологій з Інтернетом як ядром поступово розвивається в інфраструктуру соціальної та економічної діяльності людини та завершить глибоку інформаційну трансформацію початкової фізичної інфраструктури, таким чином значно прориваючи час і простір комунікації та співпраці, стримувати та сприяти швидкому розвитку нової економічної моделі. 2)З точки зору галузей, цифрова трансформація стала неминучим вибором. Вона просуватиметься від сфер споживання та послуг до сфери виробництва. Різні форми бізнесу співпрацюватимуть та глибоко інтегруватимуться навколо основної лінії інформатизації для завершення власної трансформації та оновлення змін., і продовжувати породжувати нові форми бізнесу. Водночас це також дозволить Деякі традиційні види бізнесу вимирають. У цьому процесі різні елементи, такі як праця, земля, капітал, технології, управління та знання, оцифровуються та оцифровуються, що відіграє мультиплікаційну роль у підвищенні ефективності виробництва та формуванні продуктивності даних нового типу. 3)З точки зору систем управління, розвиток цифрової економіки приніс багато викликів системі державного регулювання та міжнародній системі управління. Наступні 10 років стануть десятиліттям глибокої перебудови глобальної системи управління. G20 ділить «Рамку цифрового управління» на дві основні частини: одна – сприяти підключенню, а інша – створити системи та норми глобального управління. У жовтні 2021 року у «Звіті про цифрову економіку за 2021 рік», опублікованому Конференцією ООН з торгівлі та розвитку, зазначено, що поточна цифрова економіка, що керується даними, демонструє великі дисбаланси, і закликав прийняти нову глобальну структуру управління даними для вирішення проблем. глобального управління даними. На порядок денний винесено побудову системи цифрового управління.

### Література

1. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Розвиток мережевої (інтернет-економіки) в умовах цифровізації: принципи, закони, тенденції розвитку. *Science and society: trends of interaction* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. pp. 31–48.
2. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Формування та розвиток цифрової економіки у високорозвинутих країнах світу. *Prospective directions of scientific and practical activity* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. pp. 43–57.
3. Metelenko, Natalya, Vasyl'chuk, Gennadiy, Kaganov, Yuriy, Nikitenko, Vitalina, Voronkova, Valentyna. Digital cultural development under new threats and challenges. Humanities studies: *Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. 15 (92). pp. 33–43.
4. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.
5. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
6. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Експоненційні технології як економічний ресурс концепції цифрової економіки. «*Innovative resources of modern science*» («Інноваційні ресурси сучасної науки»). collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks,

**Горбунова А. В.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
**Торохтій О. В.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **1.4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ**

У фінансових системах переважної більшості країн важливе місце належить небанківським фінансово-кредитним установам, які в останні десятиліття набувають усе більшого розвитку. Спрямовуючи кошти від суб'єктів, які заощадили, до суб'єктів позичальників, небанківські кредитно-фінансові установи мають велике значення в сучасній економіці. В розвиненому ринковому господарстві вони вступають у пряму конкуренцію з банками, оскільки здатні надавати своїм клієнтам такі самі послуги і забезпечувати при цьому більшу надійність вкладів.

Проте на сучасному етапі свого розвитку небанківські-фінансово кредитні установи в Україні мають певні проблеми, які перешкоджають їхньому розвитку. Серед найбільш актуальних проблем, без вирішення яких не можна розраховувати на формування потужної ланки небанківських кредитних установ і посилення їх ролі в розвитку вітчизняної економіки, слід назвати [1]:

- недосконале правове поле, в межах якого функціонують ці установи та відсутність нормативних актів прямого впливу, які б регламентували дії тієї чи іншої ланки цього сектору;
- високий рівень недовіри населення до дії багатьох установ цієї системи;
- неефективне державне регулювання, що значно підвищує ступінь ризику всіх учасників цього процесу і, передусім, ризик головного агента-інвестора.

Важливість державного регулювання вітчизняного ринку небанківських фінансових послуг зумовлена тим, що його розбудова, включаючи створення якісно нових фінансових умов функціонування й розроблення правових основ регулювання, нових фінансових відносин у сфері небанківської діяльності, відбувається в умовах глобалізації світового фінансового господарства. Зазначені проблеми найбільш нагальні для вирішення і не вичерпують усіх перешкод, які необхідно подолати на шляху розбудови небанківської ланки кредитної системи й підвищення її ролі у відтворювальному процесі.

В рамках зазначеної проблематики розвитку небанківських-фінансово кредитних установ розроблена Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Метою Стратегії є забезпечення подальшого реформування та розвитку фінансового сектору України відповідно до провідних міжнародних практик й імплементації заходів, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС й іншими міжнародними зобов'язаннями України [2].

28 травня 2019 року Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (перебуває в стадії ліквідації з 01.07.2020), Фонд гарантування вкладів фізичних осіб та Міністерство фінансів України підписали Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво з питань підготовки та впровадження Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року. Робота над створенням Стратегії проходила у березні-грудні 2019 року, до міжвідомчої робочої групи з розробки Стратегії увійшли більше 200 осіб, проведено два кола публічних обговорень зі представниками фінансового ринку, профільних асоціацій, громадських

та міжнародних організацій та експертами.

Стратегія підписана Головами установ-розробників 16.01.2020 та затверджена їхніми розпорядчими актами в установленому порядку. В Національному банку Стратегія затверджена 26 грудня 2019 року рішенням Правління Національного банку України № 1010-рш.

У 2020 році фінрегулятори збирали та аналізували пропозиції до Стратегії від її виконавців, профільних експертів та представників фінансового ринку. Пропозиції пройшли погодження зі стейкхолдерами під час двох засідань Комунікаційної платформи та низки зустрічей. Вони стали основою для першого оновлення Стратегії, відповідно до рішення Комітету з фінансового розвитку, засідання якого відбулося на початку 2021 року. У Національному банку оновлена Стратегія затверджена рішенням Правління Національного банку України від 18 березня 2021 року № 97-рш.

У 2022 році, через повномасштабну війну росії проти України, фінрегулятори також переглядають Стратегію та планують у 2023 році презентувати її оновлення, з урахуванням першочергових заходів відповідно до Плану відновлення України, розробленого в межах роботи Національної ради з відновлення України.

Основною метою ключових гравців фінансової екосистеми є задоволення потреб кінцевих споживачів, якими є суб'єкти економіки України, які в процесі своєї діяльності потребують використання різних фінансових інструментів для досягнення власних цілей. Саме кінцеві споживачі фінансових послуг перебувають у центрі уваги всіх учасників фінансової екосистеми, адже створення умов для ефективної роботи економічних суб'єктів є основним завданням усього фінансового сектору. З цією метою ключові гравці екосистеми взаємодіють між собою, створюючи актуальні сервіси та продукти для споживачів. Від злагодженої, взаємовигідної роботи учасників, що ґрунтується на відкритості та повазі до інтересів учасників, залежить успіх роботи всієї екосистеми. Потреби всіх суб'єктів економічної діяльності мають бути задоволені через надання відповідних фінансових послуг учасниками фінансової екосистеми, яких можна об'єднати в чотири основні групи.

1. Провайдери фінансових послуг – це компанії, державні інституції, які безпосередньо надають фінансові продукти та сервіси кінцевим споживачам.

2. Інфраструктура та технології – це компанії та державні інституції, які надають продукти, сервіси та рішення для провайдерів фінансових послуг та інших учасників фінансового сектору, підсилюючи їхню ціннісну пропозицію для споживачів фінансових послуг.

3. Регуляція та контроль – це як правило державні інституції, які створюють правила взаємодії учасників екосистеми та здійснюють контроль за дотриманням цих правил.

4. Експертиза – це учасники ринку та державні інституції, які своїми сервісами та рішеннями створюють підґрунтя для професійного розвитку учасників екосистеми.

Слід відмітити, що фінансовий сектор України є драйвером сталого та інклюзивного розвитку економіки України та сприяє підвищенню добробуту громадян через забезпечення ефективного акумулювання, розподілу та обігу фінансових ресурсів в економіці.

Реалізація Стратегії 2025 створить умови для сталого зростання фінансового сектору України, його конкурентоспроможності в умовах інтеграції у світовий фінансовий простір і забезпечить:

- задоволення потреб споживачів у якісних та доступних фінансових послугах;
- зменшення вартості та продовження строковості фінансового ресурсу для держави та підприємств;
- підвищення конкурентоспроможності економіки України в цілому.

Стратегія 2025 поділяється на п'ять стратегічних напрямів: фінансова стабільність, макроекономічний розвиток, фінансова інклюзія, розвиток фінансових

ринків та інноваційний розвиток. Кожен напрям має свої стратегічні цілі та індикатори виконання, які наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Стратегічні напрями розвитку фінансового сектора

Стратегічний напрям розвитку	Стратегічні цілі та індикатори виконання
1. Фінансова стабільність	Ефективне регулювання фінансового сектору та удосконалення наглядових підходів Прозорий фінансовий сектор Стійкість фінансового сектору до викликів (шоків) Підвищення якості корпоративного управління та управління ризиками у фінансовому секторі
2. Макроекономічний розвиток	Забезпечення стійкості державних фінансів Сприяння кредитуванню економіки Посилення захисту прав кредиторів та інвесторів Створення умов для залучення довгострокових ресурсів
3. Фінансова інклюзія	Підвищення доступності та рівня користування фінансовими послугами Посилення захисту прав споживачів фінансових послуг Підвищення рівня фінансової грамотності населення
4. Розвиток фінансових ринків	Сприяння розвитку ринків небанківських фінансових послуг Ефективна інфраструктура ринків капіталу Створення ліквідних ринків фінансових інструментів та механізмів/інструментів зниження ризиків здійснення фінансових операцій Інтеграція фінансового ринку України у світовий фінансовий простір
5. Інноваційний розвиток	Розвиток відкритої архітектури фінансового ринку та оверсайта Забезпечення розвитку ринку FinTech, цифрових технологій та платформ регуляторів Забезпечення розвитку SupTech&RegTech Розвиток цифрової економіки

Також слід звернути увагу на вже деталізовані щодо діяльності небанківських фінансово-кредитних установ установлені стратегічні цілі стратегії розвитку фінансового сектора (табл. 2).

Інструментом моніторингу та контролю реалізації Стратегії 2025 є Робоча група (Комітет) з фінансового розвитку при Раді з фінансової стабільності, в якому братимуть участь керівники регуляторів фінансового сектору та координацію діяльності якого здійснюватиме Голова НБУ. Створення єдиного центру моніторингу та контролю за реалізацією плану заходів Стратегії 2025 дасть змогу координувати діяльність учасників, визначати спільні напрями реалізації проєктів, застосовувати прозорий механізм прийняття рішень та єдині стандарти проєктної діяльності

Таким чином, впровадження зазначених заходів щодо розвитку небанківських фінансово-кредитних установ дозволить посилити їхню роль у фінансовій системі України. Це забезпечить активізацію процесів зростання місткості РНФП України, підвищить його конкурентоспроможність та створить адекватний захист прав споживачів.

Діяльність різних учасників ринку небанківських фінансових послуг визначається особливими інструментами впливу на них держави. Найбільш потужними в Україні серед суб'єктів ринків небанківських фінансових послуг є страхові компанії, кредитні спілки та недержавні пенсійні фонди, в активах даного ринку зазначені фінансові посередники займають понад 95%. Виходячи з цього, зосередимо нашу увагу на заходах щодо регулювання, нагляду та контролю у межах кожного з вищезазначених суб'єктів господарювання.

Досить складним завданням для держави є створення ефективною системи регулювання страхового ринку. Тому важливим елементом є запровадження дієвих заходів впливу для стабільного функціонування страховиків.

Таблиця – 2 Стратегічні цілі стратегії розвитку фінансового сектора щодо діяльності НФКУ

Стратегічні цілі фінансової державної політики	Індикатори виконання діяльності	Поточне значення індикатора на 01.01.2020	Цільове значення індикатора на 01.01.2025
Ефективне регулювання фінансового сектора та вдосконалення наглядових підходів	Запровадження системи гарантування вкладів членів кредитних спілок та гарантування виплат за договорами накопичувального страхування життя	Не запроваджено	Запроваджено систему гарантування вкладів членів кредитних спілок та гарантування виплат за договорами накопичувального страхування життя
	Створення механізму виведення з ринку неплатоспроможних небанківських фінансових установ	Не створено	Створено механізм виведення з ринку неплатоспроможних небанківських фінансових установ
Створення умов для залучення довгострокових ресурсів	Запроваджено «класичні» інвестиційні фонди – UCITS, money market funds, venture capital funds та hedge funds	Не запроваджено	Створено та функціонують «класичні» інвестиційні фонди
	Рівень проникнення пенсійних активів недержавних пенсійних фондів	0,1% від ВВП	Не нижче 1% від ВВП
	Частка страхування життя у загальному обсязі отриманих чистих страхових премій	11,7%	Не нижче 20%
Сприяння розвитку ринків небанківських фінансових послуг	Активи публічних ICI	0,1% від ВВП	Не нижче 5% від ВВП
Сприяння розвитку ринків небанківських фінансових послуг	Рівень проникнення страхування	1,4%	Не нижче 2% від ВВП
	Обсяг активів накопичувального пенсійного забезпечення	<0,1% від ВВП	Не нижче 2% від ВВП
	Відміна видів страхування, у тому числі обов'язкових, та здійснення переходу на класи страхування	43 обов'язкових види	Відбувся перехід на класи страхування

Інструментами адміністративного регулювання ринку небанківських фінансових послуг слід вважати ліцензування, а також встановлення норм, квот, правил, заборон, санкцій, вимог, попереджень, примусів та застережень. Порівняно з цим, до інструментів економічного впливу відносять заходи з регулювання інвестиційної та валютної діяльності, а також податкові та грошово-кредитні важелі [4].

Основними об'єктами нагляду за небанківськими фінансовими установами страхового сегмента ринку небанківських фінансових послуг є: обсяги та своєчасність формування належного рівня статутного капіталу та необхідних фондів (резервного та ін.); склад і якість чистих активів страхових компаній та відповідність визначеним обсягам на підставі розрахунку їх справедливої вартості; дотримання нормативу запасу платоспроможності; напрями та інструменти розміщення страхових резервів за якістю та рівнем диверсифікації вкладень; наявність і дотримання положень облікової політики щодо методик розрахунку страхових резервів; ліміт розміру ризику,

прийняттого для страхової компанії щодо одного об'єкта страхування та ін.

Динаміка основних параметрів страхового ринку України за останні роки вказує на стійке його зростання. Однак інституційні та функціональні характеристики ринку загалом не враховують реальних потреб держави та положень європейських стандартів.

Найбільш суттєвими проблемами регулятивно-наглядового характеру в сфері розвитку ринку страхових послуг в Україні є: недосконалість нормативно-правового регулювання та організації здійснення нагляду за установами ринку загалом; низький рівень довіри населення до інституту страхування; схильність окремих страховиків до шахрайства та нехтування правами страхувальників; інформаційна обмеженість потенційних споживачів щодо загальних умов та особливостей діяльності страхових компаній.

Для ефективного регулювання діяльності недержавних пенсійних фондів, забезпечення їх сталого розвитку, здійснення контролю за диверсифікацією активів, відвернення можливості втрати пенсійних заощаджень, НКЦПФР повинен здійснювати дієві заходи впливу. Тому до даних установ державою застосовуються такі інструменти впливу: дотримання порядку реєстрації установи; ліцензування осіб, що здійснюють управління фондом; вимоги щодо розміру та порядку формування статутного капіталу; кваліфікаційні вимоги щодо працівників даної сфери; встановлення обмежень до видів пенсійних схем; вимоги до активів НПФ та їх диверсифікація; заборона нецільового використання активів; вимога щодо розмежування та відокремлення активів пенсійного фонду; встановлення обмежень щодо розміру тарифів на послуги; унеможливлення оголошення установи банкрутом; відповідальність за порушення законодавства; застосування адміністративних чи фінансових санкцій.

Діяльність небанківських фінансових установ кредитної кооперації підлягає наглядовому впливу щодо: дотримання кредитною спілкою нормативів платоспроможності; забезпечення якості активів, прийняттого рівня ризику операцій та стану ліквідності фінансової установи; формування належного складу всіх видів фінансових ресурсів спілки та адекватності джерел їх формування; дотримання порядку визначення, оцінки та створення резервів на покриття кредитних ризиків; відповідності критеріям якості системи управління установи та ін.

Сучасна вітчизняна система регулювання досліджуваного ринку неможлива без офіційно зареєстрованих саморегулювальних організацій, чого в Україні на даний момент немає. Усі вищезазначені кроки подальшого розвитку системи регулювання різних сегментів ринку небанківських фінансових послуг повинні реалізовуватись за безпосередньої підтримки саморегулювальних організацій, а саме за їх ініціативи і методик реалізації.

### Література

1. Харламова А. О. Особливості діяльності небанківських фінансово-кредитних установ в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2013. С. 57–60.
2. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
3. Левченко В. П. Ринок небанківських фінансових послуг в Україні: проблеми становлення та стратегія розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 / Ірпінь, 2018. 483 с.
4. Приказюк Н. В. Державне регулювання страхового ринку України: тенденції та перспективи розвитку. *Фінанси України*. 2010. № 7. С. 101–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2010\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_7_11).

### **1.5. СУТНІСТЬ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ, ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Для кожного виробничого підприємства виготовлення готової продукції є першочерговим завданням задля його функціонування. Готова продукція є уречевленим результатом діяльності підприємства, а відповідно і об'єктом ведення бухгалтерського обліку та здійснення контролю. Фінансовий результат виробничого підприємства залежить від кількості випущеної та реалізованої готової продукції, від її якості та вартості, в порівнянні з аналогами на ринку. Виходячи з вищезазначеного, вбачається актуальним проведення дослідження сутності готової продукції, як об'єкта обліку та контролю в системі обліково-контрольного забезпечення підприємства.

Дослідженню сутності поняття «готова продукція» приділена увага багатьох вітчизняних вчених, серед яких варто виділити праці Ф. Ф. Бутинця, С. Ф. Легенчука, Н. М. Малюги, М. Д. Корінко, В. М. Глібко, О. П. Буцан, Л. К. Сук, Н. М. Проскуріної, І. В. Пушкар, В. П. Гринь, Л. І. Шваб та ін. Однак серед них відсутня єдина позиція щодо визначення цієї дефініції.

Мета статті – розкрити сутність готової продукції, як об'єкта обліку та контролю в системі обліково-контрольного забезпечення підприємства.

Процес створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування і розвитку, в економічній теорії називається виробництвом. Результатом господарської діяльності виробничого підприємства є випущена готова продукція, виконані роботи чи надані послуги.

Так, на думку Ф. Ф. Бутинця, готовою вважається продукція, повністю завершена обробкою, укомплектована, яка пройшла необхідні випробування (перевірки). Це виріб (або напівфабрикат), послуга, робота, що пройшли всі стадії технологічної обробки на підприємстві, відповідають затвердженим стандартам або умовам договору, прийняті технічним контролем підприємства і здані на склад або замовникові – покупцеві згідно з діючим порядком прийняття продукції [1].

В. М. Глібко і О. П. Буцан вважають, що готова продукція – це матеріальний результат виробничої діяльності підприємства, коли запаси набувають нової якості. Крім випуску речової продукції, підприємство може виконувати роботи для інших підприємств або надавати послуги. На відміну від тієї, яка в обліку зазначається як готова продукція, цей вид продукції називають «виконані роботи і послуги». Отже, продукція підприємства складається з готової продукції та виконаних робіт і послуг [2].

Т. В. Гончарова зазначає, що готова продукція – це продукція (виріб, напівфабрикат, робота, послуга), повністю закінчена обробкою на даному підприємстві, пройшла всі стадії технічного випробування (якщо вимагають відповідні її особливості), відповідає технічним умовам і стандартам не вимагає подальшої обробки на цьому підприємстві і здана на склад [3].

Л. К. Сук розглядає готову продукцію як продукцію, яка завершена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість та призначена для збуту за межі підприємства [4].

Н. М. Ткаченко розглядає готову продукцію як матеріальний результат виробничої діяльності підприємства. Крім випуску речовинної продукції (машин, взуття, одягу, хліба, цукерок тощо), підприємство може виконувати певні роботи для інших підприємств або надавати їм послуги. Наприклад, перевезення вантажів своїм



транспорт для інших підприємств, ремонтні роботи, будівництво та інше [5].

Л. І. Шваб вважає, що готова продукція – це запаси виробів на складі, обробка яких закінчена та які пройшли випробування, приймання, укомплектовані згідно з умовами договорів із замовниками й відповідають технічним умовам і стандартам [6].

Баланюк І. Ф., Григорів О. О., Іванюк Т. Л. тримаються думки, що готова продукція – це продукт, який пройшов усі виробничі стадії, відповідає усім поставленим якісним і технічним характеристикам та може бути зданий для зберігання на склад або одразу ж реалізований замовнику або покупцю [7].

В нормативних джерелах, як і серед науковців, відсутня єдина думка щодо тлумачення терміну «готова продукція». Зокрема, в П(С)БО 9 «Запаси», зазначено, що готовою вважається продукція, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншим нормативно-правовим актом [8].

В ДСТУ 2960-94 «Організація промислового виробництва» написано, що готова продукція – промислова продукція, яка закінчена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість, та призначена для збуту за межі підприємства [9].

Підсумовуючи всі вищенаведені визначення, можна зробити висновок, що готова продукція – це виріб, який пройшов усі стадії виробництва, відповідає усім поставленим якісним і технічним характеристикам, придатний до реалізації та споживання. Готова продукція може бути тільки виготовлена підприємством. На відміну від інших видів запасів, готову продукцію не можна придбати за грошові кошти або в обмін на інші активи, отримати як вклад до статутного капіталу або безоплатно.

Отже, задля віднесення новоствореного зразку до «готової продукції» та його обліку на рахунку 26 «Готова продукція», він має пройти процес контролю за відповідністю якості готової продукції певним параметрам еталону. Термін «контроль» в словнику української мови визначено як перевірка, облік діяльності кого-, чого-небудь, нагляд за кимось, чимось [10]. Керуючись практичним досвідом, не радимо плутати контроль за відповідністю якості готової продукції еталону та контроль готової продукції. Адже перший полягає у визначенні відповідності зразку його еталону, а другий – має на меті перевірку документування, обліку, відображення в звітності вже готової продукції. Якщо зразок в частині якісних характеристик не відповідає еталону – він не відповідає визначенню терміну «готова продукція», не обліковується на рахунку 26 «Готова продукція» та потребує доробці. Якщо ж зразок успішно пройшов процедури з контролю за відповідністю якості готової продукції, має відповідний сертифікат, то це – готовий продукт та в подальшому підлягає контрольним процедурам готової продукції.



Рисунок 1 – Види контролю готової продукції

Методиці контролю готової продукції підприємства приділила увагу Канюк Ю. В. [11], серед основних завдань контролю виділяє перевірку правильності та своєчасності оформлення документації на видачу готової продукції відповідальним особам, контроль відвантаження продукції та розрахунків з покупцями згідно укладених договорів, перевірку правильності ведення бухгалтерського та податкового

обліку операцій з готовою продукцією. До джерел контролю для готової продукції дослідник відносить: договір, підписаний постачальником і покупцем; оригінали первинних документів з обліку матеріальних цінностей; інвентаризаційний опис; складська книга; облікові реєстри; головна книга; фінансовий та статистичний звіт; наказ про облікову політику.

Підприємство, яке здійснює виготовлення готової продукції, має на меті отримати в майбутньому економічні вигоди, наприклад, такі, як виручка за її реалізацію, самостійне споживання частини виробів, обмін на інші активи тощо.

Для організації обліку та контролю продукції основним моментом є визначення її характеру. Згідно з цією ознакою продукцію групують за формою, ступенем готовності і технологічною складністю. За формою продукцію поділяють на таку, яка має матеріально-речову форму, тобто представляє собою виріб (наприклад, автомобіль, двері, борошно тощо) і таку, яка має форму результату роботи (ремонт) або форму послуги (перевезення вантажу).

За рівнем готовності продукція поділяється на: продукцію, яка пройшла всі виробничі процеси і обробка її повністю завершена (готова продукція); продукцію, яка пройшла усі технологічні стадії виробництва, проте потребує подальшої обробки (напівфабрикати); продукцію, що не пройшла вс виробничі стадії за технологічним процесом, та не було здійснено технічного приймання (незавершене виробництво).

За технологічною складністю продукцію поділяють на просту та складну. При випуску простої продукції з виробництва надходить тільки основна продукція. Основна продукція – це продукція, що представляє собою результат комплексного виробництва та одержання якої є основною метою підприємства. При виробництві складної продукції, окрім основної, утворюється супутня та побічна продукція. Супутня продукція – це продукція, що була отримана в одному виробничому циклі з основною та може бути в подальшому оброблена та відпущена споживачеві. Побічна продукція – утворюється паралельно з основною та, на відміну від супутньої, не потребує подальших затрат. Виробництво побічної продукції не є основним завданням підприємств та має другорядне значення, тому прибуток від її використання зазвичай має невеликі обсяги [12].

Маркова Т. Д. зазначає, що готова продукція на промисловому підприємстві проходить такі операції: випуск з виробництва і здача її на склади; зберігання на складах підприємства; реалізація вітчизняним та іноземним покупцям; відпуск для внутрішніх потреб основних цехів, для збуту (наприклад, тара власного виробництва) [13]. Вважаємо за доцільне розширити даний перелік, додавши до нього операції з контролю.

Кожна з вищезазначених операцій фіксується на підприємстві завдяки налагодженій системі обліково-контрольного забезпечення. Тут же виникає нагальне питання щодо сутності обліково-контрольної системи та обліково-контрольної інформації.

Більшість економічних джерел вказують на дві складові цієї системи – підсистеми обліку та контролю. Проте на межі між цими двома підсистемами потрібно знайти місце для підсистеми аналізу, оскільки саме аналіз покликаний забезпечити необхідний рівень якості облікової інформації для її подальшої аналітичної обробки.

Обліково-контрольна система об'єднує на підприємстві облікові операції та операції, що здійснюються для забезпечення достовірності даних, які формуються в рамках бухгалтерського та податкового обліку. Слово «система» походить від грецького слова *systema*, що означає «ціле, складене з частин» [14]. Таким чином, система являє собою безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, й утворює певну цілісність, єдність.

Обліково-контрольний процес більшою мірою відповідає параметрам моделі частково децентралізованої системи. Окремі її елементи на підприємстві є

самостійними одиницями. Кожен має свій предмет, методи дослідження, практичне застосування, але тим не менше всі елементи взаємопов'язані. Таким чином, обліково-контрольне забезпечення – це частково децентралізована система, елементарні підсистеми якої здійснюють збір, обробку, систематизацію всіх видів інформації, яка споживається для забезпечення своєчасного погашення податкових зобов'язань та прийняття управлінських рішень із метою підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта [15].

Термін «обліково-контрольна інформація» в сучасних умовах набуває більш широкого змісту, ніж поєднання інформації, яку продукує бухгалтерський облік, та тієї, що є результатом методів внутрішнього контролю. До обліково-контрольної інформації слід віднести дані стратегічного обліку та внутрішнього контролю, що містять показники стратегічного розвитку, індикатори внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища [16].

Отже, вважаємо, що обліково-контрольне забезпечення готової продукції – це процес підготовки облікової та контрольної інформації про готову продукцію, забезпечення її кількості та якості з метою надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Провівши аналіз наведених вище тверджень, тримаємося думки, що готова продукція – це виріб, який пройшов усі стадії виробництва, відповідає усім поставленим якісним і технічним характеристикам, придатний до реалізації та споживання. Задля віднесення новоствореного зразку до «готової продукції» та його обліку на рахунок 26 «Готова продукція», він має пройти процес контролю за відповідністю якості готової продукції певним параметрам еталону. Не варто плутати контроль за відповідністю якості готової продукції еталону та контроль готової продукції. Адже перший полягає у визначенні відповідності зразку його еталону, а другий – має на меті перевірку документування, обліку, відображення в звітності вже готової продукції.

Всі облікові і контрольні операції готової продукції фіксуються на підприємстві завдяки налагодженій системі обліково-контрольного забезпечення. Вважаємо, що обліково-контрольне забезпечення готової продукції на підприємстві – це процес підготовки облікової та контрольної інформації про готову продукцію, забезпечення її кількості та якості з метою надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

### Література

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит». 7-ме вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута». 2016. 832 с.
2. Глібко В. М., Буцан О. П. Судова бухгалтерія : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2014. 224 с.
3. Гончарова Т. В. Облік продукції, робіт, послуг та їх реалізація. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/.pdf> (дата звернення: 22.06.2023).
4. Сук Л. К. Організація бухгалтерського обліку : підручник. Київ : Каравела, 2012. 624 с.
5. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. Київ : Алерта, 2015. 1080 с.
6. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2013. 568 с.
7. Баланюк І. Ф. Організація обліку і контролю готової продукції підприємства. *Інноваційна економіка*. № 1-2. 2020 С. 157–163.
8. Запаси : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9, затв. Наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 05.01.2020).

9. ДСТУ 2960-94 Організація промислового виробництва. Основні поняття. Терміни та визначення.
10. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kontrolj>.
11. Канюк Ю. В. Організація та методичні засади проведення контролю готової продукції, товарів в фермерському господарстві «Колос-К» Самбірського району Львівської області : магістерська робота. Львів, 2022. 105 с.
12. Замула І. В. Особливості бухгалтерського обліку в торгівлі : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2012. 468 с.
13. Маркова Т. Д. Особливості обліку виробництва і реалізації готової продукції на підприємствах харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. № 2(22). 2014. С. 74–78.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2009. 1736 с.
15. Хлівна І. В. Обліково-контрольне забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (16). 2018. С. 187–191.
16. Пантелеєв В. П., Предко І. Ю., Тітаренко Г. Б. Обліково-контрольне забезпечення реструктуризації підприємств: теорія, організація та методика: моногр. За заг. редакцією д.е.н., проф. В. П. Пантелеєва. Київ : ТОВ «АвгустТрейд», 2021. 202 с.

**Кузнєцов Ю. М.**

доктор технічних наук, професор  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ

## **1.6. СУЧАСНИЙ СТАН ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ, НАУКИ ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Деградація системи вищої технічної освіти в Україні тісно пов'язана з розривом між теорією і практикою, який все більше посилюється (лабораторних занять і практик на сучасному обладнанні і підприємствах за спеціальністю практично немає).

Система передачі знань і підготовки спеціалістів для народного господарства спотворена, що все більше підштовхує молоду генерацію майбутньої еліти України шукати реалізацію своїх здібностей в інших провідних країнах [2].

З новим Законом про освіту не віддаляється, а наближається системна криза у вищій освіті, яку необхідно подолати, щоб зробити Україну високорозвиненою індустріально-аграрною державою як на європейському, так і на світовому просторі.

Запропонувати науковий підхід, що забезпечує інноваційний прорив, постулат якого – від живої Природи до створення антропогенних систем, до яких належать статичні та динамічні машинні, електричні, будівельні технічні системи (ТС) завдяки інтелекту Людини, що задекларовано у філософських ідеях та пророцтві акад. Вернадського В. І.: «З появою нашої планети обдарованого розумом живої істоти планета перетворюється на нову стадію своєї історії. Біосфера перетворюється на ноосферу (сферу розуму)... Ми лише починаємо створювати нездоланну міць наукової думки, найбільшої творчої сили Homo Sapiens, людської вільної особистості, найбільшого нам відомого прояви її космічної сили, царство якої попереду».

Рано чи пізно кожна людина замислюється над майбутнім: для себе, як особистості, для своєї родини, для своєї країни, для всього людства. Кожна людина переосмислює події, які відбулися в світі і в Україні з кінця 80-х років минулого століття і, особливо, при розпаді СРСР, коли в країні був обраний курс на деіндустріалізацію і

знищення промислового потенціалу. Представників прогресивної технічної інтелектуальної еліти в першу чергу цікавить не віртуальна, а об'єктивна матеріальна реальність з осмисленням проблем і причино-наслідкових зв'язків, які безпосередньо впливають на процвітання та благополуччя українського народу.

Україна повинна відродитися як суверенна високорозвинена індустріально-аграрна держава у вигляді октаедра (рис. 1), міцна як алмаз (зліва) і приваблива як діамант (справа) з багатьма яскравим гранями [8; 9].

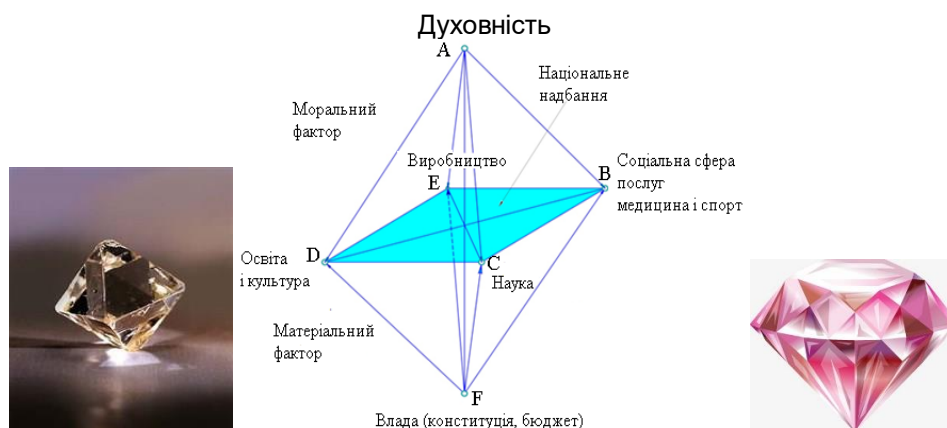


Рисунок 1 – Геометричний образ високорозвиненої індустріально-аграрної України

Зневажливе ставлення в навчальному процесі технічних закладів вищої освіти (ЗВО) до верстатобудування-серцевини машинобудування пов'язано з деіндустріалізацією, розпочатою в кінці минулого століття [2; 3].

Ще в кінці 80-х років минулого століття верстатобудування в Україні було на підйомі [3]. В той час Україна мала 16 діючих верстатобудівних заводів, займала друге місце в СРСР після Російської федерації по виробництву і реалізації верстатів (з них 6 – токарних, 4 – фрезерних, 2 – шліфувальних, 2 – агрегатних, 1 – радіально-свердлильних і алмазно-розточувальних, 1 – зубообробних) і була лідером по кількості винаходів та інших інновацій. Крім того, сучасні верстати з ЧПК виготовлялися по міністерству авіаційної промисловості (Київський завод ім. Артема, Запорізьке ВО «Мотор Січ»). В ці роки в Україні виготовлялося в рік понад 37 тис. верстатів, які успішно реалізовувалися не тільки в межах СРСР, але країн Європи, Азії, Америки і Африки. За станом на 2007 р. в Україні було виготовлено менш ніж 500 верстатів, в 2011 р. не більше 100, а сьогодні одиниці.

Без аргументації було ліквідовано ряд заводів, в тому числі інструментальних, і конструкторських бюро, зокрема спеціальне конструкторське бюро багатошпindelних автоматів (СКББА) і всесвітньо відомий Київський завод верстатів-автоматів (ВАТ «Веркон»), який прославився випуском гами (від надлегких до надважких) багатошпindelних токарних автоматів та напівавтоматів і на їх базі автоматичних ліній, що по показникам надійності, продуктивності, точності не поступалися провідним фірмам світу і експортувалися близько в 40 країн, серед яких багато в Японію. Припинили свою діяльність Житомирський завод багатошпindelних токарних автоматів (Верстатуніверсалмаш), Луганський і Львівський фрезерних верстатів, «Харвест» і агрегатних верстатів (м. Харків), ВАТ «Беверс» токарно-револьверних верстатів (м. Бердичів), верстатобудівний завод ім. 23 жовтня по виробництву одношпindelних токарних автоматів (м. Мелітополь), Корсунь-Шевченківський завод зуборізних верстатів (Черкаська область) та інші. Перейшли до одиничного і дрібносерійного виробництва «Шліфверст» (м. Лубни), Краматорський завод важкого машинобудування, Одеський завод «Мікрон», відомий в світі завдяки кульково-гвинтовим передачам для верстатів з ЧПК, тобто він має свою ринкову нішу.

Серед факторів, що вплинули на стан верстатобудування, можна виділити наступні: політичні (в Україні верстатобудування не входить до пріоритетних галузей); економічні (інфляція, низькі заробітні плати, відсутність матеріальних стимулів); соціальні (безробіття, розрив ланцюга інтеграції наука-освіта-виробництво); організаційні (розсипалася налагоджена система кооперації, поставок, комплектації, відсутність генеральної стратегії); інтелектуальні і інформаційні (немає нових ідей, різко скоротилася кількість винаходів і винахідників внаслідок недолугої Постанови КМУ №496 про суттєве збільшення зборів, на порядок); моральні (спрямований розвал підприємств з метою їх перепрофілювання, надання в оренду або продаж площ під торговельні установи, склади для імпорتنих товарів, тощо).

Верстатобудування, як серцевина машинобудування, вимагає до себе особливої уваги. Це давно зрозуміли в багатьох країнах, де економіка почала розвиватися: в Китаї, Індії, Тайвані, Ірані ще 30 років тому верстатобудування практично не було, а сьогодні азіатські верстати конкурують з європейськими по цінам і навіть по якості. В Україні все ще є високий науковий потенціал, достатньо добрих спеціалістів і інженерних кадрів [6], щоб знову стати візитною карткою, як міцної індустріально-аграрної держави, а не сировино-споживчим додатком або колонією.

В технічних ЗВО недостатньо уваги приділяється питанням міждисциплінарного підходу з використанням конвергенції наук і знань, об'єднанню всіх напрямків і здобутків кафедр і наукових керівників для виконання комплексних держбюджетних тем по створенню і дослідженню нової техніки і нових технологій (наприклад, верстатів, лазерних устаткувань, машин для обробки тиском, мехатронних систем, нанотехнологій і т.п.), об'єднанню зусиль кількох інститутів і факультетів ЗВО для комплексного розв'язання нагальних проблем в машинобудуванні, приладобудуванні, енергетиці, інформатиці, тощо.

В навчальному процесі недостатньо робиться [2]:

а) по модернізації і оновленню лабораторної бази, яка залишилася з минулого століття (30-40 років);

б) по усуненню низького відвідування лекцій студентами старших курсів, починаючи з третього, очної форми навчання;

в) по облаштуванню приміщень і кабінетів для виконання курсових і дипломних проєктів;

г) по впровадженню нових дисциплін міждисциплінарного характеру (наприклад, «Теорія технічних систем», «Методологія наукових досліджень», «Креатологія та інноватика», «Основи теорії еволюції складних систем»);

д) по необґрунтованим нормативам педагогічного навантаження, наприклад 2 годин на залік в одній групі (що замало), а не так як було (0,25 год/студ), бо групи є великі (25 студентів) і малі (10...12 студентів);

е) по ліквідації «паперових» і віртуальних виробничих, технологічних, конструкторських і переддипломних практик студентів.

В системі освіти крен зроблений на репродуктивний і алгоритмічний тип мислення замість творчого (креативного). В результаті нівелюються творчі здібності особистості і придушується бажання виявляти ініціативу, що повністю вбиває новаторський потенціал суспільства, поповнення якого повинно бути високоосвіченою молоддю. Болонський процес призводить до нагальної деградації і девальвації вищої освіти і загрожує молодому поколінню соціальною катастрофою по таким причинам:

I – кадри готуються для репродуктивної і алгоритмічної праці при зниженні місць роботи по спеціальності (до 20% і нижче);

II – приєднання України до Болонського процесу різко скоротило аудиторні години на лекції, лабораторні і практичні заняття з лівовою частиною самостійної роботи студентів, що призвело майже до повної уніфікації в усіх ЗВО навчальних планів і програм академічних дисциплін в наслідок роздутих стандартів вищої освіти



Постулат нового наукового підходу – від живої Природи до створення антропогенних систем, до яких відносяться статичні і динамічні машинні, електричні, будівельні ТС, що створенні завдяки інтелекту Людини. В Україні все ще є високий науковий потенціал і достатньо добрих спеціалістів і інженерних кадрів. Верстатобудуванню потрібна нова цільова стратегічна програма розвитку і модернізації існуючого обладнання. Особливо перспективним є виробництво токарних, свердлильно-фрезерних, шліфувальних верстатів нових компоновок, що може знову стати візитною картою України, як міцної індустріально-аграрної (рис.1), а не сировинно-споживчої держави.

Створення нових ТС неможливо без аналізу і врахування людського досвіду, який як генетична інформація на різних носіях переноситься з покоління в покоління. Історія розвитку людства і еволюція техніки завжди була пов'язана з механікою. З відкриттям електричного струму стала неможливою сьогодні життєдіяльність Людини і розвиток ТС без нього. Електрика стала основним джерелом енергії ТС і первинним перетворювачем її альтернативних джерел (води, вітру і сонця), конкуруючи з бензином і газом. Ця тенденція визначила особливу роль електромеханічної науки, яка зв'язана з дослідженням і створенням електромеханічних перетворювачів енергії, що безпосередньо використовується в процесах виробництва, транспортування, розподілу і споживання електричної енергії. По аналогії з відкритою проф. Шинкаренком В.Ф. періодичною системою первинних джерел електромагнітного поля – електромагнітним геном [12] і завдяки принципам самоорганізації і генетичному принципу «від простого до складного» запропонований новий погляд на матеріальну точку, як носія генетичної інформації при створенні ТС типу «об'єкт» і «процес» [6]. Ця матеріальна точка на генетичному рівні умовна названа механічним геном і несе інформацію про поступальні і обертові рухи, навантаження та їх напрямки. Вона може бути нерухомою, як інформація про антропогенні системи статичні типу «об'єкт» і динамічні типу «процес». Рухому матеріальну точку з нарощуванням генетичної інформації і ускладненням структури використовують як для переносу інформації від однієї точки до другої, так і для взаємодії точок.

Завдяки плідному співробітництву механіків і електромеханіків з використанням підходів в генетичній електромеханіці і універсальних генетичних операторів синтезу (реплікації, інверсії, схрещування, кросинговера, мутації) створені принципово нові механізми, вузли і верстати, в яких механічні твердотільні передачі замінені електромагнітними: мотор-головки багатошпindelьні (патент України №110074); мотор-головки револьверні (патент України №109191); шпindelьний вузол верстата (патент №112234); мотор-барабан шпindelьний; пристрій для осцилюючого свердління композиційних матеріалів (патент України №113101); багатокоординатний мобільний свердлильно-фрезерний верстат пірамідальної компоновки (патент України №101447); механізм повороту і фіксації шпindelьного барабана (патент України №113751); багатошпindelьний токарний автомат (патент України №113767).

Говорячи про майбутнє верстатобудування, необхідно звернутися до відомих і нових методів прогнозування і передбачення на 50-100 і більше років вперед, серед яких наукове (інженерне) прогнозування, наукове передбачення і генетичне передбачення [9].

Для здійснення в умовах викликів «Індустрія 4.0» і наближення «Індустрія 5.0» технічного, технологічного, інжинірингового та документального забезпечення використання результатів науково-дослідних робіт та інноваційних продуктів на підприємствах, в наукових, творчих організаціях та навчальних закладах необхідно на законодавчому рівні подбати про стимулювання науково-педагогічних працівників, студентів і винахідництва [1,4,10]. Для виходу із скрутного становища на озброєння треба взяти стратегічне гасло «Випередити не наздоганяючи!» за рахунок інноваційного прориву, що викладено в новому підручнику [11].



## Література

1. Колосов О. Є., Кузнецов Ю. М. Шляхи підвищення ефективності винахідницької та інноваційної діяльності студентів та науковців вітчизняних вишів. *Науково-інформаційний вісник АНВОУ*. № 2 (91). С. 33–40.
2. Кузнецов Ю. М. Причини руйнації вищої технічної освіти та науки і шляхи виходу з кризи. *Науково-інформаційний вісник НАНВОУ*. № 1-2. 2019. С. 61–64.
3. Кузнецов Ю. М. Сучасний стан, перспективи розвитку і виробництва металорізальних верстатів в Україні. *Вісник АІНУ*. № 1 (44). 2011. С. 3–8.
4. Кузнецов Ю. Н. Недалёкое будущее-качественный переход от «Индустрия 4.0» к «Индустрия 5.0». Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології промислового комплексу» (СТПК-2021). Херсон, ХНТУ, 7-11.09.2021. С. 13–16.
5. Кузнецов Ю. Н. Вызовы четвертой промышленной революции «Индустрия 4.0» перед учеными Украины. *Вестник ХНТУ*. № 2 (61). 2017. С. 67–75.
6. Кузнецов Ю. Н. Эволюционный и генетический синтез технологического оборудования нового поколения. *Резание и инструмент в технологических системах*. 2008. Вып. 85. С. 149–162.
7. Кузнецов Ю. Н. Учебно-исследовательская лаборатория малогабаритных станков с компьютерным управлением на модульном принципе. *Вісник ЧДТУ. Серія «Технічні науки»*. № 1 (3). 2016. С. 15–24.
8. Кузнецов Ю. Н. Будущее станкостроения-сердцевины машиностроения. *Журнал «Вестник БРУ. Рубрика машиностроения»*. № 2 (55). 2017. С. 25–35.
9. Кузнецов Ю. Н. Генетическое предвидение в создании станков нового поколения. *Международный научно-практический журнал «Endless light in science»* 12-13/11/2020. г. Алматы, Казахстан. С. 146–155.
10. Кузнецов Ю. Н. Недалёкое будущее-качественный переход от «Индустрия 4.0» к «Индустрия 5.0». Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології промислового комплексу» (СТПК-2021). Херсон, ХНТУ, 7-11.09.2021. С. 13–16.
11. Кузнецов Ю. М., Придальний Б. І. Теорія технічних систем в аспектах досліджень і технічної творчості : підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 292 с.
12. Кузнецов Ю. Н., Шинкаренко В. Ф. Генетический подход – ключ к созданию сложных технологических систем. *Технологические комплексы*. Вып. 12 (5, 6). Луцк, 2013. С. 15–27.

**Кущик А. П.**

кандидат економічних наук, професор

**Бондаренко Н. Ю.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 1.7. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Функціонування підприємств в умовах війни значно підвищує значення фінансових можливостей як необхідної складової процесу управління підприємством.

Бойові дії в Україні призвели до суттєвого погіршення фінансових показників діяльності підприємств України. У 2022 році прибуток від звичайної діяльності до оподаткування підприємств зменшився у 12,6 разів порівняно з 2021 роком та склав 88,48 млрд грн. При цьому, частка збиткових підприємств за підсумками 2022 року становила 33,8% (26,7% – у 2021 році), їх сумарні збитки за рік зросли у 4 рази – з 232,8 млрд до 928,2 млрд грн.

Водночас частка підприємств країни, які отримали прибуток у 2022 році (сумарно 1,02 трлн грн) склала 66,2%. У 2021 році цей показник становив 73,3%, а сумарний прибуток підприємств, які спрацювали рентабельно за підсумками 2021-го складав 1,35 трлн грн [1]. Це означає, що управління фінансовими процесами підприємств потребує застосування дієвих форм і методів, які б відповідали сучасним викликам.

Фінансовий потенціал підприємства є важливою характеристикою стану підприємства, оскільки пов'язаний зі ступенем залежності від кредиторів, інвесторів та в цілому характеризує ефективність управління фінансовими ресурсам.

Забезпечення фінансового потенціалу підприємства передбачає формування стійкого функціонування та формування таких умов розвитку, які б дозволяли мінімізувати ризики та створити можливості для максимальної захищеності від дії зовнішніх і внутрішніх загроз [2].

Сталий розвиток підприємства досягається шляхом формування ефективної системи управління фінансовим потенціалом підприємства, що є сукупністю фінансових можливостей, які використовують у виробничо-господарській діяльності завдяки наявним фінансовим ресурсам.

Отже, потужність підприємства, фінансова стійкість та рентабельність його діяльності залежать від наявності достатнього рівня фінансового потенціалу, ефективності його використання та можливостей щодо збільшення. Відповідно питання управління фінансовим потенціалом підприємств є актуальним як для науковців так і для господарюючих суб'єктів, а його вирішення є особливо суттєвим в умовах війни при розробці економічних інструментів впливу на фінансову діяльність підприємств.

Науковці [3] зазначають, що потенціал підприємства є багатовимірним утворенням, структура якого базується на трьох групах чинників, які фактично охоплюють весь спектр діяльності підприємства:

- функціональні, що визначають функціональну діяльність підприємства;
- організаційні, що визначають спосіб управління цією діяльністю;
- ресурсні, характеризують потребу у ресурсах необхідних для формування системи організації діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

Завдання фінансового потенціалу полягає в тому, щоб створити на підприємстві усі умови для досягнення необхідної переваги перед конкурентами шляхом найбільш ефективного його використання та забезпечити збільшення цього потенціалу більш високими темпами, ніж у основних конкурентів.

Аналіз сутності фінансового потенціалу підприємства та виокремлення визначальних характеристик дозволив виділити основні підходи до його трактування.

За ресурсним підходом науковці зазначають наступні визначальні ознаки фінансового потенціалу підприємства [3]:

- формування відповідного обсягу фінансових ресурсів;
- використання фінансових ресурсів;
- оптимізація структури фінансових ресурсів.

Результативний підхід базується на виявленні таких визначальних характеристик фінансового потенціалу підприємства:

- отримання прибутку;
- максимізація прибутку;
- здатність підприємства досягати певних фінансових результатів.

Організаційно-управлінський підхід формується на основі таких визначальних характеристик фінансового потенціалу підприємства:

- використання фінансових ресурсів;
- сукупність ресурсів та ефективність управління ними;
- управління фінансовими можливостями підприємства.

Враховуючи основні характеристики фінансового потенціалу підприємства його слід розглядати як динамічну систему, що враховує просторові та часові характеристики та поєднує:

- ресурсний компонент: наявність фінансових ресурсів підприємства і можливість їх ефективного використання;
- управлінський компонент: шляхи виявлення та залучення невикористаних фінансових можливостей, зокрема, використовуючи інноваційні методи та технології;
- результативний компонент: синергетичний ефект та ефективність перших двох компонентів, у результаті чого забезпечується формування конкурентних стратегій зростання підприємства. Фінансовий потенціал підприємства, як багатогранна категорія, класифікується за певними ознаками (табл. 1).

Система управління фінансовим потенціалом є складовою частиною загальної системи управління підприємством. Організаційне забезпечення цієї системи має відповідати загальній організаційній структурі управління підприємством та бути інтегрованою з нею.

Таблиця 1 – Класифікація фінансового потенціалу підприємства [3, 4]

Класифікаційні ознаки	Вид фінансового потенціалу	Характеристика
Джерело фінансових ресурсів	Фінансовий потенціал внутрішніх джерел	Чистий прибуток, нерозподілений прибуток, амортизація
	Фінансовий потенціал зовнішніх джерел	Емісія акцій, залучення капіталу на умовах позики
Вид економічної діяльності підприємства	Потенціал фінансування операційної діяльності	Здатність підприємства фінансувати основну діяльність (фінансування операційної діяльності підприємства в процесі формування та використання фінансового потенціалу є пріоритетним)
	Потенціал фінансування інвестиційної діяльності	Можливість підприємства фінансувати інвестиційні проекти, здійснювати інноваційну та інвестиційну діяльність
	Потенціал фінансування інших видів діяльності	Здатність підприємства фінансувати інші види діяльності підприємства
Мета залучення фінансових ресурсів	Стратегічний фінансовий потенціал	Здатність підприємства залучати фінансові ресурси для стратегічних цілей
	Поточний фінансовий потенціал	Здатність підприємства залучати кошти для поточної діяльності
	Операційний фінансовий потенціал	Здатність підприємства залучати фінансові ресурси для досягнення виробничих цілей
Рівень управління підприємством	Загальний фінансовий потенціал	Здатність підприємства в цілому здійснювати свою діяльність
	Фінансовий потенціал проектів	Здатність підприємства залучати ресурси для реалізації проектів як в межах, так і поза межами основної діяльності
Напрямок діяльності підприємства	Потенціал фінансового зростання	Здатність підприємства залучати ресурси для розширеного відтворення
	Фінансовий потенціал відтворення	Здатність підприємства залучати ресурси для простого відтворення
	Антикризовий фінансовий потенціал	Здатність підприємства залучати ресурси для антикризових заходів
Ступінь сформованості та реалізації потенціалу	Сформований фінансовий потенціал	Розмір наявного фінансового потенціалу та його достатність для досягнення цілей підприємства
	Реалізований фінансовий потенціал	Досягнення визначених результатів, рівень ефективності використання фінансового потенціалу

З огляду на сутність, призначення і цільове спрямування управління фінансовим потенціалом, цей процес можна визначити як комплекс взаємопов'язаних заходів та управлінських рішень, вбудованих у загальну систему управління підприємством для забезпечення ефективного його функціонування при стабільному прирості капіталу, досягненні раціоналізації та оптимізації структури активів, джерел їх фінансування.

Ефективне управління фінансовим потенціалом досягається за умови оптимального поєднання та врахування взаємовпливу всіх його елементів.

Елементи, які включає управління фінансовим потенціалом підприємства, представлені на рис. 1.

Управління фінансовим потенціалом підприємства забезпечується реалізацією ряду принципів:

- інтегрованість з загальною системою управління підприємством;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- високий динамізм управління;
- варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.



Рисунок 1 – Елементи управління фінансовим потенціалом підприємства [5]

Управління фінансовим потенціалом передбачає визначення таких структурних складових як об'єкт та суб'єкт управління. Науковці як об'єкт управління розглядають систему взаємовідносин, що виникають у процесі формування, використання та розвитку фінансового потенціалу [6].

Суб'єктами управління фінансовим потенціалом підприємства визначають як посадову особу чи групу осіб, що приймають управлінські рішення в процесі формування, використання й нарощення фінансового потенціалу. Саме на них покладено функції фінансового планування й прогнозування, діагностування та оцінювання, регулювання й координації, контролю, мотивації та комунікації.

Науковці [6] зазначають, що формування фінансового потенціалу у своїй основі передбачає, насамперед, пошук фінансових ресурсів задля забезпечення відповідних умов діяльності та виконання цілей суб'єкта господарювання, а також виявлення

резервів до підвищення рівня його життєздатності.

При цьому використання фінансового потенціалу має бути орієнтоване не просто на залучення фінансових ресурсів, а й пошук таких варіантів їх розподілу, які б дозволяли максимально повно (при заданих параметрах) реалізувати наявні можливості, а також виявляти й реалізувати потенційні, які не були реалізовані.

Також важливим є розуміння того, що управління фінансовим потенціалом має базуватися на нарощуванні фінансових можливостей підприємства, покращенні фінансових показників з урахуванням впливу факторів середовища та цільових орієнтирів діяльності в різних часових проміжках.

Формування й використання фінансового потенціалу підприємства є системою, яка залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів впливу, що визначають не лише фінансовий, а й усю сукупність потенціалів підприємства.

За рівнями впливу на фінансовий потенціал виокремлюють фактори прямого і непрямого впливу [7].

До групи прямого впливу належать наступні фактори: обсяг продажів; швидкість товарообігу; фінансово-економічні результати тощо. До факторів непрямого впливу: політичні, економічні, конкурентні, ринкові, соціальні, галузеві.

Оцінювання існуючого фінансового потенціалу підприємства має ґрунтуватися на показниках його майнового стану, ділової активності, рентабельності, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості тощо. Дослідження динаміки фінансових показників дозволить отримати комплексну характеристику діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності, надійності, а відтак, стане підґрунтям для розробки стратегії управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання [7].

Як зазначають науковці [8; 9], при формуванні показників оцінювання фінансового потенціалу важливо враховувати, що фінансовий потенціал є агрегованим уявленням системи кількісних і якісних показників, які характеризують фінансовий потенціал економічної системи як на поточний момент часу, так і на перспективу. Відповідно складова показників має бути розроблена із застосуванням системного, комплексного і стратегічного підходів.

Оцінювання реальних можливостей дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність бізнесу, подолати кризові ситуації в економічному розвитку. Моніторинг і кількісне оцінювання потенціалу розвитку підприємства надасть змогу виявити пріоритетні проблеми та шляхи вирішення [9].

Відповідно, управління фінансовим потенціалом слід здійснювати за допомогою комплексу взаємоузгоджених стратегічних, тактичних та оперативних заходів, а оцінювання фінансового потенціалу дозволить здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства.

До методів оперативної діагностики підприємства належать:

- оцінювання якості системи фінансового управління підприємством (якість системи фінансового управління підприємством передбачає, що всі елементи системи задіяні, функціонують і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш ефективно).

- експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, що передбачає оцінювання діяльності підприємства з метою виявлення «слабких ланок», небезпек і можливостей для прийняття своєчасних оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

- аналіз беззбитковості, що дозволяє встановити залежність між фінансовим результатом та обсягами виробництва за умови їх зміни. Основою для проведення аналізу беззбитковості є розрахунок точки беззбитковості.

- аналіз чутливості, що передбачає дослідження змін, які відбуваються з операційним прибутком підприємства під впливом змін певних параметрів його діяльності.

Методи стратегічної діагностики підприємства в системі оцінювання фінансового потенціалу представлені:

- методи діагностики реалізації фінансової стратегії підприємства, що дозволяють визначити вплив внутрішнього й зовнішнього середовищ на діяльність підприємства та оцінити ефективність фінансової стратегії.

- методи діагностики стратегічних позицій підприємства в межах стратегічного контролінгу містить у собі насамперед аналіз стратегічні позиції підприємства на відповідному ринку.

- діагностика за слабкими сигналами передбачає своєчасне виявлення і реагування на ранні ознаки настання кризових ситуацій.

Науковці Гринчуцький В. І. та Блащак Б. Я. у своїх дослідженнях щодо формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємства виокремлюють основні фактори успіху підприємств у забезпеченні ефективного управління фінансовим потенціалом [10]:

- збільшення рівня фінансового потенціалу за рахунок збільшення доходу від реалізації та скорочення вихідних грошових потоків;

- активізація внутрішніх резервів (проведення реструктуризації активів підприємства; проведення заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активів балансу; перетворення в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства);

- дослідження впливу конкуренції;

- застосування оптимального розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів;

- обговорення та прийняття управлінських рішень щодо збільшення прибутковості, стійкості та ліквідності капіталу підприємств;

- застосування методів управлінського впливу на використання фінансових ресурсів.

В умовах зростання невизначеності, фінансово успішними виявляються підприємства із відповідним рівнем фінансового потенціалу, що дозволяє їм здійснювати аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз і розробляти заходи щодо захисту та мінімізації витрат викликаних ними.

Таким чином, фінансовий потенціал підприємства відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Формування його оптимальної структури дасть змогу дотримуватися ефективної фінансової стратегії підприємства, а також підвищити ефективність господарської діяльності підприємства.

### Література

1. Українські підприємства у 2022 році скоротили до податковий прибуток у 12,6 рази. Держстат. URL: <https://mind.ua/news/20262363-ukrayinski-pidpriemstva-u-2022-roci-skorotili-dopodatkovij-pributok-u-126-raza-derzhstat>.

2. Ляхович Л. А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 92–98. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf)

3. Забедюк М. Формування складових фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2022. Вип. 1 (4). С. 17–18. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/366/351](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/366/351).

4. Нагорнюк О. В. Класифікація видів фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 104–109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_25).

5. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf).

6. Кавтиш О. П., Чепурний Д. О. Аналіз підходів до управління фінансовим

потенціалом підприємств в умовах зростання невизначеності. 2023. *Economic Synergy*. № 2. С. 159–176. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-12>.

7. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. Вип. 167. С. 55–58.

8. Ареф'єва О. В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 8. С. 252–257.

9. Андрущенко І. Є., Потась С. Г. Методики та інструменти оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8307>.

10. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 177–182.

**Сас Н. М.**

доктор педагогічних наук, доцент  
Федеральний інститут Парана  
м. Курітіба, Бразилія

## **1.8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО НОВОГО ЯК ІННОВАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА**

Україна має великий потенціал для переходу до Індустрії 5.0 (пасіонарне та креативне суспільство, науково-технічний та освітній потенціал, розвинуті стартап спільноти, тисячі кваліфікованих розробників та інтеграторів)[5]. На нашу думку, успіх переходу до Індустрії 5.0 залежатиме від сприйнятливості до нового тих, хто приймає рішення (політиків, українських промисловців, управлінців усіх рівнів), від широкого загалу (пересічних жителів країни), та від засобів управління цим переходом.

Таким чином, сприйнятливість до нового стає головним особистісним ресурсом, ресурсом підприємницької діяльності та інноваційного виробництва, ресурсом успіху переходу до Індустрії 5.0, досягнення стійкої рівноваги економічного та соціального розвитку.

Як і будь-який виробничий процес з розвитку сприйнятливості до нового, потребує управлінських впливів. Оскільки управління розвитком сприйнятливості до нового – інноваційна ідея, то вона вимагає її розроблення згідно з інноваційним процесом.

Автор пропонує такі етапи пошуку та розробки ідеї управління розвитком сприйнятливості до нового, які відповідають класичному процесу пошуку інновацій.

1 етап. Збирання і систематизація ідей:

– збирання інформації на предмет управління розвитком сприйнятливості до нового в науці, зміни в політиці, технологічні зміни у теоретичних, періодичних джерелах, від окремих викладачів, методичних об'єднань, ініціативних груп, кінцевих споживачів освіти: учнів, батьків, роботодавців (інтереси, побажання, вимоги і т. ін.);

– аналіз результатів моніторингу ефективності складових системи управління (управлінських рішень, технологій управління, організаційних форм) стосовно управління розвитком сприйнятливості до нового;

– збирання інформації про потенційні можливості організації, установи стосовно розробки й освоєння управління розвитком сприйнятливості до нового (нових управлінських процедур, технологій, організаційних форм, визначення ступеня і розмірів ризику);

– збирання інформації про цільові групи, на життя, навчання і діяльність яких вплине управління розвитком сприйнятливості до нового, та довгострокові тенденції їхнього розвитку.

II етап. Відбір виявлених ідей і розробка інноваційних ідей на предмет управління розвитком сприйнятливості до нового:

- визначення можливостей реалізації управління розвитком сприйнятливості до нового;
- з'ясування ступеня технологічної спільності управління розвитком сприйнятливості до нового і традиційних форм управління;
- розгляд відповідності управління розвитком сприйнятливості до нового стратегії розвитку навчального закладу.

III етап. Аналіз економічної ефективності управління розвитком сприйнятливості до нового:

- первинна стадія розробки інновації (управління розвитком сприйнятливості до нового набуває вигляду конкретного проєкту);
- визначення часово-просторових характеристик управління розвитком сприйнятливості до нового, оцінка її якості;
- визначення витрат (інвестицій) на розробку і впровадження управління розвитком сприйнятливості до нового, джерел її фінансування;
- наявність необхідних ресурсів для впровадження управління розвитком сприйнятливості до нового: фінансових, кадрових, матеріально-технічних;
- терміни впровадження управління розвитком сприйнятливості до нового;
- аналіз і оцінка рентабельності управління розвитком сприйнятливості до нового.

IV етап. Розробка інновації:

- розробка конкретної інноваційної програми «Управління розвитком сприйнятливості до нового» з визначенням обов'язків за підрозділами організації;
- попереднє проведення необхідних іспитів (апробація у підрозділі, перевірка дієвості механізму управління розвитком сприйнятливості до нового, тощо).

Традиційні етапи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і доведення їх до дослідних зразків при створенні управлінських інновацій, як правило, відсутні.

На основі узагальнення (основних етапів пошуку та розробки інноваційних змін; етапів процесу розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення; інституційного циклу управлінської діяльності; проєктної технології) нами пропонується такий алгоритм уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики ЗВО:

1. Організація моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління ЗВО. Завдання – забезпечити керівникам своєчасне розуміння необхідності уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики.

3. Визначення найбільш доцільної для конкретного ЗВО політики впровадження управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики.

4. Усвідомлення важливості, необхідності і неминучості майбутніх перетворень одним із членів адміністративної команди освітньої установи, тобто наявність свого роду «ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей».

5. Формування команди (мається на увазі не стільки адміністративна, менеджерська, команда, що є неодмінною і необхідною умовою перетворень, скільки команда ідейних прихильників – із педагогічного колективу, студентів, батьків, технічного персоналу, громадськості, методично і технологічно підготовлених до здійснення інновації).

6. Вироблення проєктної ідеї управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики. Це вибір об'єкта нововведень, який (вибір) повинен виходити з життєвої необхідності конкретного ЗВО і однозначно розумітися



більшістю учасників освітнього процесу.

7. Створення команди проєкту із уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики закладом освіти, наділеної необхідними повноваженнями.

8. Визначення конкретних управлінських дій з уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики ЗВО, тобто складання плану або програми її реалізації. При цьому доцільно визначати не тільки терміни впровадження, але й період засвоєння змін.

9. Мотивація членів науково-педагогічного колективу, студентів, технічного персоналу, аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики ЗВО і формування готовності відповідних категорій працівників ЗВО до інноваційної діяльності.

10. Виконання управлінських та організаційних змін в рамках проєкту «Уведення управління розвитком сприйнятливості до нового», обговорення можливих варіантів сценаріїв і їх наслідків.

11. Оцінювання взаємозв'язку уведення управління розвитком сприйнятливості до нового з іншими змінами, завданнями ЗВО на запланований період.

12. Фіксація параметрів впливу уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики ЗВО на ефективність таких процесів, що відбуваються в закладі освіти: головного (навчально-виховного), забезпечувальних (кадрове, фінансове, методичне, матеріально-технічне забезпечення) та управлінських (аналізування, планування, організація, мотивація, контроль тощо).

13. По завершенні проєкту необхідно провести аналіз цільової ефективності управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики, визначати основні напрямки причини подальшого розвитку.

Впровадження управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики має супроводжуватися таким пакетом документів:

–аналітична записка (опис ситуації, що склалася, необхідність, яка викликала введення змін);

–бізнес-план (опис майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень);

–наказ (прийняття рішення про введення зміни, призначення команди проєкту);

–проєкт з упровадження зміни (документи планування, звіти з реалізації заходів);

– експертиза результатів упровадження зміни. Від якості проведення саме цього етапу залежить підсумковий результат і успіх упровадження новацій в управління навчальними закладами.

Важливе значення має інституалізація управлінських нововведень (зокрема, з управління розвитком сприйнятливості до нового ).

Так, ініціативна група ЗВО державної форми власності, може звернутися з пропозицією стосовно утілення управління розвитком сприйнятливості до нового до органів, що здійснюють управління у сфері вищої освіти, про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у сфері вищої освіти (зокрема, Статуту ЗВО), а також брати участь у роботі над відповідним проєктом.

Розроблений проєкт «Управління розвитком сприйнятливості до нового науково-педагогічного, студентського колективів та персоналу ЗВО» необхідно розглянути на Конференції трудового колективу ЗВО і, відповідно до рішення Конференції внести відповідні зміни до Статуту.

Зокрема, зазначити, що діяльність управлінського корпусу ЗВО спрямована на підвищення рівня сприйнятливості до нового науково-педагогічних працівників,

технічних співробітників та здобувачів освіти усіх рівнів і освітніх програм.

У вихідних положеннях Стратегії розвитку ЗВО зазначити, що розвиток університету, спрямований на підвищення рівня сприйнятливості до нового науково-педагогічного та технічного персоналу, здобувачів освіти усіх рівнів і освітніх програм.

У місії та моделі ЗВО вказати основні складові сприйнятливості до нового, за якими будуть здійснюватися розвиток і моніторитися успіхи розвитку. У концептуальних засадах та напрямках розвитку ЗВО – шляхи та засоби підвищення рівня сприйнятливості до нового науково-педагогічних працівників, технічних співробітників та здобувачів освіти усіх рівнів і освітніх програм.

У частину, що стосується розвитку менеджменту, внести, що управління розвитком персоналу здійснюватиметься у контексті розвитку сприйнятливості до нового.

У частині «Освітня діяльність» зазначити, про уведення навчальних дисциплін та курсів за вибором студентів типу «Сприйнятливості до нового як ресурс інноваційного розвитку», «Розвиток індивідуальної сприйнятливості до нового» «Розвиток групової та організаційної сприйнятливості до нового» тощо.

У частині «Наукова та інноваційна діяльність» серед перспективних напрямків вказати дослідження та моніторинг рівня розвитку сприйнятливості до нового в ЗВО на основі виявлених особливостей та потреб стосовно розвитку сприйнятливості до нового науково-педагогічних працівників, технічних співробітників та здобувачів освіти усіх рівнів і освітніх програм.

У структурі ЗВО створити групу з розвитку питань управління розвитком сприйнятливості до нового.

Одним із параметрів впливу уведення управління розвитком сприйнятливості до нового як інноваційної управлінської практики, на нашу думку, є збільшення пропозицій, ідей з покращення діяльності ЗВО. Тому, на нашу думку, перспективним є управління ідеями. Повний цикл управління ідеями виглядає так: народження ідеї; формування первинного пулу; розвиток і збагачення ідеї; управлінська оцінка; відбір бізнес-ідей, що володіють практичною цінністю для конкретної організації; доопрацювання; впровадження. Зрозуміло, що кожен етап, у свою чергу може бути декомпозованим та інструментованим відповідно до особливостей закладу вищої освіти.

Головне, що дасть закладу вищої освіти система отримання та оцінки ідей – це безпосередньо самі пропозиції. Ідеї співробітників із вдосконалення роботи закладу вищої освіти дозволять поліпшити технологічні, маркетингові процеси, впровадити інновації. Крім цього, працювати з ідеями важливо для мотивації співробітників (працівники розуміють, що керівництво прислухається до їхньої думки; система можливих бонусів для авторів підтриманих ідей, стимулюватиме креативність працівників).

Умови успішності системи управління ідеями, на нашу думку, такі: взаємне визнання можливостей і вкладів кожного співробітника; вільне висловлення власної думки кожним співробітником без страху бути покараним; обмін ідеями без перешкод в межах організації (між головними керівниками, менеджерами, працівниками, споживачами, партнерами і постачальниками); використання різних комунікаційних систем для неформальної комунікації (постійних зустрічей, обмінів посланнями, думками, міркуваннями); управління ідеями є чітко керованим, але непрограмованим, воно виникає на базі загального інтересу або теми, яка об'єднує людей і визначає їх прагнення активно вносити в їх розвиток свій внесок.

У будь-якій системі управління ідеями важливими є засоби їх збору.

Найбільш застосовуваними є «бокс для ідей і пропозицій»; кайдзен-пропозиції; автоматизовані засоби. У доцифрову епоху пропозиції збирали за допомогою «бокса для ідей і пропозицій», в який автор вміщав, викладену на папері ідею.

Такі бокси стояли в кожному підрозділі (відділі) закладу, організації, підприємства.

Використання бокса ідей як засобу їх збору виявило такі обмеження: сам принцип такої системи не прозорий: автор не може відслідкувати повний цикл розгляду ідеї (ідеї можуть бути втрачені або вкрадені, складно аналізувати їх потік, складно давати зворотний зв'язок авторам); ефективність процедур відбору та експертизи пропозицій співробітників стала все більше знижуватися через зростання складності забезпечення об'єктивності і компетентності їх виконання; ящик для пропозицій був позбавлений можливості публічного обговорення ідей всім колективом компанії і їх оперативної реалізації окремими зацікавленими співробітниками; відсутність інформації про підсумки оцінки та впровадження внесених пропозицій, позначалися на мотивації подальшої творчої діяльності авторів.

У системі кайдзен-пропозицій основний акцент ставиться не на індивідуальній творчості, а на колективній роботі в рамках команд безперервного вдосконалення (так звані «гуртки якості», які об'єднують співробітників окремих підрозділів в неформальні групи). Недоліком такого засобу збору ідей та пропозицій є складність використання для розробки великих продуктових інновацій. Однак цей недолік долається в процесі створення спеціальних венчурних команд і інкубаторів ідей, професійні учасники яких чітко зорієнтовані на пошук в організації перспективних, насамперед, проривних ідей, їх якнайшвидше втілення і просування отриманих результатів на ринок [7].

Зростаюча складність управління ідеями в компаніях зумовила появу і широке поширення спеціальних програмних продуктів [3]. Все різноманіття даних програмних продуктів можна розділити на чотири основні групи.

Перша група об'єднує програми централізованих автоматизованих систем таких як: «біржа ідей», «єдине вікно інновацій», «інформаційний інкубатор інноваційних ідей». Вона дозволяє всім співробітникам реєструватися в якості здобувачів, незалежних експертів, вносити пропозиції без досилання пакета документів на папері, направляти пропозиції на експертизу, стежити за поточним станом пропозиції [2]. Специфіка цих програм, яка полягає в тому, що їх використання здійснюється в режимі віддаленого доступу, за якого користувач, фізично не володіючи програмою, може реалізувати лише її функціональні можливості, відносить ці програми до числа, так званих, «хмарних сервісів». Друга група об'єднує програми, що базуються на використанні методу соціального рейтингування, який передбачає публічне обговорення поданих пропозицій, їх оцінку і ранжування залежно від підсумків проведеного голосування. Можливості програм цієї групи дозволяють виокремлювати найбільш важливі і цікаві ідеї і, надаючи їм відповідний рейтинг, робити їх реалізацію більш пріоритетною. Третя група програм базується на відборі ідей за допомогою проведення торгів на так званих ринках передбачень, призначених для створення прогнозів різної тематики та отримання на їх основі інформації щодо, наприклад, зміни споживацьких цінностей і ринкових очікувань. Загальна ідеологія побудови програмного забезпечення, що працює з ринками передбачень, полягає в розробці ресурсу, за допомогою якого приймаються ставки учасників стосовно настання тієї або тієї події. [1; 6]. Четверта група програм працюють як інноваційні майданчики, що надають своїм користувачам доступ до функцій з організації мозкових штурмів, проведення нарад, засідань закритих груп, вихід на різні бази даних тощо.

Важливим, на нашу думку є висновок Д.Ковтуненко про те, що за використання системи управління бізнес-процесами (за якої управління власне ідеями стає одним із бізнес-процесів компанії), окремий продукт для управління ідеями стає непотрібним. Будь-який співробітник може легко щось запропонувати. Ініціатор просто вносить заявку, вона автоматично потрапляє до керівника або співробітника, відповідального за розбір ідей. На етапі збору ідея може також уточнюватися, якщо якісь нюанси незрозумілі [4].

Інформаційні системи для управління ідеями – програмні продукти, які дозволяють співробітникам вносити пропозиції, а керівництву систематично отримувати їх і працювати з ними – набагато зручніші у використанні. Проте й вони не позбавлені обмежуючих характеристик. Зокрема, не в усіх співробітників є доступ до комп'ютера; не всі володіють електронними програмами для створення креслень або схем з докладними поясненнями. Це вимагає додаткового навчання персоналу [7].

Аналіз досвіду застосування розглянутих засобів збору ідей дав можливість виявити ряд факторів, що перешкоджають активному залученню співробітників в інноваційний процес (незалежно від засобу збору ідей). До їх числа можна віднести: низьку поінформованість працівників; складну процедуру подання та оформлення заявок; тривалий термін розгляду заявок; відсутність доступу до професійних консультацій; страх відмови від розгляду заявок, побоювання критики; низьку залученість бізнес-підрозділів на етапі відбору і оцінки пропозицій; недостатню вмотивованість працівників на впровадження інновацій; недостатній рівень інноваційної культури на підприємстві, в організації, установі; відсутність дієвого механізму контролю за впровадженням пропозицій; труднощі в оцінці економічного ефекту від інновацій.

### Література

1. Варіанти використання блокчейн технології: ринки передбачень. URL: <https://academy.binance.com/uk/articles/blockchain-use-cases-prediction-markets>.
2. Гриненко О. В. Особливості організування інноваційної діяльності в організації. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info/2015/01/grynenko.html>.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
4. Ковтуненко Д. Ю. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 35–46.
5. Маніфест щодо переходу до Індустрії 5.0. URL: <https://docs.google.com/document>.
6. Смірнов Ю. Невидима рука ринку передбачень! Ідеї з майбутнього. URL: <http://ideas4future.info>.
7. Imai M. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. Published by McGraw-Hill, 1991. 259 p.

## РОЗДІЛ 2 ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**Tkachenko S. M.**

Candidate of Engineering Science  
Zaporizhzhya National University,  
Zaporizhzhya

### 2.1. INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS

The text discusses the importance of integrating business, science, and education in contemporary competitive conditions. These aspects define the key role of integration in achieving sustainable development and success in the modern world. For many decades, Ukrainian science has consistently maintained a high level and has always been a shining example actively contributing to innovations in the economy. However, following the attainment of independence and due to economic challenges, the role of science in the country's socio-economic life gradually lost its significance. The problems within the scientific sector in Ukraine have been exacerbated for many years and have reached a substantial scale.

It should be noted that the research and development sector in Ukraine remains largely unreformed, hindering the full utilization of its potential. It is evident that the weakening of state control over the reform process, in many cases, does not lead to the expected outcomes. The primary goal of the state policy in the field of science and technology is the transformation of the national scientific potential to enhance support for economic recovery and further country development. A key aspect is the transformation of the national innovation system with a focus on fostering collaboration between businesses, state research institutes, and universities.

Ukraine should develop more institutions capable of financing the innovation sector. These institutions should be willing to take on a high level of risk in order to potentially gain high returns, without requiring entrepreneurs to provide large collateral and high interest rates. Additionally, it is important to provide long-term loans to support innovative activities. In relation to a business environment, conditioning for the sale of actions and possibility of participating in the public placing on financial markets can be for him useful, and, exactly a labour-market also must be flexible, that skilled specialists were accessible for growing firms.

Considering the rapid changes in technologies and markets, as well as the growing interest in exports, banks, private venture funds, and governmental organizations should develop specialized expertise in project evaluation. It should also be noted that existing technologies can be commercialized and bring significant profits to the country. Furthermore, sharing technology expertise from European countries can contribute not only to economic but also to addressing serious environmental and social issues affecting Ukraine.

The integration of science and business is a significant global process that requires structural changes in the economy. It contributes to the creation of a favorable environmental environment, the equitable distribution of economic resources, and the exploration of new sources of energy. This interaction also fosters the emergence of new sectors in the industry [1].

At the same time, globalization involves active participation by transnational corporations in the global market. Typically, the headquarters of such companies are located in their home country, but they produce goods in countries with low labor costs and readily available resources. This leads to a situation where a project ready for implementation encounters various social, cultural, and professional characteristics of a specific country.

These factors can complicate or even hinder the full implementation of innovation. In other words, research costs can be wasted if the specific country's specifics are not taken into account. Therefore, innovations should be flexible and adapted to the specific country and its characteristics.

It should be noted that the interaction between science and business is impossible without education. Reducing the gap between theoretical knowledge acquired by students in educational institutions and their real-world practical applications is of particular importance. Unfortunately, Ukraine is currently facing a serious problem, namely a shortage of qualified professionals. For example, young professionals who have recently completed their education often feel a lack of real connection to the conditions prevailing in the production process. In practice, they have to relearn on the job, consuming a significant amount of time and resources. This trend arises, to some extent, due to the insufficient engagement of domestic companies in collaboration with educational institutions and the rarity of orders for scientific research or experiments. As a result, young professionals are provided with limited opportunities to learn how businesses actually operate [2].

Collaboration between universities and businesses plays a key role in human capital development and fostering economic growth worldwide. This collaboration promotes closer alignment between educational institutions and companies, allowing for more efficient utilization and integration of skills in the economy, as well as facilitating the effective allocation of labor resources and increased overall productivity. In practice, even small-scale partnerships can have a significant beneficial impact for all parties involved in these relationships, including students, faculty, university administration, companies, and the economy as a whole.

For universities, there are several incentives for collaboration. The need to enhance students' employability through practical experience. Attracting a larger pool of students to universities, including talented and promising individuals. Recognizing the importance of research, as new discoveries and innovations can quickly be applied to production to assist those in need. Providing access to funding and resources for further development. For businesses, there are also significant advantages. Developing personal relationships that can be of great importance for the company's future growth. Ensuring a demand for highly skilled employees when educational programs become more aligned with the needs of the labor market. Improving corporate image through investments in education that benefit society as a whole.

Despite these advantages, there are also factors that can limit collaboration (lack of connections, budget constraints, cultural differences, internal policies, and confidentiality of information) and affect the ability to establish and maintain partnerships.

In Ukraine, various forms of collaboration take place on a regular basis. For instance, students have the opportunity to intern or do practical training in companies or government institutions where their specialization aligns with their education. However, sometimes these commitments can be merely formal, and the internship may not actually take place, or students work in fields unrelated to their major. Collaborations with businesses may give rise to various initiatives, such as laboratories, research parks, conferences, forums, schools, or competitions. This collaboration results in numerous benefits for students, including the opportunity to find well-paying jobs and receive quality education. According to experts, many universities have received funding for research, the development of new materials, and have been able to attract more students. However, some experts express certain complaints about the weakness of collaboration. These complaints include bureaucratic obstacles, insufficient motivation on both sides, inadequate funding, and a lack of qualified personnel to implement new projects [3].

It is worth highlighting rural green tourism as an entrepreneurial sphere of activity. Currently, it is in a phase of active development, leading to the emergence of a range of issues in terms of its institutional framework and government regulation. To address these

issues, adequate measures aimed at fostering further growth in this sector and expanding its geographical coverage are necessary. One possible approach to achieving this goal is the utilization of a cluster-based approach, which, in turn, requires in-depth research into the theoretical and methodological aspects for its successful practical implementation.

The institutional framework for the development of rural green tourism in Ukraine is currently in the formative stage and requires a deep analysis and refinement of proposals for the implementation of effective tools to enhance the efficiency of this process. The development of tourism in specific rural areas involves creating a tourism industry as a complex system of intersectoral interactions and entrepreneurial activity at the local level. To be competitive, the tourism industry, as an economic system, cannot develop haphazardly, as it constantly requires effective organization and qualified management.

One innovative solution to address this issue is the creation of tourism clusters, which can be defined as associations of interconnected enterprises and structures in the tourism and related sectors (transport, communication, healthcare, etc.) that collaborate and complement each other to create a comprehensive tourism product for the entire area and to foster the development of rural green tourism in specific directions.

A tourist cluster is a defined territory specialized in the tourism sector, formed over a period of 2-3 years. In modern conditions, the creation of such clusters is well-founded and justified.

One of the key advantages and innovative features of developing rural green tourism based on a cluster approach is the focus on microeconomic, territorial, and social aspects of economic growth. Today, clustering serves as a form of internal integration and cooperation capable of ensuring stability and a synergistic effect in the face of global competition from monopolistic corporations. An important aspect of tourist cluster activities is creating favorable conditions to enhance the competitiveness of their products in the market. Therefore, the cluster development of tourism directions and regions plays a crucial role in the modern innovative economy. Global experience demonstrates that in countries where state programs for cluster creation and financing were implemented, the respective industries developed more intensively compared to those where clusters formed solely based on the resources of their participants [4].

Over the last 20-30 years, the perception of human resources, including managerial personnel, has undergone significant transformation. Successful organizations actively develop a wide range of tools and methods to interact with their personnel, finding a balance between technocratic and humanistic approaches. Despite the advantages of the technocratic approach, it does not always prove to be effective in practice. Therefore, the focus in management strategy is shifting towards emphasizing the value of a holistic approach grounded in the long-term development of the intellectual and workforce potential of employees, especially those engaged in managerial activities.

One of the key reasons for this shift towards human resource management is people's awareness of their role in production, brought about by the transition from satisfying basic needs to fulfilling higher-level needs.

People no longer wish to be merely a cog in corporate machinery, whether it's a management organization or a manufacturing enterprise. Even though the humanistic approach may be more costly and not always convenient, it is precisely this approach that allows for the maintenance and enhancement of organizational productivity.

We compare the peculiarities of national personnel management on the example of Italy, France and Germany.

Italy exhibits the following characteristics: most small and medium-sized enterprises lack formalized personnel management structures. Employee recruitment and professional growth often depend on subjective factors, such as family ties and personal relationships with management. Some businesses even promote the creation of «family dynasties» among their staff; employee training is primarily conducted on the job, and there is often a

lack of incentives for continuous qualification improvement. The transition from an «executive» role to a «managerial» role is a complex process, and administrative management methods are primarily used instead of economic or psychological approaches; the importance of developing informal relationships among employees is considered a priority, but there is opposition to employee membership in trade unions among small and medium-sized enterprises.

In France, there are several peculiarities in the field of personnel management, namely: the country is characterized by a high level of expenditure on the professional development of its employees, which contributes to improving their qualifications; active state support in shaping personnel management methods; employers have a clearly defined selection procedure for managerial positions, which promotes fair and objective recruitment of personnel; actively promotes training and skills development for employees across all categories, contributing to human resource development; compared to other countries, France has a higher presence of women in senior and middle management positions; informing employees about the employer's performance results.

Germany can boast of the following features: clear job descriptions for all positions, meaning that the company has detailed instructions that regulate the duties and responsibilities of employees in all job positions; social support is available for all categories of workers; increased focus on training and qualification improvement of the personnel, especially human resources specialists who receive heightened attention to their training and skill development; active use of additional training measures such as workshops and internships; the absence of a significant wage gap among most job positions (with the exception of top management and leading specialists). Consequently, there is no significant difference in employee compensation within the company among different categories of workers, except for top management and leading specialists [5].

The main feature of the current stage of development of the market environment is the constant increase in intense competition of specific types of products, where the scale of the influence of the size of the competition of large industrial enterprises in the framework of such foreign economic activities as import and export is becoming more and more relevant. It is this factor that is an object for investment and provides the importer with a stable profit. The process of developing a management strategy of an industrial enterprise in order to increase its competitiveness in modern conditions is very relevant.

The constant increase in strategic priorities for the use of management of the competitiveness of industrial enterprises is becoming more and more real recently, provided that modern forms and methods are introduced, among which strategic management is the most effective. Strategic management provides the enterprise, the region, the national economy with tools for strategic analysis of multivariate development, proactive decision-making methods, and mechanisms for their implementation to ensure sustainable development and the acquisition by the regional economy of qualities that determine its beneficial position.

The toolkit of strategic management of competitiveness is aimed at activating the strategic potential, strengthening the production and resource content of the economic entity, ensuring the development of its human resources and interregional cooperation. Strategic management involves the application of such a model that guarantees optimal, efficient and rational use of potential.

At the same time, the strategic management of the competitiveness of the region is not considered from the position of a systemic approach, which allows structuring the component structure of the system of the specified management and outlining its functional connections. In the modern conditions of market relations, when the competitive struggle in the markets of goods and services is becoming more and more intense, there is an increasing need to expand the range of urgent issues of important scientific research in the field of economic security of the state. At the same time, evaluation methods and tools for



increasing the level of economic security in the field of strategic priorities for the use of managing the competitiveness of industrial enterprises are of particular importance.

The problem of the effective functioning and development of metallurgical enterprises is multifaceted and quite complex, as it is closely related to the general development of industrial production, the adaptation of metallurgical enterprises to the market environment and the need to increase the competitiveness of metallurgical products, enterprises and the industry as a whole.

In countries with a market economy, the management of competitiveness itself plays a key role as a factor of intensification of socio-economic development.

An enterprise can function effectively only if the environmental conditions are favorable for this, that is, the interaction of its elements such as the purpose, goals, tasks, structure, technologies, personnel, as well as the environment to which it adapts, lead to positive economic and other effects (social, environmental, etc.).

For Ukraine, the problem of guaranteeing the use of competitiveness management as a factor in the development of industrial enterprises is of particular importance, which is due, first of all, to the current state of development of the domestic sector of this industry and the expansion of production capacities, which is carried out mainly in an extensive way.

In the classical modern sense, economics is the science of how society uses certain limited resources to produce and distribute useful products. That is, the economy is a set of laws, rules and means of managing the economy. The economy itself is the foundation on which all components of the system of people's livelihood are based. In this sense, the economy is the object of study of political economy.

The objective need for state regulation of the use of management of the competitiveness of industrial enterprises is caused by the features inherent in this industry, its place and role in guaranteeing strategic priorities. The analysis of domestic and foreign experience shows that the negative consequences of the instability of internal and external management of the competitiveness of industrial enterprises significantly affect the parameters of their development. The importance of theoretical understanding and methodological support for the improvement of the regulatory policy of the development of complex industry under global changes in the external environment is explained, first of all, by the need for quick adaptation of this industry to new circumstances and the formation of prerequisites for the stable development of this sector of the economy of Ukraine in the long term. Therefore, a thorough search and improvement of new theoretical and practical approaches to the determination of strategic innovation priorities for the use of management of the competitiveness of industrial enterprises is an urgent task.

The issue of building the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine through the construction of a national innovation model in today's conditions is extremely urgent. The recent dynamics of macroeconomic indicators show that the period of extensive development of industrial enterprises has exhausted itself, and we must move on to intensive development of the economy. In the first paragraph of the first chapter of the dissertation, a thorough analysis of the global experience of state administration in reforming the economy of industrial enterprises of Ukraine and structural reforms of accelerated economic growth at the innovative level is provided. Mechanisms used by various countries to increase the competitiveness of industrial enterprises through the construction of a national innovation model are considered.

The analysis of the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine, which is a complex process and requires a comprehensive approach and consideration of many factors that can affect the economic situation in Ukraine and its enterprises, is considered. The impact on the environment and the improvement of the image of industrial enterprises are determined. It was analyzed that reducing the impact on the environment contributes not only to the improvement of the image of the enterprise, but also of the owner. A system of internal and external control of environmental monitoring and performance evaluation is

defined, which allows for active feedback with stakeholders and ensures the effectiveness of environmental practices. Developed recommendations for improving the image of an industrial enterprise based on the concept of innovative socio-economic and environmental marketing, which include a creative approach to strategic changes and improve the perception of the enterprise by society, which ensures more active participation in the development of society. Innovative approaches in marketing strategy have been developed. The internal control and improvement of the image, which allows to contribute not only to the stable functioning of the enterprise, but also to its competitiveness on the market of metallurgical products in order to realize the strategic goals of the state, has been analyzed.

Therefore, the integration of education, science, and business contributes to the creation of a sustainable and innovative economy, fostering resource synergy, innovation development, human capital enhancement, competitiveness, global problem-solving, the establishment of innovative clusters, and continuous adaptation to market and technological changes. Thus, such an approach requires collective efforts from all stakeholders and the ongoing updating of education and research.

### References

1. Zhalilo Ya. (2019). Competitiveness of the economy of Ukraine in the conditions of globalization. Kyiv : Znannia Ukrainy. 388 p. [in Ukrainian].
2. Kvasnyuk B. O. (2015). Competitiveness of the national economy. Kyiv : Phoenix. 582 p. [in Ukrainian].
3. Fedoryshina O. O. (2014). Problems of Ukraine's integration into the European Union. *Effective economy*. No. 4. P. 158–162 [in Ukrainian].
4. Todoshchuk A. V. (2017). Ukraine in integration processes: risks and advantages. *Young scientist*. No. 5. P. 753–757 [in Ukrainian].
5. Integration of logistics and marketing for the formation of innovative potential of the economy. *Bulletin of Priazovsky State Technical University. Series «Economic Sciences»*. 2016. Iss. 31. Part 1. P. 77–84 [in Ukrainian].

**Андросов В. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 2.2. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ І ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Потік в логістиці – це рухома маса, серія об'єктів, що утворюють єдине ціле. Більшість науковців розуміють потік як сукупність однорідних об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Матеріальний потік – це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які враховуються в певному часовому інтервалі в процесі здійснення різних логістичних операцій. Поняття матеріального потоку є важливим поняттям в логістиці. Матеріальні потоки формуються в результаті транспортування, зберігання, виконання та інших матеріальних операцій з сировиною, напівфабрикатами та готовою продукцією від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Матеріальні потоки можуть відбуватися між різними підприємствами або в межах одного підприємства. Якісний склад потоків змінюється в міру їх переміщення між різними підприємствами від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Спочатку між джерелами сировини та переробними підприємствами зазвичай переміщуються однорідні товари, а в кінці ланцюга матеріальні потоки представляють різні товари, готові до споживання. В середині підприємств матеріальні потоки рухаються між складами, цехами, дільницями і робочими місцями у вигляді сировини, матеріалів і компонентів стадії підготовки виробництва, стадії виробництва – напівфабрикатів і

незавершеного виробництва, а стадії реалізації – готової продукції. Матеріальний потік, врахований у певний момент часу, називається матеріальним запасом.

Таблиця 1 – Класифікація логістичних матеріальних потоків [1]

Ознака класифікації	Вид матеріального потоку	Характеристика
Відношення до логістичної системи	зовнішній	складається з вантажів, що мають відношення до даного підприємства, але пересуваються у зовнішньому щодо підприємства середовищі
	внутрішній	утворюється в результаті виконання логістичних операцій всередині підприємства; початковою точкою внутрішнього матеріального потоку є склад виробничих запасів, кінцевою – склад готової продукції
	вхідний	надходить у логістичну систему із зовнішнього середовища
	вихідний	виходить з логістичної системи і надходить у зовнішнє для неї середовище
Напрямок руху	прямий	напрямок руху від постачальника до споживача
	зворотний	переміщення матеріального потоку в напрямку, протилежному до початкового (повернення тари, продукції)
Кількість вантажів, що утворюють потік	масовий	виникає при транспортуванні вантажів не одиничним транспортним засобом, а їх групою, залізничним ешеленом, колоною автомашин, караваном судів і т. п.
	великий	виникає при транспортуванні вантажів декількома вагонами, автомашинами, судами і т. п.
	середній	проміжний між великим і дрібним матеріальним потоком (що перевозиться одиночними вагонами, автомобілями)
	дрібний	виникає при транспортуванні такої кількості вантажів, яка не дозволяє повністю використовувати вантажопідйомність транспортного засобу і вимагає при перевезенні поєднання з іншими вантажами
Питома вага вантажу	тяжковаговий	в процесі його транспортування забезпечується повне використання вантажопідйомності транспортних засобів при не– заповненому об'ємі, метали
	легковаговий	утворюється вантажами, що не дозволяють повністю використовувати вантажопідйомність транспорту при повному використанні його об'єму, тютюнові вироби
	негабаритний	вироби великої довжини, висоти або ширини
Сумісність	несумісні	потоки таких вантажів не можна спільно транспортувати, товари побутової хімії і продукти харчування
	сумісні	можуть спільно перевозитися на одному транспортному засобі
Консистенція вантажу	насипний	вантаж сипкий, перевозиться без тари в спеціалізованих транспортних засобах: відкритих вагонах, на платформах, в контейнерах, в автомашинах (зерно)
	наваловий	вантаж сипкий, перевозиться без тари, але може змерзатися, злежуватися, спекатися, як правило, це вантажі мінерального походження (вугілля, пісок, сіль)
	тарно-штучний	вантаж в мішках, контейнерах, ящиках, без тари, які можна перерахувати
	наливний	перевозиться в цистернах і наливних судах і вимагає для перевантаження, зберігання й інших логістичних операцій спеціальних технічних засобів
Номенклатура	однопродуктовий, багатопродуктовий	
Вид транспорту	автомобільний, залізничний, водний, повітряний, трубопровідний	
Визначеність	детермінований	всі параметри повністю відомі
	стохастичний	хоча би один параметр невідомий або є випадковою величиною
Ритмічність	безперервний	потоки сировини і матеріалів в безперервних виробничих (технологічних) процесах замкнутого циклу, потоки нафтопродуктів, газу, переміщені за допомогою трубопровідного транспорту та ін.
	дискретний	періодичні поставки
	бліц-потік	одноразова поставка

До основних кількісних показників матеріального потоку відносять інтенсивність та виробнича потужність. Інтенсивність матеріального потоку – це інтенсивність і частота переміщення матеріальних ресурсів, а потужність матеріального потоку – це

кількість продукції, що транспортується за одиницю часу. Таким чином, потоки мають розмірність «обсяг (одиниці, тонни)/одиниця часу (дні, місяці, роки)». Як правило, між цими показниками існує зворотна залежність. Коли великі обсяги сировини та продукції постачаються з-за кордону на значні відстані морем, ланцюг поставок менш напружений через тривалу періодичність, навіть якщо потужність матеріальних потоків є високою. З іншого боку, якщо продукція часто постачається з оптових складів великій кількості споживачів, потужність матеріального потоку стає низькою, але рівень стресу є високим. Параметри матеріального потоку включають в себе такі складові: асортимент продукції, габарити, вагу, фізичні та хімічні властивості вантажу, характеристики тари, пакування, спосіб переміщення, умови продажу, транспортні та страхові і фінансові характеристики. Класифікація матеріальних потоків враховує різноманітність джерел матеріалів та операцій, які їх використовують (табл. 1).

Важливість інформаційного забезпечення в логістичному процесі така, що багато експертів виділяють спеціалізовану інформаційну логістику, яка має самостійне значення в роботі та управлінні інформаційними потоками і ресурсами. Інформація спрямовує логістичну систему, робить її відкритою і дозволяє адаптуватися до нових ситуацій. У цьому контексті одним з ключових понять логістики є поняття інформаційного потоку. Матеріальні потоки завжди супроводжуються інформаційними потоками.

Загалом, інформаційні потоки – це структуроване представлення руху даних у навколишньому середовищі. У логістиці інформаційний потік – це сукупність повідомлень, які циркулюють всередині логістичної системи або між логістичною системою та зовнішнім середовищем з метою управління логістичною діяльністю.

За часом інформаційні потоки можуть збігатися з матеріальними потоками, передувати їм (переговори, контракти) або відставати від них (інформація про надходження товарів). Матеріальні та інформаційні потоки можуть рухатися в одному напрямку або в декількох напрямках: інформаційні потоки у зворотному напрямку (інформація про замовлення); інформаційні потоки в прямому напрямку (попереднє повідомлення про прибуття вантажу); одночасно з матеріальним потоком у прямому напрямку рухається інформація про кількісні та якісні параметри матеріального потоку; у зворотному напрямку до матеріального потоку надходить інформація про результати приймання вантажу, кількість та якість вантажу, різноманітні запити та погодження.

У загальному випадку шлях інформаційного потоку може не збігатися з шляхом матеріального потоку. Матеріальні потоки можуть супроводжуватися різними інформаційними потоками [2; 4].

Кількісною мірою інформаційного потоку є кількість інформації, що надається або обробляється за одиницю часу. В основі інформаційних потоків лежить рух паперових або електронних документів. Відповідно, він може вимірюватися кількістю одиниць оброблених паперових документів, або загальною кількістю рядків цих документів, або кількістю інформації (бітів), що міститься в певному повідомленні. При використанні електронних комп'ютерів інформація вимірюється в байтах.

Байт – це фрагмент машинної мови, що зазвичай складається з восьми бітів, який використовується як єдине ціле при обробці інформації в комп'ютері. Використовуються також похідні одиниці кількості інформації, такі як кілобайти та мегабайти. Інформаційні потоки класифікують за різними критеріями (рис. 1) [5].

До параметрів, що характеризують інформаційні потоки, належать: джерело виникнення, швидкість передачі та прийому, інтенсивність потоку.

Взагалі інформація сприяє координації та плануванню повсякденної діяльності, а також контролю за нею. Зміст інформаційних потоків відбиває зміст матеріальних потоків. Неправильна і несвоєчасна інформація або її відсутність може спричинити затримки в роботі логістичної системи і помилки на різних рівнях (затримки в отриманні та обробці інформації про товари, доставлені в роздрібні мережі, можуть порушити

нормальне функціонування відділів прийому, викликати зупинки транспортних засобів і, в кінцевому підсумку, затримати рух товарів у ланцюзі поставок).



Рисунок 1 – Класифікація логістичних інформаційних потоків

Взагалі, на практиці матеріальний потік не повинен передувати відповідному інформаційному потоку. Найкраще, коли інформація передує матеріальному потоку, щоб можна було більш ефективно організувати обробку продукції.

Логістична інформація складається з двох основних потоків. Загальна мета інформаційних потоків планування та координації – інтегрувати окремі операції всередині компанії та сприяти інтегрованій діяльності в цілому. Метою оперативних інформаційних потоків є підтримка інтеграції діяльності у сферах фізичної дистрибуції, логістики, виробництва та закупівель. Координаційні потоки надають інформацію про заплановані параметри діяльності [3; 7].

Інформаційна логістика досліджує інформаційні потоки та їх використання для управління логістикою. Практичне застосування методів і прийомів, розроблених інформаційною логістикою для оптимізації інформаційних потоків, повинно забезпечити створення і функціонування інформаційних логістичних систем, які управляють виробництвом, переміщенням і доставкою інформації споживачам з мінімальними витратами при максимальному задоволенні інформаційних потреб.

Логістична інформаційна система (ЛІС) – це організована сукупність взаємопов'язаних комп'ютерних засобів, різноманітних довідників і необхідних

програмних засобів, що забезпечують вирішення конкретних функціональних завдань в управлінні матеріальними потоками [6; 8].

В умовах сьогодення сучасні інформаційні системи дозволяють відстежувати безперервність логістичних процесів у режимі реального часу, що дає змогу швидко ідентифікувати існуючі та потенційні потоки, управляти ними, коригувати їх і, таким чином, підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Інформаційна логістика постачає необхідний і достатній потік інформації для всіх учасників логістичного ланцюга руху продукції на всіх рівнях управління логістичними процесами. При цьому вона повинна спростити та уніфікувати функціонування інформаційних потоків, що дозволить прискорити їх реалізацію при одночасному зниженні витрат. Інформаційна логістика ґрунтується на міжнародних стандартах, які використовуються у понад 100 країнах світу. Застосування стандартів допускає торговим партнерам у різних країнах обмінюватися інформацією за допомогою простих, швидких і точних транзакцій. Процес розробки та управління стандартами в електронній логістиці координується міжнародною організацією GS1 та національними організаціями, що представляють GS1 (в Україні – Асоціація GS1 Україна).

### Література

1. Логістика : навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
2. Резнік Н. П. Логістика : навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 146 с.
3. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
4. Ваховська М. Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 623. С. 22–28.
5. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
6. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2010. 229 с.
7. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності у 2018-2020 роках / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html).
8. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. №18. С. 52–55.

**Волик В. А.**  
**Лепьохін О. В.**

Кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **2.3. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що забезпечення фінансово-економічної безпеки є однією з головних умов ефективного функціонування підприємства. Фінансово-економічну безпеку підприємства можливо трактувати як такий стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, при якому ефективно використовуються корпоративні ресурси підприємства та постійно

забезпечується досягнення найкращих значень фінансово-економічних показників.

Фінансово-економічна безпека є важливою складовою безпеки кожного підприємства, тому що загальна безпека підприємства ґрунтується на забезпеченні фінансово-економічного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних основ і практичних питань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства займаються такі вчені-економісти, як: О. Барановський, М. Бендиков, І. Бланк, О. Бородин, З. Варналія [4], Н. Ващенко [3], К. Горячева, Л. Донець [3], В. Карковська [7], В. Крайнев, Н. Подольчак [7] та ін.

Високо оцінюючи їх вклад у вирішення теоретичних і практичних аспектів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, необхідно зазначити, що теоретичні питання з цієї проблеми потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства а шляхів її забезпечення. Завданнями статті є: на основі вивчення та узагальнення трактувань науковцями поняття «фінансово-економічна безпека підприємства» сформулювати власне його визначення; визначити шляхи її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з основних принципів ефективного функціонування підприємства є забезпечення його фінансово-економічної безпеки, реалізація якого передбачає використання комплексного ієрархічного підходу, який дає змогу системно підійти до вирішення поставленої проблеми.

Як відомо, між економічною і фінансовою діяльністю господарюючих суб'єктів, існує тісний взаємозв'язок: деякі категорії, з одного боку, є економічними за своєю суттю, а з іншого – фінансовими. Так, прибуток є прямим результатом економічної діяльності підприємства, і водночас – він є фінансовим результатом, фінансовим ресурсом підприємства, який підприємство може свідомо витратити на свій розвиток, на розвиток та мотивацію персоналу, на створення комфортних умов для праці та відпочинку, на розширення бізнесу та його диверсифікацію. Тому, до наукового обігу ввійшло поняття фінансово-економічної безпеки підприємства, що очевидно підкреслює взаємозалежність економічної та фінансової діяльності підприємства та визначальну роль фінансів у економічній сфері будь-якого суб'єкта господарювання.

Але, як зазначають автори, поняття «фінансово-економічної безпеки» є складним і потребує комплексного, системного підходу до розуміння своєї сутності та створення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства [2].

Існує багато наукових поглядів на сутність поняття «фінансово-економічна безпека», але його варто досліджувати з метою формування оптимальної системи та механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Під фінансово-економічною безпекою підприємства необхідно розуміти захищеність потенціалу підприємства у різних сферах діяльності від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення. Ці ж автори пишуть, що «фінансово-економічна безпека – це стан і здатність фінансово-економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку» [7].

Столбов В. Ф. та Шаповал Г. М. вважають, що під «фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому» [8].

Поняття фінансово-економічної безпеки досить точно визначено Варналієм З. С.: фінансово-економічна безпека – це «результат комплексу складових,

орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів» [4].

Трухан О. Л. вважає, що фінансово-економічну безпеку підприємства потрібно трактувати «одночасно з двох позицій – статичної (як результат діяльності підприємства на певну дату) та динамічної (розвиток підприємства в умовах фінансово-економічної безпеки у короткостроковій та довгостроковій перспективі)» [9].

Мойсеєнко І. П. і Марченко О. М. поняття фінансово-економічної безпеки підприємства визначають як «такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах» [6].

Таким чином, сутність фінансово-економічної безпеки підприємства визначається таким станом захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, при якому ефективно використовуються корпоративні ресурси підприємства та постійно забезпечується досягнення найкращих значень фінансово-економічних показників.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємству необхідно мати достатню суму фінансових ресурсів, оптимальну їх структуру, різноманітні джерела їх формування, постійно зростаючий дохід і прибуток; підтримувати фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, фінансову рівновагу, оптимальну структуру капіталу, гнучкість при ухваленні фінансових рішень; постійно зростаючу вартість підприємства. Для цього бажано, щоб на підприємстві діяла система фінансово-економічної безпеки. Об'єктом цієї системи виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточному та перспективному періодах. Саме від об'єкта захисту багато в чому залежать основні характеристики системи забезпечення фінансово-економічної безпеки. Оскільки об'єкт захисту є складним, багатоаспектним, то й ефективне забезпечення фінансово-економічної безпеки повинно ґрунтуватися на комплексному підході до управління цим процесом. Система фінансово-економічної безпеки підприємства є комплексом організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських мір, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і погроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення ним цілей бізнесу [3].

Необхідно зазначити, що формування системи фінансово-економічної безпеки залежить від розмірів підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних та інших можливостей. В кожному конкретному випадку потрібно формувати адекватну систему, щоб захищатися від найбільш небезпечних саме для цього підприємства ризиків, а не за єдиним для всіх шаблоном.

Основою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств є поєднання таких функцій, як: контроль, планування, зворотній зв'язок, інформаційне забезпечення. Контроль представляє собою систему, яка забезпечує інтеграцію, організацію та координацію всіх складових управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Процес планування забезпечення фінансово-економічної безпеки включає оцінку загроз фінансовій безпеці, оцінку поточного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, розробку комплексу заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки, бюджетне планування практичної реалізації



пропонованого комплексу заходів, планування ресурсів для реалізації пропонованих заходів, оперативну реалізацію запланованих дій та їх оцінку з точки зору ефективності.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає вжиття таких заходів [5]: максимізація величини прибутку; підвищення рівня рентабельності його активів та власного капіталу; достатність фінансових ресурсів на всіх етапах економічного розвитку; фінансова стійкість та стабільність; безпека операційної, фінансової та інвестиційної діяльності; позитивний імідж.

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що обумовлює необхідність управління фінансовими ризиками.

Управління ризиком для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства включає в себе такі методи [1]: усунення або запобігання ризику. Очевидно, що потрібно уникати ризику невиконання зобов'язань, неповернення кредиту та інше; зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів неефективності виробництва і в цілому підприємницької діяльності; передача або переведення ризику шляхом його страхування; оволодіння ризиком. Це найбільш дієвий метод ризикового менеджменту, застосування якого доцільно і навіть необхідно, коли потенційні втрати незначні, коли робиться все можливе для попередження або зниження шкоди від впливу непередбачених обставин.

Для оптимізації рівня фінансових ризиків фахівці радять застосовувати такі стратегії: відмова від видів діяльності, які містять визначене джерело фінансового ризику; прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат за рахунок власних джерел; продаж і перекладання відповідальності за фінансовий ризик на інших осіб (зокрема страхові організації); скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою попереджувальних заходів; орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання усіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику.

До напрямків посилення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства необхідно також віднести [10]: підвищення фінансової стійкості та незалежності; посилення конкурентоспроможності технологічного потенціалу; раціоналізація системи управління фінансами; підвищення рівня кваліфікації персоналу та повноцінне використання його інтелектуального потенціалу; високий рівень екологічності роботи, мінімізація руйнівного впливу результатів діяльності на стан навколишнього середовища; поліпшення правової захищеності усіх аспектів діяльності; надійний захист інформаційного середовища суб'єкта, його комерційної таємниці та досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи усіх його служб; забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємства забезпечується за рахунок: якості формування та використання ресурсного потенціалу; досягнення фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства; протистояння загрозам економічній безпеці підприємства; поліпшення правової захищеності усіх сфер діяльності підприємства; підтримання високого рівня кваліфікації персоналу; досягнення високої конкурентоспроможності підприємства. Тема забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства залишається актуальною в сучасних умовах, тому потребує подальшого дослідження.

### Література

1. Біломістна І. І. Механізм забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6. С. 305–307.
2. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-

економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.

3. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.

4. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.

5. Колеснікова Н. М. Актуальні питання фінансової безпеки держави. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання безпеки фінансової системи держави»*. Харків. 21.01.2014. URL: [http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/45\\_kolesnikova.pdf](http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/45_kolesnikova.pdf).

6. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.

7. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 268 с.

8. Столбов В. Ф., Шаповал Г. М. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник*. 2013. № 111. С. 103–108.

9. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 29–35.

10. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=455>.

**Гельман В. М.**

доктор економічних наук, професор

**Скіданов Т. А.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## **2.4. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

Сучасний світ переживає епоху цифрової революції, яка суттєво впливає на всі аспекти суспільного життя та глобальну економічну систему. Цифрові технології та процеси цифровізації перетворюють нашу реальність, змінюючи підходи до виробництва, споживання, комунікацій та управління. Особливо актуальною є ця тема для країн, які стикаються з геополітичними конфліктами та економічними викликами, такими, як Україна, що переживає російсько-українську війну.

Теоретичним та прикладним аспектам цифрової трансформації, зокрема дослідженню впливу цифрових технологій на економіку, створення нових можливостей для покращення процесів та досягнення економічного розвитку приділяється велика увага в науковій літературі, зокрема варто відзначити праці дослідників В. Ю. Бикова, В. М. Глушкова, В. І., Гриценка, В. Г. Гриценка, Л. М. Жукової, М. З. Згуровського, Н. Ю. Єгорченкової, М. Кириченко, О. В. Співаковського, Н. О. Стебліної, Ю. М. Теслі, І. Б. Трегубенко, А. А. Тимченка, Ю. В. Триуса, С. Якубовського та інших вчених. Віддаючи належне напрацюванням науковців та практиків щодо процесів розвитку цифровізації, особливостям впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, окрему увагу слід звернути на аналіз та вплив сучасних інформаційно-комунікаційних в контексті Європейського Союзу (ЄС) та України в умовах створення Єдиного цифрового ринку в країнах ЄС.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є дорогоцінним ресурсом,

який має значний вплив на сучасне суспільство та економіку. У світі розпочалося сторіччя інформатизації, що відображає сутність та значущість інформаційних технологій у сучасному суспільстві. Важливою особливістю цього сторіччя є те, що інформаційні технології проникли в усі сфери життя і взаємодіють між собою, утворюючи складну мережу зв'язків і можливостей. Дуже важливо, що наша держава приділяє особливу увагу процесу інформатизації суспільства. У глобальному розумінні інформація, освіта та формування практичних навичок відіграють важливу роль у формуванні сучасного самодостатнього суспільства.

Інтернет залишається центральним компонентом ІКТ, забезпечуючи глобальну мережу зв'язку та обміну інформацією. Швидкість і доступність Інтернету зробили його незамінним інструментом для бізнесу, освіти, досліджень та спілкування.

З поширенням смартфонів та планшетів мобільні технології стали надзвичайно важливими для доступу до інформації та послуг у реальному часі. Це відкрило широкі можливості для розвитку мобільних додатків та послуг.

Хмарні рішення дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних в реальному часі без необхідності великих фізичних обчислювальних ресурсів. Вони є основою для розвитку віртуалізації, великих даних (big data), та інших сучасних технологій.

Інтернет речей: З'єднання фізичних пристроїв до Інтернету речей (IoT) розширює можливості збору та аналізу даних. Від «розумних» домів до автономних автомобілів, IoT має потенціал трансформувати різні галузі економіки та життя.

Штучний інтелект включає в себе різні технології, такі як машинне навчання та нейронні мережі, і може бути використаний для автоматизації процесів, передбачення трендів, аналізу даних та багатьох інших завдань.

У світі, де зростає обсяг цифрової інформації, захист від кіберзагроз стає надзвичайно важливим. ІКТ також включає в себе розробку кіберзахисту та методи боротьби з кіберзлочинністю.

Аналіз сучасних ІКТ в контексті ЄС та України допомагає визначити потенційні переваги та виклики, які стикаються обидві країни в процесі цифрової трансформації. Вирішення питань, пов'язаних з розвитком та використанням цих технологій, є ключовим завданням для забезпечення стійкого економічного росту та конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Сучасні ІКТ мають значний вплив на економіку та суспільство. Вони змінюють структуру ринків, спосіб працювання, ведення бізнесу та спілкування. Деякі галузі, такі як електронна комерція, фінанси, медицина та освіта, значно виграли від впровадження сучасних ІКТ.

Сьогодні інформаційні технології (IT) стали не просто інструментами, а справжньою основою для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності. Розуміння, як правильно використовувати IT та будувати інформаційну інфраструктуру, є ключовим для досягнення успіху в сучасному бізнесі та організаційному управлінні.

Інформаційні технології дуже швидко перетворилися на життєво важливий стимул розвитку не тільки світової економіки, а й інших сфер людської діяльності. На сьогодні практично неможливо знайти сферу, в якій зараз не використовуються інформаційні технології [1].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності різних галузей економіки країн ЄС. Завдяки автоматизації процесів, впровадженню програмних рішень та оптимізації виробничих ланцюгів, підприємства можуть виробляти більше продукції та послуг за менший час і з меншими витратами. Це сприяє зростанню ефективності виробництва та конкурентоспроможності на світовому ринку.

За розрахунками Міжнародного союзу електрозв'язку наприкінці 2019 року

53,6% світового населення, або 4,1 мільярди людей, користувались Інтернетом [2]. Згідно з даними Євростату біля 80% населення ЄС використовують комп'ютерні технології вдома. Досить високим цей показник є також для країн Центральної та Східної Європи, адже у Болгарії 64% індивідів користуються комп'ютером і Інтернетом; в Чеській Республіці, Естонії, Латвії і Словацькій Республіці цей показник навіть вище, ніж у середньому по ЄС, а саме 84%, 89%, 82% і 83% відповідно; у Литві, Угорщині і Польщі він дорівнює 77%; у Румунії – 68%; у Словенії 79% індивідів звертаються до ІКТ [3].

ЄС активно інвестує в інновації та дослідження та розробки, і ІКТ є ключовим стимулятором інноваційного розвитку. Вони сприяють появі нових технологій, продуктів та послуг, що змінюють спосіб функціонування бізнесу та споживчі звички. Це робить країни ЄС більш конкурентоспроможними та відкриває нові можливості для розвитку.

Інновації в сфері соціально-економічної цифровізації в країнах Європейського Союзу (ЄС) відіграють важливу роль у покращенні якості життя громадян, розвитку економіки та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Ось кілька ключових напрямків інновацій у сфері соціально-економічної цифровізації в країнах ЄС.

Електронне урядування та е-послуги. Країни ЄС активно розвивають електронне урядування, щоб полегшити доступ громадян до адміністративних послуг та застосовувати цифрові технології для покращення управління. Це включає в себе електронні ідентифікаційні системи, е-податкові послуги, електронну медичну історію та інші електронні послуги, які роблять взаємодію з урядовими органами більш зручною та ефективною.

Цифрова освіта. Освіта є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності суспільства. Країни ЄС розвивають цифрові програми навчання та впроваджують технології для покращення якості освіти. Це включає в себе впровадження онлайн-курсів, використання віртуальної реальності та інших інтерактивних засобів навчання.

Цифрові інновації у медицині. Цифрові технології вносять значний вклад у сферу охорони здоров'я. Це включає в себе впровадження електронних медичних карток, телемедицину, медичні додатки та пристрої для моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Ці інновації сприяють покращенню доступу до медичних послуг та підвищенню ефективності лікування.

Цифрові платформи та стартапи. У багатьох країнах ЄС активно розвивається стартап-екосистема в сфері цифрових технологій. Це сприяє створенню нових інноваційних продуктів та послуг, а також створенню робочих місць та економічному зростанню.

Цифрові фінанси та фінтех. Цифрові технології трансформують фінансовий сектор, спрощуючи банкінг, інвестування та здійснення платежів. Це включає в себе використання блокчейн-технологій для підвищення безпеки фінансових операцій та розвиток фінтех-стартапів.

Зелена цифровізація. Країни ЄС активно впроваджують концепцію «зеленої цифровізації», спрямовану на зменшення впливу інформаційних технологій на навколишнє середовище та підвищення енергоефективності. Це включає в себе використання Інтернету речей для моніторингу та управління енергоспоживанням та інші ініціативи.

У країнах Європейського Союзу використовується оціночний показник рівня технологічного розвитку та ступеня запровадження інноваційних технологій у цифровому суспільстві – Індекс DESI [4]. Цей індекс охоплює п'ять основних субіндексів: зв'язок, людський капітал, використання Інтернету, інтеграція цифрових технологій і цифрові державні послуги. Європейська комісія визнає важливість розвитку цифрового підприємництва та цифрової трансформації для розвитку

європейської економіки і суспільства. Опрацьовані п'ять напрямів програми цифрового підприємництва мають на меті сприяти цьому розвитку: розвиток цифрових знань та ринку; створення цифрового бізнес-середовища; спрощення доступу до фінансів для бізнесу; формування та розвиток цифрових навичок працюючих; та створення підтримуючої культури.

Важливим аспектом функціонування Єдиного цифрового ринку в країнах ЄС та й у всьому світі є цифрове об'єднання а саме сумісність стандартів, протоколів, інтерфейсів. Сьогодні у всьому світі поширені стандарти ЄС та стандарти США [5]. Відповідно, впровадження єдиних цифрових стандартів є важливою та необхідною умовою успішної інтеграції країн в європейський та світовий економічний простір.

За оцінками аналітиків компанії McKinsey і Accenture, тільки інтернет «речей» до 2025р. буде щорічно приносити світовій економіці від 4 до 11 трлн дол., промисловий інтернет речей – 14 трлн дол. до 2030р. Згідно з прогнозами PWC, штучний інтелект збільшить світовий ВВП у 2030р. на 15,7 трлн дол. [6].

Інновації у сфері соціально-економічної цифровізації в країнах ЄС стають ключовим чинником для їхнього розвитку та конкурентоспроможності на світовій арені. Вони допомагають покращити якість життя громадян, розвивати економіку та досягати стратегічних цілей у сфері сталого розвитку.

ІКТ перетворюють різні галузі економіки, такі як фінанси, охорона здоров'я, транспорт, освіта та багато інших. Цифрова трансформація дозволяє покращити обслуговування клієнтів, оптимізувати управління ресурсами та створювати нові бізнес-моделі. Наприклад, в сфері охорони здоров'я ІКТ можуть сприяти впровадженню електронних медичних записів та телемедицини.

Визначенню ключової ролі, яку відіграє використання ІКТ, приділено в одній з семи провідних ініціатив стратегії «Європа 2020» – Цифровий порядок денний Європи [7]. Ця ініціатива оцінює прогрес цифровізації європейського суспільства та має за мету створення єдиного цифрового ринку – простору без меж національних кордонів країн ЄС при поширенні цифрових і телекомунікаційних послуг.

ІКТ дозволяють підприємствам з країн ЄС розширювати свій бізнес на міжнародний ринок. За допомогою онлайн-торгівлі, електронних ринків та глобальних платіжних систем підприємства можуть легко взаємодіяти з клієнтами та партнерами з усього світу.

Необхідно відзначити, що п'ята частина усіх підприємств Євросоюзу без урахування фінансового сектору наймає у свій штат співробітників інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому необхідність використання послуг фахівців – ців з ІКТ залежить від розміру підприємства: 15% малих підприємств (10–49 робітників), 43% серед них підприємств (50–249 працівників), 75% великих підприємств (більше 250 осіб зайнятих) потребують послуг фахівців з ІКТ. Жодна галузь не зростає такими темпами. У 2017 році додана вартість в ІКТ-секторі ЄС дорівнювала 3,6% ВВП [3; 8; 9]. Цей сектор має один з найбільших потенціалів зростання і є надзвичайно важливим для європейської та світової економіки [10; 11].

Основними галузями, в яких вартість використаних ІКТ максимальна, є: фінансові послуги, ІТ, промисловість, професійні, науково-технічні послуги, роздрібна та гуртова торгівля і послуги домашніх господарств. Зазначена тенденція галузевого розподілу викликана невідривним зв'язком ІКТ з електронною комерцією й торгівлею найпоширенішими каналами просування продукції визначених галузей [11].

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на економічний розвиток є суттєвим і визначаючим у сучасному світі. ІКТ впливають на економіку в різних сферах та сприяють досягненню сталого росту. Ось деякі ключові аспекти впливу ІКТ на економічний розвиток.

Підвищення продуктивності: ІКТ дозволяють автоматизувати процеси виробництва, обробки даних та управління, що призводить до підвищення

продуктивності праці та зменшення витрат на виробництво.

Стимулювання інновацій: ІКТ сприяють розвитку інновацій та створенню нових продуктів і послуг. Це сприяє конкурентоспроможності підприємств та розвитку нових галузей економіки.

Глобалізація і доступ до ринків: Інтернет та інші засоби зв'язку дозволяють підприємствам легко займатися міжнародною торгівлею та здійснювати бізнес на світовому ринку.

Створення нових ринків: ІКТ створюють нові можливості для розвитку ринків, таких як цифровий контент, онлайн-торгівля, мобільні додатки та інші.

Розвиток стартапів та малого бізнесу: ІКТ знижують бар'єри для входу на ринок, що сприяє зростанню кількості стартапів і розвитку малого бізнесу.

Покращення управління і прийняття рішень: ІКТ надають можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, що полегшує процеси управління та прийняття рішень на всіх рівнях.

Ефективне використання ресурсів: ІКТ дозволяють краще використовувати ресурси, такі як енергія, вода та сировина, що сприяє сталому розвитку та зниженню впливу на навколишнє середовище.

Підвищення якості життя: ІКТ покращують якість життя громадян, надаючи доступ до нових послуг, освіти, охорони здоров'я та розваг.

Загалом, інформаційно-комунікаційні технології впливають на всі аспекти економіки і суспільства, сприяючи розвитку та інноваціям. Їхній вплив є ключовим для сталого економічного росту та конкурентоспроможності країн у сучасному світі.

Висновок свідчить про ключову роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сучасному суспільстві та економіці Європейського Союзу.

По-перше, використання ІКТ призвело до значного підвищення продуктивності в різних сферах економіки, що стало фундаментальним фактором конкурентоспроможності країн ЄС на світовому ринку. Вони дозволили автоматизувати багато рутинних операцій та оптимізувати управління бізнес-процесами.

По-друге, ІКТ активно сприяють створенню інновацій та розвитку заснованої на знаннях економіки. Ці технології дозволяють підприємствам та дослідницьким установам розвивати нові технології, продукти та послуги, що змінюють сучасний бізнес-ландшафт.

По-третє, впровадження ІКТ сприяє покращенню якості послуг для громадян, забезпечуючи легший доступ до громадських послуг та покращення якості життя. Це включає в себе електронне урядування, електронну освіту, телемедицину та багато інших сфер.

По-четверте, ІКТ сприяють створенню робочих місць у сфері інформаційних технологій та пов'язаних галузях, зменшуючи рівень безробіття та підвищуючи економічну активність населення.

Враховуючи ці факти, можна визнати, що інформаційно-комунікаційні технології є необхідним інструментом для економічного розвитку та покращення якості життя в країнах Європейського Союзу. Інвестиції в розвиток цих технологій та забезпечення їхньої безпеки є важливими завданнями для майбутнього регіону.

### Література

1. Стеблина Н. О. Складові цифровізації політики: цифровий форум, цифровий капітал та структура цифрових можливостей. *Науковий журнал «Політикус»*. 2020. Вип. 5. С. 126–131. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/10373>.
2. Statistics. International Telecommunication Union : official site. Available at : <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>.
3. Database – Eurostat – European Commission. EU : official website. Available at :

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. EU : official website. Available at : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>.

5. Жукова Л. М. Цифрова економіка як об'єкт державного регулювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 5 (11). С. 7–11.

6. Прогноз розвитку світової економіки до 2030Е. Український інститут майбутнього Український інститут майбутнього : офіційний сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html>.

7. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Digital Agenda for Europe. 2010. 41 p. EU : official website. Available at : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:EN:PDF>.

8. Folea V. EU Opportunities for ICT Research and Innovation in Horizon 2020 for 2016–2017. *Romanian Economic Business Review*. 2015. Vol. 9 (2). P. 309–324.

9. ICT sector – value added, employment and R&D. 2022. EU : official website. Available at : [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT\\_sector\\_-\\_value\\_added,\\_employment\\_and\\_R%26D](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D).

10. Yani A., Tsevukh Y. O. Analysis of trade in German, Polish, and Czech ICT sectors. *Добробут націй в умовах європейської інтеграції*: збірник матеріалів десятої міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2020. С. 76–77.

11. Yakubovskiy S. Kyrychenko M. Role of blockchain technology in the development of global information technology and fintech markets in the conditions of globalization. *Вісник Маріупольського державного університету Серія: Економіка*. 2018. № 15. С. 126–132. URL: <https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/uk/visnik-15.pdf>.

**Горбунова А. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Томкевич Ю. О.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## **2.5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

За ринкових умов, коли підприємства є самостійними та відповідальними за свою діяльність, в умовах жорсткої конкуренції на ринку виникає об'єктивна необхідність аналізу та прогнозування фінансового потенціалу та фінансового стану підприємства. Крім того, функціонування підприємств характеризується обмеженістю ресурсів, в тому числі фінансових ресурсів. Тому для забезпечення життєдіяльності підприємства необхідно є розробка об'ґрунтованої фінансової стратегії, яка б враховувала вплив зовнішніх та внутрішніх факторів та була б здатною попередити кризові явища на підприємстві.

Фінансова стратегія підприємства – це орієнтована на перспективу система дій персоналу з ефективного залучення, використання й перерозподілу фінансових ресурсів, спрямована на досягнення фінансових цілей, що забезпечують економічний і соціальний розвиток підприємства.

Розвиток фінансових відносин, якому притаманні глобалізація та інтеграція, зумовлює необхідність підвищення ефективності управління джерелами формування фінансових ресурсів. Раціонально сформовані обсяги і структура джерел формування

фінансових ресурсів забезпечують вчасне інвестування суб'єктами господарювання коштів в нове виробництво, розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансування наукових розробок та їх впровадження [1].

У якості об'єкта дослідження було обрано стратегію формування фінансових ресурсів ПАТ «Концерн Хлібпром».

ПАТ «Концерн Хлібпром» – один з найбільших виробників хліба в Україні. Основною діяльністю компанії є виробництво та реалізація хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Функціонуючи в умовах війни і, як наслідок, кризових ситуацій на ринку сировини, важливим для компанії є ефективне і гнучке управління її платоспроможністю та забезпечення належного рівня ліквідності, а також забезпечення фінансовими ресурсами загалом.

Як зазначалося в пп. 1.3., для оцінки формування фінансових ресурсів, по-перше, необхідно оцінити структуру джерел фінансових ресурсів в цілому, а також здійснити аналіз джерел власних коштів, аналіз джерел позикових коштів, аналіз кредиторської заборгованості. Тому проведемо аналіз за зазначеною схемою.

Для того щоб оцінити структуру джерел фінансових ресурсів ПАТ «Концерн Хлібпром» проаналізуємо власний капітал і позичковий капітал (табл. 1).

Таблиця 1 – Власний та позичковий капітал ПАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн

Показник	2020	2021	2022
Власний капітал	284294	301352	322449
Позичковий капітал	466344	549460	597894
Баланс	750638	850812	920343

Як видно з таблиці 2.2 позичковий капітал перевищує власний капітал упродовж 2020-2022 рр. Що звісно є негативною тенденцією у фінансовому стані підприємства, зокрема у його фінансовій стійкості. Для більш наочного аналізу власного і позикового капіталу наведемо графік структури капіталу (рис. 1).

Як бачимо питома вага власного капіталу не досягає нормативного рівня, а згідно рекомендацій, за якими проводиться аналіз фінансової стійкості для підприємств цей показник повинен сягати рівня 50%.

У фінансовій літературі цей показник називається показником фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості.

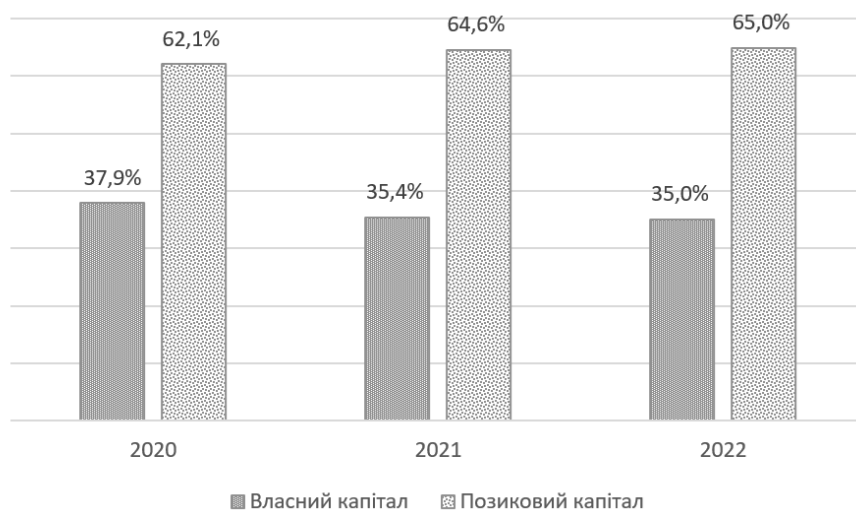


Рисунок 1 – Структура капіталу ПАТ «Концерн Хлібпром», %

Як зазначають науковці, цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Низьке значення показника буде сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. Наприклад, якщо



компанія здатна генерувати прибуток і є платоспроможною в поточних умовах, то це не означає, що компанія зможе стабільно діяти при зміні ринкової ситуації. Низька частка власного капіталу, зазвичай, супроводжується значними фінансовими витратами (процентні платежі, інші витрати на залучення і використання позикових коштів). Тому зміна ринкової ситуації може привести до ситуації, коли сума операційних витрат і фінансових витрат буде перевищувати фінансовий результат компанії. Тривалий вплив такого фактору, безумовно, призведе до банкрутства. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 – 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал [2].

Просто слід відмітити і позитивну тенденцію, структура капіталу є стабільною. І не зважаючи на високу питому вагу позикового капіталу підприємство нарощує обсяги виручки від реалізації продукції.

Доповнимо аналіз структури джерел фінансових ресурсів ПАТ «Концерн Хлібпром» горизонтальним і вертикальним аналізом власного і позикового капіталу.

Таблиця 2 – Горизонтальний аналіз власного капіталу ПАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	163546	163546	163546	0	0
Капітал у дооцінках	218976	218549	216553	-427	-1996
додатковий капітал	11921	11921	11921	0	0
Непокритий збиток	-110149	-92664	-69571	17485	23093
Власний капітал	284294	301352	322449	17058	21097

Протягом аналізованого періоду у структурі власного капіталу бачимо позитивні зміни. По-перше, йде зменшення суми непокритого збитку, він зменшився за 2020-2021 рр. на 17485 тис. грн, а за 2021-2022 рр на 23093 тис. грн.

Звичайно, наявність непокритого збитку у структурі власного капіталу є негативним фактором, але те що він зменшується свідчить про поліпшення менеджменту компанії.

Також, можна доповнити аналіз структурою власників статутного (зареєстрованого капіталу) табл. 3.

Таблиця 3 – Структура власників зареєстрованого капіталу ПАТ «Концерн Хлібпром»

Власник	2021	2022
Financial & Investment Energy Holding (F.I.E.H.) Establishment	72,51%	72,51%
Універсальна інвестиційна група	25,27%	25,27%
Інші (резиденти та нерезиденти)	2,22%	2,22%
Разом	100%	100%

Станом на 31 грудня 2022 та 2021 років зареєстрований та оплачений акціонерний капітал ПАТ «Концерн Хлібпром» склав 16 354 578 054 простих акцій номінальною вартістю 0,01 грн. за одну акцію. Станом на 31 грудня 2022 та 2021 років всі акції мали рівні права голосу. Власники простих акцій мають право на отримання оголошених дивідендів, якщо не існує обмежень, і мають право одного голосу на акцію

на річних загальних зборах акціонерів Компанії. Капітал у дооцінках включає приріст вартості землі та будівель внаслідок переоцінки.

Аналіз позикового капіталу компанії показав, що найбільшу питому вагу у структурі позикового капіталу займають інші довгострокові зобов'язання. За аналізований період вони коливались від 35 до 40%. Другим за обсягом у структурі позикових джерел є кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги, і в 2022 р. вона склала 20%. Доповнимо аналіз фінансових ресурсів ПАТ «Концерн Хлібпром» аналізом банківських кредитів, позик та інших фінансових зобов'язань (табл. 4).

Як видно з таблиці за 2021 – 2022 рр. загальна сума запозичень зросла на 71855 тис. грн, з 243965 тис. грн до 315820 тис. грн. Це зростання відбулося за рахунок за рахунок збільшення поточних позик на 55187 тис. грн, поточної частини непоточних зобов'язань на 12545 тис. грн. та непоточної частини непоточних зобов'язань на 4123 тис. грн. Як видно, що найбільш суттєвим фактором збільшення запозичень є зростання поточних позик. Це також наочно ілюструє рис. 2.3. Короткострокові кредити банків зросли з 1% у 2021 р. до 11% у 2022 р.

Таблиця 4 – Аналіз банківських кредитів, позик та інших фінансових зобов'язань ПАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення
Позики			
Непоточна частина непоточних запозичень	202 991	207 114	4 123
Поточні позики та поточна частина непоточних запозичень	202 991	207 114	4 123
Поточні позики	8309	63496	55 187
Поточна частина непоточних запозичень	32665	45210	12 545
Загальна сума поточних запозичень та поточної частини непоточних запозичень	40 974	108 706	67 732
Загальна сума запозичень	243 965	315 820	71 855
Непоточна частина непоточних запозичень, за типом			
Непоточна частина непоточних кредитів отриманих	57 496	12 405	-45 091
Непоточна частина непоточних забезпечених банківських кредитів отриманих	57 496	12 405	-45 091
Непоточна частина інших непоточних запозичень	145 495	194 709	49 214
Загальна сума непоточної частини непоточних запозичень	202 991	207 114	4 123

При аналізі структури позикового капіталу видно, що однією з найбільшій статтей його є інші довгострокові зобов'язання.

Таблиця 5 – Складові довгострокових зобов'язань та забезпечень ПАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн.

Показник	Валюта	Ефективна ставка	Строк погашення	2021	2022
Забезпечені кредити					
Банківський кредит	грн	14,45%	26.Вер.24	57 496	12 405
Незабезпечені кредити від небанківських установ	дол.США	6,12%	31.Гру.26	145 495	194 709
Зобов'язання з оренди	грн.	13,15% – 13,21%	3 кв 2024-4 кв 2027	21 019	23 088
Зобов'язання з оренди	дол.США	5,15% – 5,47%	1 кв 2024-4 кв 2026	2 823	14 132
Зобов'язання з оренди	євро	5,36%	1кв 2024	331	44

Так ця стаття за аналізований період коливається у межах 35-40%. Тому більш детально розглянемо складові довгострокового позикового капіталу табл. 5 та його структуру. Як видно з табл. 6, найбільшу питому вагу у структурі довгострокових зобов'язань займають незабезпечені кредити від небанківських фінансових установ, які відповідно складають 54,% та 72,1% у 2021-2022 рр. Проаналізувавши економічні параметри цих зобов'язань, слід зауважити, що вони мають високий ступінь фінансового ризику, оскільки вони у дол. США, а враховуючи нестабільність валютного ринку, підприємству у майбутньому слід оптимізувати структуру своїх довгострокових зобов'язань.

Таблиця 6 – Структура довгострокових зобов'язань та забезпечень ПАТ «Концерн Хлібпром», %

Показник	У структурі довгострокових зобов'язань		У структурі усього позикового капіталу	
	2021	2022	2021	2022
Забезпечені кредити Банківський кредит	21,5	4,6	10,5	2,1
Незабезпечені кредити від небанківських установ	54,5	72,1	26,5	32,6
Зобов'язання з оренди	9,1	13,8	4,4	6,2

Будь-яке підприємство у процесі здійснення своєї діяльності має відносини з кредиторами. Кредиторська заборгованість є невіддільним елементом діяльності суб'єкту господарювання та характеризує фінансовий стан підприємства. Використовувані позикові кошти та борги підприємства характеризуються кредиторською заборгованістю. Якщо рівень кредиторської заборгованості буде занадто високим та у загальній частці валюти балансу буде займати більшу частину, то це негативно впливатиме на всю господарську діяльність підприємства та його імідж. Саме тому є дуже важливим та актуальним питання здійснення аналізу кредиторської заборгованості.

Виникнення кредиторської заборгованості у суб'єкта господарювання є звичайним явищем під час здійснення його діяльності. Кредиторська заборгованість являє собою суму боргу підприємства іншим особам, яка виникла в результаті минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення економічних вигід.

Кредиторська заборгованість ПАТ «Концерн Хлібпром» представлена у вигляді поточних зобов'язань, до яких відносяться наступні види поточної кредиторської заборгованості: за довгостроковими зобов'язаннями; за товари, роботи, послуги; за розрахунками з бюджетом; за розрахунками зі страхування; за розрахунками з оплати праці.

Як зазначають науковці, основними напрямками аналізу кредиторської заборгованості є її горизонтальний та вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз дає змоги порівняти показники кредиторської заборгованості за різні періоди. Вертикальний аналіз дає змоги оцінити структуру кредиторської заборгованості. Результати проведеного аналізу за зазначеними напрямками подано у табл. 7 та 8.

Горизонтальний аналіз показує, що на підприємстві за аналізований період загальний рівень кредиторської заборгованості змінювався у різних векторах. За 2020-2021 рр. він збільшився, а за 2021-2022 рр. він зменшився, але слід відмітити, що є загальне збільшення за аналізований період. І в 2022 р. рівень кредиторської заборгованості перевищує її рівень у 2020 р. Якщо аналізувати останній рік (2022), то спостерігаємо зменшення за більшістю позицій, найбільш суттєво зменшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 24459 тис. грн.

Таблиця 7 – Горизонтальний аналіз кредиторської заборгованості ПАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Кредиторська заборгованість, всього	171522	225119	203469	53597	-21650
в т.ч. за:					
– за довгостроковими зобов'язаннями	47235	57408	54600	10173	-2808
– за товари, роботи, послуги	100409	142408	117949	41999	-24459
– за розрахунками з бюджетом	6809	8422	11096	1613	2674
– за розрахунками зі страхування	3311	3186	3811	-125	625
– за розрахунками з оплати праці	13758	13695	16013	-63	2318

Вертикальний аналіз кредиторської заборгованості ПАТ «Концерн Хлібпром» показує, що її структура є стабільною і коливається не суттєво. Найбільшу питому вагу становить кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Таблиця 8 – Вертикальний аналіз кредиторської заборгованості ПАТ «Концерн Хлібпром», %

Показник	2020	2021	2022
Кредиторська заборгованість, всього	100	100	100
в т.ч. за:			
– за довгостроковими зобов'язаннями	27,5	25,5	26,8
– за товари, роботи, послуги	58,5	63,3	58,0
– за розрахунками з бюджетом	4,0	3,7	5,5
– за розрахунками зі страхування	1,9	1,4	1,9
– за розрахунками з оплати праці	8,0	6,1	7,9

Тому підприємству слід звернути увагу на управління кредиторською заборгованістю, а також оптимізувати її з рівнем дебіторської заборгованості, оскільки це є важливою умовою забезпечення своєчасного фінансування оборотних коштів, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Також високу питому вагу займає поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, оскільки підприємство має високу питому вагу довгострокових зобов'язань. Тому нагальним питанням для підприємства є зменшення рівня позикового капіталу.

В цілому структура позикових джерел за 2020-2022 рр. майже не змінилася. Дещо змінилася структура поточних зобов'язань. Підприємство почало більш активно використовувати короткострокові кредити банків, а кредиторська заборгованість скоротилася.

### Література

1. Бондаренко О. С. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів суб'єктів господарювання легкої промисловості України. *Ефективна економіка*. № 4. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5102>.

2. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>.

## **2.6. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ**

Ефективність ведення бізнесу знаходиться у прямій залежності від умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Адаптація до раптових та різких змін у зовнішньому середовищі стала критичною для багатьох підприємств і організацій в Україні. У таких обставинах ефективна система менеджменту стає ключовим чинником виживання і подальшого розвитку. Незважаючи на те, що повністю захистити себе від ризиків, пов'язаних із воєнним станом, неможливо, менеджмент може допомогти ефективно знизити їх до безпечного рівня. Це вимагає більш ретельного підходу до ідентифікації, аналізу та управління ризиками, що впливають на діяльність підприємства. Також, це передбачає необхідність розробки запобіжних заходів для реагування на негативні сценарії у зовнішньому середовищі.

За даними Allianz Risk Barometer щорічного рейтингу бізнес-ризиків, розробленого корпоративним страховиком Allianz Group Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) у співпраці з іншими підрозділами Allianz, у дослідженнях якого беруть участь 2712 експертів з управління ризиками у 94 країнах та територіях, включаючи генеральних директорів, ризик-менеджерів, брокерів та страхових експертів встановлено, що найважливішими глобальними бізнес-ризиками в 2023 році є: кіберінциденти (у 2022 році – 44%, 2023 – 34%) та переривання бізнесу (у 2022 році – 42%, 2023 – 34%) [1]. Водночас керівництво компаній стурбовано інфляцією, неминучою рецесією та енергетичною кризою як безпосередньою загрозою для бізнесу, економічним та політичним впливом війни в Україні. Втім компанії стикаються також з широким спектром трансформаційних ризиків, що є результатом нових ринкових умов, вимог до продукту або змін у бізнес-стратегії. Тим не менш, ті ризики, які відчуються безпосереднього гостро, пов'язані з наслідками російського вторгнення в Україну, зрештою, визначають сприйняття їх компаніями у 2023 році, незалежно від того, чи це транснаціональні корпорації чи малі підприємства (рис. 1).



Рисунок 1 – Найважливіші глобальні бізнес-ризики на 2023 рік за даними Allianz Risk Barometer [1]

За даними дослідження стану бізнесу в Україні в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України середньозважений очікуваний показник оборотів бізнесу у 2023 році проти 2022 року знизився з +10,3% (оцінка, отримана в січні 2023 року) до 0,7% в червні 2023 року. Водночас більше третини (38,4%) опитаних суб'єктів господарювання очікує на зростання оборотів у поточному році. Не бачать перспектив 24,3% підприємців (вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50% від оборотів попереднього року) [2].

Крім того, в рамках цього дослідження 46,9% підприємців вважають, що найбільш актуальними проблемами бізнесу зараз є непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку і відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, 42,8% – непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, 37,5% – відсутність достатнього капіталу, 32,0% – перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів (рис. 2).



Рисунок 2 – Проблеми бізнесу в Україні (червень 2023 р.) [2]

Отже, під час війни, перетворення в управлінні в першу чергу націлені на вирішення важливих проблем, які можуть виникнути у сучасних підприємств. Серед ключових труднощів, з якими стикалися підприємства на початку війни, варто виділити проблеми у сфері логістики, безпеки праці, забезпечення надійності поставок та питання, пов'язані із найманомою робочою силою. В подальшому до цих проблем додалася недостатня підтримка з боку держави, погіршення фінансового стану, нестача фінансових ресурсів для забезпечення діяльності, недовіри механізми залучення коштів для підтримки бізнесу, перепони з боку фіскальних органів. На фоні загальної втоми керівного складу в таких умовах менеджмент організації все одно повинен бути готовий як до зовнішніх викликів, які дуже часто є непередбачуваними, так і до внутрішніх, з якими можна впоратися при своєчасному виявленні проблеми.

Щоб ефективно управляти підприємством в умовах війни, можна вжити кілька основних підходів:

- спрямованість на ціль, тобто зосередження на досягненні стратегічних цілей і завдань, але за умови готовності змінювати підходи і методи досягнення їх, якщо ситуація цього вимагає, щоб підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності;

- зміцнення лідерства задля прийняття швидких та обдуманих рішень в стресових ситуаціях, що може підвищити ефективність управління в кризових умовах;

- адаптивність і еластичність, тобто швидке реагування й пристосування до нових реалій, навіть, якщо це означає зміну плану або стратегії;

- зміцнення комунікацій, тобто забезпечення відкритої та ефективної комунікації всередині організації для забезпечення швидкої реакції на зміни та запобігання інформаційному перевантаженню працівників;

- розробка планів для персоналу, тобто алгоритму дій в критичних ситуаціях шляхом проведення навчань і симуляційних вправ, посилення протоколів безпеки тощо;

- забезпечення ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, враховуючи пріоритетність поставлених завдань та проєктів, що реалізуються;

- постійне спостереження за трендами і змінами на ринку, й вчасне реагування на нові можливості або загрози;

- забезпечення балансу між гнучкістю та стабільністю, оскільки занадто велика гнучкість може призвести до хаосу, тоді як занадто велика стабільність може перешкодити адаптації до змін;

- збільшення заходів безпеки і захисту, оскільки може бути загроза кібератак та інших форм ворожого втручання.

Загалом, важливо бути готовим до різних сценаріїв і забезпечувати гнучкість в управлінні, щоб успішно подолати виклики воєнного часу і зберегти стабільність підприємства.

Не дивлячись на воєнний стан, важливу роль у розвитку підприємств та організацій відіграє застосування інновацій. Це дозволяє менеджменту ефективніше відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність, розробляти нові продукти та послуги, а також досягати конкурентних переваг.

Важливо наголосити на необхідності забезпечення вчасного розвитку та впровадження інноваційних можливостей в бізнес-середовище. Також, постає питання щодо ефективного розподілу ресурсів, включаючи фінансові, трудові та матеріальні, для підтримки інноваційних ініціатив. Оперативне управління інноваційним процесом важливе для забезпечення його успішного виконання та досягнення поставлених цілей. Однак ця задача також пов'язана з ризиком невдачі, коли обирається неправильний напрямок для інновацій. Таким чином, стратегія управління інноваціями повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії організації чи підприємства.

На початку війни управлінському персоналу було складно впоратися з вирішенням поточних завдань, оскільки порушився звичайний алгоритм роботи, змінилися цілі і пріоритети. Вирішення проблем стратегічного розвитку частіш за все було відкладене. Вже пізніше, адаптуючись до умов функціонування, кожне підприємство знову повернулося до питання формування стратегії розвитку, цілей і механізмів їх досягнення. Для багатьох постало питання акцентування уваги саме на інноваційній складовій стратегії, оскільки вона спрямована на створення культури внутрішнього стимулювання до інновацій, а також на залучення зовнішніх джерел інноваційних ідей та партнерства.

З урахуванням швидкого розвитку технологій та наукового прогресу

формування інноваційної стратегії розвитку є надзвичайно важливим завданням для підприємств і організацій будь-якого типу та розміру. Розробка стратегій інноваційного розвитку, тобто комплексного плану або ряду спрямованих дій, сприяє створенню та впровадженню новаторських рішень, ідей, технологій, продуктів або послуг з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку, вирішенні складних завдань поточного функціонування та розвитку організації. Ця стратегія включає в себе аналіз ринку та можливостей, визначення стратегічних цілей, оцінку поточного стану наукових досягнень та технологічного ландшафту, розробку та впровадження інноваційних ініціатив, формування необхідного обсягу ресурсів, моніторинг результатів та постійне вдосконалення. Вона спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Але важливо враховувати, що інноваційна стратегія призводить до збільшення невизначеності в результативності діяльності, як щодо термінів, так якості та ефективності. Така стратегія також підвищує ризики інвестицій у проекти та потребує перебудови організації, оскільки зміна в будь-якому елементі системи призводить до змін у всіх інших.

Однак, без виваженої інноваційної стратегії розвитку підприємство або організація може втратити конкурентну перевагу, бути недостатньо підготовленим до змін на ринку та опинитися в стані стагнації. Тому інтеграція інновацій у стратегію розвитку є ключовим елементом для забезпечення їх успішного майбутнього.

Серед основних можливостей застосування інновацій у менеджменті підприємств можна виокремити наступні.

1) Впровадження технологічних інновацій, застосування яких може спростити процеси прийняття рішень, автоматизувати поточні завдання, підвищити точність аналізу даних та забезпечити кращий доступ до інформації.

2) Розвиток нових підходів до ведення бізнесу, таких як, наприклад, моделі «сервісу як послуги» (SaaS), спільне використання ресурсів (sharing economy), та інші.

3) Управління змінами на основі новітніх методик, що допомагають організації швидше адаптуватися до нових умов та змінюватися ефективно.

4) Розвиток культури інновацій, що може сприяти створенню стимулюючого середовища для працівників, яке сприяє творчості, експериментам та новаторству.

5) Поглиблення цифрової трансформації, тобто здійснення переходу від традиційних методів роботи до використання цифрових рішень, що сприяють покращенню продуктивності, ефективності та інноваційності процесів. Вона включає в себе впровадження нових інформаційних систем, застосування електронних інструментів для збирання, аналізу та інтерпретування даних, використання штучного інтелекту, що дозволяє отримувати цінну інформацію для прийняття рішень та передбачення трендів.

6) Впровадження HR-менеджменту, як інноваційного підходу до управління персоналом, що акцентує на необхідності створення ефективної моделі управління персоналом, яка повинна включати в себе стратегічне планування, аналіз інформації, врахування факторів і чинників, що впливають на продуктивність праці та інші ключові показники.

7) Співпраця з іншими організаціями, стартапами, освітніми й науковими закладами може сприяти обміну ідеями та ресурсами для спільного створення інновацій. Переваги такої співпраці виокремлені у табл. 1.

За даними дослідження стану бізнесу в Україні у останні три роки суб'єкти підприємництва виділяють такі види співпраці з університетами: стажування студентів – 36%, придбання ліцензії на використання патентів – 0,7%, спільні ініціативи – 9,9%, інші – 52,6%. Основними перешкодами у співпраці з університетами стали: брак розуміння як працює бізнес (43,3%), брак стимулів співпраці з університетами (18,3%), бюрократія (17,2%), недостатній рівень розробок (10,9%), занадто повільні процеси в



академічних інституціях (10,3%) [2].

Таблиця 1 – Переваги співпраці підприємства з організаціями, стартапами, освітніми й науковими закладами

Можливі переваги	Характеристика
Розширення знань і експертизи	Співпраця з освітніми і науковими закладами дозволяє отримати доступ до актуальних досліджень і наукової експертизи. Це допомагає підприємствам впроваджувати новітні технології, слідувати сучасним технологічним та індустріальним тенденціям
Залучення додаткових ресурсів і розширення фінансування	Співпраця з іншими компаніями та інвесторами може забезпечити додатковий доступ до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів та досліджень
Розподіл ризиків	Співпраця з іншими партнерами щодо розробки і впровадження інновацій дозволяє розподілити ризики і витрати, пов'язані з введенням нових продуктів або технологій
Розширення міжнародної співпраці	Співпраця може відкривати можливості для міжнародного розширення та впровадження інновацій на глобальному рівні
Підвищення рівня конкурентоспроможності	Інновації, розроблені у співпраці з іншими суб'єктами, можуть надати підприємству конкурентну перевагу на ринку

Вибір інноваційної стратегії залежить від ряду чинників, включаючи цілі організації, наявні ресурси, технологічні можливості, конкурентне середовище, ризики та обмеження, потреби споживачів та особливості адаптації до швидко змінюючогося бізнес-середовища. Ці чинники спільно визначають оптимальний напрямок інноваційного розвитку для конкретного підприємства чи організації.

Отже, не дивлячись на складні реалії функціонування вітчизняних підприємств й організацій під час війни, відбувається поетапна трансформація менеджменту, яка дозволяє сформулювати для кожного з них власні пріоритети функціонування і траєкторію розвитку. Бажання досягти поставлених цілей і отримати високі результати вимагає від керівників здатності швидко реагувати на непередбачувані обставини, пристосовуватися до нових умов і забезпечувати відкриті канали комунікації з командою. Незважаючи на те, що не існує універсального рішення щодо дій в умовах війни, дотримання основних принципів менеджменту допомагає керівникам орієнтуватися в ситуації та спрямовувати свою діяльність на стабілізацію стану підприємств і організацій та подальший їх розвиток.

### Література

1. Allianz Risk Barometer 2023. URL: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>.
2. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7luXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>.

**Іванюк Ю. В.**  
**Огренич Ю. О.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 2.7. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток і обсяг реалізації продукції – показники, у залежності від яких знаходяться показник рентабельності капіталу, ймовірний рівень дивідендів на вкладений капітал, отже, і ринкова вартість цього капіталу. За рахунок збільшення

випуску продукції (робіт, послуг) у натуральному вираженні, підвищення рівня цін, зменшення залишків незавершеного виробництва може відбуватися збільшення обсягу реалізації. При відповідній ринковій кон'юктурі попиту та пропозиції можна реалізувати всі ці способи збільшення обсягу продажів, проте велике значення мають, безпосередньо рівень виробничих потужностей підприємств.

З точки зору капіталу, розмір прибутку і можливість його зростання знаходяться в складній залежності від цілого ряду факторів. Виділимо найважливіші з них [1]:

- обсяг продажу продукції;
- структура вартості реалізованої продукції (частка в її складі змінних, постійних витрат і прибутку);
- значення доходів і витрат, які відносяться до складу прибутку (доходи від участі в інших організаціях, відсотки отримані і сплачені, інші операційні і позареалізаційні доходи і витрати);
- рівень оподаткування прибутку.

Саме ці фактори мають вплив на величину прибутку, яка залишається в розпорядженні фірми.

Отриманий прибуток може бути спрямований на виплату дивідендів по акціях, і є дійсним показником рентабельності капіталу. Проте і цей прибуток, часто, не може бути цілком спрямованим на виплату дивідендів і на поповнення фондів нагромадження і споживання. За рахунок «чистого прибутку» сплачується цілий ряд податків, за його рахунок створюються резервні фонди, відбуваються виплати на благодійність, сплачуються відсотки за банківськими кредитами, які необхідні у випадку недостатніх оборотних коштів, на купівлю основних засобів, нематеріальних та інших активів та ін.

Саме з чистого прибутку сплачуються витрати по відшкодуванню збитку та штрафи, що підлягають відповідно до чинного законодавства внесенню в бюджети різних рівнів.

Не весь чистий прибуток, а лише величина, що залишається після відрахування з її всіх перерахованих обов'язкових витрат і платежів, у випадку коли мова йде про рентабельність капіталу і можливий рівень дивідендів на акції, має практичне значення. Такий показник прибутковості є вільним прибутком підприємства. У випадку, коли у підприємство має привілейовані акції, вільний прибуток буде меншим на величину виплачуваних по них дивідендів [2].

Вільний прибуток підприємства у відсотках до вартості капіталу – це дійсна рентабельність капіталу.

Розвиток фірми тісно пов'язаний зі створенням і втіленням у життя тактики і стратегії управління політикою прибутковості підприємства.

Збільшення рівня прибутковості підприємства сприяє маніпулюванню трьома змінними:

- інтенсифікації товарооборотності;
- зменшення обсягу витрат;
- збільшення прибутковості через підвищення цін.

Можна запропонувати послідовність визначення цільового розміру прибутковості суб'єкта господарювання, використовуючи аналіз методичних підходів до формування прибутку, що передбачає такі управлінські кроки:

1. Визначення обсягу рівня продажу продукції, при якій є можливим одержання цільового прибутку.
2. Впровадження цінової політики і стратегії.
3. Створення асортиментної політики (визначення оптимальної товарно-групової структури, що відповідає попиту населення й обраної мети).
4. Формування ресурсної політики (товарне забезпечення, трудові, матеріальні і фінансові ресурси).

5. Керування валовими доходами.
6. Ефективне розміщення вільних фінансових ресурсів.
7. Проведення оцінки відповідності можливостей отримання прибутку його цільовій величині.

Необхідно здійснювати наступні заходи для забезпечення зростання прибутку: збільшувати реалізацію товарів, що користуються найбільшим попитом; розробляти і проводити в життя нові стратегії щодо залучення потенційних споживачів, організовувати виставки, покращувати культуру обслуговування, забезпечити повноту товарного асортименту, оптимізувати розміщення товарів, оптимізувати управління товарними запасами, вживати заходи для прискорення продажу товарів, звертаючи особливу увагу на товари, які не користуються попитом; покращити рекламу товарів; це дозволить одержати максимальний відсоток за розміщеними у банку грошей; здійснювати перепланування комерційного залу; оптимізувати обсяг закупівель товарів; по товарах, які користуються найбільшим попитом, забезпечувати більш високу норму прибутку; моніторити становище конкурентів та виявляти слабкі та сильні сторони, використовувати їх досвід та ін.

Необхідно постійно піклуватися про те, щоб збільшити та зберегти наявні грошові ресурси для того щоб план зростання доходів підприємства став реальністю.

Прибуток є основним спонукальним мотивом організації виробничої і господарсько-комерційної діяльності підприємства, в умовах переходу до ринку і розвитку діяльності підприємства. Зазначимо, що процес управління політикою прибутковості залежить як від використання існуючих чинників, так і від їхніх наслідків, зміна інформації на параметричному (елементному) рівні є їх дзеркальним відображенням. Основною задачею економічно-грамотного управління політикою прибутковості є процес вивчення інформаційного забезпечення планово-управлінських рішень [2].

Існує модель підвищення прибутку підприємства, яка складається з наступних елементів:

1. Планування. Якщо план із прибутку складено на належному рівні, професійно грамотно, підприємство має змогу правильно визначити обсяг платежів у державний бюджет і суму прибутку, що залишається в його розпорядженні з метою створення фінансової бази для розвитку діяльності, необхідних витрат на розвиток соціальної сфери, матеріальне заохочення праці.

2. Якість продукції (товарів, робіт, послуг). Величина прибутку в основному залежить від попиту.

3. Резерви зростання. Постійний пошук невикористаних можливостей збільшення прибутку, що забезпечуватиме його зростання.

4. Ділова репутація. Одержувати додатковий прибуток і підвищити рентабельність підприємству дозволяє висока ділова репутація. Вчасний розрахунок з постачальниками, якість та швидкість наданих товарів і послуг, прийнятна ціна – основні її показники [3].

Варто також зазначити, що шляхи підвищення прибутку залежать від виду господарської діяльності підприємства та від ринку, на якому підприємство функціонує. Через це не існує універсальних, чітких моделей підвищення рівня прибутковості підприємства.

Удосконалення управління формуванням прибутку має бути орієнтовано на оцінку реальної спроможності ринку щодо поглинання товарних обсягів на різних стадіях економічного циклу, на оптимізацію витрат підприємства, поліпшення структури прибутку і досягнення оптимального співвідношення прибутковості і ліквідності з урахуванням сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основною метою розподілу прибутку є оптимізація пропорцій між капіталізованою та спожитою його частинами.

Відповідно до такої мети на підприємстві вирішуються наступні завдання: забезпечення отримання власниками необхідної норми прибутку на інвестований капітал; забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку підприємства за рахунок капіталізованої частини прибутку; забезпечення стимулювання трудової активності та додаткового соціального захисту персоналу; забезпечення формування в необхідних розмірах резервного та інших фондів підприємства.

Розподіл прибутку здійснюється в різні фонди і за різними напрямками. Процес цього розподілу базується на наступних принципах:

1) політика розподілу пов'язана із загальною політикою управління прибутком підприємства. Мета і завдання політики розподілу прибутку повинні повністю відповідати меті і завданням загальної політики управління ним, оскільки розподіл прибутку звітного періоду являє собою одночасно процес забезпечення умов формування прибутку наступного періоду;

2) пріоритетність урахування інтересів і менталітету власників підприємства. Прибуток, що формується підприємством і залишається в його розпорядженні після сплати податків, належить його власникам, тому в прогресі його розподілу пріоритетність напрямків його використання визначається ними;

3) стабільність політики розподілу підприємства. Базові принципи розподілу прибутку повинні мати довготривалий характер. Дотримання цього принципу особливо важливо в умовах «розподілу власності», тобто в акціонерних компаніях з великою кількістю акціонерів;

4) передбачуваність політики розподілу прибутку. При необхідності зміни основних пропорцій розподілу прибутку в зв'язку з коректуванням стратегії розвитку підприємства чи з інших причин, усі інвестори повинні бути заздалегідь попереджені про це. Інформованість інвесторів (акціонерів) є однією з важливих умов забезпечення «прозорості» фондового ринку, що дозволяє формувати реальну вартість акцій, що обертаються;

5) оцінка ефективності розробленої політики розподілу прибутку. Така оцінка проводиться з використанням розрахунків певних показників, що дає змогу зробити аналіз політики розподілу прибутку [4].

Специфіка завдань, що стоять перед кожним підприємством, відмінність зовнішніх і внутрішніх умов їх господарської діяльності не дозволяють виробити єдину модель розподілу прибутку, яка б мала універсальний характер. Тому основу механізму розподілу прибутку конкретного підприємства складає аналіз і облік у процесі цього розподілу окремих факторів, які пов'язують цей процес з поточною та майбутньою господарською діяльністю підприємства.

Фактори, що впливають на пропорції та ефективність розподілу прибутку, дуже різноманітні; різною є і міра інтенсивності їх прояву. Так, одна група факторів визначає передумови до зростання капіталізованої частини прибутку; інша група, навпаки, схиляє до збільшення частки споживаної частини прибутку. За характером виникнення всі фактори, що впливають на розподіл прибутку, можна розподілити на дві основні групи:· зовнішні, що генеруються зовнішніми умовами діяльності підприємства;· внутрішні, що генеруються особливостями господарської діяльності даного підприємства [1].

Розглянемо більш детального кожну з двох груп факторів.

Зовнішні фактори розглядаються як обмежувальні умови, що визначають межі формування пропорцій розподілу прибутку. До найбільш важливих з них належать:

– правові обмеження. Законодавчі норми визначають загальні фінансові та процедурні питання, пов'язані з розподілом прибутку. Вони формують пріоритетність окремих напрямків використання прибутку (податкових та інших відрахувань), встановлюють нормативні параметри цього використання (ставки податків тощо) та інші умови;

– податкова система. Конкретні ставки окремих податків і система податкових пільг суттєвим чином впливає на пропорції розподілу прибутку. Якщо рівень оподаткування особистих доходів громадян значно нижчий за рівень оподаткування господарської діяльності та майна підприємства, це створює передумови до підвищення частки споживання капіталу. І навпаки, якщо податкова система передбачає пільги для реінвестування прибутку, за його спрямуванням на благодійні та інші цілі, що створює передумови стимулювання таких форм використання прибутку;

– середньоринкова норма прибутку на інвестований капітал. Характер цього показника формує ефективність пропорцій споживання і реінвестування прибутку і є своєрідним критерієм управлінських рішень. В умовах зниження середньоринкового рівня прибутку на капітал зростають тенденції підвищення частки прибутку, що спрямовуються на споживання, і навпаки;

– альтернативні зовнішні джерела формування фінансових ресурсів. Якщо підприємство має можливість залучати фінансові ресурси із зовнішніх джерел на умовах більш низької вартості, ніж середньозважена вартість його капіталу, то підприємство може більший розмір прибутку розподілити серед власників і персоналу. Якщо ж підприємство не має таких джерел, то ефективним буде використання прибутку в інвестиційних цілях;

– темп інфляції. Цей фактор генерує ризик знецінення майбутніх доходів, формуючи схильність власників до зростання їх поточних виплат.

– стадія кон'юнктури товарного ринку. В період підйому кон'юнктури ринку, на якому підприємство реалізує свою продукцію, ефективність капіталізації прибутку в процесі його розподілу зростає;

– «прозорість» фондового ринку. Можливість швидкого використання акціонерами інформації про характер розподілу прибутку та рівень виплачуваних дивідендів на акцію дозволяє їм оперативно приймати рішення щодо реінвестування капіталу (при зниженні рівня дивідендних виплат) чи придбанні додаткової кількості акцій (при підвищенні рівня дивідендних виплат);

Внутрішні фактори здійснюють вирішальний вплив на пропорції розподілу прибутку, оскільки дозволяють формувати їх стосовно до конкретних умов і результатів господарювання підприємства. До найважливіших з них належать [1]:

– менталітет власників підприємства. Це залежить від того, наскільки вони захочуть ризикувати, то таку політику розподілу прибутку і будуть підтримувати. Якщо їх менталітет не буде врахований, то вони реінвестують капітал в іншу компанію;

– рівень рентабельності діяльності. При низькому рівні рентабельності, а відповідно і меншій сумі розподіленого прибутку, свобода формування пропорцій його розподілу суттєво обмежена, оскільки певна частина прибутку поєднана контрактними зобов'язаннями з власниками, персоналом чи обумовлена правовими нормами;

– інвестиційні можливості реалізації високодохідних проєктів. Якщо в портфелі підприємства є готові реальні проєкти, внутрішня ставка дохідності за якими значно перевищує середньозважену вартість капіталу, і такі проєкти можуть бути реалізовані у відносно короткий період, то частка капіталізованого прибутку повинна зростати;

– необхідність прискорення закінчення розпочатих інвестиційних програм і проєктів. Розпочаті раніше інвестиційні програми і проєкти, пов'язані із стратегічним напрямком розвитку підприємства, можуть вимагати прискореного завершення. При дефіциті інвестиційних ресурсів для прискорення закінчення їх реалізації необхідно відмовитись від високого рівня споживання прибутку на користь його капіталізації;

– альтернативні внутрішні джерела формування ресурсів. Якщо потреба в інвестиційних ресурсах може бути задоволена за рахунок альтернативних джерел, то можливості використання прибутку на споживання суттєво розширюється, і навпаки;

– стадія життєвого циклу підприємства. На початку свого життєвого циклу

підприємства вимушені більше коштів інвестувати в свій розвиток, обмежуючи розміри виплати власникам. У стадії зрілості підприємства мають можливість залучати необхідні їм кредитні ресурси на більш вигідних умовах, а значить, можуть більше виплачувати власникам і персоналу;

– рівень ризиків здійснюваних операцій і видів діяльності. Якщо підприємство веде агресивну, високоризиковану політику в окремих сферах діяльності, то воно вимушене спрямовувати більше коштів з прибутку на формування резервного та інших страхових фондів, оскільки без цього зростає загроза банкрутства підприємства;

– рівень концентрації управління. Якщо в процесі оптимізації структури капіталу виникає необхідність суттєвого збільшення частки власної його частки, а власників хвилює загроза втрати фінансового контролю над управлінням підприємством при залученні капіталу із зовнішніх джерел, то в процесі розподілу прибутку рівень його капіталізації повинен суттєво підвищуватись;

– чисельність персоналу та діючі програми його участі в прибутку. Чим вища чисельність персоналу, чим більший обсяг контрактних зобов'язань підприємства щодо участі персоналу в прибутку, тим відповідно вище повинна бути частка спожитої частини прибутку. Цей фактор формує і внутрішні пропорції розподілу спожитої частини прибутку – між власниками і персоналом;

– рівень поточної платоспроможності підприємства. В умовах низького рівня поточної платоспроможності підприємство не має можливості спрямовувати великі розміри розподіленого прибутку на споживання. Це призвело б до значного зниження рівня ліквідності активів, що підтримують поточну платоспроможність, а також до зростання загрози банкрутства. З позиції генерування фінансового ризику зниження платоспроможності більш небезпечно, ніж зниження рівня дивідендних виплат з його негативним впливом на ринкову ціну акцій.

Урахування розглянутих факторів дозволяє суттєво зменшити діапазон параметрів можливих пропорцій розподілу прибутку в окремих напрямках, в першу чергу – пропорцій капіталізованої та спожитої його частини, що формують головні умови наступного розвитку підприємства.

### **Література**

1. Климко Н. Г. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти. Київ : Вища школа, 2015. 743 с.

2. Кашубіна Ю. Б. Система оцінювання прибутку від операційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8. С. 196–201.

3. Зінченко О. А. Показники і критерії якості прибутку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 106–111.

4. Мірошниченко О. Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 280–285.

**Мар'єнко В. Ю.**

Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні  
Запорізького національного університету  
м. Запоріжжя

## **2.8. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК УМОВА ПЕРЕХОДУ ВІД КІЛЬКІСНИХ ЗМІН ДО ЯКІСНИХ**

Цифрова трансформація (DX) означає проникнення ІТ в усі сфери життя, яка змінить життя людей на краще. Термін «цифрова трансформація» був запропонований у 2004 році Еріком Столтерманом, професором Університету Умео у

Швеції. За останні кілька років були створені різні похідні визначення DX. DX – це аббревіатура від Digital Transformation (DT). Трансформація означає «зміна», використовується як термін програмування. В цілому під впровадженням ІТ розуміється «впровадження цифрових технологій, ІТ та використання даних з метою підвищення та підвищення ефективності операцій за збереження існуючих бізнес-процесів». Наприклад, це типовий приклад того, що засоби зв'язку, які раніше були телефоном та листом, були замінені електронною поштою та чатами і завдяки впровадженню цього інструменту ефективність їх була підвищена.

DX – це «трансформація продуктів, послуг та бізнес-моделей, яка змінює життя людей на краще». Тому ми вважаємо, що ІТ – це засіб для DX, а DX – це кінцева мета ІТ. Звичайно, мета впровадження ІТ не обов'язково має бути DX, і немає жодних проблем, навіть якщо метою є лише підвищення ефективності існуючих процесів. Якщо керівники хочуть використовувати ІТ, то єдиною метою є випробування нових технологій, що можуть призвести і до збиткового використання ІТ. Різниця між змінами через ІТ та змінами через DX лежить у тому, що зміни через застосування ІТ можна назвати «кількісними змінами», а зміни через DX можна назвати «якісними змінами» [1].

Використання ІТ підвищує продуктивність існуючих процесів, характеризується тим, що легко зрозуміти, що зміниться та як зміниться. DX, з іншого боку, змінює процес. Це не просто легка для розуміння зміна, така як «скорочення робочого часу» або «автоматизація процесу створення DX», а скоріше «метод взаємодії з клієнтами докорінно зміниться завдяки цифровізації» та «використання цифрових технологій у плануванні логістичних поставок».

Для нього характерні радикальні зміни, що впливають на всю компанію, наприклад, радикальні зміни в процесі використання технологій. У міру розвитку різних цифрових технологій, їх застосування та використання в бізнесі, рівень інтересу до технологій у компаніях зростає, до стану та майбутніх тенденцій використання цифрових технологій у компаніях, що просувають DX. Чому важливо відстежувати технологічні тренди та оцінювати їхню придатність для власного бізнесу? Досі компанії застосовували різні технології для ведення свого бізнесу, але сьогодні цифрові технології, які обговорюються в контексті DX, є передовими технологіями та навичками, які ведуть до ускладнення операцій та трансформації бізнес-моделей.

Ці технології не обов'язково досить зрілі і ще не вкоренилися в суспільстві. Особливо в наші дні важко передбачити напрямок технологічних трендів, і цілком можливо, що технології, що стали популярними на ринку, швидко затихнуть через проривні інновації. З іншого боку, бувають і випадки, коли технологічні прориви призводять до переоцінки та швидкого проникнення у суспільство. Добре відомо, що «ШІ», який нині використовується у всіх видах роботи та ситуаціях і проник у широку громадськість, у минулому двічі втрачав свій рух. Прорив сьогоднішнього ШІ третього покоління пов'язаний з тим, що глибоке навчання з використанням машинного навчання та нейронних мереж підвищило точність розпізнавання та оцінки та зробило його практичним.

Цифрові технології розвиваються експоненціально [2]. Людські ресурси, які розуміють характеристики та цінність різних технологій та можуть виявити цінність цих технологій, впровадивши їх у складні бізнес-моделі та бізнес-процеси. В результаті людські ресурси, які можуть принести користь компанії чи клієнтам. Чи потрібні нам такі цифрові фахівці для нашої компанії? Кількість необхідних цифрових фахівців варіюється в залежності від бізнес-моделі компанії, але кожна компанія стикається з оцифровкою, цифровою трансформацією та цифровим проривом, і не повинно бути компаній, яким взагалі не потрібні цифрові таланти. Людські ресурси, мислення та культура є важливими чинниками. Тому можна сказати, що ключем до успіху є те, що керівники компаній як важливі людські ресурси, які добре розуміють напрямок і цілі

компанії, використовують цифрові технології для їхнього постійного втілення.

У суспільстві абсолютна кількість цифрових людських ресурсів невелика. Тому, ґрунтуючись на бізнес-стратегії вашої компанії, ви повинні сформулювати середньостроковий та довгостроковий план та постійно розвивати цифрові людські ресурси, які вам потрібні. Враховуючи швидкість, з якою розвиваються цифрові технології, і пов'язане з цим збільшення цінності, можна сказати, що цифрові навички – це не навички, які повинні мати лише певні відділи чи посади. Навіть якщо широта і глибина цифрових навичок різняться, багато людських ресурсів повинні мати ці цифрові навички, що повинно призвести до вирішення проблем, які не могли бути вирішені досі, і створення нових бізнес-моделей. З цією метою, чи не повинні ми визначити тип та навички цифрових людських ресурсів, які нам потрібні, а також розробити та впровадити систематичну та покрокову систему розвитку у світлі нашої бізнес-стратегії? Без цього ми зіткнемося із тимчасовим бумом розвитку людських ресурсів.

Зростає бум ШІ, нових систем мобільного зв'язку, 5G (система мобільного зв'язку 5-го покоління) та 6G (система мобільного зв'язку 6-го покоління), квантових комп'ютерів як умови розвитку майбутнього. 3D-принтери та 4D-принтери говорять як про технології виробництва продукції з високою доданою вартістю, які слід вивчати та досліджувати, перебуваючи під впливом різних цифрових технологій. Тому важливо розуміти цифрові технології як з погляду бізнесу, так із сторони технічної погляду. Для цього недостатньо просто дати раду характеристикам технології. При плануванні використання у бізнесі цінність цифрових технологій розкривається, й у результаті створиться цінність бізнесу.

Іншими словами, життєво важливо думати про те, як перетворити технічну цінність на цінність для бізнесу. Хороша координація з центрами передового досвіду, включаючи зовнішні установи, також буде ефективною у цих зусиллях. Kunierabo/Digital Lab розробляє методології використання передових цифрових технологій у бізнесі, проводить оглядові дослідження та розробку екосистем та надає практичні рекомендації компаніям та суспільству. Замість того, щоб пояснити теорію і характеристики кожної цифрової технології, ґрунтуючись на практичному досвіді наших консультантів, керівники зосереджуються на кожній цифровій технології, новій проривній технології (передової технології, яка, як очікується, буде впроваджена в практику) та глибокі знання з точки зору бізнесу. Крім того, слід пояснити пастки, в які компанії потрапляють при використанні кожної цифрової технології, як уникнути цих пасток, а також як отримати поради щодо отримання цінності цифрових технологій та їх застосування в бізнесі [3].

З місією створення цифрового бізнесу, що створює нову цінність та сприяє розвитку ефективного цифрового суспільства та компаній, слід працювати над пропозиціями та практиками використання передових технологій та науки, які призведуть до інновацій бізнес-моделей. Ґрунтуючись на ноу-хау та мережі, підприємства просувають цифрову трансформацію через розвиток цифрового бізнесу та цифрового розвитку людських ресурсів. Цифрова трансформація – це зміна життя людей на краще за рахунок проникнення цифрових технологій.

Цифрова трансформація – це не просто використання ІТ для покращення бізнесу компанії. Цифрова революція означає революційну трансформацію з допомогою цифрових технологій. Іншими словами, цифрова трансформація приносить революційні інновації, які перевертають існуючі цінності та рамки. В економіці та промисловості цифрова трансформація визначається як створення нової доданої вартості стратегічно за рахунок використання нових цифрових технологій.

Термін «цифровізація» часто плутають із цифровою трансформацією. У прямому перекладі цифровізація відноситься до системи, яка використовує технології у сенсі оцифрування. У чому різниця між DX та цифровізацією?



Цифрова трансформація змінює життя та бізнес. З розвитком цифрових технологій різна аналогова інформація тепер може бути перетворена на дані. Складний аналіз та гіпотетична перевірка можуть бути виконані з використанням цифрових технологій знову на самих зібраних даних. Процес виробництва та надання продуктів та послуг також зазнає серйозних змін завдяки цифровим технологіям. Цифрові технології привносять у суспільство нові зв'язки та мережі, і при правильному використанні можна буде надавати нові продукти та послуги, що відрізняються від звичайних. У міру розвитку цифрової трансформації бізнес-моделі та стратегії компаній змінюватимуться, а цінність, яку вони приносять клієнтам, може змінитися.

Навіщо потрібна цифрова трансформація? Цифрова трансформація останніми роками привертає увагу, але деякі люди можуть не розуміти, навіщо вона потрібна. В епоху цифрових технологій зусилля щодо підвищення конкурентоспроможності компаній мають важливе значення. Використання цифрових технологій є важливим для реагування на зміну поведінки споживачів та отримання відмінних результатів з невеликими ресурсами. Суспільство змінюється щодня, і компанії мають зайнятися цифровою трансформацією, щоб осідлати хвилю цифрової доби. Ось дві причини, через які цифрова трансформація необхідна [4].

Необхідність 1. «Підвищення конкурентоспроможності» в епоху цифрових технологій. Життя людей зазнає серйозних змін завдяки інформаційним технологіям та цифровізації. У минулому покупки відбувалися в магазинах, але в даний час багато людей використовують сайти електронної комерції, такі як Amazon та Rakuten. Найбільша у світі ІТ-компанія GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) – компанія, що змінює традиційну бізнес-модель. Цифровізація, яка вже стала загальновідомою у всьому світі, залишиться позаду, якщо Японія не змінить свою модель отримання прибутку та структуру промисловості, щоб вони відповідали рівню світових технологій. У цифрову епоху, що постійно змінюється, цифрова трансформація – це зміна для виживання компаній.

Необхідність 2. Осідлайте хвилю цифрової доби, «реагуючи на нову норму». Нова Нормальність – це коли в суспільстві відбуваються серйозні зміни, і неможливо повернутися в стан до змін, і бере гору новий здоровий глузд. Через цифровізацію офісна робота в минулому вважалася само собою зрозумілою, але зараз все більше і більше компаній впроваджують віддалену роботу. Через віддалену роботу було встановлено скорочення офісних площ у центрі міста та систему гнучкого графіка, а також зменшилася завантаженість транспорту, наприклад, приміська метушня. З появою інструментів для бізнес-чату та веб-конференцій тепер можна працювати, не виходячи на роботу і не зустрічаючись з начальником віч-на-віч. Цифрова трансформація стане ще важливішою в сучасному світі, де необхідно реагувати на нові норми.

Способи, за допомогою яких компанії можуть побудувати нову еру із цифровою трансформацією. Існують різні способи реалізації широкої концепції цифрової трансформації. Щоб просувати цифрову трансформацію, необхідно знати ефективний та оптимальний шлях. У цифровій трансформації, якою необхідно займатись у середньостроковій та довгостроковій перспективі, важливо спочатку вирішити, у якому напрямку рухатись. Проаналізуємо, який шлях роблять компанії, щоб побудувати нову еру.

Дорога до нової ери 1. Визначення мети. Визначення мети є дуже важливим для просування цифрової трансформації. Якщо не працювати над цифровою трансформацією і не уточнювати, чого ви хочете досягти і що хочете вирішити, впровадження цифрової трансформації стане кінцем. Почніть із роздумів про те, як ви хочете, щоб ваша компанія рухалася вперед.

Дорога до нової ери 2. Прихильність вищого керівництва. Прихильність вищого керівництва необхідна безперешкодного просування цифрової трансформації. Якщо

вище керівництво не розуміє важливості реагування на цифрову епоху, є ризик, що це буде невизначеною причиною цього, тому що це роблять інші компанії. Без співробітництва рядових співробітників та вищого керівництва неможливо перетворити всю організацію.

Дорога до нової ери 3. Створення управлінських стратегій та видінь. Необхідно уточнити нову вартість, яка має бути створена за рахунок цифрової трансформації за умови допущення можливого цифрового прориву в галузі, до якої належить компанія. З цією метою ми повинні створити стратегію управління та бачення та поділитися ними всередині компанії. Без стратегії управління та бачення існує ризик того, що повторні демонстраційні експерименти не призведуть до реального впровадження. Слід поділитися своїм баченням усередині компанії та працювати над цифровим перетворенням у своїй організації.

Дорога до нової ери 4. Аналіз поточної ситуації. Коли ви готові просувати цифрову трансформацію, необхідно проаналізувати поточну ситуацію. Як тільки ви дізнаєтеся, чи застаріли і скільки застарілих систем вашої компанії, і які у них проблеми, важливо подумати про те, що потрібно змінити. Щоб компанія досягла результатів, необхідно мати навички, щоб зрозуміти, який огляд необхідний для існуючої системи, та запропонувати заходи щодо покращення.

Дорога до нової ери 5. Оцифруйте робочий процес. Щоб зробити його більш складним, ніж існуюча бізнес-модель, слід оцифрувати окремі бізнес-потоки та підвищити ефективність бізнесу. Як тільки оцифрування детальної роботи буде завершено, необхідно оцифрувати робочий процес усієї організації. Розглянути саму структуру витрат.

Дорога до нової ери 6. Оцифрувати бізнес-моделі та підприємства. Після завершення модернізації існуючого бізнесу необхідно перетворити бізнес на нову бізнес-модель, яка використовує цифрові технології. У той самий час важливо докорінно реорганізувати структуру організації. Трансформація бізнес-моделей та підприємств означає радикальну трансформацію організаційних структур та схем отримання прибутку. Якщо метою цифрової трансформації є перетворення організації, оцифрувати бізнес-модель та операції, як тільки буде завершено покращення робочого процесу [5].

При переході на цифрову трансформацію слід керуватися такими аргументами.

1) Реформа обізнаності у всій компанії та страх змін. Навіть якщо вище керівництво добре поінформоване про цифрову трансформацію, вона зазнає невдачі, якщо співробітники, що знаходяться на передньому краї, не переймаються цією ідеєю. Також зміна організації може мати зворотний ефект та призвести до скарг із боку співробітників.

2) Реформа обізнаності у всій організації. Успішна цифрова трансформація вимагає, щоб вся організація працювала над досягненням тих самих цілей. Важливо, щоб вся організація, включаючи вище керівництво, працювала разом над просуванням цифрової трансформації та ділилася знаннями про вирішення проблем, а не просто змушувала рядових співробітників працювати над негайним покращенням бізнесу. І навпаки, якщо тільки вище керівництво добре обізнане про цифрову трансформацію, а амбіції рядових співробітників невисокі, успіху не буде. Іншими словами, щоб сприяти цифровій трансформації, необхідно змінити мислення всієї організації.

3) Страх змін. Сприяння цифровій трансформації змінить традиційні системи та бізнес-потоки. І навпаки, зміни можуть призвести до зниження продуктивності або навіть незадоволеності співробітників, які працюють довгий час. Однак, якщо ми боїмося змін і не діємо, ми відстаємо від часу змін. Для компанії важливо зростати, не побоюючись змін і мати уявлення про те, що невдача також є джерелом успіху. Слід реагувати на мінливі часи за допомогою цифрової трансформації. Цифрова трансформація – це стратегічне створення нової доданої вартості за рахунок

використання нових цифрових технологій. З розвитком цифровізації часи поступово змінюються.

Отже, цифрова технологія, включаючи апаратну технологію та програмну технологію, створює інтерактивну основу цифрового простору. Люди використовують інтелектуальні пристрої для участі у взаємодії цифрового простору, який не тільки долає бар'єри між віртуальністю та реальністю, а й змінює спосіб життя та самопізнання людей. У апаратних технологіях технологія розширеної реальності, що характеризується зануренням, інтерактивністю та уявою, технологія інтерфейсу «мозок-комп'ютер» і комунікаційна технологія, представлена 5G, забезпечують технічну підтримку для глибокої взаємодії людей з цифровим простором.

Технології програмного забезпечення, такі як штучний інтелект, блокчейн та інші технології шифрування, а також технології графіки та зображень дозволяють людям отримати глибший досвід занурення в цифровий простір і сприяють швидкому повторенню та розвитку цифрової культури. Апаратна технологія підтримує фізичну побудову цифрового світу та забезпечує інтерфейс взаємодії між людиною та комп'ютером; програмна технологія забезпечує правила роботи та порядок цифрового суспільства, наділяє цифрове суспільство гуманістичними характеристиками та сприяє цифровому відображенню продуктів культурного контенту та культурна форма розвитку цифрового простору. У цифровому просторі люди використовують віртуальні особи (зокрема, номери облікових записів, ніки, аватари, цифрові двійники тощо) для завершення взаємодії між людьми, а також між людьми та машинами, утворюючи віртуальний світ, який співіснує з реальним простором. Цей різновид віртуального світу містить багато людської діяльності, тому він має бути свого роду культурним існуванням.

Як і в реальному світі, формування культурної цінності цифрового простору є однаково важливим для створення чистого, гармонійного та впорядкованого мережевого екологічного простору. Наприклад, мораль цифрового простору керує «цифровою доброчесністю» та запобігає тому, щоб віртуальний світ став «легальним місцем», який підтримує цінності цифрового простору та цифровий порядок, впроваджуючи цифрові технології в основи людської істоти. Ціннісна раціональність інтересів обмежує ірраціональну поведінку в цифровому просторі; світогляд цифрового простору сприяє тому, щоб цифровий світ став новим простором для людського життя, новим кордоном для національного суверенітету та нового поля для глобального управління, що робить концепції миру, безпеки, відкритості та співпраці обов'язковими в цифровому просторі, розвивати консенсус.

Розвиток Інтернету поступово перейшов від інформаційно-центричного до людей у перші дні та рухається до повністю «соціалізованого» віртуального простору. У віртуальному просторі, представленому Інтернетом, люди взаємодіють один з одним, створюючи привабливість для себе та своїх стосунків і формуючи нові соціальні відносини. Мережевий цифровий простір все більше стає віртуальним світом, який співіснує з реальним світом, який реструктурує парадигми та норми виробництва та способу життя, соціальних відносин та взаємодії тощо, а також виводить нові культурні форми на основі цифрового простору. Онлайн-досвід в основному покладається на цифрові медіа, такі як телевізори, мобільні телефони та мобільні термінали, що забезпечують різноманітний, налаштований та інтерактивний культурний цифровий контент.

Народження комп'ютера відкрило інформаційні технології. Ворота Інтернету знаменують собою появу цифрового культурного середовища. З початку 21 століття людське суспільство прискорилося в цифрову епоху. Цифрові технології, представлені штучним інтелектом, блокчейном, віртуальною реальністю та великими даними, увійшли в домівки звичайних людей. Людське виробництво та спосіб життя реконструюються, суттєво змінюючи закономірність розвитку та правила

функціонування економіки та суспільства.

Цифрова технологія повністю інтегрована в усі сфери людської економіки, політики, культури, суспільства та будівництва екологічної цивілізації з новими ідеями, новими форматами., і нові моделі. Цей процес приніс великий і глибокий вплив на виробництво та життя людини. В процесі еволюції цифрової культури ми повинні створити правильний порядок і культурну екологію цифрового простору, змінити відносини між урядом і ринком у цифровому просторі, створити онлайн-культурну екологію з упорядкованою участю в цифровому просторі, посилити інклюзивність розвитку цифрової культури та побудова спільноти, спільної для всього людства цифровий простір.

Зусилля з цифрової трансформації є надзвичайно важливими для компаній, щоб реагувати на мінливі часи. Цифрова трансформація (DX) – це цифрове перетворення. це зміна життя людей на краще за рахунок проникнення цифрових технологій. Цифрова трансформація – це не просто використання ІТ для покращення бізнесу компанії, а революційну трансформацію за допомогою цифрових технологій. Іншими словами, цифрова трансформація приносить революційні інновації, які перевертають існуючі цінності та рамки. В економіці та промисловості цифрова трансформація визначається як створення нової доданої вартості стратегічно за рахунок використання нових цифрових технологій.

Цифрова трансформація змінює життя та бізнес. З розвитком цифрових технологій різна аналогова інформація тепер може бути перетворена на дані. Процес виробництва та надання продуктів та послуг також зазнає серйозних змін завдяки цифровим технологіям. Цифрові технології привносять у суспільство нові зв'язки та мережі, і при правильному використанні можна буде надавати нові продукти та послуги, що відрізняються від звичайних. У міру розвитку цифрової трансформації бізнес-моделі та стратегії компаній змінюватимуться, а цінність, яку вони приносять клієнтам, може змінитися. В епоху цифрових технологій зусилля щодо підвищення конкурентоспроможності компаній мають важливе значення. Використання цифрових технологій є важливим для реагування на зміну поведінки споживачів та отримання відмінних результатів з невеликими ресурсами. Суспільство змінюється щодня, і компанії мають зайнятися цифровою трансформацією, щоб осідлати хвилю цифрової доби.

Таким чином, цифрова трансформація необхідна у зв'язку з підвищенням конкурентоспроможності організацій та підприємств в епоху цифрових технологій. Життя людей зазнає серйозних змін завдяки інформаційним технологіям та цифровізації. Після завершення модернізації існуючого бізнесу необхідно перетворити бізнес на нову бізнес-модель, що використовує цифрові технології. У той самий час важливо докорінно реорганізувати структуру організації. Трансформація бізнес-моделей та підприємств означає радикальну трансформацію організаційних структур та схем отримання прибутку. Якщо метою цифрової трансформації є перетворення організації, то необхідно оцифрувати бізнес-модель та операції, як тільки буде завершено покращення робочого процесу. Сприяння цифровій трансформації змінить традиційні системи та бізнес-потіки. Для компанії важливо зростати, не побоюючись змін і мати уявлення про те, що невдача також є джерелом успіху.

Цифрова трансформація – це стратегічне створення нової доданої вартості за рахунок використання нових цифрових технологій. Є три ключові взаємозалежні характеристики цифрової ери: високий рівень інновацій, високий рівень впровадження та високий рівень співпраці. Технології прогресують і розвиваються швидше, ніж ми можемо собі уявити. Імпульс до високих інновацій, широкого впровадження та високої співпраці ніколи не припиниться. Таким чином наше життя стає кращим і швидшим. Бурхливий розвиток і застосування мережевих і цифрових технологій привели до технологічних проривів у різних галузях і продовжували поширюватися на різні галузі.

Це також глибоко вплинуло на зміст і форму культури, сформувавши тенденцію цифрової та культурної інтеграції, яка привела до формування цифрової культури.

### Література

1. Voronkova, Valentyna, Kyvliuk, Olga Nikitenko, Vitalina. The concept of smart education as a factor in enhancing digitalization and intellectualisation. *Prospective directions of scientific and practical activity* : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. P. 91–110.

2. Мар'єнко В. Ю. Безпека даних в епоху великих даних як стратегічний ресурс країни. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 76–80.

3. Мар'єнко Вікторія. Управління дата-сферою (великими даними) як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas* : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Marijampolės kolegija, Marijampolė, 2023. С. 49–50.

4. Metelenko, Natalya, Vasyl'chuk, Gennadiy, Kaganov, Yuriy, Nikitenko, Vitalina, Voronkova, Valentyna. Digital cultural development under new threats and challenges. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. 15 (92). P. 33–43.

5. Sliusar, Mykyta. Stablishment and development of the network platform model in China and its impact on the formation of the digital economy. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2023. 14 (91). P. 165–175.

**РОЗДІЛ 3**  
**СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ, НАУКИ Й БІЗНЕСУ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ**

**Cherep O. H.**  
Associate professor of economic sciences, professor  
**Liubasenko K. A.**  
**Polishchuk P. P.**  
Zaporizhzhia national university  
Zaporizhzhia

**3.1. DEVELOPMENT OF EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATUS**

The impact of risks on the activities of enterprises during the war is particularly noticeable, as they affect both business activity and financial stability. It is advisable to control the risks and weaken the negatively influencing factors and strengthen the positively influencing factors.

Enterprise risk management is aimed at managing all types of risks faced by the organization and their interrelation as a whole [1]. In [2] states that organizations should adopt an enterprise risk management system that best fits the scale and complexity of their business. Each organization may have different risk management systems and different types of risk culture depending on the specifics of corporate culture, strategic direction and business goals [3]. Consider the five main stages of the formation of the risk management process, which are shown in Figure 1.

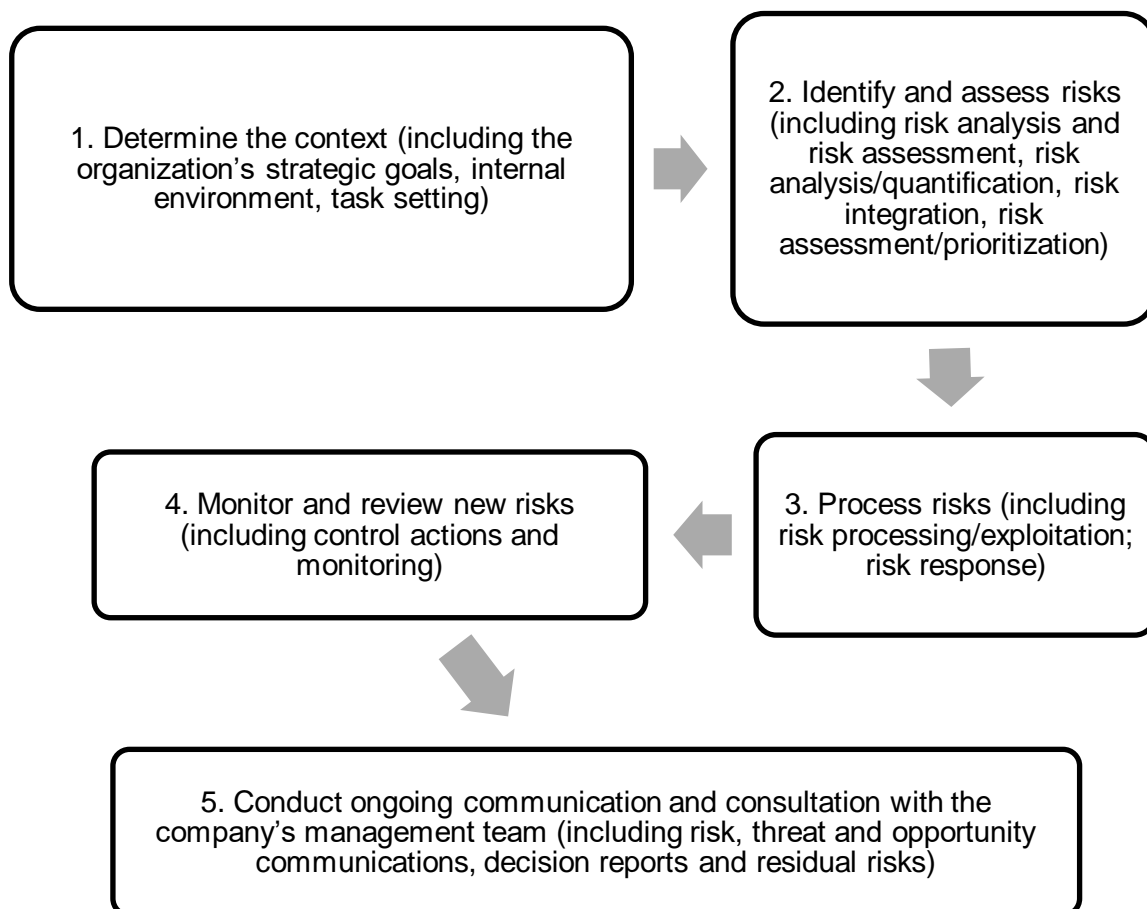


Figure 1 – Risk management process at the enterprise

Yu. Shvets [4] determined that the problem between control and risk perception is always acutely faced by management. Excessive control does not contribute to flexible and adaptive management of the system in case of unpredictable dangerous changes. On the other hand, the costs of control may exceed the potential damage from the risks. Inadequate controls can leave a company vulnerable to risk, especially if staff lack sufficient risk management skills and do not feel responsible for risk management.

With regard to the concept of «insurance risk», it is meant the predicted loss of the object of insurance, i.e. the enterprise itself as a result of the occurrence of an insured event. According to the research of M. S. Klapkiv and I. S. Tkachenko, it is determined that the modern theory of risk in insurance acts as an independent theoretical economic-mathematical justification of the optimality of the insurance business. When studying the essence of risk, it is extremely important to evaluate and measure it, because the main condition for the emergence of insurance relations is not only the presence of the risk itself, but the possibility of determining the level of its danger [5].

The success of insurance risk management largely depends on the ability to fully use all methods and approaches. Risk management methods include methods of reducing its level. Three main methods of risk reduction can be distinguished: refusal of risk; reduction of the degree of risk (self-insurance – reservation, diversification, limitation, minimization, etc.); transfer of risk to a third party (insurance, hedging) [5].

The effectiveness of insurance risk management largely depends on the ability to use all available methods and strategies. Risk management methods include techniques aimed at reducing its level.

It should be noted that risk management, by reducing or transferring it, is carried out through financial transactions, while risk waiver is possible only at the stage of consideration of the deal. Risk identification and assessment constitute risk analysis, which consists in identifying factors that increase or decrease specific risk in certain operations. Risk assessment is a measurement of the degree or level of risk using qualitative and quantitative methods. A major component of risk assessment is based on probability theory, which uses a systematic statistical method to determine the probability of an event occurring in the future (usually expressed as a percentage).

The task of qualitative risk analysis is to identify the sources and causes of risk, stages and works, during the execution of which risk arises, i.e.: determination of potential risk zones; identification of risks accompanying the company's activity; prediction of practical benefits and possible negative consequences of the manifestation of identified risks [6; 7].

The main purpose of conducting the specified assessment stages is to identify the main types of risks that have a direct impact on the financial stability and solvency of enterprises. The advantage of this approach is the opportunity for the company manager to get a clear assessment of the level of risk taking into account the quantitative composition of risks and to apply effective methods to minimize these risks already at the initial stage of the analysis.

Among domestic insurance companies engaged in business risk insurance, financial risk insurance is the most popular. This type of insurance is related to non-fulfillment of contractual obligations, in which the insurance company undertakes to pay compensation to the enterprise for losses caused by non-fulfillment of contractual obligations by the counterparty. Examples of such risks can be non-payment for the delivered goods, non-fulfillment of the agreement on the delivery of goods or non-compliance with the terms of the contract. However, the object of insurance is always the property interests of the insured, which do not contradict the law and are associated with the loss of income, full or partial, as a result of non-fulfillment or improper fulfillment of contractual obligations by the counterparty of the insured [8].

Legal entities, regardless of their organizational and legal form, as well as able-bodied individuals who have concluded an insurance contract with the insurer in the event of non-

fulfillment of contractual obligations are recognized as policyholders under the contract of the risk of non-fulfillment of contractual obligations. The extent of the insurer's liability is limited to the coverage of losses that the insured would suffer in the event of an insured event.

The next quite popular one is insurance against loss of profit due to a forced interruption in production, which provides compensation for losses received as a result of this forced interruption. This insurance protects the entrepreneur's property interests, which are directly related to the possibility of losses due to the stoppage of production for reasons beyond the control of the enterprise itself. For example, emergency power outages, from which almost every entrepreneur in Ukraine suffers today. Before the war in Ukraine, an example of such insurance was insurance against fire and related risks, which aimed to compensate for the actual loss that occurred as a result of the insured event.

Today, insurance against forced downtime has gained great popularity among entrepreneurs and is usually combined with property insurance by issuing an additional policy. Claims against such a policy are usually accepted only if a claim against the underlying property risk is admitted. However, production downtime insurance can also be provided independently. Risk events in this case are external unforeseen and random factors, including power outages, water, heat, steam, disruption of contracts for the supply of raw materials, etc.

In the case of production downtime insurance, the insurance company pays compensation only if the insured event provided for in the insurance contract caused the destruction or damage of the property, as a result of which it became unusable for its intended use, which caused economic losses. An essential feature of insurance against production downtime is that the amount of damage here largely depends on the period of interruption in production.

It has been studied that economic risks are one of the most influential on the general state of the enterprise and its financial stability, because they directly affect its activity due to fluctuations in the exchange rate, inflation and a decrease in the purchasing power of the population. That is why it is so important for domestic companies to form effective methods of insuring these risks, which are acutely manifested especially during the period of martial law.

### References

1. McShane, M. K., Anil, N., & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26 (4), 641–658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160> (дата звернення: 23.12.2022).
2. Lam, J. C. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
3. Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20 (1), 18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005> (дата звернення: 24.12.2022).
4. Cherep, A. V., and Kaliuzhna, Y. V. Risk management of industrial enterprises on anti-crisis principles. Zaporizhzhia : ZNU. 2017. 200 p.
5. Klimovych, I. M., and Kozel, S. A. «Problemy strakhovaniia finansovyi risky v Ukraini» [Problems of financial risk insurance in Ukraine]. 2020.
6. Mnykh, M. V. *Insurance in Ukraine: Modern Theory and Practice*: [monograph]. Kyiv : Znannya Ukrainy, 2006. 284 p.
7. Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Bekhter, L. A., Cherep, O. H., Lyschenko, E. G. Minimization of information security risks amid the challenges of digital society. *ARTIFICIAL INTELLIGENCE: AN ERA OF NEW THREATS OR OPPORTUNITIES?* Monograph Edited by Irina Tatomyr Communal institution «Center for Professional Development of Pedagogical Workers» Boryslav City Council (Ukraine). P. 190–201.



**Горбунова А. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Григорчук М. Г.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

### **3.2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»**

В економіці України відбуваються трансформаційні процеси, пов'язані з євроінтеграцією, переходом до нових умов функціонування господарюючих суб'єктів. Для кожного підприємства є важливим дослідження зміни зовнішніх факторів, які мають вплив на його діяльність та підвищення ефективності виробничого процесу. Зміни в управлінні, обрання стратегічних орієнтирів для розробки дієвих механізмів підтримки фінансової стабільності неможливо здійснювати без проведення своєчасного дослідження ефективності функціонування підприємства, виявлення резервів.

Одним з важливих факторів, який впливає на економічну ефективність функціонування підприємства, є підходи до управління оборотними активами. Ефективність управління підприємством багато в чому залежить від ефективності використання оборотних активів. Саме внаслідок цього завдання оптимальна структура та величина оборотних коштів грають важливу роль. Оптимізація структури оборотних коштів забезпечить безперервність виробництва, ритмічність реалізації продукції та отримання максимального прибутку. Тобто удосконалення структури оборотних коштів – це актуальне питання для кожного підприємства, рішення якого дозволить значно підвищити його конкурентоспроможність.

Не менш важливим є питання якості їх використання у виробничому процесі, спостереження динаміки коефіцієнтів оборотності, складу та структури дозволяє завчасно виявити напрями щодо підвищення ефективності використання оборотних активів. Актуальності стратегії управління оборотними активами надає безперервність та взаємозалежність ефективності роботи підприємства, динаміки та стану оборотних активів.

Питання формування і кругообігу оборотних активів були предметом дослідження зарубіжних вчених: Брігхем А. [1], Шапіро А. [2] та ін. Значний вклад у вирішення проблеми раціональної організації і оптимізації структури оборотних коштів підприємств, їх фінансування внесли і вітчизняні вчені: Білик М. Д. [3], Бланк І. О. [4], Поддєрьогін А. М. [5] та ін.

Однак, попри наявність значної кількості робіт, недостатньо дослідженими залишаються проблеми фінансування оборотних коштів в умовах дефіциту власних ресурсів і складності доступу до зовнішніх фінансових джерел, розробки обґрунтованих оптимальних фінансових нормативів оборотних коштів із врахуванням галузевої специфіки, організації фінансового контролю їх раціонального використання. Актуальність досліджуваної проблеми удосконалення фінансового механізму управління оборотними активами підприємств, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми роботи, її мету та зміст.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від розробки і впровадження науково обґрунтованої системи формування оборотних коштів. У її основі знаходяться особливості оборотних коштів, що визначаються їх економічною сутністю. Потреба підприємства в оборотних коштах для фінансування оборотних

фондів і фондів обігу залежить від часових параметрів виробничого періоду, сфери обігу та вартостей, які в них знаходяться. Тому фінансові менеджери повинні постійно вирішувати питання: скільки необхідно грошових коштів для здійснення ритмічного процесу виробництва і реалізації продукції і де їх знайти. Виходячи з особливостей функціонування оборотних коштів, у економічній літературі управління ним порівнюється з управлінням часом [6]. Отже, завдання фінансового менеджера полягає у прискоренні руху авансованої вартості оборотних коштів з метою зменшення його потреби і підвищення рентабельності використання.

Політика управління оборотними коштами, як свідчать дослідження, включає два основних питання [7]: по-перше, який рівень оборотних коштів є найбільшим прийнятним (у цілому і по елементах); по-друге, за рахунок яких джерел можна їх фінансувати?

Одним з важливих завдань аналізу оборотних коштів є визначення їх стану і структури, адже для забезпечення довгострокової виробничої ефективної діяльності підприємству необхідно мати достатній рівень поточних активів для того, щоб бути спроможним покрити поточні зобов'язання і зберегти свою ліквідність та платоспроможність.

Стан оборотних коштів підприємства характеризується насамперед наявністю їх на певну дату.

Стан оборотних активів та структура їх розміщення на досліджуваному підприємстві «Київський вітамінний завод» подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Аналіз структури розміщення оборотних активів АТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс.	%	за структурою
1. Сфера виробництва, в тому числі:							
– виробничі запаси	355451	24,6	565269	30,9	209818	59,0	6,3
– незавершене виробництво	38897	2,7	64516	3,5	25619	65,9	0,8
– витрати майбутніх періодів	1097	0,1	5497	0,3	4400	401,1	0,2
2. Сфера обігу, в тому числі:							
– готова продукція	438069	30,3	737429	40,3	299360	68,3	10,0
– грошові кошти	67952	4,7	136107	7,4	68155	100,3	2,7
– дебіторська заборгованість	537482	37,1	314747	17,2	-222735	-41,4	-20,0
– товари	8120	0,6	4057	0,2	-4063	-50,0	-0,3
– інші			3566	0,2	3566		0,2
Всього оборотний капітал	1447068	100,0	1831188	100,0	384120	26,5	-

Дані таблиці 1. свідчать, що за аналізований період сума залишків оборотних активів зросла на 384120 тис. грн або на 26,5%. Це свідчить про позитивну динаміку формування оборотних коштів, але цей показник потрібно доповнити аналізом динаміки виручки від реалізації продукції.

Також на основі даних табл. 1 проаналізуємо розміщення оборотних активів, щодо сфери виробництва та обігу.

Загалом відбулося покращення структури оборотних активів АТ «Київський вітамінний завод». Значно збільшилася частка оборотних активів задіяних у сфері виробництва з 395445 тис. грн до 635282 тис. грн або на 60%, щодо сфери обігу, то вона збільшилася з 1051623 до 1195906 тис. грн, або на 10%. У сфері виробництва збільшилися всі елементи оборотних активів. У сфері обігу динаміка різна,

збільшилися готова продукція, грошові кошти. Особливо позитивною динамікою є зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості з 37,1 до 17,2%.

Наявність дебіторської заборгованості є невід'ємним результатом господарської діяльності підприємства, а оптимізація її обсягу – пріоритетним завданням, яке має своєчасно вирішуватись. Розвиток боргових відносин між підприємствами обумовлює необхідність мати ефективні інструменти управління та контролю за їх рівнем і структурою. Управління дебіторською заборгованістю має виражати загальну стратегію розвитку суб'єкта господарювання. При цьому формується перелік рекомендацій та закладається фундамент основних напрямів на виконання певних операцій щодо оптимізації боргів.

Зростання дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно, а зниження позитивно. Необхідно розрізняти нормальну і прострочену заборгованість. Наявність простроченої створює фінансові труднощі, тому, що підприємство буде відчувати нестачу фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплат заробітної плати. Крім того, заморожування коштів у дебіторській заборгованості призводить до уповільнення оборотності капіталу. Прострочена дебіторська заборгованість означає також зростання ризику непогашення боргів і зменшення прибутку. Тому кожен суб'єкт господарювання зацікавлений у скороченні термінів погашення належних йому платежів.

Аналіз дебіторської заборгованості підприємства дає можливість визначати її склад та структуру, зміни які відбулися в динаміці за період, що аналізується, також визначити який вплив на ефективність діяльності підприємства вона здійснює, розробити заходи щодо оптимізації величини і частки дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємства.

Слід додати, що обсяг дебіторської заборгованості та її динаміка також спричиняють значний вплив на формування джерел фінансування оборотних активів.

Аналіз стану і структури дебіторської заборгованості ПАТ «Київський вітамінний завод» наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості ПАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки

Показники	Абсолютна величина		Питома вага, %		Відхилення	
	2021	2022	2021	2022	абсолютне	питомої ваги
Дебіторська заборгованість всього, в тому числі:	537482	314747	100	100	-222735	x
1.1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	431525	231014	80,3	73,4	-200511	-6,9
1.2. Дебіторська заборгованість за розрахунками:	101357	79942	18,9	25,4	-21415	6,5
– за виданими авансами	53803	41457	10,0	13,2	-12346	0,0
– з бюджетом	47554	38485	8,8	12,2	-9069	3,2
– в тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
– з нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-
– із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	4600	3791	0,9	1,2	-809	0,3

Як свідчать дані табл. 2. дебіторська заборгованість ПАТ «Київський вітамінний завод» зменшилася на 222735 тис. грн. Намітилися позитивні зміни у зміні структури дебіторської заборгованості, а саме дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася на 6,9 п.п. Але все одно залишається на високому рівні 73,4%, як для виробничого підприємства це високий рівень і свідчить про недосконалу роботу з дебіторами.

Для того щоб ефективно використовувати оборотні активи слід застосовувати інструменти аналізу дебіторської заборгованості та з їх допомогою розробляти внутрішньогосподарські стандарти підприємства, де прописувати умови, правила та обмеження щодо термінів та обсягів дебіторської заборгованості.

Важливе значення для аналізу процесу формування оборотних активів підприємства має дослідження власних ресурсів як джерела фінансування зазначених коштів.

Динаміку власних оборотних коштів подано в табл. 3.

Таблиця 3 – Динаміка формування власних оборотних коштів, млн грн

Показник	2021	2022	Темп приросту, %
Оборотні кошти	1447068	1831188	26,5
Поточні зобов'язання	274629	418786	52,5
Власні оборотні кошти	1172439	1412402	20,5

Наявність достатньої суми власних оборотних коштів є позитивним явищем і означає, що підприємство може розпоряджатися цією сумою оборотних коштів на свій власний розсуд без ризику невиконання перед кредиторами своїх поточних зобов'язань.

Якщо ж власні оборотні кошти від'ємні, то це означає, що підприємство неспроможне навіть покрити поточні зобов'язання і така тенденція призводить до кризового розвитку. Брак власних оборотних коштів призводить до вимушеного зростання обсягу залучених коштів, зокрема, кредиторської заборгованості підприємства.

Як бачимо з таблиці 1.3 ПАТ «Київський вітамінний завод» збільшив суму оборотних активів, що фінансуються за рахунок власного капіталу, що є безперечно позитивним явищем.

Проблема підвищення ефективності використання підприємством оборотних коштів у сучасних умовах може бути вирішена тільки з застосуванням комплексного, системного підходу, з урахуванням особливостей руху оборотних активів на всіх стадіях кругообігу.

Слід зазначити, що ефективність використання оборотних активів безпосередньо пов'язана з ефективністю використання інших факторів виробництва. Взагалі, можна відмітити, що максимальна величина ефективності досягається у тому випадку, коли відсутні простоя всієї факторів виробництва у процесі їх взаємодії і можливість прискорення кругообігу окремого взятого з них призводить до зменшення ефективності використання хоча б одного з інших.

Дослідження ефективності використання оборотних активів передбачає аналіз показників їх оборотності, тривалості виробничого і фінансового циклів та їх складових елементів, рентабельності та ін., а також виявлення і дослідження факторів, що впливають на зміну вказаних показників, і розробку пропозицій щодо поліпшення використання оборотних коштів підприємств.

Важливе значення для підвищення ефективності використання оборотних активів має скорочення терміну оборотності оборотних коштів як у сфері виробництва, так і сфері обігу.

Динаміка оборотності оборотних активів у сфері виробництва і сфері обігу на

досліджуваному підприємстві подана в табл. 4.

Таблиця 4 – Динаміка терміну обороту оборотних активів ПАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1. Середня вартість оборотних активів, тис. грн	1447068	1831188	384120	26,5
2. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3037919	3086842	48923	1,6
3. Термін обороту оборотних активів, днів (1*365/2)	173,9	216,5	42,7	24,5

Як видно з таблиці, що підприємство за аналізований період погіршило ефективність використання оборотних активів за показником терміну обороту оборотних активів. Даний показник збільшився на 42,7 дні, або на 24,5%. Це свідчить про необхідність збільшення витрат на фінансування оборотних активів. Підприємству слід проаналізувати фактори, що вплинули на такий результат і вжити заходи до їх усунення.

Оскільки прискорення оборотності оборотних коштів дозволяє здійснювати виробництво продукції з найменшими витратами праці та коштів. Прискорення оборотності оборотних коштів має важливе значення для кожного підприємства тому, що дає можливість вивільнити оборотні кошти з обігу, спрямувати їх на інші не менш важливі цілі та скоротити потребу в залучених коштах. Це сприяє зміцненню фінансового стану.

Близькими за змістом до термінів обороту є коефіцієнти оборотності і завантаження (табл. 5).

Таблиця 5 – Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
4. Коефіцієнт оборотності	2,099	1,685	-0,414	-19,7
5. Коефіцієнт завантаження	0,476	0,593	0,117	24,5
6. Коефіцієнт ефективності	0,142	0,164	0,022	15,4

Як видно з даної таблиці коефіцієнт оборотності у 2022 році зменшився на 0,414 порівняно з 2021 роком або на 19,7%, що оцінюється негативно, оскільки це свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів. Тобто протягом року оборотні активи проходять повний кругообіг 4,49 разів.

Зниження коефіцієнта оборотності свідчить про те, що на підприємстві зменшується випуск продукції на 1 грн. оборотних коштів або що на цей же обсяг продукції вимагається витратити більшу суму оборотних коштів. Спостерігається зниження ефективності використання оборотних коштів, зменшуються можливості випуску додаткової продукції, адже для виготовлення одиниці продукції потребується більше оборотних коштів.

Важливе значення для підвищення ефективності використання оборотних коштів має скорочення терміну оборотності оборотних коштів як у сфері виробництва, так і сфері обігу. Динаміка оборотності оборотних коштів у сфері виробництва і сфері обігу на досліджуваному підприємстві подана в табл. 6.

Як свідчать дані, термін обороту оборотних активів на ПАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки збільшився, як у сфері виробництва, так і у сфері обігу. І це є логічно, оскільки, як бачимо з попередньої таблиці, коефіцієнт оборотності знизився на 19,7%.

Отже, у ході діагностики формування та ефективності використання оборотних активів ПАТ «Київський вітамінний завод» встановлено: сума залишків оборотних активів зросла на 384120 тис. грн або на 26,5%.

Це свідчить про позитивну динаміку формування оборотних коштів підприємства. Динаміка структури оборотних коштів підприємства коливається не суттєво, що свідчить про стабільність виробництва і реалізації продукції, хоча сама структура не оптимальна, так як питома вага сфери обігу занадто висока, але намітилася позитивна тенденція зміни даного показника. Дебіторська заборгованість ПАТ «Київський вітамінний завод» зменшилася на 222735 тис. грн.

Таблиця 6 – Динаміка оборотності оборотних активів у сферах виробництва й обігу ПАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1. Середня вартість оборотних активів у сфері виробництва, тис. грн	395445	635282,0	239837	60,6
2. Середня вартість оборотних активів у сфері обігу, тис. грн	1051623	1195906	144283	13,7
3. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3037919	3086842	48923	1,6
3. Термін обороту оборотних активів у сфері виробництва, днів (1*365/3)	47,5	75,1	27,6	58,1
4. Термін обороту оборотних активів у сфері обігу, днів (2*365/3)	126,4	141,4	15,1	11,9

Намітилися позитивні зміни у зміні структури дебіторської заборгованості, а саме дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася на 6,9 п.п. Але все одно залишається на високому рівні 73,4%, як для виробничого підприємства це високий рівень і свідчить про недосконалу роботу з дебіторами.

В структурі джерел фінансування оборотних активів переважають власні кошти, що свідчить про незалежність від зовнішніх джерел фінансування щодо показників ефективності використання оборотних активів то, є певні негативні тенденції, були спричинені зростанням середніх залишків виробничих запасів, незавершеного виробництва і готової продукції і це перешкоджало зміцненню позитивної динаміки нарощування темпів оборотності товарно-матеріальних запасів.

### Література

1. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту. Київ. Молодь, 1997. 1000 с.
2. Shapiro A. C., Balbierer Sh. B. Modern corporate finance: A Multidisciplinary Approach to Value Creation. *Business and economics journal*. 2000. № 5. P. 545–550.
3. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. Київ : КНЕУ, 2015. 592 с.
4. Бланк И. А. Управление активами. Київ : Ника-Центр: Эльга, 2002. 720 с.
5. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств / за ред. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
6. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 277–283. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_2\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_50).
7. Кулакова С. Ю. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516>.

**Зборовська О. М.**  
доктор економічних наук, професор  
**Денисенко М. О.**  
**Стращенко Г. О.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.3. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Підприємство можна вважати продуктивним, але неефективним, якщо воно об'єктивно спланувало ситуацію, при якій діяльність не приносить прибутку. Отже, дії керівництва, які призвели до запланованих результатів, не ефективні, навіть якщо вони заплановані заздалегідь, збиток визнається таким в галузі, але з об'єктивних причин. Також, якщо шкода невелика, збитки інших виробників аналогічної продукції, можна оголосити відносну ефективність виробництва з меншими втратами.

Отже, ступінь результативності виробництва залежить від існуючих еквівалентів для порівняння або середньогалузевого стандарту, наприклад, або з найвищим рівнем рентабельності виробництва [1; 2].

Саме ґрунтовний аналіз дозволяє виявити умови при існуючому статичному розподілі ресурсів, з використанням кращих з існуючих технологій, які повинні зіставляти умови виробництва з аналогічними в галузі. Тож виконаємо аналіз використання необоротних активів підприємством ТОВ «Аккад» за 2019-2023 рр. (табл. 1).

Дані табл. 1 показують, що підприємство ТОВ «Аккад» має тенденцію до зниження вартості необоротних активів у 2023 р. порівняно з 2022 р. На 630,1 тис.грн. або на 11,1%. Таке зниження відбулося за рахунок зниження вартості основних засобів. Зниження відбулося і у 2022 р. порівняно з 2021 р.– на 1241,7 тис. грн. або на 17,95%.

На основі отриманих підприємством «слабких сигналів» проводиться попередня термінова кількісна та якісна оцінка циклу оборотності капіталу на підприємстві, як на певний момент часу (статична), так і за певний період часу (динамічна); оцінка напряму зміни фінансового стану підприємства; нарешті, узагальнюються результати оцінки фінансового стану підприємства (фінансового здоров'я).

На першому етапі експрес-діагностики здійснюється моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища і виявляються ранні «слабкі сигнали», які попереджають про появу негативної тенденції в порушенні пропорцій у фазі кругообігу капіталу підприємства.

Не менш важливим є кількісний вимір «слабких сигналів» (симптомів), який повинен відповідати наступним вимогам: охоплювати всі фази кругообігу капіталу підприємства; вимірювання повинно базуватися на існуючих статистичних базах, які дають можливість швидко фіксувати невеликі зміни в «слабких сигналах» для підприємства.

«Слабкі сигнали» – це ранні ознаки потенційних явищ у бізнес-середовищі, які з певною ймовірністю можуть вплинути на окремі сфери діяльності підприємства. «Слабкі сигнали» – це інформаційні повідомлення кількісного характеру, які свідчать про початкову зміну тенденції потенційного явища або появу нової тенденції в середовищі компанії [4].

Правильно ідентифіковані та належним чином оброблені сигнали є основою для розробки та прийняття превентивних управлінських рішень щодо економічного прогнозування настання потенційних явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Таблиця 1 – Аналіз використання необоротних активів підприємством ТОВ «Аккад» за 2019-2023 рр. [3].

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2,1				
первісна вартість	42,7	42,7	28,6	28,6	28,6
накопичена амортизація	-40,60	-42,7	-28,6	-28,6	-28,6
Основні засоби :	3019,7	3078,5	6918,5	5676,8	5046,7
первісна вартість	6602	7498,3	11194,6	11228,6	11240,4
знос	-3582,3	-4419,8	-4276,1	-5551,8	-6193,7
Усього за розділом I	3021,8	3078,5	6918,5	5676,8	5046,7
Показники	Абсолютне відхилення				Середній абсолютний приріст
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	-2,1	0	0	0	-0,53
Основні засоби :	58,8	3840	-1241,7	-630,1	506,75
Усього за розділом I	56,7	3840	-1241,7	-630,1	506,23
Показники	Темп зростання				
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0,00				
Основні засоби	1,02	2,25	0,82	0,89	
Усього за розділом I	1,02	2,25	0,82	0,89	
	Темп приросту, %				
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
Основні засоби	1,95	124,74	-17,95	-11,10	
Усього за розділом I	1,88	124,74	-17,95	-11,10	

Проведемо горизонтальну діагностику використання оборотних активів і виявимо ранні «слабкі сигнали» по підприємству ТОВ «Аккад» за 2019-2023 рр. (табл. 2). Використання майна підприємством ТОВ «Аккад» за період з 2019 р. до 2023 р. наведено на рис. 1.

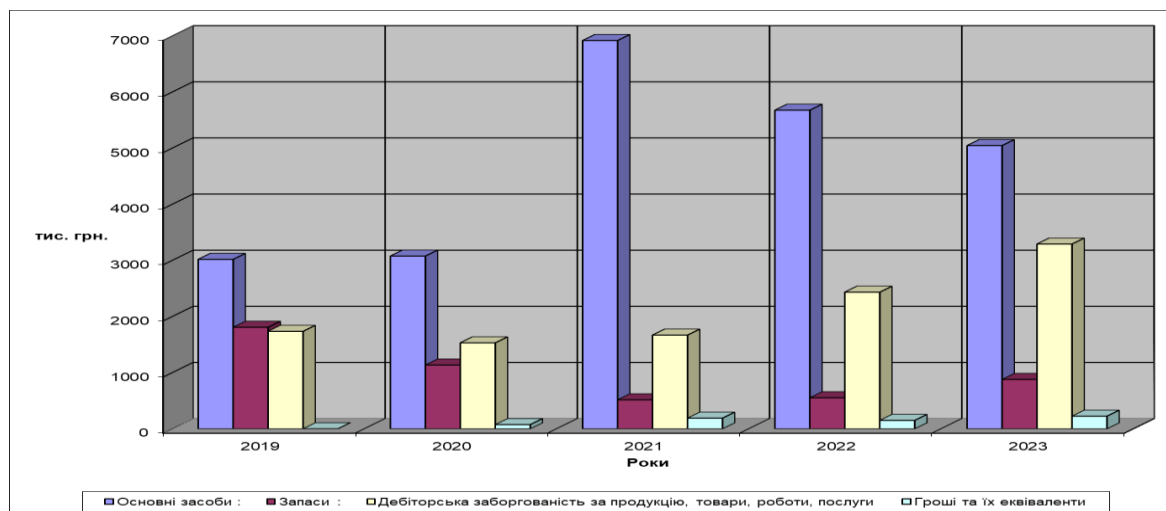


Рисунок 1 – Використання майна підприємством ТОВ «Аккад» [3]



Дані табл. 2 і рис. 1 показують, що підприємство ТОВ «Аккад» у 2023 р. має тенденцію до зростання оборотних активів порівняно з 2022 р. на 797,3 тис. грн. або 4,92%.

Таблиця 2 – Аналіз використання оборотних активів підприємством ТОВ «Аккад» за 2019– 2023 рр. [3]

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
II. Оборотні активи					
Запаси :	1810,5	1137,8	518	553,9	880,6
у тому числі готова продукція	1556,7	839,3	425,1	418,2	766
Поточні біологічні активи					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	1737,6	1532,5	1670,3	2434,5	3292
Дебіторська заборг. за розрахунками з бюджетом	0,1	9,7	480,1		
у тому числі з податку на прибуток					
Інша поточна дебіторська заборгованість	15159,8	13286,3	12975,9	12565,1	12348,5
Поточні фінансові інвестиції					
Гроші та їх еквіваленти	1	75,6	190,7	150,9	225,8
Витрати майбутніх періодів	124,5	141,3	135,9	250	121,1
Інші оборотні активи	228	210,4	304,5	254,9	138,6
Усього за розділом II	19061,5	16393,6	16275,4	16209,3	17006,6
Показники	Абсолютне відхилення				Середн. абсол. приріст
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
II. Оборотні активи					
Запаси :	-672,7	-619,8	35,9	326,7	-232,48
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	-205,1	137,8	764,2	857,5	388,60
Дебіторська заборг. за розрахунками з бюджетом	9,6	470,4	-480,1	0	-0,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	-1873,5	-310,4	-410,8	-216,6	-702,83
Гроші та їх еквіваленти	74,6	115,1	-39,8	74,9	56,20
Витрати майбутніх періодів	16,8	-5,4	114,1	-128,9	-0,85
Інші оборотні активи	-17,6	94,1	-49,6	-116,3	-22,35
Усього за розділом II	-2667,9	-118,2	-66,1	797,3	-513,73
Баланс	-2611,2	3721,8	-1307,8	167,2	-7,50
Показники	Темп зростання				
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
II. Оборотні активи					
Запаси :	0,63	0,46	1,07	1,59	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	0,88	1,09	1,46	1,35	
Дебіторська заборг. за розрахунками з бюджетом	97,00	49,49	0,00		
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,88	0,98	0,97	0,98	
Гроші та їх еквіваленти	75,60	2,52	0,79	1,50	
Витрати майбутніх періодів	1,13	0,96	1,84	0,48	
Інші оборотні активи	0,92	1,45	0,84	0,54	
Усього за розділом II	0,86	0,99	1,00	1,05	
Баланс	0,88	1,19	0,94	1,01	
Показники	Темп приросту,%				
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	
II. Оборотні активи					
Запаси :	-37,16	-54,47	6,93	58,98	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	-11,80	8,99	45,75	35,22	
Дебіторська заборг. за розрахунками з бюджетом	9600,0	4849,48	-100,0	-100,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	-12,36	-2,34	-3,17	-1,72	
Гроші та їх еквіваленти	7460,0	152,25	-20,87	49,64	
Витрати майбутніх періодів	13,49	-3,82	83,96	-51,56	
Інші оборотні активи	-7,72	44,72	-16,29	-45,63	
Усього за розділом II	-14,00	-0,72	-0,41	4,92	
Баланс	-11,82	19,11	-5,64	0,76	

Зростання вартості оборотних активів відбулося за рахунок зростання вартості запасів, що є не бажаним для підприємства та зростання дебіторської заборгованості на 857,5 тис.грн. або 35,22%. Але у 2022 р. порівняно з 2021 р. спостерігалось зниження вартості оборотних активів на 66,1 тис.грн. або на 0,41%. Зниження вартості оборотних активів відбулося і у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 118,2 тис.грн. або на 0,72%.

З метою визначення структури використання оборотних активів підприємством ТОВ «Аккад» виконаємо вертикальний аналіз за період 2019 р. до 2023 р. (табл. 3) [3].

Таблиця 3 – Аналіз структури оборотних активів підприємством ТОВ «Аккад» за 2019-2023 рр.

I. Необоротні активи	2019	Структура, %	2020	Структура, %	2021
II. Оборотні активи					
Запаси :	1810,5	9,50	1137,8	6,94	518
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1737,6	9,12	1532,5	9,35	1670,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,1	0,00	9,7	0,06	480,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	15159,8	79,53	13286,3	81,05	12975,9
Гроші та їх еквіваленти	1	0,01	75,6	0,46	190,7
Витрати майбутніх періодів	124,5	0,65	141,3	0,86	135,9
Інші оборотні активи	228	1,20	210,4	1,28	304,5
Усього за розділом II	19061,5	86,32	16393,6	84,19	16275,4
Баланс	22083,3	100,00	19472,1	100,00	23193,9
Показники	Структура, %	2022	Структура, %	2023	Структура, %
II. Оборотні активи					
Запаси :	3,18	553,9	3,42	880,6	5,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10,26	2434,5	15,02	3292	19,36
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,95		0,00		0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	79,73	12565,1	77,52	12348,5	72,61
Гроші та їх еквіваленти	1,17	150,9	0,93	225,8	1,33
Витрати майбутніх періодів	0,84	250	1,54	121,1	0,71
Інші оборотні активи	1,87	254,9	1,57	138,6	0,81
Усього за розділом II	70,17	16209,3	74,06	17006,6	77,12
Баланс	100,00	21886,1	100,00	22053,3	100,00

Дані табл. 3 показують, що найбільша питома вага у вартості активів припадає у 2023 р. на дебіторську заборгованість– 19,36% та інша поточна дебіторська заборгованість– 72,61%. Порівняно з 2022 р. дані види дебіторської заборгованості мали також високі показники– 15,02% і 77,52%.

Висновки. Дані аналізу показали, що навіть в умовах російсько-української війни в умовах складної ситуації, вітчизняні підприємства продовжують поступово нарощувати своє майно, вдосконалювати технологічну базу, розширювати асортимент продукції (робіт та послуг), підвищувати її якість та освоювати нові ринки збуту, тим самим зміцнюючи соціально-економічний та технологічний потенціал України, що є свідченням високого рівня їх потенціалу.

Крім того, Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і створення зони вільної торгівлі продовжить збільшувати експортний потенціал України на європейському ринку, заявив голова Представництва ЄС в Україні з питань торгівлі

та Європи Альберто Фернандес-Діес на конференції, присвяченій створенню зони вільної торгівлі, що відбулася в Києві підкреслив, що Україна вже реалізує переваги доступу до внутрішнього ринку ЄС. В Угоді є кілька положень, які дозволяють Україні отримати від цього вигоду. «Що стосується самого вступу, то це політичний процес. Він базується на регуляторних питаннях. На різних секторальних зустрічах ЄС обговорює з Україною, як його покращити. Це також перший рік, коли Україна включена до звіту ЄС, який зазвичай публікується у жовтні» [5]. Український центр європейської політики (УЦЕПД) опублікував дослідження «Україна та Угода про асоціацію: моніторинг виконання наприкінці 2014-2022 років», підготовлене командою з 30 незалежних експертів.

Перш за все, необхідно вирішити кілька проблем і протиріч, які стоять на шляху вільного доступу вітчизняної продукції на світовий ринок. Серед них заслуговують на увагу наступні:

- тенденція до збільшення сировинної складової в експорті;
- складність доступу українських компаній на світовий ринок через протекціоністські заходи, що вживаються багатьма країнами для захисту власних ринків; та
- недостатній розвиток систем сертифікації та контролю якості продукції, що експортується, в умовах підвищення вимог на світовому ринку не тільки до науково-технічних параметрів, але й до споживчих та екологічних характеристик продукції;
- відсутність у більшості вітчизняних підприємств досвіду та знань для виходу на світовий ринок, низький рівень маркетингової діяльності та відсутність узгоджених дій;
- недостатнє інвестування перспективних експортоорієнтованих проєктів за рахунок внутрішніх та зовнішніх ресурсів;
- російсько– українська війна призвела до низького міжнародного кредитного рейтингу України, яка обмежує можливості доступу до іноземних інвестицій та фінансування для розвитку українського експорту.

Тож, одним із напрямків, що впливають на результативність діяльності підприємств, є підвищення технологічного рівня виробництва. Це означає: підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів; удосконалення технології виробництва і технічного оснащення; підвищення якості продукції; зміну технічних і конструктивних характеристик продукції; впровадження нових видів; поліпшення використання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива та енергії.

При цьому, важливим напрямком підвищення результативності діяльності є підвищення використання трудових ресурсів, яке базується на двох принципах:

- екстенсивний – збільшення часу безвідмовної роботи за рахунок скорочення простоїв, запуску невикористаного обладнання, збільшення коефіцієнтів змінності в масштабах країни та скорочення часу на ремонт;
- інтенсивний – поліпшення використання машин і устаткування в одиницю часу за рахунок впровадження прогресивних технологічних процесів, про що ми зазначали вище.

Перехід до ринкових відносин вимагає змін у державній інвестиційній політиці з метою посилення впливу на інвестиційний процес за допомогою ринкових регуляторів. З метою впровадження результатів науково-технічного прогресу у виробництво, інвестиції повинні спрямовуватися переважно на реконструкцію і технологічний капітальний ремонт діючих виробничих потужностей, збільшення частки витрат на діючу частину основних фондів.

### **Література**

1. Alla Cherep, Olexandr Cherep, Iryna Mendela, Alexey Hostryk and Hanna Moskaliuk. Methodological approach to determining the strategy efficiency of the economic

mechanism development for innovation implementation at engineering enterprises. Proceedings of the 2019 7th Conference on Modeling, *Development and Strategic Management of Economic System* (MDSMES 2019). P 272–277.

2. Череп О. Г. Методики оцінки ефективності інвестиційної діяльності і конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція освіти, науки та бізнесу : монографія. Т. 8. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 298–304.

3. Офіційний сайт ТОВ «Аккад». URL: <https://clarity-project.info/edr/24232459>.

4. Череп А. В., Бугай В. З., Горбунова А. В., Череп О. Г. Фінансове планування : начальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Київ : Видавничий дім «Кондор», 2023. 292 с.

5. Угода про асоціацію з ЄС виконана на 55%. URL: <https://yvu.com.ua/ugoda-pro-asotsiatsiyu-z-yes-vykonana-na-55>.

**Карпенко А. В.**

доктор економічних наук, професор

**Карпенко Н. М.**

кандидат наук з державного управління, доцент  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя

### **3.4. ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК УКРАЇНИ У ПЛОЩИНІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ**

Повномасштабне вторгнення російської армії на територію України 24 лютого 2022 р. порушило розпочаті трансформації та тренди змін у соціально-економічному розвитку країни. І хоча зусилля влади та української політичної еліти, практичні кроки щодо формування демократичних принципів і розбудови ринкової економіки експерти та громадськість часто оцінювали з критичними висновками, загальне лихо змусило суспільство консолідуватися. Суттєвий опір українців, визначені пріоритети та розподіл ресурсів на початок вторгнення, активна комунікація з цивілізованим світом дозволили зупинити та протистояти ворогу [1]. Однак, негативні наслідки пандемії COVID-19, сучасної глобалізації та мілітаризації окремих економік світу спричинили загострення відносин щодо розподілу ресурсів і сфер впливу, що не дозволило на сьогодні припинити війну та відновити територіальну цілісність України.

Незважаючи на те, що Україна в даний час переживає найскладніші (трагічні) моменти свого незалежного та суверенного існування, у зв'язку з віроломним повномасштабним нападом росії, сучасними пріоритетами щодо стабілізації та розвитку української економіки є пошук нових моделей і форм господарювання, а також стимулювання створення та використання інновацій (передусім процеси цифровізації та впровадження елементів Індустрії 4.0), які обумовлюють інтенсифікацію економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни. Вагомими осередками формування, ефективного використання та розвитку людського капіталу, а також прийняття ефективних рішень є різні бізнес-спільноти (ототожнюємо з бізнес-об'єднаннями). Саме добровільне об'єднання незалежних учасників ринку створює сприятливі умови взаємодії в бізнес-спільнотах на основі врахування їх інтересів і потенціалу, що сприяє генеруванню ідей та дифузії в різні напрями діяльності, сектори економіки [2].

Різні бізнес-об'єднання відіграють критично позитивну роль в економічному розвитку країни, оскільки об'єднують мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), які є багаточисельною важливою складовою розвинених економік світу здатних забезпечувати суттєве формування робочих місць, створення доданої вартості,

розширення експорту, комерціалізацію та дифузію інновацій тощо. ММСП сприяють забезпеченню добробуту населення та підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому.

Реалізацію переваг ММСП важко забезпечити без створення сприятливого підприємницького середовища, оскільки наодинці вони є слабкими в комунікаціях з владою, формуванні зворотного зв'язку щодо державної політики, регулюванні й захисту своїх інтересів та зазвичай мають низьку схильність до користування різними послугами з розвитку бізнесу. Попри те, що підтримка для ММСП є критично важливою для їх успішного функціонування та розвитку, з причин обмеженості власних ресурсів вони не здатні самостійно повноцінно скористатися можливостями ринку чи створюваних програм, тому потребують суттєвої всебічної підтримки. Така практика є доволі поширеною у світі через бізнес-об'єднання, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та формуванню інноваційного потенціалу через надання затребуваних послуг та представляючи інтереси своїх членів.

Для України розвиток бізнес-об'єднань є дуже важливим та актуальним, особливо сьогодні, коли є нагальна потреба у консолідації людського капіталу та ресурсів усіх рівнів, пошуку кращих практик ефективного господарювання. Невипадково подолання сучасних викликів у військовій площині та післявоєнне відновленні економіки України більшість експертів пов'язують сьогодні зі значними трансформаціями національної економіки. Головні зміни мають стосуватися консолідації суспільства та збалансування поточних пріоритетів у забезпеченні реалізації демократичних принципів, прав і свобод, розвитку людського капіталу та ефективному використанні ресурсів [2].

За період незалежності в Україні з'являлись і зникали безліч найрізноманітніших об'єднань і спілок бізнесменів, які створювались із метою набуття додаткової стійкості, захисту своїх соціальних, політичних і корпоративних інтересів. Проте постійний запит на незадоволені потреби щодо реалізації спільних цілей ММСП сприяв постійній актуальності їх розвитку. Крім того, бізнес-об'єднання є невід'ємною частиною громадянського суспільства й показником спроможності до самоорганізації, а також і наслідком труднощів діалогу з державними та місцевими органами влади, правоохоронними та контролюючими органами, іншими асоціаціями та стейкхолдерами, зовнішніми і внутрішніми ринками [3].

В економіці України бізнес-об'єднання є вельми важливими інституційними формами організації, які сприяють долати як ринкові (несприятлива економічна ситуація в країні, брак попиту, падіння платоспроможності населення, обмеження у роботі, порушення логістичних ланцюжків тощо), так і регуляторні складнощі (несталість, складність та незрозумілість законодавства, бюрократичні перепони тощо), а також ситуацію з недостатньою безпекою ведення бізнесу та корупційними ризиками. Бізнес-об'єднання дозволяють українським ММСП розвивати свій бізнес, спільно вирішувати проблеми та говорити єдиним голосом у діалозі з владою, отримувати важливу актуальну інформацію та юридичну підтримку, можливість відстоювати права й інтереси свого бізнесу, навчатися, обмінюватися досвідом і налагоджувати ділові контакти (нетворкінг) тощо [4].

В Україні бізнес-об'єднання – це переважно громадські організації (спілки), що об'єднують суб'єктів підприємницької діяльності з метою їх розвитку, спілкування, захисту їх професійних інтересів, формування та підтримки сприятливого бізнес-середовища задля забезпечення сталого розвитку кожного окремого підприємства-члена та підприємництва в цілому [5]. Бізнес-об'єднання ми ототожнюємо з бізнес-спільнотами, оскільки вони мають спільні цілі. Зокрема, їх метою є вироблення і поширення новітніх знань та технологій у бізнес діяльності, встановлення зв'язків між суб'єктами бізнесу (членами бізнес-спільноти) для досягнення економічної вигоди кожного з них [6].

Бізнес-спільноти – це групи осіб, компаній або організацій, які мають спільні інтереси, цілі та діяльність, пов'язану з бізнесом і комерцією. Вони також відомі як бізнес-мережі або галузеві кластери, які можуть існувати як у фізичних просторах, так і у віртуальних. Ці спільноти відіграють вирішальну роль у сприянні економічному розвитку, обміну знаннями та інноваціям. Основними рисами бізнес-спільнот є: спільні інтереси; співпраця та мережа; обмін знаннями; професійний розвиток; об'єднання ресурсів; адвокація та вплив; ефект кластера; навчання та розвиток; наставництво та підтримка; організація подій і конференцій; створення бренду та маркетинг; економічний вплив; інновації та дослідження; зміцнення довіри. Тобто бізнес-спільноти відіграють вирішальну роль у об'єднанні бізнесів, сприянні співпраці та стимулюванні зростання через спільні знання, ресурси та підтримку [2].

Ґрунтовне дослідження щодо функціонування бізнес-спільнот і їх ролі у формуванні інтелектуального капіталу представлено у роботі [7] та визначено – це міжсекторальне об'єднання представників малого і середнього підприємництва, великого бізнесу щодо захисту своїх прав і законних інтересів, пов'язаних зі здійсненням підприємницької та бізнес діяльності, ефективних комунікацій один з одним та з державними органами щодо створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні та за її межами, забезпечення доступу до новітніх технологій, консультацій та інших професійних послуг, які управляються своїми членами і не мають на меті одержання прибутку.

За останні роки кількість бізнес-спільнот в Україні почала суттєво зростати, що почало позитивно впливати на консолідацію значного кола учасників ринку та розвиток людського капіталу. Особливою формою бізнес-спільнот та своєрідними «блоками зростання», які активно впроваджують сучасні інноваційні технології є кластери – економічні феномени, які розташовуються у певних регіонах, забезпечують рівномірний та збалансований розвиток регіональної економіки та економіки держави. Тобто кластери можна розглядати як важливі інфраструктурні елементи інноваційної економіки, що здатні об'єднати суб'єктів підприємництва, разом з науковцями, освітянами, владою та громадськістю з метою їх спільного розвитку, через комунікації, обмін досвідом, захист спільних інтересів, формування та підтримку сприятливого бізнес-середовища, взаємодію тощо [2].

Дослідження практики розвитку кластерів дозволяє констатувати про відсутність єдиного чіткого їх визначення на законодавчому рівні не тільки в Україні, а й багатьох країнах світу. Зокрема, їх масштаби можуть варіюватися від невеликих бізнес-об'єднань, до тих, що відіграють провідну роль в економіці країни. На базі узагальнення основних положень і концептів кластерної теорії М. Портера [8] визначено, що на функціонування та розвиток кластерів взаємозалежно впливають такі чинники: стратегія, структура і суперництво підприємства, факторні умови, стан попиту (модель «Діаманта»), а також державні інституції, економічна політика, соціальна структура, приватний сектор й ініціативи, пов'язані з діяльністю кластера. Важливим аспектом моделі промислового кластера є синергетичний ефект, базуючись на якому промислові кластери через економічні способи (продуктивність, інноваційність, створення нового бізнесу) впливають на конкурентну боротьбу, що в підсумку забезпечує розвиток економіки держави [9].

Основними ознаками, за якими можна класифікувати кластери є [10]: стадія розвитку; глибина кластеризації; динаміка зайнятості; значимість за територіальним поділом праці; рівень відкритості кластера; повнота використання «відправного» ресурсу (чинить вплив на стійкість існуючих утворених груп кластерного спрямування); надійність каналів перерозподілу ресурсів (надає стійкість логістичним потокам між членами кластера); підтримка найважливішої галузі кластера державою (спроможність до захисту інтересів існуючого об'єднання, вірогідність отримання додаткових переваг у конкуренції в результаті взаємодії з державою); галузева приналежність; структура;

характер зв'язків; кількість партнерів у кластері; управління та географічне охоплення; міцність.

Заохоченню до утворення кластерів у світовій практиці сприяють спеціалізовані кластерні програми або інтеграція в інші програми економічної допомоги. Зазвичай, такого роду стратегії пов'язані з інноваціями, дослідженнями, розробками й технологічною підтримкою (як нових, так і зрілих галузей). Крім того, вони орієнтовані на промислову трансформацію за допомогою кластерів, як каталізаторів змін.

Створення та розвиток кластерів регіонального рівня у світі, які формувалися за рахунок малих і середніх підприємств, часто ставало «відповіддю» мультинаціональним гігантам, завдяки стратегічному плануванню та координації учасників, а також пропозиції послуг маркетингу, закупівлі, логістики, розвитку людського капіталу тощо [11]. Розміри кластерів можуть коливатись від невеликих (10-15 установ) до глобальних (6-7 тис. установ, як, наприклад, у Китаї та Індії). «Середовище їх існування» також є багатоваріантним: як традиційні галузі, так і high-tech напрямом; як сектор послуг, так і соціальні сфери [12].

Хоча український кластерний рух і набирає обертів вже протягом тривалого проміжку часу, однак це не робить його чітко сформованим. Така ситуація склалась через несталу активність та певні культурно-ментальні особливості нашої нації, які були отримані в спадок від радянського минулого. Головна роль у затримці економічної та соціальної трансформації відводиться консерватизму свідомості суспільства в цілому, та кожного індивіда зокрема. Крім того, проблемою формування кластерного руху в Україні виступає його десинхронізація та невідповідність пріоритетам економічного розвитку в цілому. Так, наприклад, досить відчутною являється різниця між числом ІТ та агро/промисловими кластерами, відсутність централізованого обліку самих об'єднань тощо [13].

Чергове зростання уваги до кластерів і кластерних ініціатив в Україні припадає на останні роки (2020-2023 рр.), коли міжнародні донори вкотре намагаються дати поштовх для їх розвитку. Однією з таких ініціатив стало створення в 2020 р. у Запорізькому регіоні промислового кластеру. Поточна діяльність Запорізького кластеру «ІАМ» продемонструвала важливі позитивні зрушення не лише у довоєнний період, а і під час військового стану. Зокрема, сьогодні кластер об'єднує 35 учасників (бізнес, ЗВО, ТПП тощо) та має значну групу експертів і команд, що здатні вирішити широкий спектр поточних і стратегічних питань у напрямках: промислова автоматизація, робототехніка та ІТ (зварювальні системи, безпілотний транспорт, елементи розумних систем, контроль процесів та обладнання); промислове та технологічне машинобудування (металообробка та апаратне забезпечення, гальванічне покриття, інжиніринг, будівництво); виробництво (адитивні матеріали, ливарне обладнання, деталі та готові вузли, автозапчастини та запчастини для техніки, крани і підйомне обладнання); зелені технології; розумне поводження з відходами; стандартизація та сертифікація тощо. Запорізький кластер «ІАМ» є активним учасником Українського кластерного альянсу, що збільшує його можливості в напрямі інтернаціоналізації та дозволяє пришвидшити позитивні зрушення у співпраці з європейською кластерною спільнотою [14; 15].

Запорізький кластер «ІАМ» є важливим елементом регіональної екосистеми, його включено до Стратегії регіонального розвитку до 2027 року та до Програми заходів розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки. За ініціативи Запорізького кластеру «ІАМ», Запорізької торгово-промислової палати та Національного університету «Запорізька політехніка» започатковано створення спільної інноваційної екосистеми Запорізького регіону з метою розширення процесів продукування інновацій та R&D (дослідження та розробки), виробництва продукції нового покоління («Індустрія 4.0»), а також спільної реалізації інжинірингових проєктів. Основою формування кластеру є координація та

синхронізація співпраці учасників за такими напрямками: визначення спільних цілей та потреб; зміцнення довіри через нетворкінг і регулярне спілкування; запуск конкретного плану дій тощо [14].

Важливість таких рис як організація кластерної інфраструктури (координаційний механізм) та коопераційні відносини (зв'язок між учасниками кластеру та інфраструктурою) можна представити через характеристику структури Запорізького кластера «ІАМ» (рис. 1). Необхідно відмітити, що структура кластера поділяється на ядро (базові підприємства, які спеціалізуються на профільних видах діяльності та займаються виробництвом основної кінцевої продукції) та інші елементи структури, які підтримують, обслуговують, забезпечують функціонування та розвиток економічного кластера [2].



Рисунок 1 – Структура Запорізького кластера «ІАМ»

Тож, підсумовуючи відзначене, можна констатувати, що відновлення та розвиток української державності в суттєвій мірі залежить від кількості та якості бізнес-об'єднань, забезпечення подальшого переходу від звичної нам галузевої моделі розвитку до кластерної. Адже такі об'єднання вже зарекомендували себе в інших країнах та їхніх союзах в ролі потужної рушійної сили інноваційного зростання суспільства в цілому, і кожної сфери діяльності зокрема. Увага всіх причетних до розвитку кластерного руху структур має бути прикута до воєнно-промислового комплексу, що є чи не єдиним гарантом буття української нації взагалі. Окрім того, вкрай важливими є ті, які здатні випускати товари подвійного призначення, а також налагодити виробництво тих товарів, які змінять «начинку експортного портфелю» із «сировинного» на «готовий», тобто продаж вже переробленої продукції, з більшою часткою доданої вартості.

Для – стимулювання розвитку кластерів необхідно забезпечити [16; 17]:

– схвалення нормативно-правових положень сприяння розвитку промислових



- кластерів в межах галузевої, інноваційної та регіональної політик;
- розробку виняткового плану допомоги промисловим мікро-, малим та середнім підприємствам (в т. ч., під час воєнного конфлікту);
  - опрацювання державної стратегії космополітизації вітчизняних галузей промисловості в європейські ланцюги постачань та доданої вартості;
  - збільшення фінансової підтримки кластерів з боку Уряду (на прикладі більш розвинених країн);
- сприяння активнішій участі українських мікро-, малих та середніх підприємств у європейських грантових програмах;
- залучення представників бізнес-спільнот (Українського кластерного альянсу) до Уряду, а також надання доступу самим кластерам до відповідних інвестиційних проєктів і процесу «написання» таких планів;
  - підтримку тих кластерів, які досягають економічного ефекту за допомогою науково-дослідних розробок, інноваційного розвитку тощо.
- Запровадження та пришвидшення «кластерного руху» впливає на економічний стан регіону та держави, оскільки забезпечується:
- концентрація економічної діяльності в межах «промислових блоків», завдяки ланцюговим зв'язкам яких, існує можливість відслідковування та зменшення прогалін, з подальшим продукуванням побічних потоків знань;
  - збільшення ринку, за допомогою кооперації різного роду установ, що веде за собою примноження віддачі від масштабу та входження фірм у нові сегменти;
  - продукування колективної ефективності, через налагодження взаємин між членами кластерів, збільшення конкурентних переваг останніх, а також проведення спільних досліджень та розробок;
  - зростання числа промислових вузлів і зміцнення всієї системи, шляхом створення новіших ланцюгів доданої вартості та посилення взаємозалежності між установами;
  - формування взаємодіючих впливів, за рахунок успішного функціонування певного кластера та примноження, тим самим, продуктів діяльності інших.

Отже, можна стверджувати, що для України сьогодні пріоритетним напрямом для консолідації суспільства є стимулювання розвитку бізнес-об'єднань. Кластери виступають особливими бізнес-об'єднаннями з взаємодоповнюючих та взаємозалежних компаній та організацій, що співпрацюють у визначеній бізнес-сфері та мають спільні вектори діяльності. Різноманітність їхніх ознак підтверджує багатосторонність характеру їх функціонування, завдяки чому ці спільноти вважаються універсальним важелем економічного зростання. Участь у бізнес-об'єднаннях, в т.ч. і в кластерах залежить від потреб та проблем бізнесу, а ті, своєю чергою, значною мірою визначаються регуляторними умовами й економічною ситуацією в країні. Поточні обставини доводять, що попит на консолідацію зростає переважно в умовах погіршення економічного середовища. Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні з причин військового вторгнення та проголошення воєнного стану відображає важливість об'єднання й ефективнішого використання наявного потенціалу бізнесу, особливо ММСП. Покращення рівня взаємодії ММСП надасть можливість поєднувати експертність різних рівнів і тим самим, підштовхуватиме до нової її комбінації, тобто до інноваційних змін, а також консолідації та вибору ціннісних пріоритетів без подальшого повторення помилок минулого.

### Література

1. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Роль кластеру у післявоєнному відновленні регіону. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.).

- / за заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 173–179.
2. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 61–75.
  3. Розбудова потенціалу бізнес-асоціацій в Україні: інструменти, успіхи, виклики. Кейс-стаді. Київ. Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». 2021. 70 с.
  4. Стан розвитку членських бізнес-об'єднань в Україні. Аналітичний звіт. Київ : Програма розвитку ООН в Україні. 2021. 132 с.
  5. Пащук Л. В. Розвиток членської бази бізнес-об'єднань : практичний посібник. Київ : 2018. 49 с.
  6. Козловський С. В., Синегуб П. С. Бізнес-спільноти в економіці: функціонування та призначення. *International scientific innovations in human life*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Manchester, United Kingdom. 16-18 February 2022. pp. 560–568.
  7. Синегуб П. С. Економічний механізм управління інтелектуальним капіталом бізнес-спільноти в умовах дигіталізації : дис. ... д-ра філософ. : спеціальність 051 «Економіка» (Соціальні та поведінкові науки). Вінниця. 2023. 269 с.
  8. Porter M. E. The competitive advantage of nations. Kindle Edition : Free Press 1998. 896 p.
  9. Карпенко А., Гурбик Ю., Карпенко Н. Генезис кластерної теорії в економічній науці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 4–16.
  10. Семенова Г. А., Богма О. С. Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України. *Вісник економічної науки України*. 2006. № 1 (9). С. 127–133.
  11. Європейська кластерна обсерваторія. URL: <http://www.klasterobservatory.eu>.
  12. Становлення світових кластерів. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-svit>.
  13. Національна програма кластерного розвитку до 2027. Концепція. Орієнтири. URL: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/cluster\\_development\\_program%20v1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/cluster_development_program%20v1%20(1).pdf).
  14. Офіційний сайт Запорізького кластеру «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування». URL: <https://www.iamcluster.zp.ua>.
  15. Сайт Українського кластерного альянсу. URL: <https://www.clusters.org.ua>.
  16. Юрчак О. Кластери – пігулка від індустріалізації. *Журнал «ZN.UA»*. 24.05.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/business/klasteri-pihulka-vid-deindustrializatsiji.html>.
  17. Шайко Л. Кластерні політики в Європі і не тільки. *Інтернет-портал «Industry4Ukraine»*. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/klasterni-polityky-v-yevropi-i-ne-tilky>.

**Кущик А. П.**

кандидат економічних наук, професор

**Кривохатко К. С.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

### **3.5. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

Зміцнення фінансової системи та розвиток добре функціонуючого ринку цінних паперів має важливе значення для успішного відновлення України. Ринок цінних паперів є одним із найбільш вразливих секторів національної економіки, що вимагає

встановлення єдиних жорстких правил гри і, водночас, забезпечення підтримки розвитку його учасників та створення сприятливих умов для запровадження новацій.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність розвитку ринку цінних паперів визначається перш за все рівнем його капіталізації, обсягом торгів на фондових біржах та кількістю і різноманіттям цінних паперів, які знаходяться в обігу.

До повномасштабної війни, вітчизняний ринок цінних паперів характеризувався відсутністю цілісної системи та чітко окресленої концепції розвитку.

Повномасштабна війна, розпочата росією на території України 24 лютого 2022 року, внесла певні корективи в функціонування ринку цінних паперів України.

24 лютого 2022 року Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) було запроваджено обмеження щодо здійснення операцій на ринках капіталу та організованих товарних ринках.

В рішенні Комісії було зазначено про призупинення розміщення, обіг та викуп усіх цінних паперів, а також проведення операцій в системі депозитарного обліку та системах клірингового обліку осіб, яка провадить клірингову діяльність, окрім проведення операцій необхідних для здійснення Національним банком монетарної та грошово-кредитної політики та Міністерством фінансів операцій з обслуговування державного боргу [1].

Перш за все, це було впроваджено задля протистояння панічним настроям населення, що могли б обвалити ринок та унеможливити його повноцінну роботу в майбутньому. Окрім цього, призупинення операцій на ринку цінних паперів передбачало виявлення активів, пов'язаних з агресорами – росією та білоруссю, та обмежити їх можливості вести бізнес в Україні.

Регуляторні обмеження інструментарію та кола операцій фінансових установ, істотно скоротили обсяги біржових торгів. Найактивнішими учасниками ринку, в цей період, були НБУ, який суттєво збільшив свій портфель ОВДП для підтримки ліквідності банків і фінансування дефіциту бюджету та населення, зацікавлене у підтримці держави [2].

З метою залучення коштів в бюджет і підтримки економіки НКЦПФР, під час воєнного стану, було створено умови на полегшення діяльності професійних учасників в частині процедури їх ідентифікації при купівлі держоблігацій та процедуру їх придбання для нерезидентів.

Регулятор разом з Національним банком України уніфікував підходи обліку цінних паперів резидентів та нерезидентів на агрегованих рахунках депозитарних установ. Також НКЦПФР було продовжено терміни дії сертифікатів професійних учасників ринку, було перенесено терміни виконання нормативних вимог, надано дозвіл проводити загальні збори дистанційно та використовувати електронний документообіг.

У серпні 2022 року НКЦПФР скасувала більшість обмежень, впроваджених 24 лютого 2022 року і, як наслідок, українські фондові біржі: «Українська біржа» та ПФТС, поновили торгівлю усіма цінними паперами [3].

За даними НКЦПФР, загальний обсяг випусків емісійних цінних паперів у 2022 році зменшився порівняно з попереднім роком на 54,94 млрд грн та становив 57,45 млрд грн. [4]

Обсяг випусків емісійних цінних паперів в першій половині 2023 року збільшився майже в 3 рази порівняно з аналогічним періодом 2022 року та становив 42,9 млрд грн та 5 млн доларів США [5].

Обсяг торгів фінансовими інструментами у 2022 році становив 160,64 млрд грн. Найбільший обсяг торгів за фінансовими інструментами на біржових майданчиках було здійснено з ОВДП – 152,83 млрд грн (95,14% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами) (табл. 1).

Таблиця 1 – Обсяг торгів фінансовими інструментами з розподілом за їх видами у 2020-2022 рр., млн грн [4; 6]

Фінансовий актив	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Акція	594,13	0,1771	591,08	0,1308	91,75	0,057
Акція іноземного емітента	6,95	0,0021	104,16	0,0230	936,6	0,583
Акція КІФ	3,72	0,0011	0,14	0,0000	2,89	0,002
Державний дериватив	2,82	0,0008	-	-	-	-
Інвестиційний сертифікат	50,85	0,0152	15,74	0,0035	1,49	0,001
Корпоративна облигація	-	-	-	-	197,88	0,123
Облигація внутрішніх державних позик України	328653,97	97,9856	443756,88	98,1849	152825,19	95,138
Облигація внутрішніх місцевих позик	3856,51	1,1498	1916,04	0,4239	61,53	0,038
Облигації зовнішніх державних позик України	1155,28	0,3444	2784,66	0,6161	3819,3	2,378
Облигація іноземного емітента	71,36	0,0213	109,44	0,0242	88,28	0,055
Облигація іноземної держави	4,09	0,0012	228,06	0,0505	2296,08	1,429
Облигація підприємства	927,56	0,2765	2395,05	0,5299	309,19	0,192
Опціонний сертифікат	59,82	0,0178	22,15	0,0049	-	-
Ф'ючерсний контракт	23,37	0,0070	37,17	0,0082	5,87	0,004
Усього	335410,42	100,0	451960,57	100,0	160636,02	100,0

Протягом аналізованого періоду найбільшу питому вагу в обсязі торгів фінансовими інструментами на біржовому ринку займали облигації внутрішніх державних позик України 95-98%. Операції з похідними фінансовими інструментами займали чи не найменшу питому вагу та в абсолютних показниках становили: у 2020 році 86,01 млн грн, у 2021 – 59,32 млн грн та у 2022 – 5,87 млн. грн. При цьому, слід зазначити, що у 2022 році на біржовому ринку були представлені лише ф'ючерсні контракти, їх обсяг становив 5,87 млн грн.

Таблиця 2 – Обсяг торгів фінансовими інструментами у розрізі операторів організованих ринків капіталу у 2022 році, млн грн [4]

Фінансовий актив /Організатор торгів	УБ	ПФТС	УМВБ	ПЕРСПЕКТИВА
Акція	88,18	3,57	-	-
Акція іноземного емітента	412,26	524,04	-	0,30
Акція КІФ	2,89	-	-	-
Інвестиційний сертифікат	1,49	-	-	-
Корпоративна облигація	11,26	186,61	-	-
Облигація внутрішніх державних позик України	13665,17	80172,14	-	58987,88
Облигація внутрішніх місцевих позик	4,80	55,66	-	1,06
Облигації зовнішніх державних позик України	1171,48	2076,33	-	571,49
Облигація іноземного емітента	45,58	26,13	-	16,57
Облигація іноземної держави	3,05	735,76	-	1557,26
Облигація підприємства	9,24	194,07	-	105,88
Ф'ючерсний контракт	1,42	-	4,44	-
Усього	15416,82	83974,32	4,44	61240,43

У 2022 році на фондовому ринку України провадили свою діяльність чотири фондові біржі, а саме: АТ «Фондова біржа ПФТС», ПАТ «Фондова біржа «Перспектива», АТ «Українська біржа» та ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа». При цьому, 90,4% вартості торгів фінансовими інструментами, було консолідовано на двох операторах організованих ринків капіталу: «ПФТС» та «ПЕРСПЕКТИВА» (табл. 2).

Обсяг торгів фінансовими інструментами у 2022 році операторами організованих ринків капіталу становив 99,95% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами. Торгівля ф'ючерсними контрактами проводилась лише на двох біржах: АТ «Українська біржа» та ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа».

З 2010 року АТ «Українська біржа» активно використовувала ф'ючерсні контракти на індекс акцій, золото, срібло, нафту і валютні пари, але у зв'язку з введенням державних санкцій на програмне забезпечення торговельної системи, була змушена повністю призупинити торги похідними у 2018 році. У 2020 році біржа відновила операції на строковому ринку запустивши ф'ючерсні контракти на курс долару США до української гривні [7].

Обсяг торгів ф'ючерсними контрактами ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа» становив 4,44 млн грн, при цьому, у травні 2022 року, НКЦПФР прийняла рішення зупинити дію ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарних біржах ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа» до дати закінчення дії воєнного стану. Як зазначається Регулятором, особи, пов'язані з кінцевими бенефіціарними власниками біржі та її правлінням, вели діяльність, на яку не мали відповідної ліцензії [8].

Враховуючи, що в Україні похідні фінансові інструменти займають незначну питому вагу на ринку цінних паперів, необхідно створювати усі можливості для більш активного їх використання.

Похідні фінансові інструменти (деривативи) отримали свою назву від англійського терміну «derivative» – «похідний». Французькою мовою «derivatif» – вихід, латинською – «derivare» – відводити, проводити. Дериватив дістав свою назву від того, що його вартість є похідною від вартості фундаментальних, базових інструментів, покладених в основу угоди [9].

Слід зазначити, що здатність похідних фінансових інструментів щодо хеджування ризиків, проведення спекулятивних та арбітражних операцій призвело до активного застосування цих інструментів на світовому ринку. При цьому, похідні фінансові інструменти також виконують інформаційну функцію, завдяки якій інвестор отримує актуальну інформації про майбутній стан ринку.

Деривативи є життєво важливими для глобальної економіки та економічного зростання, наразі вони активно використовуються по всьому світу у всіх галузях.

Міжнародна асоціація свопів та деривативів (ISDA), за результатами дослідження наводить переваги деривативів для різних галузей економіки [10]:

- банківський сектор – інструмент управління ризиком зміни відсоткової ставки, тим самим збільшення можливостей кредитування фізичних осіб та бізнесу;
- пенсійні фонди – управління відсотковою ставкою та інфляційним ризиком;
- страхові компанії – страхування внесків клієнтів задля покриття майбутніх страхових вимог;
- товаровиробники – фіксування вартості випуску боргових зобов'язань для фінансування нових інвестиційних проєктів та виробничих потужностей, що веде до зростання та створення нових робочих місць;
- експортери – можливість фіксувати валютний курс за яким вони зможуть конвертувати майбутній дохід отриманий в іншій країні, що дозволяє створити умови для стабільної діяльності зберегти конкурентоспроможність;

– виробники сільськогосподарської продукції – управління ризиком, що пов'язаний з неврожаями, сезонними коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, посівний матеріал, паливо;

– енергетична галузь (для виробників, операторів та дистриб'юторів) – управління ціновими змінами та відповідно зменшення впливу коливання цін для споживачів.

В Україні ринок похідних фінансових інструментів знаходиться на етапі становлення, активізація зазначеного ринку безумовно прискорить розвиток економіки та фондового ринку, зокрема, а також посилить гарантії та захист інвесторів.

Науковець Шмуратко Я. А. пов'язує розвиток вітчизняного ринку похідних цінних паперів з появою і функціонуванням бірж в Україні. Автор вважає доцільним виокремлення таких основних періодів розвитку українського ринку ПФІ [11]:

1) 1994-1998 рр. – період впровадження операцій з похідними фінансовими інструментами на фондових біржах країни;

2) 2003-2009 рр. – період поновлення операцій із деривативами, вдосконалення механізмів функціонування ринку;

3) 2010 р. – дотепер – якісно новий період розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів.

Незважаючи на скорочення ринку деривативів за останні роки, сьогодні вирішується низка проблем, які б дозволили активізувати ринок.

Оснвою для подальшого ефективного функціонування ринку деривативів та удосконалення механізмів виконання зобов'язань за деривативами заклав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів», що набрав чинності 16 серпня 2020 року [12]. До участі у розробленні зазначеного Закону було долучено фахівців Європейського банку реконструкції і розвитку.

Законом визначено питання щодо обов'язковості виконання угод, до цього була можливість для якоїсь зі сторін деривативного контракту не виконати свої зобов'язання, якщо це їй було не вигідно. Відповідно, примусове виконання угоди впливає на зменшення ризиків, що в свій час стримувало розвиток в Україні похідних фінансових інструментів. Законом також передбачено захист споживача фінансових послуг, який не є професійним (кваліфікованим) інвестором.

З 1 липня 2021 року набрав чинності Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який замінив Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок», а також вніс відповідні зміни до Цивільного, Господарського та Кримінального кодексів, Кодексу України з процедур банкрутства та низки інших законодавчих актів [13].

Законом регулюються відносини, що виникають під час емісії, обігу, викупу цінних паперів та виконання зобов'язань за ними, укладання і виконання деривативних контрактів, заміни сторони деривативних контрактів та вчинення правочинів щодо фінансових інструментів на ринках капіталу, а також відносини, що виникають під час провадження професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках. Слід зазначити, що нове законодавство суттєво змінило не лише терміни, а й вимоги до учасників ринку та повноваження регулятора – Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Також, Україна взяла на себе зобов'язання прийняти зазначені зміни в межах Угоди про асоціацію з Євросоюзом, прийнятих на основі рекомендацій Міжнародної асоціації свопів і деривативів (ISDA) [14].

Завдяки спільним зусиллям Незалежної асоціації банків України (НАБУ), Американської торговельної палати в Україні (ACCU) і Проєкту USAID «Трансформація фінансового сектору» у вересні 2021 року відбулося запровадження Генеральної угоди ISDA в Україні, що вирішує проблеми кастомізації угод із похідними фінансовими інструментами за межами організованого ринку. Базовим стандартом

таких умов виступає так звана Генеральна угода Міжнародної асоціації свопів і деривативів (ISDA). Впровадження в Україні світових практик забезпечить створення умов для їх стандартизації та відповідно має зробити операції з фінансовими та товарними деривативами безпечнішими, більш ефективними та менш витратними, а отже й сприятиме збільшенню їх популярності [15].

19 липня 2023 року Рада з фінансової стабільності схвалила оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України, до розробки якої були долучені Національний банк України, Міністерство фінансів України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

Серед цілей Стратегії передбачено, що фінансова система України повинна працювати на відновлення країни та повинні бути створені умови для використання сучасних фінансових послуг [16].

Також важливим кроком щодо подальшого розвитку ринку капіталу в Україні, стало підписання Меморандуму (6 липня 2023 року) між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Європейським банком реконструкції та розвитку та Варшавською фондовою біржею щодо подальших спільних зусиль для зміцнення ринків капіталу задля відновлення економіки України після російського вторгнення. Загальна мета Меморандуму залучити міжнародний досвід для підтримки розвитку ринку капіталів України, для забезпечення прозорих та ефективних ринкових механізмів, які повністю б відповідали принципам належного врядування та регулювання, для спрямування фінансування приватного сектору в Україну на етапі реконструкції. Європейський банк реконструкції та розвитку та Варшавська фондова біржа також будуть сприяти інтеграції України в європейські та міжнародні ринки капіталу та прийматимуть активну участь у розробці та впровадженні фінансових послуг і продуктів базуючись на здобутках міжнародної практики та інноваційних фінансових технологій [17].

Цілком зрозуміло, що в післявоєнний період буде важливо змістити баланс фінансового сектору в бік ринків капіталу, оскільки український бізнес потребуватиме більш ширшого спектру інструментів для фінансової підтримки. Залучення інвестицій, особливо іноземних, потребуватиме створення умов для повноцінного використання ринку капіталів, оскільки західні інвестори мають уже значний досвід операцій з фінансовими інструментами і деривативами в тому числі. В Україні похідні фінансові інструменти займають незначну питому вагу на ринку цінних паперів, тим самим створюючи можливість використовувати їх як потенційний фінансовий інструмент залучення інвестицій. Фахівці зазначають, що для поживлення ринку цінних паперів знадобляться подальші регуляторні реформи. В Україні досі немає закону про фінансову заставу, а також необхідні реформи ринків деривативів, щоб гарантувати отримання Україною чіткого юридичного висновку щодо взаємозаліку та ліквідаційного взаємозаліку від Міжнародної асоціації свопів та деривативів (ISDA) [18].

До війни ринок капіталу України був значною мірою зосереджений на банківських установах. Відбудова національної економіки в післявоєнний період вимагатиме значних обсягів капіталу, використання різноманітних ліквідних фінансових інструментів дозволить більш ефективно перерозподіляти капітал в економіці та спрямовувати його на відновлення бізнесу. Подальший розвиток ринку цінних паперів України передбачає вдосконалення системи обігу цінних паперів, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності вітчизняного ринку, зниженню ризиків, досягнення оптимального поєднання державного регулювання і саморегулювання, захисту прав всіх учасників ринку цінних паперів. Реформування ринку капіталу, дозволить залучити іноземні інвестиції і модернізувати економіку, забезпечити демонополізацію товарних ринків і створити прозорі правила для усіх учасників, що буде поштовхом до післявоєнної відбудови України.

## Література

1. Про тимчасове обмеження проведення операцій на ринках капіталу : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 24.02.2022 р. № 136. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf> / (дата звернення: 05.09.2023).
2. Шишков С. Є. Залучення індивідуальних інвесторів до фондового ринку України: технології та інструментарій. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 64–83.
3. Про впорядкування провадження професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках у період дії воєнного стану. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 04.08.2022 р. № 1053. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/rish\\_1053-1.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/rish_1053-1.pdf) (дата звернення: 10.09.2023).
4. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України протягом січня-грудня 2022 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 12.09.2023).
5. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України протягом січня-серпня 2023 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 12.09.2023).
6. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України протягом січня-грудня 2021 року. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 13.09.2023).
7. Офіційний сайт АТ «Українська біржа». URL: <https://www.ux.ua/s209> (дата звернення: 15.09.2023).
8. Щодо зупинення дії ліцензії на провадження професійної діяльності на організованих товарних ринках ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа». Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 13.05.2022 р. № 377. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/rish\\_377.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/rish_377.pdf) (дата звернення: 15.09.2023).
9. Головка В. І., Кляченко В. В. Аналіз наукових підходів до трактування сутності та класифікації похідних фінансових інструментів та їх складових. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 3 (43). С. 87–93.
10. Хто і чому використовує деривативи та які останні тренди на позабіржовому ринку деривативів? URL: <https://www.pard.ua/uk/news/4972-khto-i-chomu-vykorystovuyeye-derivatyvy-ta-yaki> (дата звернення: 17.09.2023).
11. Шмуратко Я. А. Перспективи розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 18. С. 140–144.
12. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» від 19.06.2020 № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (дата звернення: 20.09.2023).
13. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#n1974> (дата звернення: 26.09.2023).
14. Ільїн Арсен. Нові правила гри на ринках капіталу і товарних ринках. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/arsen-ilin-novi-pravyla-hry-na-rynkakh-kapitalu-i-tovarnykh-rynkakh> (дата звернення: 26.09.2023).
15. Краснова М. Є. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення регулювання ринку похідних фінансових інструментів в Україні. *Інтелект XXI. Фінанси та облік*. № 2. 2022. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022\\_2/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_2/15.pdf) (дата звернення: 26.09.2023).
16. Рада з фінансової стабільності схвалила оновлену Стратегію розвитку



фінансового сектору України та обговорила системні ризики. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-shvalila-onovlenu-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-obgovorila-sistemni-riziki> (дата звернення: 27.09.2023).

17. Меморандум про взаєморозуміння між НКЦПФР, Варшавською фондовою біржею та EBRD. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidpysano-memorandum-pro-vzaiemorozuminnia-mizh-nktsprf-varshavskoiu-fondovoiu-birzheiu-ta-ebrd> (дата звернення: 27.09.2023).

18. Ральф де Хаас. Майбутнє фінансового сектору в післявоєнній Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/authors/63b6e8233b842> (дата звернення: 27.09.2023).

**Мужиков А. В.**

**Зборовська О. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.6. КОНТРОЛІНГ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Контролінг – це підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його ланкою чи процесом, за допомогою якої планується, координується, узгоджується та контролюється діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюється інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, основною метою якої є використання усіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства.

Перш за все, контролінг сьогодні орієнтований на підтримку процесів прийняття рішень на базі комп'ютеризованої системи збору та обробки інформації. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які приймають рішення. Таким чином, до функцій контролінгу відносяться створення, обробка, перевірка і подання системної управлінської інформації. Контролінг підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю і адаптації.

Завдання контролінгу полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує керівництву заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Щодо прийняття управлінських рішень, то, на нашу думку, до завдань контролінгу не входить їх прийняття, а лише збір необхідної інформації, підготовка до прийняття, а також розроблення та обґрунтування альтернативних варіантів.

З функціонального огляду контролінг здійснюється кожним керівним працівником. Зазначимо, що суть системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на тривалу перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу.

Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством репрезентовано на рис. 1. Як видно з рис. 1, роль процесу контролінгу в управлінні підприємством тотожна значенню контролінгу в загальній системі управління. Тобто, в процесі управління за допомогою функцій та завдань контролінгу отримується та аналізується інформація із зовнішнього середовища; встановлюються плани, стандарти, нормативи та

порівнюються з ними фактичні показники; в разі відхилень аналізуються причини та готується інформація для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом.

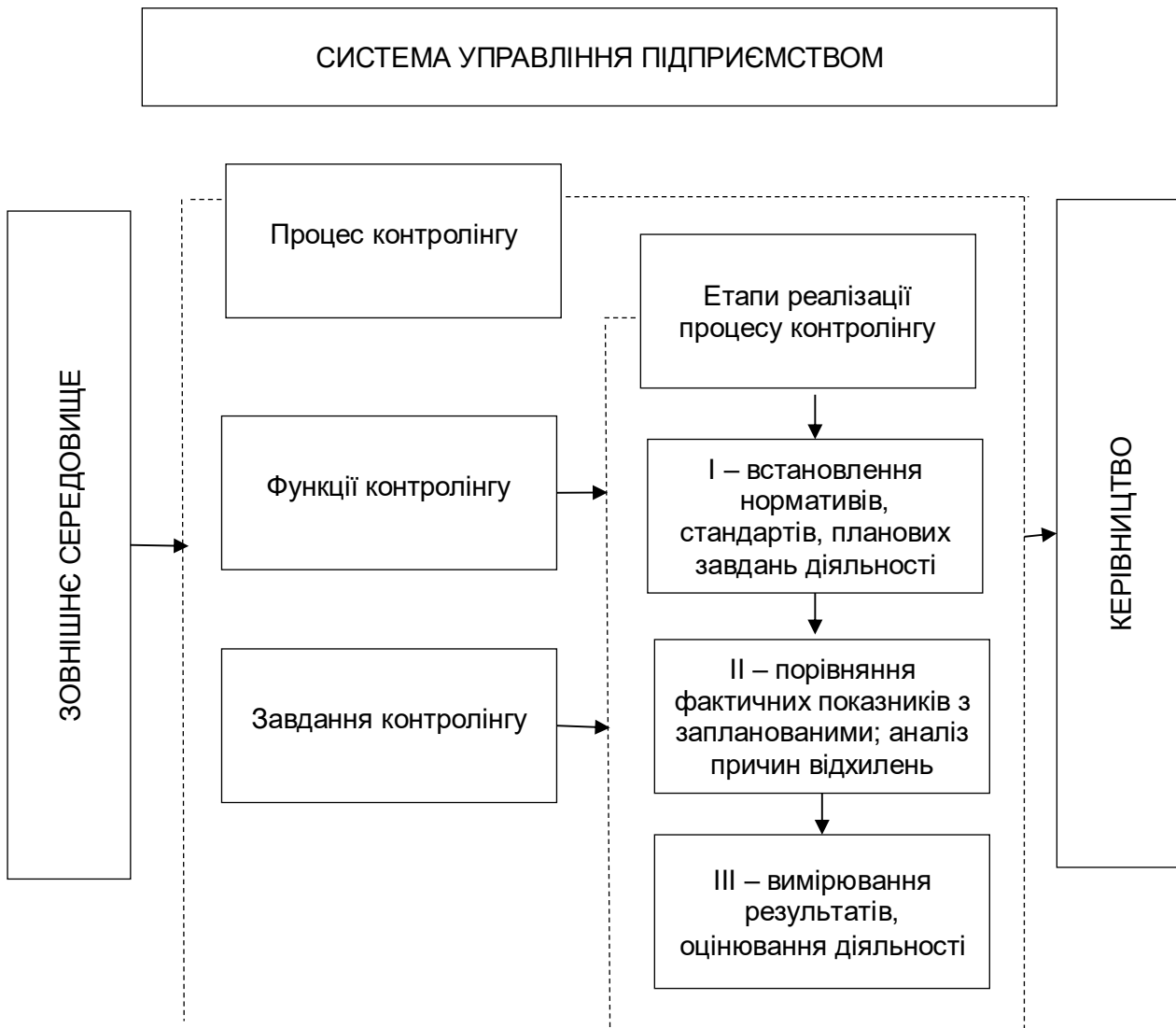


Рисунок 1 – Контролінг в системі управління підприємством [1]

Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів.

Для реалізації кінцевої мети організації контролінг пов'язує усі функції менеджменту, інтегрує та координує їх, при цьому не змінюючи управління, а перекладає його на якісно новий рівень. Головна мета контролінгу – це удосконалення системи управління розвитком підприємства.

При розробці системи контролінгу на підприємстві необхідно враховувати особливості системи менеджменту. У даний час на більшості підприємств існує або посада, або відділ контролінгу, який виконує різноманітний перелік функцій. У більшості компаній служба контролінгу сприймається як допоміжна служба, яка обслуговує процеси вироблення та прийняття управлінських рішень. При цьому інструменти контролінгу використовуються не в повному обсязі, що порушує комплексність системи контролінгу.

Контролінг – це сучасна, комплексна система управління організацією, спрямована на координацію та взаємодію системи управління підприємством. Контролінг повинен бути спрямованим на забезпечення інформаційно-аналітичної

підтримки процесів прийняття рішень при управлінні організацією та може бути частиною, яка диктує прийняття певних рішень в межах певних систем менеджменту.

При організації на підприємстві контролінгу особливе значення має правильне встановлення послідовності залучення в процес управління взаємопов'язаних елементів системи менеджменту. Важливо при цьому спиратися на організаційні принципи управління, на методичну та нормативно-законодавчу базу.

Без створення науково обґрунтованої методичної та інструментальної бази неможливе успішне функціонування системи контролінгу на підприємстві майбутнє.

На обсяг реалізованих на підприємствах функцій контролінгу впливають наступні фактори: фінансово-економічний стан організації; розуміння менеджментом підприємства і його власниками необхідності своєчасного впровадження апарату контролінгу; рівень диверсифікації виробництва, номенклатури продукції, що випускається; рівень конкуренції; кваліфікація менеджменту підприємства; кваліфікація фахівців служби контролінгу.

Слід виділити характерні особливості процесів планування, збору інформації, обліку, аналізу і контролю, придбані ними в системі контролінгу (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості функцій контролінгу в процесі управління підприємством [2]

Функції (елементи)	Управлінська роль	Особливості при реалізації з використанням контролінгу
Планування й прогнозування	Здійснення напрацювань з питань методичного та інструментального вдосконалення процесу планування та прогнозування	– планування з орієнтацією не тільки на результат, а й з урахуванням формулювання завдань і завдань для кожного підрозділу, при цьому поставлені завдання необхідно узгоджувати з конкретними виконавцями; – плановані показники повинні легко відслідковуватися на основі існуючої на підприємстві системи обліку
Інформаційно-організаційна	Розробка і реалізація руху інформаційних потоків по каналах зв'язку внутрішнього середовища підприємства	– інформація призначена в першу чергу для внутрішніх користувачів; – збір інформації здійснюється в рамках підготовки до наступного обов'язкового обліку і аналізу; – забезпечення дотримання принципів відкритості та закритості певних каналів зв'язку
Облікова	Інформація, яка використовується в обліку, повинна відповідати прийнятим управлінським рішенням	– забезпечення оптимального поєднання інструментів фінансового і управлінського обліку; – управлінський облік націлений на потреби внутрішніх користувачів; – управлінський облік орієнтований на супровід прийняття управлінських рішень
Аналітична	Інформаційна та методична підтримка в процесі прийняття рішень, отримані результати повинні завжди зіставлятися з цілями підприємства	– забезпечення оптимального поєднання інструментів фінансового і управлінського обліку; – управлінський облік націлений на спожи внутрішніх користувачів; – управлінський облік орієнтований на супровід прийняття управлінських рішень
Контролююча (Регулююча)	Переорієнтація контролю в самоконтроль, можливість навчання та виправлення помилок, націленість на випереджаюче управління	– трансформація процесу контролю в самоконтроль як навчальну підсистему; – визначення результатів роботи кожного підрозділу і працівника підприємства зокрема, облік впливу кожного результату на загальний підсумок діяльності підприємства; – зміщення акцентів в сторону випереджаючого, або «пророкує» управління

Їх можна охарактеризувати наступним чином:

- в процесі планування слід враховувати можливості методичного та інструментального вдосконалення системи контролінгу;
- інформація, зібрана для подальшого обліку і аналізу, враховує в першу чергу інтереси внутрішніх користувачів;
- облік ґрунтується на інструментах і методах управлінського обліку і за допомогою інформаційної функції забезпечує ефективну підтримку прийняття управлінських рішень;
- аналіз в системі контролінгу відрізняється тим, що спрямований на вивчення майбутнього, а не минулого, а також тим, що в процесі аналізу робиться акцент на стратегічні цілі підприємства з можливістю комплексної оцінки прийнятих управлінських рішень;
- контроль швидше виконує завдання самоконтролю і націлений на випереджувальний, або «пророкує» управління.

Процес побудови ефективної системи контролінгу досить тривалий. У західних компаніях, де бізнес процеси налагоджені та ефективно реалізуються сучасні моделі менеджменту, на це витрачається 2-3 роки. Створення системи контролінгу повинно бути викликane об'єктивними причинами розвитку підприємства.

У результаті створення системи контролінгу підприємство отримує у своє розпорядження сучасний інструментарій управління, який дозволяє: скорочувати час прийняття управлінських рішень, підвищувати ефективність управління активами, підвищувати рентабельність та прибуток підприємства.

Кожне підприємство наслідує певну стратегію розвитку, яка реалізується, через створення певної системи менеджменту. Система контролінгу включає в себе систему управління підприємством та сприяє реалізації довгострокових (стратегічних) та короткострокових (оперативних) цілей.

Залежно від поставлених цілей виділяють два види контролінгу, а саме стратегічний та оперативний.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його мета – забезпечення виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової сталої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз ключових факторів успіху, формування портфеля стратегій, аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування тощо.

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей підприємства, а також оптимізувати співвідношення «витрати-прибуток». До основних напрямів оперативного контролінгу відносять такі показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність та прибуток [3].

Основними споживачами результатів контролінгу є найвище керівництво, керівники і фахівці функціональних підрозділів підприємства.

Сьогодні в Україні широко пропонують «новий» погляд на контролінг. Отже, складається враження, що концепції контролінгу та бізнес-управлінські доктрини активно впроваджуються на сучасних підприємствах. Однак на практиці виникає ряд проблем, адже просте копіювання навіть найкращого досвіду управління без урахування національної специфіки, ментальності та історичних особливостей країни є неідеальним, хоча й не можна уникати повного ігнорування світових тенденцій в економіці.

Тому для уникнення небажаних результатів (подальше зниження платоспроможності, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, нестача власних коштів і як наслідок – загроза банкрутства) керівництву підприємства необхідно звернути увагу на способи удосконалення системи фінансового контролінгу

на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2 – Способи удосконалення системи контролінгу на підприємстві [3]

Спосіб	Характеристика
Скорочення часу подання інформації та прийняття управлінських рішень	Необхідно перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні оперативні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість та достовірність інформації	Для того, щоб система фінансового контролінгу підприємства вдосконалювалася, необхідно, щоб фінансові дані відповідали дійсності. Єдина інформаційна система (база) підприємства та скорочення ризику помилок у процесі прийняття рішень
Використання новітніх технологій	Впровадження такої ІС, яка б мала модуль «фінансовий контролінг». Це сприятиме своєчасному наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності
Стратегічне й оперативне планування	Перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, аналіз сильних і слабких сторін, розроблення на їх основі стратегій підприємства, а потім планів – стратегічного й оперативних. Це дасть можливість прогнозувати різні явища та процеси
Управлінський облік	Дасть можливість відображення фінансово-господарської діяльності в процесі реалізації плану. Аналіз плану, наявних результатів діяльності, відхилень необхідно здійснювати в трьох часових вимірах: минулому, теперішньому та майбутньому (прогнозування). Є ефективним інструментом обґрунтування управлінських рішень
Постійне удосконалення фінансового контролінгу	Підвищення рівня кваліфікації персоналу відділу контролінгу, автоматизація процесу фінансового контролінгу

Більшість українських підприємств сприймає контролінг поки що лише в більш вузькому розумінні – як допоміжну технічну функцію, покликану обслуговувати процес прийняття управлінських рішень. Часто контролінг ототожнюють з простою системою контролю на підприємстві, тобто однією з функцій менеджменту.

Проте серед причин впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах сьогодні можна виділити: 1) нестабільність зовнішнього середовища, несвоєчасне реагування на його зміни; 2) слабе інформаційне забезпечення між структурними підрозділами, відсутність ефективних систем прийняття управлінських рішень; 3) суттєві прорахунки у розробленні стратегії діяльності більшості підприємств; 4) відсутність стандартів якості, нормативів витрат і, відповідно, уявлень про собівартість та прибутковість [4].

Саме тому служба контролінгу повинна забезпечити взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями управління; взяти під контроль витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; здійснювати постійний аналіз витрат на виробництво продукції; на основі результатів контролінгу розробляти заходи і готувати управлінські рішення, спрямовані на покращення підприємницької діяльності.

Таким чином, сьогодні зростає роль контролінгу в управлінні сучасним підприємством. Запровадження системи контролінгу як самостійної складової системи дасть змогу досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, а також забезпечити ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів.

### Література

1. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. Серія «Економіка та управління підприємством». 2016. № 7. С. 324–328.

2. Ложачевська О. М., Заяц О. В., Виноградова К. В., Кужель Я. Г. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 331–335.

3. Скрипник Г. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством : монографія. Київ : Знання, 2020. 256 с.

4. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2017. № 18. С. 33–37.

**Огренич Ю. О.**

доктор економічних наук, професор

**Матвієнко Д. О.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

### **3.7. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах змінності ринкового середовища виникає потреба у підвищенні рівня ефективності використання бюджетних коштів з метою задоволення потреб як державного, так і місцевих бюджетів. Система контролю за виконанням таких бюджетів в Україні має ряд проблем, які потребують нагального вирішення. Невпинний процес цифровізації економіки здатен значно підвищити ефективність та результативність системи контролю за виконанням місцевих бюджетів.

Питання дослідження фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів, використання цифрових технологій розкрито у працях: Виговська Н. Г., Литвинчук І. В. [7], Виговська Н. Г., Дячек С. М. [8], Талимончик А. Б. [9], Іванченкова Л., Скляр Л., Ткачук Г., Гнат'єва Т. [11], Басюк О. П. [12].

Відповідно до Бюджетного кодексу України «бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду» [1]. Також, у Бюджетному кодексі України зазначається, що місцеві бюджети представляють собою «бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування».

У свою чергу, пояснюючи значення бюджетів місцевого самоврядування, які входять до більшої за охопленням економічної категорії «місцеві бюджети», Бюджетний кодекс України трактує їхню сутність так: «бюджети місцевого самоврядування – бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад)».

Місцеві бюджети є частиною загального державного бюджету та їх особливість полягає у територіальному охопленні. Як правило, вони поділяються не лише на обласні, а й на ще менші за своїм масштабом та масштабом відповідальності. Місцеві бюджети є інструментом впливу на стан використання бюджетних коштів з урахуванням особливостей та потреб конкретної територіальної громади. Відповідальними за процес формування та використання місцевих бюджетів є органи місцевого самоврядування відповідного рівня.

За даними джерела Open budget можна зазначити, що у відповідності за Наказом Міністерства Фінансів України від 31.03.2023 р. № 168 [2; 3] в Україні сформовано 1950 місцевих бюджетів. Основну частину з них складають бюджети територіальних громад – 1469. У свою чергу, кількість бюджетів міст районного

значення складає 5 бюджетів. Така розбіжність щодо кількості бюджетів обумовлена особливостями виділених територіальних одиниць: розмір, населення, можливість самозабезпечення та ін. Значна частка місцевих бюджетів взаємодіє із державою, щоб у повній мірі покрити свої потреби у бюджетних коштах. Зокрема, 1582 місцевих бюджети мають взаємовідносини з державою [2; 3]. Окрім фактору самозабезпечення, на фінансування місцевих бюджетів впливають військові дії, що розгорнулися майже на п'ятій частині України охопивши її південь та схід.

Як правило, дохідна частина місцевого бюджету формується за рахунок власних джерел та податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Усі складові доходу визначаються чинним законодавством країни. Слід відзначити, що дохідна частина місцевого бюджету складається із податкових надходжень, неподаткових надходжень та трансфертів.

Щодо видаткової частини місцевого бюджету, то можна відзначити її неоднорідність, в залежності від типу, розміру та розташування суб'єкта, якому належить місцевий бюджет. Проте, спільним для всіх місцевих бюджетів є наявність видатків на такі соціальні потреби, а саме: освіта, духовний та фізичний розвиток, охорона здоров'я, соціальний захист і забезпечення, безпека та загальнодержавні функції.

Важливу роль у складанні та затвердженні бюджету відіграє бюджетний процес. Кожен з етапів бюджетного процесу підлягає обов'язковому контролю. Слід зауважити, що основними критеріями при складанні бюджету виступають раціональність та ефективність. Проте, у процесі виконання бюджету, прогнозовані та заплановані показники можуть суттєво відрізнятись від фактичних. Подібні ситуації потребують ретельного контролю задля перевірки щодо наявності фактів нецільового використання бюджетних коштів, шахрайства та ін. Тому з метою визначення причин та здійснення аналізу стану використання бюджету відповідного рівня доцільним є проведення фінансового контролю виконання бюджету.

Запорізька міська територіальна громада є однією з двох громад даного типу в Запорізькому районі. Окрім цього, вона виступає у якості районного та обласного адміністративного центру. Наявність значних промислових потужностей та людського ресурсу надають громаді суттєвого бюджетного потенціалу. У табл. 1 наведений баланс бюджету громади за 2020-2022 рр. з відображенням фактичних даних виконання бюджету та поділом на загальний й спеціальний фонди.

Таблиця 1 – Баланс бюджету Запорізької МТГ за 2020-2022 рр.

Роки	Доходи бюджету громади, млн. грн.			Видатки бюджету громади, млн. грн.		
	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
2020	7 322,1	218,50	7 540,6	6 647,9	1 197,4	7 845,4
2021	8 349,6	458,0	8 807,6	7 318,7	1 462,6	8 781,3
2022	8 741,6	156,3	8 897,9	7 759,3	689,2	8 448,5
Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	1 419,5	-62,2	1 357,3	1 111,4	-508,2	603,1

Виходячи з даних табл. 1 можна відзначити, що відбулося поступове зростання як дохідної, так і видаткової частини бюджету протягом досліджуваного періоду, що свідчить про поступовий економічний розвиток громади. Через вплив зовнішніх факторів обсяг спеціального фонду суттєво знизився у 2022 р. порівняно з 2020 р. Наведені дані відображають лише фактичні значення виконання бюджету. Однак, важливо дослідити динаміку виконання плану бюджету громади в розрізі дохідної та видаткової частин.

Виходячи з наведених даних, можна говорити про виконання дохідної частини бюджету громади в 2020-2021 рр. Однак, видаткова частина кожен рік має недовиконання у декілька відсотків, що може свідчити про ефективне використання коштів й відповідну економію. Слід відзначити, що спеціальний фонд видаткової частини займає значно більшу вагу порівняно з цим же фондом дохідної частини бюджету. Це слугує ознакою наявності значної, за місткістю, сфери або сфер, які потребують особливої уваги та фінансування. У 2022 р. частково або повністю стало неможливим виконання окремих статей бюджету як на рівні громади, так і держави в цілому.

Детальний аналіз показників бюджету Запорізької міської територіальної громади за період 2020-2022 рр. відображений у табл. 2. На відміну від попереднього аналізу дохідної та видаткової частин бюджету в абсолютних значення, даний аналіз демонструє якісну частину виконання бюджету громади.

Виходячи з результатів аналізу, можна говорити про наявність певних сталих тенденцій. Зокрема, спостерігається збільшення доходів та витрат загального фонду на одного жителя громади, а також витрати на загальну середню освіту в розрахунку на одного учня. Поряд з цим, капітальні витрати в розрахунку на одного жителя у 2022 р. скоротилися на 44% в порівнянні з 2021 р.

Однак, серед негативних динамік показників необхідно відмітити падіння частки місцевих податків і зборів у доходах загального фонду в 2022 р. у порівнянні з попередніми роками, що спричинено наслідками повномасштабної війни. Спостерігається зниження частки заробітної платні у витратах загального фонду на кінець досліджуваного періоду. Співвідношення витрат на утримання апарату керування із сумою доходів загального фонду зазнало зростання з 6,82% у 2020 р. до 15,53% в 2021 р. та подальшого скорочення у 2022 р. до 10,24% через зовнішні фактори. За умови достатнього фінансування апарату відбувається збільшення якості його діяльності та, як наслідок, ефективність використання бюджетних коштів.

Таблиця 2 – Показники бюджету Запорізької МТГ за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	Відхилення 2021/2020,%	2022	Відхилення 2022/2021,%
Доходи загального фонду на 1-го жителя, грн.	9911,77	11553,13	16,56	12311,21	6,56
Витрати загального фонду на 1-го жителя, грн.	8999,12	10126,7	12,53	10927,79	7,91
Капітальні витрати на 1-го жителя, грн.	-	1589,84	-	891,77	-43,91
Рівень дотаційності бюджету,%	0	0	-	0	-
Співвідношення витрат на утримання апарату керування із сумою доходів загального фонду,%	6,82	15,53	127,82	10,24	-34,05
Частка заробітної платні у витратах загального фонду,%	-	47,55	-	46,94	-1,28
Витрати на загальну середню освіту на 1-го учня, грн.	22206,58	27230,15	22,62	28241,55	3,71
Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду,%	22,96	24,87	8,31	20,75	-16,56

Можна відзначити, що за рахунок статусу районного та обласного адміністративного центру Запорізька міська громада має достатньо хороші показники виконання бюджету за обома його частинами у 2022 р. Отже, ефективність



використання обмежених бюджетних коштів громади поступово зростала у довоєнний час та має потенціал для подальшого вдосконалення. Однак, ефективне виконання місцевого бюджету неможливе без контролю з боку відповідних державних органів та дотримання нормативно-правових актів, що визначають задачі та послідовність процесу, а також відповідальність учасників контролю.

Державний зовнішній контроль забезпечується рядом відповідальних органів, кожен з яких має власну специфіку та сферу впливу. Головною метою їхнього функціонування є проведення аналізу, виявлення порушень чинного законодавства або використання бюджетних коштів, протидія виникненню подібних ситуацій у майбутньому.

Серед таких органів державного фінансового контролю слід виділити: Рахункова палата; Державна аудиторська служба України; Державна податкова служба України. Рахункова палата має більш загальнодержавний характер діяльності. У свою чергу, Державна аудиторська служба України, Державна податкова служба України (ДПСУ) у своїх звітах відображають регіональні дані по областях. Так, ДПСУ має Головне управління ДПС в Запорізькій області, яке виконує свої регіональні функції. Такий поділ має на меті збільшення ефективності та результативності роботи відповідних органів. В табл. 3. відображені дані Рахункової палати щодо обсягу перевірок та виявлених порушень за період 2020-2022 рр.

Враховуючи проаналізовані дані слід відзначити, що відбулося підвищення ефективності перевірок коштів державного бюджету України у 2021 р. порівняно з попередніми роками. Це обумовлюється впливом COVID-19 у 2020 р., що створило несприятливі умови для проведення повного обсягу перевірок. Саме на період COVID-19 було запроваджено карантинні обмеження та певні полегшення державного фінансового контролю для підтримки бізнесу.

Таблиця 3 – Обсяг перевірок та виявлених порушень Рахункової палати у 2020-2022 рр.

Показник	Рік				
	2020	2021	Відхилення 2021/2020,%	2022	Відхилення 2022/2021,%
Обсяг перевірених коштів Державного бюджету України та фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, млрд. грн.	1185	2590	218,6	351,3	13,6
Перевірено об'єктів	285	490	171,9	355	72,4
Затверджено звітів	48	63	131,3	39	61,9
Виявлені порушення і недоліки під час управління публічними фінансами, млрд. грн.	26,6	179,9	676,3	58,6	32,6
при плануванні публічних фінансів, млрд. грн.	-	83,8	-	1	1,2
при адмініструванні дохідної частини державного бюджету, млрд. грн.	4,8	8,8	183,3	45,9	521,6
порушення бюджетного законодавства, млрд. грн.	9,6	38	395,8	4,5	11,8
неефективне управління та використання бюджетних коштів і майна, млрд. грн.	11,9	27,7	232,8	7,2	26,0

Розгортання повномасштабної воєнної агресії росії проти України зробило частково або повністю неможливим проведення перевірок у певних регіонах країни. Тим не менш, попри значно менші обсяги перевірених бюджетних коштів та

затверджених звітів, у 2022 р. було перевірено 355 об'єктів, що на 70 об'єктів більше ніж у 2020 р. Серед виявлених порушень і недоліків, під час управління публічними фінансами, основну частину займають порушення при адмініструванні дохідної частини державного бюджету (45,9 млрд. грн.), що у 10 та 5 разів більше ніж у 2020-2021 рр. [6].

Враховуючи звітність органів державного фінансового контролю слід відзначити, що система забезпечення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів, зокрема в Запорізькій області, має свої недоліки. До таких недоліків можна віднести недосконалість законодавчої бази. Також, варто виділити недостатньо ефективну організацію фінансового контролю на місцевому рівні, що потребує проведення ряду змін.

Проблеми законодавчої сфери базуються на тому, що нормативно-правові документи передбачають дублювання функції одних органів контролю іншими. Разом із цим, існують певні неточності, які здатні ускладнювати процес притягнення до відповідальності винних осіб або визначення факту такої відповідальності. Така ситуація виникає через те, що розвиток технологій, процесів та методів виконання бюджету відбувається швидше, ніж модифікація відповідної законодавчої бази.

Наступною проблемою є організація процесу державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів.

Органи контролю не мають достатнього рівня взаємодії на рівні громад, щоб проводити достатньо оперативний та ефективний контроль. Це проявляється у значній кількості порушень із публічними закупівлями. За даними Державної аудиторської служби України дана категорія порушень використання бюджетних коштів є найбільш вагомим та має низький рівень притягнення до відповідальності винних осіб. Зазначені порушення проявляються у завищенні вартості закуповуваних товарів, робіт та послуг, у відношенні до ринкових.

Вирішення означених проблем забезпечення фінансового контролю на місцевому рівні повинно мати комплексний характер, базуватися на законодавчому та організаційному підходах.

По-перше, за рахунок внесення конкретизації та чіткого розподілу функцій між контролюючими органами на нормативно-правовому рівні, можна отримати вивільнення частини державних коштів.

По-друге, необхідно закласти законодавчі основи для створення єдиної бази даних для всіх суб'єктів фінансового контролю, що дозволить збільшити швидкість та якість проведення перевірок, контролю. Така база потребує додаткового матеріально-технічного та кваліфікованого кадрового забезпечення.

По-третє, для поглиблення та збільшення ефективності контролю, доцільно створити на основі територіальних та міських адміністрацій, в залежності від типу та складу територіальної громади, представництва контролюючих органів. У їхні обов'язки входить контроль за розпорядженням бюджетними коштами конкретної громади, що знизить ризики нецільового використання таких коштів.

В Україні діє платформа електронних публічних закупівель бюджетними організаціями ProZorro [10]. Вона є базою для удосконалення контролю за публічними закупівлями. Зокрема, це можна реалізувати через інтеграцію штучного інтелекту до платформи.

Основною його задачею буде перевірка коректності встановленої вартості тендеру, через порівняння із ринковими цінами, аналіз виконавців та постачальників, а також звітування та надання інформації щодо виявлених порушень. Дана платформа є чудовим елементом у питанні організації громадського контролю виконання місцевих бюджетів. Даний вид контролю дозволить небайдужим громадянами відстежувати цільове використання коштів громади, повідомляти контролюючі органи у випадку виявлення порушень.

Матеріально-технічне та кадрове забезпечення включає організацію єдиної технічної мережі, яка дозволить швидко та ефективно взаємодіяти всім учасникам фінансового контролю. Інтегрувавши у таку систему штучний інтелект можна досягти швидкого, ефективного процесу автоматичного збору, обробки, аналізу та надання необхідної інформації як органам контролю, так і іншим його учасникам. З метою забезпечення коректного функціонування даної мережі та здійснення контролю на рівні громад, необхідно створити кадрову базу із достатнім рівнем кваліфікації, що буде відповідати сьогоднішнім потребам.

Таким чином, попри наявні проблеми у забезпеченні державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів, зокрема у Запорізькій області, дана система має значні перспективи розвитку в Україні. Пришвидшений процес цифровізації економіки та держави в цілому дозволяє стрімко проводити необхідні реформи у сфері забезпечення контролю. Вказані напрями вирішення наявних проблем мають певні ризики, зокрема щодо безпеки даних та коректності роботи єдиної бази даних. Однак, потужна база спеціалістів, яка зосереджена в Україні, здатна мінімізувати ймовірність прояву таких ризиків та максимально реалізувати потенціал держави у питанні організації та забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів.

### Література

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 24.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 03.09.2023).
2. Місцеві бюджети. Open budget. Міністерство фінансів України. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=0810000000> (дата звернення: 03.09.2023).
3. Про затвердження Змін до довідника місцевих бюджетів : Наказ від 31.03.2023 р. № 168. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/n\\_168.PDF](https://mof.gov.ua/storage/files/n_168.PDF) (дата звернення: 03.09.2023).
4. Бюджет Запорізької міської територіальної громади. Open budget. Міністерство фінансів України. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0856200000/info/indicators> (дата звернення: 03.09.2023).
5. Доступ до публічної інформації. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi> (дата звернення: 03.09.2023).
6. Звіти. Рахункова палата. URL: <http://rp.gov.ua/FinControl/!FinReports/> (дата звернення: 03.09.2023).
7. Виговська Н. Г., Литвинчук І. В. Ефективність контролю місцевих фінансів у системі бюджетного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 650–655.
8. Виговська Н. Г., Дячек С. М. Реформування системи фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 3. С. 63–71.
9. Талимончик А. Б. Сутність та призначення місцевих бюджетів: правовий аспект. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 34. С. 98–104.
10. Про нас. Головна. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення: 03.09.2023).
11. Іванченкова Л., Скляр Л., Ткачук Г., Гнат'єва Т. Трансформація системи державного фінансового контролю в умовах ринкових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 120–125.
12. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 116–131.

### **3.8. МЕТОДОЛОГІЇ AGILE: SCRUM ТА KANBAN В УПРАВЛІННІ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПРОЄКТАМИ**

Методологія Agile є сучасним підходом до управління проєктами підприємства та розробки програмного забезпечення, яка відіграє важливу роль у сучасному бізнес-середовищі. Існує безліч об'єктивних причин, чому Agile є необхідною та важливою методологією для багатьох організацій у всьому світі.

Agile був вперше представлений в 2001 році Маніфестом Agile, і з того часу він зазнав значного розвитку і впровадження в різні галузі та компанії. Ось основні причини, чому методологія Agile є важливою:

- сучасний бізнес-світ відомий своєю непередбачуваністю та змінами у вимогах та умовах ринку. Agile надає організаціям здатність швидко реагувати на зміни і адаптуватися до них, не втрачаючи часу на переробку стратегій та планів, методологія активно включає клієнта в процес розробки. Це дозволяє забезпечити високий рівень взаєморозуміння між командою розробників та клієнтом, а також покращити якість продукту, роблячи зміни в реальному часі на основі фідбеку користувачів;

- Agile розбиває проєкти на невеликі ітерації, що дозволяє більш точно оцінювати ризики та вчасно виявляти проблеми, наголошує на тестуванні інкрементів продукту на кожному етапі розробки. Зниження ризику допомагає економити кошти та ресурси на виправлення помилок пізніше в процесі розробки, а також сприяє покращенню якості програмного забезпечення і зменшенню кількості дефектів, що може призвести до збільшення задоволення користувачів і покупців;

- Agile надає командам більше автономії та відповідальності за свою роботу. Це може підвищити мотивацію і залученість співробітників, оскільки вони відчувають власну важливість у процесі розробки і успіху продукту. Але також надає більший контроль над процесами розробки. Кожен ітераційний цикл включає в себе планування, виконання, тестування і відгук, що спрощує відстеження прогресу та управління завданнями;

- Agile дозволяє організаціям експериментувати з новими ідеями і стратегіями, не ризикуючи великими вкладеннями, співпрацювати з розподіленими командами та залучати спеціалістів з усього світу та впроваджувати нові ідеї та функції на ринок швидше, зменшуючи час від ідеї до випуску;

Загалом, можна сказати що методологія Agile дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін, покращувати якість продукту, співпрацювати з клієнтами та створювати сприятливе для інновацій середовище. Ця методологія допомагає підтримувати конкурентоспроможність, покращувати взаємодію команд і задовольняти потреби клієнтів в умовах постійної зміни і невизначеності.

В свою чергу, Agile не є чимось однорідним та включає в собі декілька більш низькорівневих підходів, якими є Scrum і Kanban.

Систему канбан вигадали на заводі Toyota. За класичною схемою виробництва деталі робили у різних цехах. Так, між виготовленням, наприклад, корпусу та лобового скла автомобіля однієї моделі могло пройти декілька місяців. І якщо якась партія виявлялася бракованою, доводилося все переробляти. Таїті Оно, начальник машинного цеху, а згодом – віцепрезидент компанії, вирішив зробити процеси прозорішими, щоб оптимізувати виробництво та зменшити збитки. Він розробив систему канбан, метод «саме вчасно» та систему ощадливого виробництва. Для того

щоб донести проблеми заводу до працівників, Таїті Оно сформував модель «Семи втрат», в якій описав головні проблеми заводу:

- відкладання на потім, очікування без додавання вартості;
- надмірне виробництво;
- зайві етапи обробки;
- транспортування;
- непотрібні переміщення;
- зайві запаси;
- брак.

У Toyota впровадили систему «карток» з інформацією для виробництва та логістики, які називали «канбан». Так вдалося виробляти деталі у потрібній кількості, не перевозити їх з місця на місце та економити гроші на матеріалах та зберіганні.

Хоча система з'явилася на виробництві, вона стала популярною у закупівлях, HR, маркетингу, підтримці клієнтів, IT, будівництві та інших сферах.

Чотири базові принципи «канбан»:

1. Відштовхуйтеся від того, що у вас є зараз.

Методологія не закликає миттєво змінювати структуру компанії та ролі працівників. Навпаки, потрібно впроваджувати зміни до вже наявної системи.

2. Прагнути поетапних, постійних та еволюційних змін.

Інакше кажучи – йти до великої мети маленькими кроками. На перший погляд може здатися, що глобальні зміни принесуть більше користі та прибутку. Але треба пам'ятати, що вони також принесуть величезні ризики.

Поступовий рух до мети – більш гнучкий та безпечний підхід.

3. Поважайте потокові процеси та ролі.

Потрібно зберегти те, що працює добре. Це стосується і стосунків, і посад, і процесів. Зв'язки з людьми допоможуть отримати підтримку змін, а налагоджені процеси удосконалити нестабільні.

4. Підтримувати лідерство на всіх рівнях.

Прагнути бути лідерами та пропонувати зміни мають працівники на всіх рівнях, а не лише менеджмент. [1]

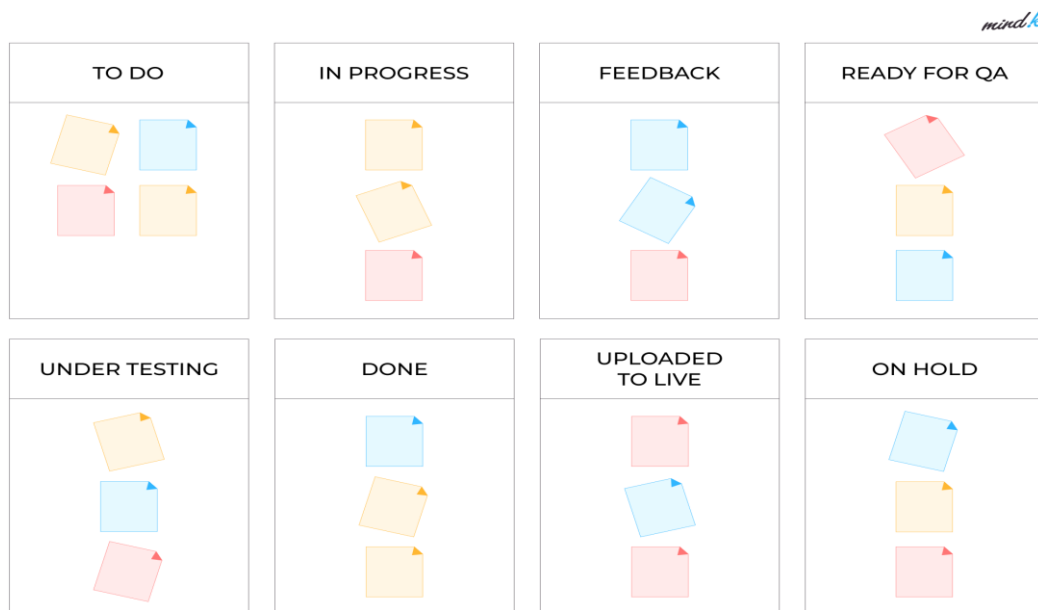


Рисунок 1 – Принцип роботи Kanban

Kanban – це насамперед візуалізація. Для візуалізації використовують дошку та набір різнокольорових карток. Один колір – один виконавець чи процес. Усі учасники команди будь-коли можуть перевірити стан будь-якого завдання. Його центральною

особливістю є дошка Kanban – простий список to-do із наклейками, які представляють різні завдання чи історії користувачів. На дошці є кілька колонок, що представляють різні етапи роботи.

Слово «скрам» походить з регбі. Вважається, що воно позначає командну гру, коли всі гравці разом ведуть м'яч полем – хоч існують і інші думки. Загальне ж порівняння з регбі було в уже відомій статті в Harvard Business Review 1986 року, якою надихалися засновники скраму.

Це була стаття Хіротакі Такеючі й Ікуджиро Нонаки «Розробка нового продукту. Нові правила гри» («The New New Product Development Game»). Автори вивчили досвід командної роботи в компаніях-інноваторах – Fuji-Xerox, Honda та Canon. Основною їх перевагою була робота за цілями, а не завданнями. Замість підходу, при якому групи всередині компанії працювали пофазно одна за іншою, Такеючі й Нонака запропонували принцип регбі: всі мають об'єднатися задля досягнення мети.

Уперше скрам було застосовано в 1993 році в Easel Corporation. Ініціатива походила від Джефа Сазерленда, Джона Скамніоталеса та Джефа МакКени. Компанія потребувала розробки програмного продукту і повної зміни діючої пропозиції за рекордний термін – 6 місяців. Швидкої розробки програмного забезпечення, об'єктно-орієнтованого дизайну, циклу PDSA і skunkworks Сазерленду було мало, і він став сотнями вивчати статті про пришвидшення процесів в організації. З однієї з них, статті Bell Labs про команду Borland Quattro Pro, він виніс ідею про короткі командні зустрічі. Та вирішальною все ж виявилася стаття Такеючі й Нонаки.

Експеримент в Easel Corporation виявився успішним. Джеф назвав свій метод скрамом і став застосовувати його разом із колегою, Кеном Швабером. Спершу Сазерленд і Швабер просто спілкувалися про свої підходи в роботі, порівнювали їх і зрештою зрозуміли, що роблять одну справу. Разом вони спробували скрам в Individual, Inc., IDX Systems (тепер це GE Medical), NewsPage, Fidelity Investments і PatientKeeper. У процесі Швабер і Сазерленд змінили підхід: прибрали планування спринтів, додали бьорн-даун чати і беклог спринту. З тих пір методологія постійно покращувалась і в останній раз оновилася в 2020 році і вже описувало процеси, притаманні для всіх галузей, а не лише для ІТ як було спочатку [2].

Scrum, мабуть, найвідоміша з Agile методологій. Вона зосереджена на невеликих, самоорганізованих командах, які працюють короткими ітераціями, які називаються спринтами. Мета полягає в тому, щоб стабільно випускати робоче програмне забезпечення та покращувати продукт на основі відгуків користувачів.

Основна відмінність оригінальної концепції Agile від Scrum полягає в тому, що останній не ділить команду на розробників і тестувальників. У Scrum також немає виділених менеджерів проєктів, оскільки кожен повинен кодувати, тестувати та керувати своєю роботою.

Команди Scrum складаються з трьох чітко визначених ролей, які працюють на рівних:

Команда розробників – інженери, які постачають робоче програмне забезпечення та гарантують, що в ньому немає помилок і дефектів. До команд часто входять дизайнер UI/UX і професійних бізнес-аналітиків. Останні допомагають клієнтам сформулювати свої вимоги, оскільки буває що не всі вони знайомі з ІТ-індустрією.

Product owner (PO) – представник клієнта, який прагне максимізувати цінність продукту. PO повинні мати глибоке розуміння бізнес-проблем і бути в змозі донести цілі проєкту до команди розробників.

Скрам-майстер – людина, яка захищає час команди від зовнішніх перешкод і внутрішніх відволікань. Вони відповідають за те щоб команда надавала свій найкращий результат і дотримувалась всіх практик Scrum.

Команди Scrum працюють у швидких ітераціях. Кожна ітерація починається із

сеансу планування Sprint і закінчується випуском робочого програмного забезпечення та ретроспективною нарадою. Усі ітерації мають однакову тривалість – зазвичай 2 або 4 тижні.

## Scrum process

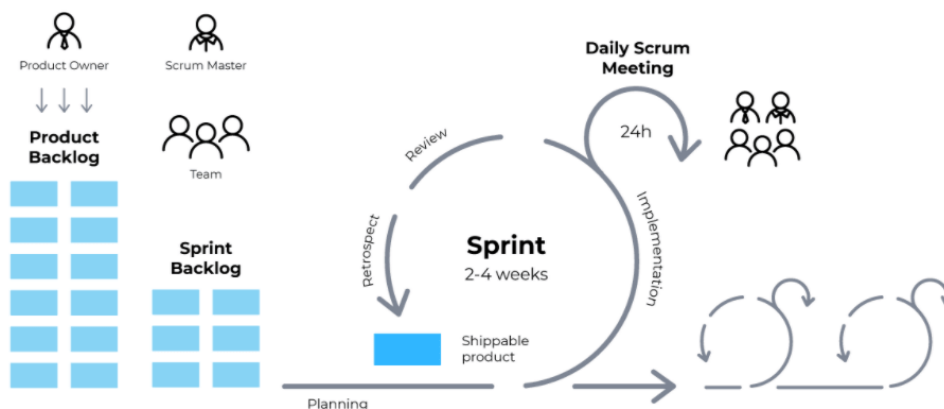


Рисунок 2 – Принцип роботи Scrum

Планування спринту є одним із найважливіших етапів у Scrum. Це зустріч з командою розробників і представниками клієнта (за бажанням). Його перша частина зазвичай триває не більше 1 години. Протягом цього часу власник продукту як правило пише історії користувачів (user stories) (частини функціональних можливостей з точки зору користувача) і додає їх до списку пріоритетів, який називається резервним журналом продукту. Історії, які мають найбільшу цінність, матимуть найвищий пріоритет. Друга частина планування Sprint може відбуватися без власника продукту, щоб заощадити час клієнта. Команда витягає кілька історій, які, на їхню думку, зможе завершити за одну ітерацію. Як правило, ці функції мають спільну мету.

Вони розділять історії на технічні підзавдання та оцінять обсяг роботи, необхідний для їх виконання (ця робота зазвичай представлена в балах історії замість людино-годин). Протягом наступних 2-4 тижнів команда розглядатиме елементи в резерві Sprint і ігноруватиме всі інші історії.

Scrum-команди зазвичай не вносять жодних змін до обсягу проекту під час ітерації. Будь-які нові вимоги, які з'являються під час спринту, повинні чекати нової ітерації.

Щоденні Scrums-мітинги – ще один важливий ритуал. Відповідно до Agile Manifesto, «найефективнішим і найефективнішим методом передачі інформації команді розробників і всередині неї є бесіда віч-на-віч».

Зустрічі в розрізі часу дозволяють команді переглядати прогрес у досягненні цілей Спринту, синхронізувати діяльність і планувати роботу на наступні 24 години. Під час щоденного Scrum-мітингу кожен член команди має відповісти на три прості запитання:

- 1) Що я робив вчора?
- 2) Що я збираюся робити сьогодні?
- 3) Чи існують блокери, які заважають моєму прогресу?

Регулярні зустрічі гарантують, що клієнти отримують менше сюрпризів, навіть через деякий час.

Огляд спринту відбувається в кінці ітерації. Якщо все пройшло за планом, команда демонструє нещодавно завершену функціональність внутрішнім зацікавленим сторонам. Це ідеальна можливість обговорити будь-які проблеми та

можливості для вдосконалення.

Ретроспектива спринту часто відбувається одразу після огляду спринту. Це внутрішня зустріч для команди розробників, метою якої є огляд виконаної роботи, обговорення проблем і коригування робочого процесу для наступних ітерацій. Якщо робити це належним чином, ретроспективи допомагають побудувати кращі стосунки з клієнтом і вдосконалювати процеси з кожною новою ітерацією [3].

У чому різниця між Scrum та Kanban?

Основи Scrum становлять короткі ітерації чи спринти, зазвичай, 2-3-х тижневі. Перед початком спринту команда сама формує список фіч на ітерацію, далі запускається спринт.

Після закінчення спринту виконані фічі заливаються на продакшн, а невиконані переносяться в інший спринт. Як правило, фічі, які робляться під час спринту, не змінюються: що було на старті спринту – має бути зроблено до закінчення спринту.

На Kanban ми подивимося там, де він і з'явився. Уявіть конвеєр, на якому роблять деталі для машин Toyota. Є верстат, він робить дзеркала для машин. Він вміє робити ліві дзеркала, праві дзеркала, задні та дзеркала для сонцезахисного козирка. Принцип простий: натисни на кнопку, поміняй режим – отримай нову продукцію.

Ось ви замовляєте нову Toyota Camry на «максималці», і для вас уже роблять дзеркала в козирку (ви вибрали «максималку» саме через дзеркала в козирку). Важливий момент, тут ми можемо змінювати пріоритети у будь-який момент. Ми дуже швидко можемо перемикаєти верстат в інший режим.

Основна різниця між Scrum та Kanban – у довжині ітерацій. У Scrum ітерації – 2 тижні, у Kanban завдання програмісту можна «підсовувати» хоч щодня.

Kanban дає більше гнучкості, якщо під гнучкістю розуміти частоту зміни пріоритетів. Вчора ви залили на прод нову фічу, а сьогодні отримали дані з передової і дізналися, що ця штука не працює так, як було задумано – люди не натискають кнопку «купити». Ви «даєте по шапці» UX, він дає вам нові вимоги. Ви піднімаєте нагору черги це завдання, програміст бере це завдання «згори», виконує його і, до вечора fix вже на продажі, конверсія в платежі зросла на 12%. Це перемога.

У Scrum завдання прийнято оцінювати в Story points або годинах. Без оцінки не вдасться сформувані спринт: нам треба знати, чи встигнемо ми зробити завдання за 2 тижні. Через 2 тижні ми отримуємо цінну статистику – скільки годин чи Story points команда змогла зробити за спринт. Velocity – це продуктивність команди за один спринт. Цей параметр дозволяє Scrum менеджеру передбачити, де команда буде через 2 тижні.

У Kanban не прийнято робити оцінку часу. Це опціонально, команда вирішує самостійно. Тут не має поняття «швидкість роботи команди», рахується лише середній час, витрачений на виконання задачі. Цей час рахується за допомогою спеціального відліку – Cycle Time.

Cycle Time для задачі = час виконання завдання мінус час початку роботи над завданням. Наприклад, у вас є колонки: to do, reopened, developing, testing, stage testing, deployed. Cycle time для завдання дорівнюватиме deployed-developing, тобто скільки часу пройшло від моменту, коли завдання почали виконувати, до моменту, поки воно потрапило в deployed.

Отже, у Scrum наша мета – закінчити спринт, у Kanban – завдання.

Scrum – це автобус, який зупиняється лише на певних зупинках, де люди виходять гуртами. А Kanban це маршрутка: захотів пасажир вийти, попросив водія і вийшов там, де йому потрібно.

## Література

1. Kanban: основні принципи та користь. URL: <https://laba.ua/blog/1529-kanban-principy-i-polza> (дата звернення: 10.09.2023).



2. Hamzah Alaidaros, «Towards an Improved Software Project Monitoring Task Model of Agile Kanban Method», *Int. J Sup. Chain. Mgt*, Vol. 7, No. 3, June 2018.
3. Kanban vs Scrum: How Do You Decide Which Methodology Is Best for You? URL: <https://www.mindk.com/blog/kanban-vs-scrum> (дата звернення: 10.09.2023).

**Череп А. В.**  
доктор економічних наук, професор  
**Сметанко А. А.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.9. ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ**

Об'єктивність та неминучість процесів глобалізації зумовили активізацію інноваційних процесів, інноваційні прориви в нанотехнологіях практично у всіх країнах світової спільноти з метою досягнення конкурентоспроможності та конкурентних переваг у соціально-економічному та політичному розвитку. В умовах XXI ст. відбувається перехід від «індустріального суспільства», з пануванням матеріального (фізичного) капіталу до «постіндустріального», з чільною роллю нематеріальних ресурсів, інноваційної економіки. Розвиток інноваційної економіки є не просто важливою, а корінною проблемою антикризової політики. Рівень та розмах інноваційної діяльності – показник ефективності державного управління. Перехід країни на інноваційний шлях вимагає перебудови, структурного зсуву всієї економіки, реального виходу до моделі, що дозволяє досягти випереджального інноваційного розвитку. Проте процеси розвитку інноваційної економіки стримуються з одного боку невирішеністю проблем фінансування науки, модернізації бази наукових досліджень, з іншого боку – проблемами підготовки інноваційно-сприйнятливих кадрів, недостатньою інноваційною сприйнятливістю бізнесу та його фінансовими можливостями. І саме тому в Україні нагальною проблемою є необхідність невідкладного припинення практики формального відтворення владних інститутів розвитку інновацій, адже, з позиції досягнутої на сьогодні результативності, діяльність нинішніх державних інститутів на реальний перебіг інноваційного розвитку економіки немає ані найменшого впливу, а відтак є вкрай неефективною, особливо в період 2014-2018 рр. Активність уряду щодо утворення на загальнодержавному рівні згаданих інститутів розвитку вочевидь зумовлена необхідністю виконання зобов'язань, взятих на себе Україною відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Однак на практиці така активність є, з нашої точки зору, прямим і бездумним копіюванням зарубіжного досвіду, копіюванням, яке зводиться виключно до реалізації його формальної частини. Відтак новостворені і діючі на сьогодні Інститути не виконують основної покладеної на них функції – ініціювання і розробка програмних засад посилення інноваційної складової розвитку економіки та суспільства країни [1-3].

Національна інноваційна система – це об'єднана нормативно-правовим, організаційно-економічним, фінансовим та податковим механізмами ієрархічна структура інститутів освіти, науки, бізнесу і держави, функціонування якої визначає якість та кількість створеного в країні наукового продукту, а також ефективність його комерціалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках інноваційних товарів та послуг. Саме тому важливим пунктом розвитку національної інноваційної системи є дослідження впливу науки на виробництво та технології.

Наука впливає на виробництво та технології не лише через генерацію ідей, а й іншими каналами – через економіку, організацію, інтеграційні процеси тощо. У формуванні культури наукомісткого виробництва, заснованого на знаннях, важливе

місце належить освіті, оскільки при сучасному виробництві високої складності стає очевидним, що чим кваліфікованіший працівник, чим вища його загальна культура та якість його праці. Водночас сучасне модернізоване виробництво не може розвиватися ізольовано, дедалі більше посилюються інтеграційні зв'язки по всьому відтворювальному ланцюзі у територіальному аспекті. При цьому наука стає основою, а освіта є ключовою сферою модернізаційної стратегії. Об'єктивно необхідними стають інтеграційні зв'язки науки, освіти та виробничих систем. У зв'язку з цим розробка теорії, методології та практики управління інноваційним розвитком регіонів, інтеграційної зв'язності науки, освіти та виробництва не лише окремих регіонів, а й транскордонних територій є актуальною проблемою, яка не отримала належної уваги у сучасній економічній літературі.

Модернізація регіональної економіки можлива з урахуванням створення регіональних зон зростання, у яких є потрійний фокус фізичного, людського та соціального капіталів.

Проблема інтеграції науки, освіти та бізнесу завжди буде мати актуальність у Україні, оскільки проведення процесів оптимізації в наш час завжди необхідне у будь-якій сфері діяльності, особливо в такій динамічній, як інноватика. Що стосується економіки поняття «інтеграція» інтерпретується як об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними [4].

Центральною ланкою інтеграційних процесів між освітою, наукою та бізнесом найчастіше є освітні установи в особі університетів. Справа в тому, що останнім часом саме освіта стала домінуючим фактором соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Причин цього кілька [5]:

1. Роль і місце знань у розвитку економіки значно зросли. Без них на даний момент неможлива організація жодного високотехнологічного виробничого процесу.

2. Освіта дозволяє організувати швидший процес включення нових знань у господарську практику.

3. ВНЗ стають все частіше генераторами інноваційних процесів. Інші ж суб'єкти економіки (держави та бізнес-спільнота) виступають переважно у ролі замовників, споживачів та співінвесторами інноваційних проєктів.

4. Сучасні інновації формуються з урахуванням кількох десятків наукових досягнень, часто які стосуються різних галузей знань. І саме у стінах освітніх закладів фахівці різних наукових профілів отримують можливість координувати свої дії.

Інноваційні технології у ВНЗ (тобто технології, засновані на нововведеннях) незважаючи на їхню правову невизначеність у змістовному плані – це, передусім, умова підвищення якості освіти, а отже, можливість підвищити конкурентоспроможність конкретного ВНЗ на ринку освітніх послуг. Якість освіти – це вже не національна, а всесвітня проблема. Усі країни порушують питання про те, як забезпечити якість освіти в умовах доступності освітніх послуг, швидко змінних ситуацій на ринках праці та освіти. У програмному документі ЮНЕСКО якість вищої освіти висунуто в ролі «спільного знаменника» реформ вищої освіти [6].

Якщо розглядати інтеграцію освіти, науки та бізнесу на регіональному рівні, то слід зазначити таке:

1. В економіці більшості регіонів відсутня явно виражена домінуюча галузь. Тому в процесі інтеграції добір учасників доцільно здійснювати таким чином, щоб сформоване об'єднання дозволило забезпечити максимальну відповідність попиту та пропозиції робочих кадрів та фахівців вимогам регіонального ринку праці та перспектив його соціально-економічного розвитку.

2. Вибір форм інтеграції освіти, науки та бізнесу залежить:

– від осіб, що приймають рішення (визначається системою поглядів менеджменту організацій на регіональні особливості);

- «моди» на ту чи іншу форму інтеграції;
- можливості участі у спеціальних державних програмах, які передбачають додаткове фінансування.

3. При виборі форм інтеграції доцільно надавати перевагу «м'яким» формам (наприклад, стратегічні альянси). Вони дозволяють вести спільну діяльність за умови збереження учасниками інтеграційних процесів юридичної та господарської самостійності. В результаті структура, що формується, стає гнучкою і допускає можливість зміни якісного та кількісного складу учасників з метою реалізації нагальних завдань науково-інноваційної діяльності.

Ми вважаємо що основним завданням, яке стоїть перед інноваційним розвитком науки та бізнесу в Україні є створення умов ефективної системи комунікацій у галузі науки, технологій та інновацій забезпечивши підвищення сприйнятливості економіки та суспільства до інновацій створивши умови для розвитку наукомісткого бізнесу.

Дані факти спонукають університети налагодити співпрацю з приватними та державними компаніями не лише з метою отримання прибутку від комерціалізації результатів науково-дослідних робіт, а також створення сприятливих можливостей працевлаштування своїх випускників та джерел фінансування фундаментальних досліджень.

Найбільш яскравим прикладом такої взаємодії у зарубіжній практиці є створення та розвиток Силіконової долини у США. Вважають, що інтеграція освіти, науки та бізнесу бере початок у Каліфорнії, в університеті імені Стенфорда.

Випускникам університету пропонували вкрай низьку заробітну плату, що викликало відтік молодих спеціалістів до інших регіонів на пошуки кращої та більш оплачуваної роботи, тобто постала проблема «відтоку мізків», яка є актуальною й у наші дні. Ця проблема змусило керівництво університету залучити до Стенфорда видатних професорів та вчених, створюючи для них сприятливі умови.

Колишній учень Стенфорда Ф. Терман зумів зупинити «відтік мізків», запропонувавши здавати в оренду випускникам значні за розміром земельні території університету за пільговими цінами [7]. Таким чином, студентам надавалася можливість організувати свою власну справу щодо розробки нових технологій та їх реалізації. Дане вирішення проблеми «відтоку мізків» сприяло підвищенню якості освіти шляхом перетворення в галузі наукових досліджень та підвищення студентської мотивації. Тобто університет почав займатися розвитком малого бізнесу, який безпосередньо спрямований на розвиток економіки регіону. До цього проекту приєдналися сусідні університети: Каліфорнійський (Берклі) та університет Сан-Франциско. Спільно вони сформували унікальне підприємницьке середовище та клімат інноваційної культури у прилеглих регіонах, що сприяє появі «Силіконової долини».

Поряд із дослідницьким інститутом «Силіконова долина», у США користуються великою популярністю та мають високі рейтинги дослідницький парк «Дорога 128» Каролінський технопарк. Дослідницькі парки та технопарки не мають функції управління в мережі, а лише займаються розробкою дослідницьких та наукових послуг.

Таким чином, поєднання історичних сформованих традицій і передових тенденцій у науці та освіті дозволило перетворити американські університети на потужні науково-дослідні, освітні та виробничі комплекси, що застосовують сучасні системи організації та управління, що здійснюють тісну взаємодію з бізнесом та державою. Приблизно 235 університетів США відносяться до так званих дослідницьких університетів I та II категорії, в яких здійснюється приблизно 2/3 всіх фундаментальних та прикладних досліджень [7].

Основоположником дослідницьких університетів і лідером у Нобелівських преміях, що щорічно присуджуються, за дослідження є США. Ймовірно, в успіху

дослідницьких університетів США провідну роль відіграє дослідницька діяльність у процесі інтеграції з освітою та виробництвом. Уряд США фінансує з бюджету 100 провідних американських дослідницьких університетів, таким чином, ці університети субсидуються державою на 95% на дослідницьку та освітню діяльність. Також показником ефективності дослідних університетів США є показник підготовки фахівців найвищої кваліфікації: 50 дослідних університетів «виростили» 60% усіх докторантів США.

Можна відзначити провідні засади дослідних університетів США:

1. Тісне співробітництво з промисловими підприємствами, яке дозволяє:
  - своєчасно коригувати цільові установки університету завдяки практико-орієнтованому підходу;
  - безпосередньо консультивати викладачів;
  - стабільне отримання та виконання контрактних робіт.
2. Формування професорсько-викладацького складу з урахуванням ротації кадрів.
3. Реалізація різноманітних програм, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході. Створення та надання дослідницьким університетом актуальних комерційних програм та проєктів перепідготовки та підвищення кваліфікації.
4. Багатоканальне фінансування: федеральний та місцевий бюджети, гранти, благодійні та опікунські фонди, бізнес, доходи від навчальної, дослідницької, виробничої та консультаційної діяльності.

Тому сучасний дослідницький університет США вважається найбільшим самостійним суб'єктом економіки.

Дослідницький тип університету визнано найбільш успішною формою інтеграції науки, освіти та бізнесу. Основною і провідною відмінністю такого типу університету від традиційного є продуктивна трансляція інновацій у бізнес та їх апробація з метою отримання винагороди.

Прикладом активної інтеграції науки, освіти та бізнесу у Європі є Швеція, де уряд країни цілеспрямовано реалізує курс, спрямований на комерціалізацію наукових розробок. В основі політики, що здійснюється державою, лежить державне фінансування та залучення інвестицій та замовлень великих приватних компаній, що створює можливість для університетів Швеції стати своєрідним ядром найбільших технопарків (наприклад, «Ідеон» на базі Університету Лунда, «Kista Science City» на базі Університету інформаційних технологій, утвореного Королівським технологічним інститутом та Стокгольмським університетом) [8].

В останні роки Франція також є активним провідником створення стартапів та комерціалізації результатів наукових досліджень, які здійснюються за державний рахунок. В результаті реформи наукових досліджень було створено нові інституційні структури, які об'єднали вузи та науково-дослідні установи – Центри досліджень та вищої освіти (PRES). Центри сфокусувалися на розвитку наступних сфер діяльності: інформаційні технології, наука про життя, нові матеріали, докільля та електроніка. Для стабільного розвитку вищезгаданих напрямів у 90-ті роки у Франції з'явилося кілька венчурних інвесторів, у формі фондів, що стимулюють розвиток інноваційних центрів як інструмент державної інноваційної політики.

Ще одним цікавим прикладом для наслідування може стати Фінляндія. Національна інноваційна система Фінляндії працювала над пошуком умов підвищення конкурентоспроможності галузей базової промисловості країни. Стрімкому розвитку економіки цієї країни сприяло ефективне співробітництво малого, середнього та великого бізнесу з наукою, а також здатність до швидкого освоєння інноваційної культури та дбайливого збереження традицій.

Висновки. На формування регіональних інноваційних систем великий вплив мають наукові та освітні установи Німеччини, володіючи багатими дослідницькими

традиціями та володіючи високими технологіями. Так, лише на території землі Баден-Вюртемберг зосереджено 9 університетів та 39 технічних коледжів, низку дослідницьких інститутів, які проводять фундаментальні та пошукові дослідження, інститути, які проводять прикладні дослідження, а також понад 60 дослідницьких центрів промислових компаній тощо.

Отже, нами була розглянута необхідність інноваційного та інтеграційного розвитку будь-якої країни в умовах глобалізації, розглянуті сучасні проблеми такого розвитку у Україні, наведені характерні особливості інтеграції науки і бізнесу країни, а також привели приклад вдалої інтеграції даних видів діяльності у Сполучених Штатах Америки, Швеції, Франції, Фінляндії та Німеччині.

### Література

1. Александрова В. П. Інноваційний розвиток економіки та його прискорення : наук. доп. ; НАН України. Ін-т економ. прогнозування. Київ, 2002. 80 с.
2. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році» / за ред. В. П. Горбуліна, О. С. Власюка, О. М. Ляшенко. Київ : НІСД, 2016. 688 с.
3. Одотюк І. В. Національна інноваційна система України: структура, недоліки інноваційної спеціалізації і шляхи їх усунення. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7375> (дата звернення: 12.09.2023).
4. Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
5. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього: кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с.
6. Матеріали Другого Міжнародного Конгресу ЮНЕСКО по технічній і професійній освіті «*Освіта і підготовка протягом всього життя: міст у майбутнє*», м. Сеул, Південна Корея. 26-30 квітня 1999 р. Міністерство охорони здоров'я, освіти і спорту Республіки Казахстан. Астана, 1999. 88 с.
7. Ільницький Д. О. Генезис дослідницьких університетів США: у пошуку моделі. *Світове господарство і міжнародні економічні моделі*. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. С. 50.
8. Кошарна Н. В. Тенденції реформування системи педагогічної освіти Швеції на рубежі ХХ-ХХІ століть. *Освітологічний дискурс*. Київський університет імені Бориса Грінченка, 2019. № 1-2 (24-25).

## РОЗДІЛ 4 ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Андрюкайтене Р. М.**

доктор PhD соціальних наук (менеджмент), доцент  
Маріямпольська колегія  
м. Маріямполь, Литва

**Зарешнюк Н. О.**

**Резанов Е. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### 4.1. ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція є основним економічним механізмом ринкової економіки. З точки зору економіки конкуренція направлена на максимізацію доходу від реалізації суб'єктами господарювання, що означає, що конкуренцію можна вважати рушійною силою розвитку засобів виробництва та робочого капіталу. Тому діяльність підприємства спрямоване на завоювання ринку та, звісно, збільшення його частки [1].

Конкурентоспроможністю називають здатність суб'єкта конкурувати [2]. Слід зазначити, що конкурентоспроможність як теоретичну категорію досить складно застосовувати при вивченні реальних економічних процесів, оскільки вона вимагає обов'язкового порівняння з зовнішнім середовищем, тобто з об'єктом конкуренції.

Отже, виходячи з цього можна зробити висновок, що перед суто теоретичним дослідженням конкурентоспроможності потрібно визначити оціночні заходи, визначити їх ваги і вибір методів дослідження, що будуть підходити до досліджуваного об'єкта.

Слід відзначити, що в наукових колах навколо визначення поняття конкуренції тривають обговорення. Як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі триває суперечка щодо підходу до розуміння цієї концепції та вибору системи показників для оцінки конкурентоспроможності. Як зазначає Яремченко Л. М. [3], конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання є однією з найвагоміших складових ринкової економіки. Вона визначає можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатись пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідні умови для успіху компанії.

Переважає більшість авторів, які досліджують проблему конкурентоспроможності підприємства, виділяють чотири наукових підходи: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного і ресурсного та системний. Проте кожний з названих підходів характеризується відповідними напрямками (табл. 1).

Мельник О. І. [4], узагальнюючи наявні погляди до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу назвати суттєві характеристики даної категорії: динамічний показник стану та розвитку підприємства; складна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів; ступінь реалізації потенціальних можливостей; залежність від конкретних можливостей та конкурентоспроможності товарів чи послуг: підприємство, що тривалий час не пропонує на ринку конкурентоспроможний товар, не зможе постійно підтримувати своє існування; основним показником конкурентоспроможності підприємства є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції; проявляється на

конкретному ринку та у певний відрізок часу; є критерієм виходу підприємства на національний і світові ринки; фактор, який впливає на конкурентоспроможність галузі, регіону та ін.; відображає здатність менеджменту до реалізації поставленої мети; проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта із конкурентами; визначається різними показниками в оперативному, тактичному та стратегічному періодах.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності

Назва підходу	Сутність
Компаративний	Акцентує увагу на відносності конкурентоспроможності підприємства та формулює його зміст у процесі встановлення Порівняльних характеристик підприємств-конкурентів
Ресурсний	Полягає у формуванні уявлення про його сутність з позиції потенційних можливостей підприємства в умовах конкурентного ринку
Поєднання компаративного та ресурсного підходів	Сформовано складні поняття, які відображають головні стратегічні цілі підприємства та передбачають поєднання порівняння конкурентоспроможних переваг суб'єктів господарювання, ефективної діяльності підприємств-конкурентів та конкурентоспроможності їх продукції
Системний	ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем

Зазначимо, що конкурентоспроможність підприємств можна розглядати з позиції об'єкта і предмета конкуренції, сфери і характеру конкуренції, її інтенсивності. При цьому, на нашу думку, особливої уваги заслуговують елементи, на підставі яких підприємства можуть бути більш конкурентними в порівнянні з великими конкурентами, а саме ресурси підприємств: конкурентний потенціал підприємства, що визначається технологіями, управлінням, інноваційністю, кваліфікацією, а також знаннями управлінців і працівників. При оцінці конкурентоспроможності підприємств слід брати до уваги показники макроекономічної ефективності, тобто економічно-фінансові результати і джерела побудови конкурентного потенціалу, а також способи формування мікрооточення, які описують позиції підприємства на ринку.

Зазначимо, що на конкурентоспроможність підприємства впливає досить велика кількість чинників. Вітчизняні та зарубіжні вчені наводять велику кількість підходів до визначення чинників, що створюють стимулюючий або стримуючий вплив на конкурентоспроможність підприємств. Аналіз спеціальної економічної літератури свідчить про існування різних думок авторів щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Гончарук Т. І. [5] формулює систему чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, яка складається з наступних елементів: 1) конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага перед іншими товарами, ступінь задоволення потреби); 2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості); 3) конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту); 4) конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією) [1].

Вітчизняні дослідники поділяють чинники конкурентоспроможності на зовнішні й внутрішні (рис. 1). Під зовнішніми факторами в цьому випадку розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [1].

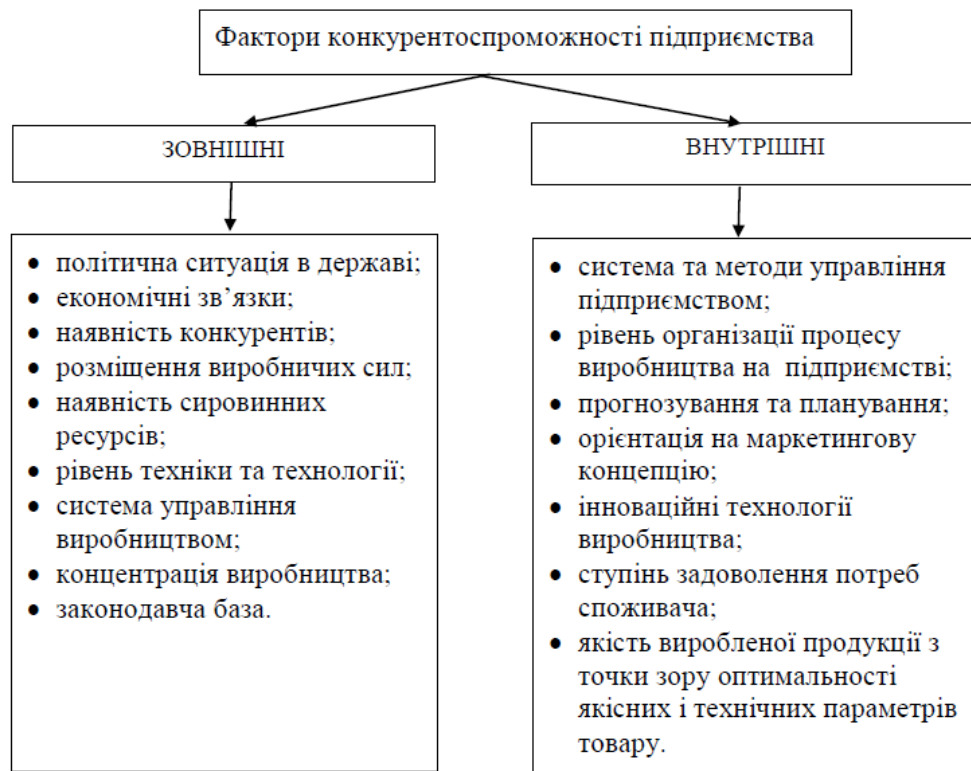


Рисунок 1 – Чинники конкурентоспроможності

Але слід зазначити, що вказані чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, тому за таким критерієм їх можна поділити на такі групи ( табл. 2).

Таблиця 2 – Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності

Галузеві	Механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо
Макроекономічні	Загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо
Чинники світової економіки	Кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо

Залежно від джерела походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можна класифікувати таким чином (табл. 3).

Таблиця 3 – Зовнішні фактори конкурентоспроможності

Науково-технічні чинники	Характеризують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо
Організаційно-економічні чинники	Відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей;
Соціальні чинники	Віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро– та мікрорівнях;
Екологічні чинники	Характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього середовища;
Політичні чинники	Здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів.



Слід відзначити, що наведені групи чинників (окрім політичних, які мають однозначно зовнішній характер), включають у себе як ендogenous, так і екogenous чинники. Як зазначає Чумак Л. Ф. [6], аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволяють перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Під внутрішніми факторами слід розуміти контрольовані чинники діяльності підприємства, які наведено в табл. 4.

Таблиця 4 – Внутрішні фактори конкурентоспроможності

1.	Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).
2.	Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.
3.	Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність фірми.
4.	Збут продукції, його обсяг та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту.

Кузнєцова К. О. [7] пропонує розвинуту систему класифікації внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 5).

Таблиця 5 – Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку
5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
9. Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Науковці зазначають, що аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю фірми необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Чинники конкурентоспроможності для окремої фірми, з одного боку, можна

поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, можна виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо. Система факторів конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 6.

Таблиця 6 – Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Група	Фактори
1. Техніко-технологічна	Стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці та виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок.
2. Організаційно-управлінська	Форми організації виробництва; виробнича структура фірми та ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю.
3. Фінансово-економічна	Ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість; прибутковість виробництва.
4. Соціально-психологічна	Стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання та соціальна інфраструктура.
5. Природно-географічна і транспортна	Умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови.
6. Екологічна	Стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва.
7. Галузева	Ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.
8. Ринкова	Доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність виготовлюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту.

В практиці менеджменту застосовують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства (табл. 7).

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що

відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Таблиця 7 – Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності

Формальні методи	– модель М. Портера;
	– модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
	– модель накопиченого досвіду;
	– модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
	– модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).
Матричні методи	– модель БКГ;
	– метод «Мак-Кінзі»;
	– модель Shell/DPM;
	– модель Хофера/Шенделя;
	– метод ADL;
	– метод PIMS.
I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	– метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
	– метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
	– метод LOTS;
	– метод експертного оцінювання;
	– метод картування стратегічних груп.
II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства	– Методи фінансово-економічного аналізу;
	– Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилювати конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

### Література

1. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 04.09.2023).
2. Кукіна А. О Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf>. (дата звернення: 04.09.2023).
3. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1877\\_52147750.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1877_52147750.pdf) (дата звернення: 04.09.2023).
4. Мельник О. І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf> (дата звернення: 04.09.2023).
5. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 130–145.
6. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка та управління*. № 1. 2013. С. 62–69.

7. Кузнєцова К. О. Конкуєнтоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_37) (дата звернення: 04.09.2023).

**Ачкасов Д. Е.**  
**Щебликіна І. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.2. ОПТИМІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне управління підприємством передусім полягає в якісному управлінні його капіталом, тому визначення поняття «власний капітал підприємства» є важливим елементом у структурі фінансових ресурсів суб'єкта господарювання на всіх етапах життєвого циклу підприємства, оскільки оптимальна структура капіталу впливає на загальний фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та кредитоспроможність. Поряд з чітким уявленням про кожний елемент майна підприємства важливе значення мають джерела фінансових ресурсів, які забезпечують формування окремих об'єктів матеріальних і нематеріальних активів. За джерелами формування фінансових ресурсів, що розміщуються в майні підприємства, їх поділяють на внутрішні зобов'язання (власний капітал) і зовнішні зобов'язання (залучений капітал). Власний капітал визначається вартістю чистих активів, що залишаються після вирахування із вартості майна підприємства його зобов'язань.

Якісне управління власним капіталом підприємства дасть змогу його власнику сформуванати такий склад активів підприємства, на які не впливають особи, які не визначені як власники підприємства, що збільшує самостійність підприємства.

До складу власного капіталу входять фінансові ресурси, які використовуються підприємством без визначеного строку повернення та формуються з наступних джерел [1]: вносяться його засновниками (учасниками); збільшуються при зміні вартості активів (дооцінка, емісійний дохід), не пов'язаної із зміною зобов'язань; залишаються із чистого прибутку на поповнення статутного та резервного капіталу, або як нерозподілений прибуток. Треба відзначити, що резервний капітал і нерозподілений прибуток не завжди визначають наявність у підприємства резервних коштів. Просто цю частину прибутку власники не отримали у формі дивідендів, а кошти були використані для вкладень в активи; надходять на фінансування заходів цільового призначення (асигнування з бюджету та позабюджетних фондів, гуманітарна допомога); передаються на умовах безповоротної фінансової допомоги.

Сума власного капіталу може зменшуватись внаслідок збиткової господарської діяльності, уцінки вартості активів, надання безповоротної фінансової допомоги, виплати частки активів учасникам, що виходять із складу власників.

В цілому, власний капітал можна поділити на фінансові ресурси, що підприємство одержало від власників на створення статутного капіталу, як безповоротну допомогу та які формувались у процесі господарської діяльності внаслідок капіталізації чистого прибутку та процедур зміни вартості активів.

Як основа для початку і продовження господарської діяльності будь-якого підприємства, власний капітал виконує такі функції:

– фінансування діяльності на довгостроковий та поточний період у вигляді інвестицій у необоротні та оборотні активи на постійній основі, тобто коштами, що завжди і необмежено довго знаходяться в розпорядженні підприємства;

- гарантування майнового захисту прав власників підприємства (в акціонерних товариствах – учасників) на частину статутного капіталу;
- захист прав кредиторів, які здатні звернути свої вимоги на майно підприємства в межах власного капіталу і особливо в частині його статутного фонду;
- розподіл доходів за результатами фінансового року між власниками підприємства шляхом розкриття структури інвестованих власниками і прирівняних до них коштів із метою визначення частки кожного власника, яка спрямовується на виплату дивідендів;
- розподіл майна підприємства між власниками у випадку ліквідації підприємства шляхом розкриття структури інвестованих власниками і прирівняних до власних коштів при визначенні частки кожного власника;
- визначення рівня влади кожного з власників щодо прийняття рішень з управління підприємством;
- визначення самостійності підприємства. Чим вища питома вага власного капіталу у загальному капіталі, тим більш незалежним є підприємство у прийнятті рішень;
- компенсація понесених збитків від поточної діяльності резервами створеними з нерозподіленого прибутку;
- фінансування ризику господарської діяльності з найбільш ризикованих операцій, з яким погоджуються власники підприємства і не погоджуються кредитори. Слід зазначити, що капітал підприємства є основним видом ресурсів, які необхідні для організування виробництва та реалізації продукції та інших видів діяльності, яку воно здійснює для досягнення поставлених перед ним цілей.

Капітал підприємства характеризується не тільки своєю багатоаспектною сутністю, але й багатоманітністю видів, в яких він виступає. Тому процес управління капіталом підприємства насамперед повинен ґрунтуватися на знанні об'єктивних законів і закономірностей еволюційного розвитку складних соціально-економічних систем, їхніх підсистем і складових елементів, які можна розглядати в структурному, технологічному, соціально-економічному та інших аспектах.

У загальному випадку, система управління капіталом підприємства складається із двох функціональних підсистем: управління формуванням капіталу та управління використанням капіталу. Ці підсистеми можна віднести й до формування системи управління власним капіталом як однієї з організаційних форм, проте в умовах динамічності ринку до проблем раціонального формування та використання власних коштів підприємства додалися інші, не менш значимі, а саме: оцінка реальної ринкової вартості підприємства та дієвості його фінансово-господарської діяльності; визначення оптимальної частки власного капіталу у структурі капіталу підприємства; створення ефективної концепції збереження власного капіталу.

На методику аналізу власного капіталу підприємств та оцінювання одержаних результатів впливають такі фактори, як його організаційно-правова форма та вид економічної діяльності. Перший з них суттєво впливає на структуру власного капіталу і законодавче регулювання особливостей його формування та використання. Показники, одержані в результаті аналізу, порівнюють із середньогалузевими [2].

Особливу роль в управлінні власним капіталом відіграє факторний аналіз. Забезпечуючи кількісну оцінку впливу чинників на результативний показник, факторний аналіз надає змогу змінювати та формувати параметри управління капіталом відповідним підбиранням та коригуванням чинників, які їх зумовлюють. Вплив окремих складових на результативний показник можна визначити за допомогою факторного аналізу. Вдосконалення сучасного механізму управління капіталом підприємства досягається в результаті здійснення відповідної фінансової політики, яка характеризується кількома етапами.

На першому етапі аналізується загальний обсяг формування капіталу

підприємства, темпи його зміни порівняно з базисним і попереднім періодами, відповідність обсягу власного фінансового капіталу розміру необоротних і оборотних активів, питома вага власних засобів у сукупному капіталі підприємства. Після цього розглядаються джерела формування власного капіталу, здійснюється їхня вартісна оцінка, вивчається питання про достатність власних засобів і визначається рівень самофінансування підприємства в динаміці.

На другому етапі здійснюється оцінка вартості окремих елементів капіталу за джерелами залучення (внутрішніх і зовнішніх) робиться висновок про доцільність їхнього залучення у плановому періоді.

На третьому етапі визначається планова потреба у капіталі підприємства для фінансування необоротних і оборотних активів. Установлюються розміри приросту власного та позикового капіталу порівняно зі звітним періодом.

На четвертому етапі здійснюється оптимізація співвідношення окремих частин капіталу за джерелами фінансування, які залучаються для формування капіталу підприємства. Основним критерієм такої оптимізації може бути коефіцієнт рівня фінансування підприємства за рахунок зовнішніх і внутрішніх власних коштів.

На п'ятому етапі здійснюється розробка і прийняття рішень щодо залучення відповідних обсягів фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел для формування капіталу підприємства [3].

Реалізація розробленої політики може бути досягнута у результаті застосування фінансового механізму управління капіталом підприємства, який включає ряд підсистем: підсистему управління формуванням прибутку; підсистему управління максимізацією прибутку; підсистему розподілу чистого прибутку; підсистему управління амортизаційними відрахуваннями; підсистему управління залученням зовнішніх джерел власних фінансових ресурсів.

Таблиця 1 – Напрями змін у власному капіталі підприємства та їх чинники

Елементи власного капіталу	Напрями зміни власного капіталу	
	Чинники збільшення	Чинники зменшення
Зареєстрований (пайовий капітал)	реінвестування прибутку; формування початкового розміру статутного капіталу; випуск нових акцій; збільшення кількості нових акцій; збільшення номінальної вартості акцій	анулювання акцій, викуплених у акціонерів; повернення частки статутного капіталу у разі виходу учасника; зменшення номінальної вартості акцій
Капітал у дооцінках	дооцінка основних засобів, нематеріальних активів, фінансових інструментів	уцінка основних засобів, нематеріальних активів, фінансових інструментів
Додатковий капітал	реалізація викуплених акцій за ціною вищою від номіналу; анулювання акцій власної емісії, ціна яких менше номіналу; емісійний дохід; додаткові внески учасників без збільшення статутного капіталу; безкоштовне одержання необоротних активів	реалізація викуплених акцій за ціною меншою від номіналу; анулювання акцій власної емісії, ціна яких вище номіналу; нарахування амортизації за безкоштовно одержаними необоротними активами
Резервний капітал	поповнення резервного капіталу за рахунок прибутку	виплати та покриття збитків за рахунок резервного капіталу
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	отримання чистого прибутку за звітний період	збиток за звітний період; виплата дивідендів; відрахування до резервного капіталу
Вилучений капітал	вилучення акцій власної емісії у акціонерів; вилучення капіталу при виході учасників	реалізація (перепродаж) та анулювання акцій, викуплених у акціонерів
Неоплачений капітал	заборгованість учасників за внесками до статутного капіталу	погашення заборгованості за внесками до статутного капіталу та неоплаченими акціями

Одним з найважливіших напрямів управлінської діяльності на підприємстві є організація системи управління, що забезпечувала б систематичне зниження собівартості й одержання прибутку при використанні капіталу підприємства. Уся діяльність керівників, менеджерів і фахівців підприємства в процесі підвищення ефективності та прибутковості його діяльності має бути спрямованою на забезпечення зростання продуктивності капіталу, зниження собівартості і підвищення прибутку. Лише за таких умов підприємство може функціонувати й розвиватись в сучасних умовах ринкової економіки. Здійснюючи функції управління, необхідно систематично виявляти внутрішньовиробничі резерви і використовувати їх для вдосконалення всієї діяльності підприємства.

Резерви збільшення суми прибутку і рентабельності капіталу пов'язані з напрямами господарювання підприємства. Для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів), важливим є детальне значення масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління капіталом підприємства. На величину власного капіталу підприємства впливають інвестиції, доходи, витрати, вилучення коштів власниками підприємства. На величину власного капіталу підприємства впливають такі чинники (табл. 1).

Основні внутрішні і зовнішні чинники підвищення ефективності діяльності підприємства [3]:

- технологія, оскільки технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції;

- устаткування, оскільки йому належить провідне місце в програмі підвищення ефективності, передусім виробничої діяльності. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технологічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі;

- матеріали та енергія, які позитивно впливають, на рівень ефективності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріалоемності та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання;

- послуги та вироби, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками. Рівень дизайну має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за послуги і вироби відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки користі товару недостатньо. Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між наданням послуг, виробництвом продукції та окремими стадіями маркетингових досліджень;

- працівники, оскільки основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюється діловим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі;

- організація і системність, оскільки єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну специфікацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримання високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично

реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку; методи роботи, оскільки за переважання трудомістких процесів досконаліші – методи роботи стають достатньо перспективним для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

– стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від цього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак, належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства;

– державна економічна і соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва.

– інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних – інституціональних механізмів – організацій, їхню діяльність треба зосередити на: розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем; практичні реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління;

– інфраструктура, оскільки важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Інші всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства справляє належний розвиток його виробничої інфраструктури;

– структурні зміни в суспільстві, які також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності формування і використання капіталу та забезпечення прибутковості підприємства.

Таким чином, управління капіталом підприємства – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень на певному етапі, пов'язаних з оптимальним його формуванням з різноманітних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання у різних видах господарської діяльності підприємства.

Вдосконалення системи управління капіталом підприємства, зокрема його формування та використання, набувають особливого значення.

### Література

1. Іщенко Я. П., Галайда Л. В. Теоретичні основи формування власного капіталу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 1. С. 146–148.

2. Данилова Л., Мельник О. Власний капітал підприємства і проблеми його формування. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 138. С. 26–27.

3. Грідчина М. В. Управління фінансами акціонерних товариств. Київ : А.С.К., 2015. 384 с.



Бірюлін Д. І.

Лепьохін О. В.

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.3. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Банківська система є основною складовою фінансової системи країни, тому питання забезпечення фінансово-економічної безпеки кредитно-фінансових установ є першочерговим. Однак забезпечення фінансово-економічної безпеки є актуальним не лише безпосередньо для фінансових установ, а також і для інших ринкових учасників, оскільки банки, як і інші суб'єкти господарювання, змушені організовувати свою діяльність в умовах невизначеності, непередбачуваності, загроз і небезпек.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню банківської безпеки, зокрема фінансово-економічної, присвятили свої наукові напрацювання такі фахівці: С. І. Адаменко [1], О. І. Барановський [2; 3], С. В. Васильчак [4], К. С. Горячева [5], В. Г. Гриценко [6], Т. Л. Кельдер [8], Р. Ю. Моцьо [4], С. С. Родченко [9], О. І. Хитрін [10], С. С. Худолей [8] та багато інших.

Високо оцінюючи їх вклад у вирішення теоретичних і практичних аспектів забезпечення фінансово-економічної безпеки банків, необхідно зазначити, що теоретичні питання з цієї проблеми потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є з'ясування сутності поняття «фінансово-економічна безпека банку». Для досягнення поставленої мети виконано низку завдань, зокрема: на основі вивчення та узагальнення трактувань науковцями понять «безпека банку», «економічна безпека банку», «фінансова безпека банку» та «фінансово-економічна безпека банку» сформулювати власне визначення; висвітлити необхідність її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією зі складових фінансової системи держави є банківська система, забезпечення фінансово-економічної безпеки якої завжди є першочерговим завданням. Припинення активних і застій пасивних операцій комерційних банків, звільнення працівників, закриття відділень та філій примушують керівництво банків звернути більшу увагу на забезпечення фінансово-економічної безпеки власних фінансово-кредитних установ. Безпека банківського сектора, в свою чергу, містить такі складові: бюджетну, податкову, боргову, грошово-кредитну, фондового ринку, страхового сектора, інвестиційного сектора. Однак по суті, саме стан банківського сектора й визначає рівень фінансово-кредитної безпеки, а отже, багато в чому і рівень фінансової безпеки держави.

Так, С. І. Адаменко відзначає, що «проблеми банківської сфери є одночасно і проблемами фінансової безпеки держави». Він також підкреслює, що «саме стабільність і надійність банківської системи, удосконалення банківського менеджменту і зміцнення його стратегічної складової можуть забезпечити фінансову безпеку держави» [1].

Безпеку банківської системи трактують, як такий її стан, при якому забезпечуються умови для її стабільного й ефективного функціонування для соціально-економічного розвитку країни. Однак з 2022 року умови роботи фінансових установ України залишаються складними. Масштабні обстріли населених пунктів та руйнування інфраструктури посилюють ризики для економіки та фінансової стабільності. Попри це, фінансовий сектор працює безперебійно: платежі здійснюються своєчасно, а клієнти мають безперешкодний доступ до власних коштів. У другому півріччі економіка України почала поволі відновлюватися після

карколомного падіння внаслідок повномасштабної війни, проте руйнування енергетичної інфраструктури перервало цю тенденцію. У 2023 році падіння ВВП сповільнить відновлення попиту на фінансові послуги та спричинить додаткові кредитні втрати банків.

Високий рівень ризиків та невизначеності зберігається, що ускладнює роботу фінсектора, проте макрофінансову стабільність підтримує значна міжнародна фінансова допомога [7].

Динаміка індексу ділових очікувань (ІДО) підприємств України та його складових подано на рис. 1.

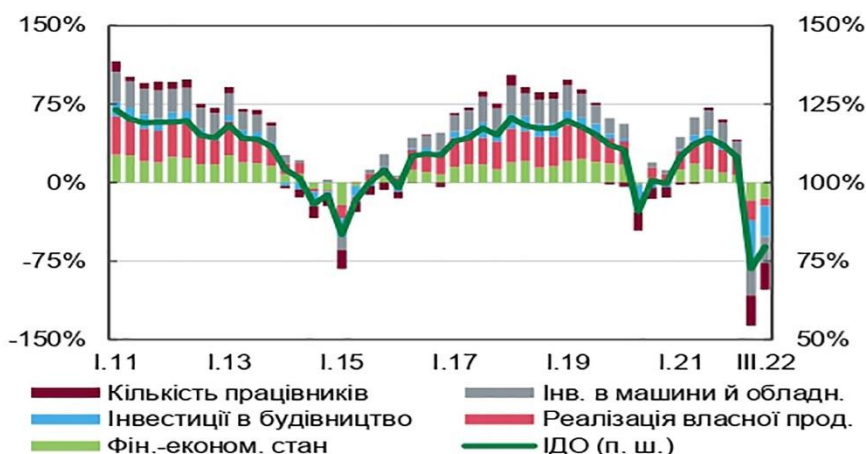


Рисунок 1 – Індекс ділових очікувань (ІДО) підприємств України та його складові [7]

Індекс ділових очікувань підприємств на наступні 12 місяців розраховується як середньоарифметичне значення балансів відповідей у відсотках стосовно фінансово-економічного стану підприємств, загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва, інвестиційних видатків на проведення будівельних робіт, інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар, кількості працівників. Значення індексу більше 100% означає перевагу в суспільстві позитивних економічних настроїв, нижче 100% – негативних економічних настроїв. Сукупне значення ІДО на графіку не дорівнює сумі впливів окремих факторів [7]. Карта ризиків фінансового сектору України у 2022 року подано на рис. 2.



Рисунок 2 – Карта ризиків фінансового сектору [7]

НБУ оцінює ризики за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень ризику, 10 – найвищий рівень ризику. Оцінка відображає очікуваний стан на наступні 12 місяців. Як свідчать дані рис. 2, ризики фінансового сектору України достатньо високі, що потребує відповідних дій, як з боку держави, так і самих фінансово-кредитних установ.

Слід зазначити, що наукова проблематика забезпечення фінансово-економічної безпеки банків на сьогоднішній день залишається недостатньо розробленою. З одного боку, необхідно працювати над забезпеченням фінансової безпеки банківської системи в цілому, а з іншого, потрібно також досліджувати питання забезпечення фінансово-економічної безпеки окремої кредитно-фінансової установи.

Безпека банківської системи в цілому залежить від безпеки окремого банку та навпаки. Проблеми, що виникли в одному банку, здатні привести до системної банківської кризи. Пояснюється це самою природою банківської діяльності. Банки працюють переважно на чужих грошах і тому будь-яка недовіра з боку населення до окремого банку (особливо великого) може викликати масовий відтік депозитів з банківської системи. З іншого боку, структурні проблеми банківського сектора підривають довіру до будь-якого окремо взятого банку. Все це пояснює ту важливу роль, яку відіграє забезпечення фінансово-економічної безпеки як банківської системи, так і окремого банку. Економічну безпеку банківської системи визначають як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для фінансового стану банків дії попереджені або зведені до рівня, при якому вони нездатні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банківської системи, збереженню й відтворенню її майна та інфраструктури. Фінансову безпеку, як складову економічної безпеки банківської системи, зазвичай розглядають в двох аспектах. По-перше, з позиції фінансових наслідків діяльності комерційних банків для економічної безпеки країни в цілому та окремих клієнтів і контрагентів. По-друге, з позиції недопущення та відвернення явних і потенційних загроз фінансовому стану банківської системи країни на рівні як центрального банку, так і комерційних банків [3].

У свою чергу фінансово-економічна безпека банківської системи залежить від безпеки її основних учасників, тобто вітчизняних банківських установ. Зважаючи на різноманітність тлумачень «економічної безпеки банку», доцільно зазначити, що у її визначенні не слід зосереджуватись на важливості для національної безпеки чи на її складових; також доречно врахувати, що безпека та ефективність діяльності банку близькі, але не тотожні поняття; не можна вважати ідентичними поняття безпеки банку та безпеки учасників здійснення банківської діяльності; необхідно врахувати і той факт, що безпека банку досягається завдяки зусиллям не тільки відділу безпеки банку, а й іншими його структурними підрозділами. Виходячи із вищевикладеного, економічною безпекою банку вважатимемо стан, який забезпечує підвищення його стійкості та надійності, ефективності діяльності та здатність протистояти існуючим та уникати імовірних загроз [9].

Складовими економічної безпеки банку є: фінансова, технічна, правова, інформаційно-технологічна, соціально-психологічна, організаційна. У свою чергу, фінансова складова є основою забезпечення економічної безпеки банківської діяльності, тому що в стійкому, ефективно працюючому банку є достатньо коштів для вирішення завдань щодо захисту інформації, охорони співробітників, залучення у всі структури висококваліфікованих співробітників. Однак єдності серед науковців щодо сутності поняття «фінансова безпека банку» немає.

Так, К. С. Горячева трактує фінансову безпеку банку таким чином [5]: це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте,

забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.

Інше трактування дає відомий дослідник проблем економічної безпеки О. І. Барановський. На його думку, фінансова безпека банку – це: сукупність умов, при яких потенційно небезпечні для фінансового стану банківської установи дії або обставини ліквідовані або зведені до такого рівня, при якому вони не можуть завдати збитку встановленому порядку функціонування банку, збереженню і відтворенню його майна, інфраструктури, а також перешкоджати досягненню банком статутних цілей; стан захищеності фінансових інтересів комерційного банку, його фінансової стійкості, а також середовища, в якому він функціонує [2].

По-перше, О. І. Барановський пише, що фінансова безпека – це умови, при яких потенційні загрози можуть бути ліквідовані. Більш правильно говорити не тільки і не стільки про запобігання загрозам, а про те, аби досягти такого стану банку, при якому він здатний протистояти і загрозам, що вже настали. По-друге, автор вказує, що фінансова безпека – це стан захищеності середовища, в якому функціонує банк. Більш доцільно було б уточнити, про яке саме середовище йде мова (внутрішнє, зовнішнє) і від чого має бути захищений банк.

За визначенням О. І. Хитріна, фінансова безпека банку – це «динамічний стан, при якому банк: юридично і технічно здатний виконувати та реально виконує властиві йому функції; забезпечує стійкий захист життєво важливих соціально-економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, суспільства та держави від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз; володіє потенціалом як для кількісного, так і для якісного зростання і має у своєму розпорядженні механізми для реалізації цього потенціалу» [10].

Також О. І. Хитрін вказує на те, що «головною метою фінансової безпеки банку є усунення можливостей нанесення шкоди банку або упущення ним вигоди, забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний момент часу та накопичення достатнього потенціалу розвитку і зростання в майбутньому, якісна реалізація операцій і угод». Виходячи з наведеного, можна виділити такі ключові характеристики сутності фінансової безпеки банку: забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку; сприяє ефективній діяльності банку; дозволяє на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку; нейтралізує кризи та запобігає банкрутству.

Акцентуючи увагу на фінансовій безпеці банку, С. С. Родченко підкреслює, що «у ній відображається результат діяльності банку по усіх інших напрямках (організаційному, інформаційному, правовому, соціально-психологічному, силовому тощо). Якщо економічна безпека відповідає у першу чергу за збереження матеріальних цінностей і здійснення банківських операцій, то метою фінансової її складової є попередження та уникнення загроз для збереження та примноження фінансових ресурсів банку, забезпечення його стійкості, зростання ефективності його діяльності та зміцнення позицій на ринку. Оскільки ж зазначені завдання є ключовими у діяльності банківської установи, то доречним буде говорити саме про фінансово-економічну безпеку банку» [9].

Т. Л. Кельдер та Л. В. Худолей таким чином трактують фінансово-економічну безпеку банку – це «стан банківської установи, який характеризується збалансованістю і стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, її здатністю досягати поставлених цілей і генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку банку» [8].

За В. Г. Гриценко фінансово-економічна безпека банку – «стан, коли фінансова стабільність чи репутація не може бути підірвана цілеспрямованими діями певної групи осіб і організацій або фінансовою ситуацією, що складається всередині чи зовні банківської системи» [6].

С. С. Родченко під фінансово-економічною безпекою банку пропонує вважати

стан, «який гарантує захист від існуючих та попередження потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз задля збереження і примноження фінансово-економічного потенціалу, забезпечення зростання ефективності діяльності, стійкості та зміцнення позицій на ринку, досягнення цілей діяльності загалом» [9].

Враховуючи трактування поняття економічної і фінансової безпеки банку в роботах різних учених-економістів, пропонуємо таке визначення сутності фінансово-економічної безпеки банку – це такий стан захищеності ресурсів кредитно-фінансової установи від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення, за якого досягаються поставлені цілі та забезпечується сталий розвиток.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки банку потребує вирішення таких завдань [10]: забезпечення достатньої фінансової стійкості й незалежності комерційного банку; підтримка технологічної незалежності та конкурентоспроможності, формування високого технічного та технологічного потенціалу; оптимізація організаційної структури, постійне удосконалення виконання функцій менеджменту; правовий захист всіх видів діяльності банку; створення захисту інформаційного середовища банку, його комерційної таємниці; формування умов для безпечної роботи співробітників банку; збереження й ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів банку.

Функціями фінансово-економічної безпеки банку є: ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних загроз; визначення індикаторів фінансово-економічної безпеки банку; виявлення загроз, корегування індикаторів безпеки банку залежно від зміни зовнішнього середовища, цілей і завдань банку; впровадження системи моніторингу та діагностики стану фінансово-економічної безпеки банку; розробка та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки банку; контроль за виконанням запланованих заходів; аналіз виконання заходів, їх оцінка, корегування.

Джерелами зовнішніх і внутрішніх загроз банку є: держави, банки-конкуренти, зарубіжні та міжнародні організації, конкуруючі юридичні та фізичні особи, які проводять агресивну фінансову політику проти України; злочинність, корупція; власні співробітники.

Загрози виникають, якщо банківська система недостатньо адаптована до постійних змін умов ринку, коли існує загальна неплатоспроможність суб'єктів господарювання та зростає злочинність. Крім того, низький рівень трудової дисципліни і відповідальності працівників банків, недостатній професійний рівень керівного складу та працівників банків також є джерелами загроз банку.

Усе це посилює проблему забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

Основними чинниками забезпечення безпеки банківської системи є: економічна стабільність держави та рівень її залежності від зовнішнього середовища; ступінь залежності банківської системи від внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування; структура власності у банківській сфері; ступінь концентрації активів банківської системи в інших державах або галузях реального сектора економіки.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської системи та кожного окремого комерційного банку необхідна виважена політика відносно надання банківських послуг із комплексним врахуванням ймовірності неповернення банківських коштів.

Для комерційних банків особливо значущими є такі умови ефективною та безпечною діяльності, як забезпечення зворотності кредитів, підвищення прибутковості, підтримання ліквідності, зниження банківських ризиків, гарантування депозитів. Також таке забезпечення має базуватись на певних заходах захисту банківської діяльності, протидії загрозам [4].

Зусилля щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки комерційного банку

повинні концентруватися на захисті матеріальних цінностей, обладнання, технічних засобів від протиправних посягань і забезпеченні безпеки банківських операцій.

Забезпечення безпеки банківських операцій носить комплексний характер і залежить від ефективного та грамотного використання їх технологій, а також формування та активного застосування заходів захисту. Враховуючи, що в загальному обсязі прибутку банків доходи від кредитних операцій складають більшу їх частину, ці операції підлягають найбільш серйозному захисту.

Найбільш складним етапом захисту кредитних операцій є повернення коштів у випадку невиконання позичальниками своїх зобов'язань щодо кредитних договорів. Досвід показує, що банкам в таких ситуаціях слід реструктуризувати кредитні борги й уточнити термін їх повернення, проводити переговори з боржниками, під час яких знаходити взаємоприйнятні рішення, інформувати інші банки про недобросовісне відношення боржників до виконання своїх зобов'язань.

У свою чергу, забезпечення безпеки проведення касових операцій здійснюють такими способами: особливим обладнанням приміщень банків, де проводяться такі операції, а також особливою поведінкою працівників під час проведення ними касової роботи.

Щодо забезпечення безпеки валютних операцій, то банки застосовують у міжнародних розрахунках акредитивну форму (інкасо і гарантії), оскільки самі технології проведення таких розрахунків несуть в собі захисні функції.

Також головним завданням забезпечення фінансово-економічної безпеки банків є боротьба з відмиванням грошей. Організація роботи банків з питань попередження, протидії легалізації (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом, передусім спрямована на недопущення дій, пов'язаних із приховуванням чи маскуванням незаконного походження коштів, джерел їх походження, місцезнаходження, переміщення, а також володіння чи їх використання.

Національний банк України дає такі рекомендації банкам [7]: об'єктивно оцінювати якість портфеля та своєчасно визнавати кредитний ризик, Банки повинні використовувати всі наявні джерела інформації для оцінки спроможності клієнтів обслуговувати борги. Одним із ключових параметрів оцінки ризиків є своєчасність обслуговування боргу, зокрема повнота сплати процентів. Крім того, банкам варто переглянути моделі оцінки очікуваних збитків за МСФЗ 9: нині їхні параметри нечутливі до зміни макроумов. Тож на практиці оцінки очікуваних втрат за кредитами, що оцінюються на першій стадії, подекуди залишаються на довоєнному рівні. Крім того, Національний банк запропонував банкам запровадити «банкоматний національний роумінг»: єдині розширені ліміти та скасування додаткових комісій на зняття готівки власниками карток інших банків у банкоматах. Це допоможе задовольнити попит клієнтів на послуги та зберегти стабільну роботу банківського сектору навіть в умовах тривалого блекауту. Банкам звертати більше уваги на управління ризиками ліквідності. Погіршення строкової структури портфеля потребує оперативніших дій для стабілізації частки строкових вкладів населення. Досягнути цього можна передусім шляхом підвищення депозитних ставок за строковими коштами.

Також фінансовим установам важливо: неухильно дотримуватися вимог НБУ під час дії воєнного стану, зокрема стосовно санкційного законодавства та валютного контролю; посилити фінансовий моніторинг, включно з протидією міскодингу як формі шахрайства в банківській еквайринговій мережі, що полягає в підміні призначення платежу; своєчасно інформувати НБУ про порушення вимог до капіталу або ліквідності та про ризики такого порушення; підтримувати актуальність планів безперервної діяльності та планів відновлення діяльності; дотримуватися вимог до етичної поведінки під час врегулювання простроченої заборгованості; удосконалювати систему протидії кіберзагрозам, зокрема дотримуватися вимог із забезпечення кіберзахисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, належним чином

обмінюватись інформацією з НБУ, проводити аудит інформаційної безпеки [7].

Таким чином, щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки у надскладних умовах війни, то потрібні злагоджені зусилля та тісна координація дій усіх учасників фінансового ринку: Національного банку та інших регуляторів ринку, комерційних банків, небанківських фінансових установ, а також дієва підтримка органів державної влади.

Основною та важливою складовою в забезпеченні безпеки фінансової системи держави є забезпечення фінансово-економічної безпеки банків. Фінансово-економічну безпеку банку вважаємо можна визначити як такий стан захищеності ресурсів кредитно-фінансової установи від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення, за якого досягаються поставлені цілі та забезпечується сталий розвиток. Забезпечення фінансово-економічної безпеки банків потребує стимулювання нарощування капіталу та ліквідності, очищення банківських активів від «поганих» кредитів, відновлення основних функцій банківських установ і спрямування кредитних ресурсів на розвиток економіки України.

### Література

1. Адаменко С. І. Характеристика та класифікація загроз у банківській системі України. *Стратегічна панорама*. 2004. № 4. С. 48–52.
2. Барановський О. І. Банківська безпека : проблема виміру. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 1. С. 7–26.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
4. Васильчак С. В., Моцьо Р. Ю. Економічна безпека банків та методи її забезпечення. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. 2009. № 19. С. 287–293.
5. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
6. Гриценко В. Г. Економічна безпека банківської системи України. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 4. С. 27–28.
7. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. Грудень 2022 р. 47 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4).
8. Кельдер Т. Л., Худолей Л. В. Економічна безпека банківської системи України в умовах глобальної фінансової кризи. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2012. № 2. С. 181–185.
9. Родченко С. С. Дефініції фінансово-економічної безпеки банку. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2018. Т. 28. № 4. С. 155–166.
10. Хитрін О. І. Фінансова безпека комерційних банків. *Фінанси України*. 2007. № 11. С. 118–124.

**Гнедашов В. Є.**

**Крилов Д. В.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.4. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ**

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах порівняно високого рівня невизначеності, який, більш того, може значно мінятися в часі. Очевидно, що рівень інвестиційного ризику значно перевищує рівень операційного (комерційного) ризику.

Це зумовлено тривалістю реалізації інвестиційного проєкту від моменту початку вкладення коштів до часу їх повернення. Тобто, в процесі інвестиційної діяльності підприємства ризик втрати капіталу має набагато більшу ймовірність виникнення ніж у процесі операційної діяльності.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних методів як формалізованих, так і неформалізованих. В найбільш загальному розумінні під інвестиційним проєктом слід розуміти сферу діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної системи, а також розробку нової структури управління або програми науково-дослідних робіт [1].

Щодо процесу створення системи контролінгу інвестицій на підприємстві чи в організації, то існують два напрямки, які цілком придатні для того, щоб вибрати один з них для його впровадження. Кожен із цих напрямків складається з ряду послідовних етапів.

Зупинимось на більш детальній характеристиці запропонованих варіантів. Згідно з першим варіантом, до складу створення системи контролінгу включають п'ять етапів [2].

Перший етап – вибір і обґрунтування інвестиційного проєкту відповідно до цілей і стратегій підприємства. Для цього встановлюється мета проєкту і виявляється характер та ступінь впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цієї мети. Відзначимо, що цілі здійснення інвестиційних проєктів можуть бути різними: одержання прибутку, підвищення добробуту акціонерів, завоювання стратегічно нового ринку, «підстрахування» існуючих напрямків діяльності підприємства та ін.

Другий етап – вибір критерію досягнення мети проєкту (ціллю проєкту можуть бути, наприклад, поточна вартість майбутніх грошових потоків, частка ринку, темп росту, ступінь зменшення ризику існуючих напрямків діяльності та ін.). Якщо проєкт переслідує кілька цілей, можливе використання системи критеріїв.

Корисно заздалегідь з'ясувати, які параметри впливають на вибрані критерії і, послідовно, які існують важелі керування досягненням поставлених цілей.

Третій етап – розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності з урахуванням можливостей і повноважень менеджерів таких центрів.

Четвертий етап – пророблення організаційних сторін контролінгу інвестицій і, насамперед, організаційних аспектів моніторингу і контролю. Для цього розробляється структура системи звітності по інвестиційному проєкту. Така звітність повинна фіксувати планові і фактичні показники за етапами робіт, термінами, витратами. У ній також повинні бути зазначені відхилення фактичних значень підконтрольних показників від планових і визначений ступінь впливу відхилень, що відбулися, на досягнення мети всього проєкту.

Отже, у звітності повинні бути відображені:

- фактичні результати діяльності;
- плановані показники;
- зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на здійснення даного інвестиційного проєкту, і ступінь впливу цих змін на досягнення поставленої мети;
- відхилення фактичних значень підконтрольних показників від плану з поділом на складники;
- причини розбіжностей між фактичними і плановими результатами діяльності підприємства;
- персональна відповідальність працівників підприємства по кожному складнику відхилення.



Особливо важлива інформація в контролінговій звітності повинна бути виділена (підкреслена, виділена іншим шрифтом, знаком та ін.).

П'ятий етап – розробка і впровадження системи документообігу, що дозволяє здійснювати поряд з наступним попередній і поточний контроль за відхиленнями.

Схема контролінгу інвестицій подана на рис. 1.

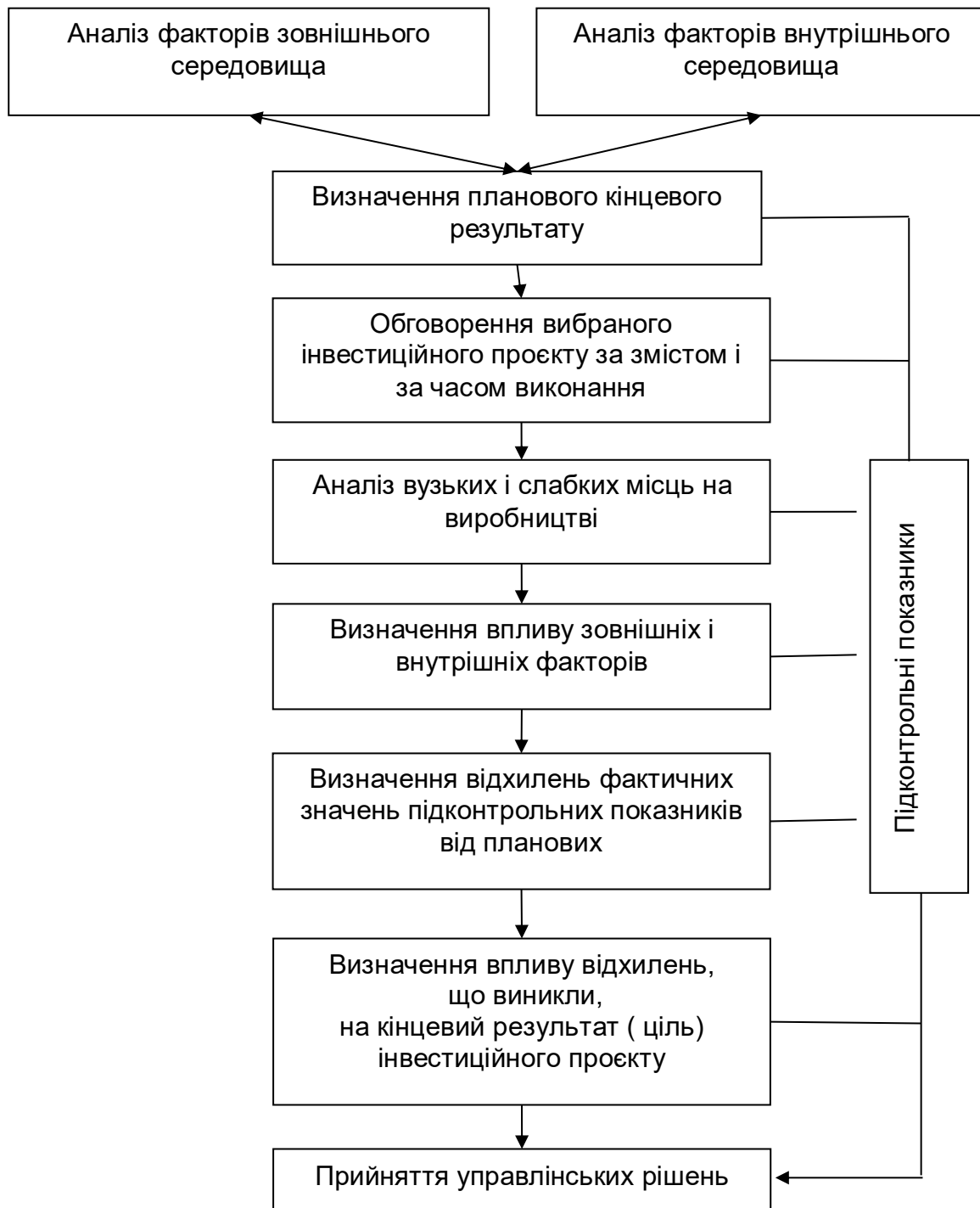


Рисунок 1 – Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів

Згідно з другим варіантом передбачається здійснення таких шести етапів створення системи контролінгу інвестицій (рис. 2).

Зупинимось детальніше на характеристиці наведених етапів інвестиційного контролінгу [3].

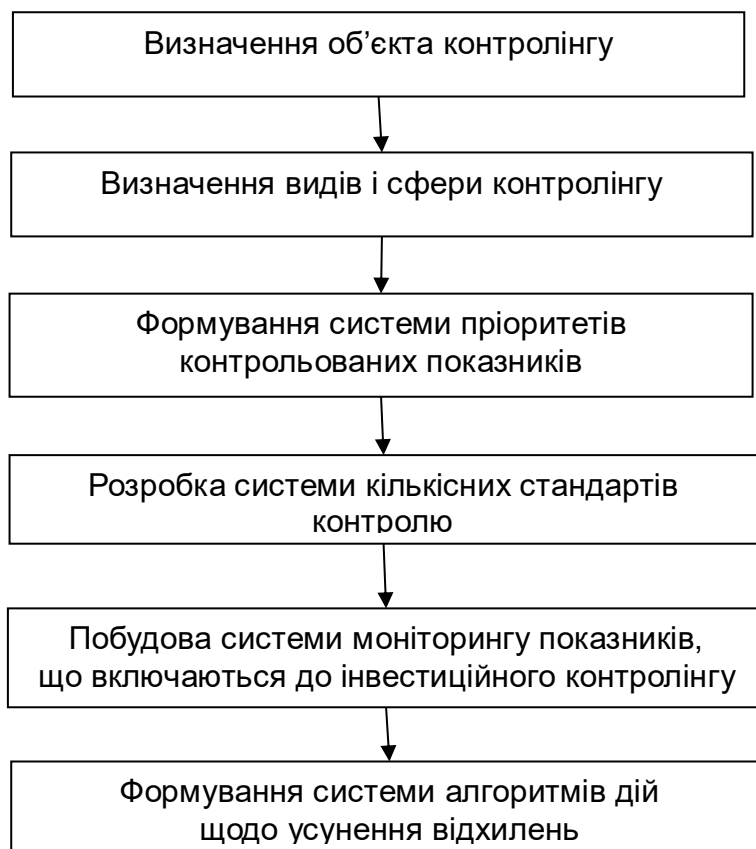


Рисунок 2 – Зміст і послідовність етапів побудови системи інвестиційного контролінгу на підприємстві

1. **Визначення об'єкта контролінгу.** Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом інвестиційного контролінгу є управлінські рішення за основними аспектами інвестиційної діяльності підприємств.

2. **Визначення видів і сфери контролінгу.** У відповідності з концепцією побудови системи контролінгу він поділяється на такі основні види: стратегічний контролінг; поточний контролінг; оперативний контролінг.

3. **Формування системи пріоритетів контрольованих показників.** Вся система показників, що входять у сферу кожного виду інвестиційного контролінгу, ранжується за їх значущістю. У процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі з контрольованих показників даного виду контролінгу; відтак формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічно формується система пріоритетів третього і наступних рівнів. Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує підхід до їхнього аналізу при наступному поясненні причин відхилення фактичних розмірів від передбачених відповідними завданнями. При формуванні системи пріоритетів слід врахувати, що вони можуть бути різними за характером для окремих типів центрів відповідальності; для окремих напрямків інвестиційної діяльності підприємства; для різноманітних аспектів формування, розподілу і використання інвестиційних ресурсів. Однак при цьому має бути забезпечене як ієрархічне зведення усіх контрольованих показників на підприємстві в цілому, так і їх зведення за окремими напрямками інвестиційної діяльності.

4. **Розробка системи кількісних стандартів контролю.** Після того як визначено і

здійснено ранжування переліку контрольованих інвестиційних показників, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть встановлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний або рухливий характер (рухливі кількісні стандарти можуть бути використані при контролі показників гнучких бюджетів, для коригування стандартів при зміні облікової ставки, темпів інфляції і т. п.). Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів тощо.

5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються до інвестиційного контролінгу. Система моніторингу (або як її часто перекладають «спостережна система») складає основу інвестиційного контролінгу, найактивнішу частину його механізму. Система інвестиційного моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками інвестиційної діяльності, що контролюються; ви– значення розміру відхилень фактичних результатів від передбачених; виявлення причин цих відхилень. Побудова системи моніторингу контрольованих інвестиційних показників охоплює такі основні етапи:

а) побудова системи інформативних звітних показників по кожному виду інвестиційного контролінгу базується на даних інвестиційного та управлінського обліку. Ця система являє собою так звану «первісну інформаційну базу спостереження», необхідну для наступного розрахунку агрегованих по підприємству окремих аналітичних абсолютних і відносних показників, що характеризують результати інвестиційної діяльності підприємства;

б) розробка системи узагальнюваних (аналітичних) показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, здійснюється в чіткій відповідності з системою інвестиційних показників. При цьому забезпечується повне зіставлення кількісного виразу встановлених стандартів і контролюючих аналітичних показників. У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих аналітичних показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів інвестиційного аналізу;

в) визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців, які формують систему носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності контролінгу така форма звіту повинна бути стандартизована і містити таку інформацію: фактично досягнуте значення контрольованого показника (у зіставленні з передбачуваним); розмір відхилення фактично досягнутого значення контрольованого показника від передбаченого; факторне розмежування розміру відхилення (якщо контрольований показник піддається кількісному розмежуванню на окремі складники). Алгоритм такого розмежування повинен бути визначений і доведений до кожного виконавця заздалегідь; пояснення причин негативних відхилень по показникові в цілому і окремих його складниках; зазначення винуватців негативного відхилення показника (якщо це відхилення викликано внутрішніми факторами діяльності підрозділу). Форма стандартного контрольного звіту (рапорту) виконавця диференціюється відповідно до змісту доведеного до нього бюджету (плану);

г) визначення контрольних періодів по кожному виду інвестиційного контролінгу і по кожній групі контрольованих показників. Тривалість цих періодів визначається «терміновістю реагування», яка необхідна для ефективного управління інвестиційною діяльністю на даному підприємстві. З урахуванням цього принципу виділяють: тижневий (декадний) контрольний звіт; місячний і кварталний контрольні звіти;

д) встановлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках. Так як кожен показник міститься в контрольних звітах виконавців, то на даній стадії він агрегується в рамках підприємства в цілому. При цьому по відносних показниках всі відхилення поділяють на три групи: позитивне відхилення; негативне

«допустиме» відхилення; негативне «критичне» відхилення.

Для проведення такої градації на кожному підприємстві повинен бути визначений критерій «критичних» відхилень, котрий може бути диференційований за контрольними періодами. В якості критерію «критичного» відхилення може бути прийнято відхилення в розмірі 20 і більше відсотків по тижневому (декадному) контрольному періоду; 15 і більше відсотків по місячному періоду; 10 і більше відсотків по квартальному періоду;

е) виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів. Воно проводиться як по підприємству в цілому, так і в розрізі окремих «центрів інвестицій». Розроблена система моніторингу має коригуватися при зміні цілей інвестиційного контролінгу та системи показників поточних планів і бюджетів.

б. Формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень є заключним етапом побудови інвестиційного контролінгу на підприємстві. Принципова схема дій менеджерів підприємств і організацій у цьому випадку зводиться до таких трьох алгоритмів: а) «нічого не робити». Ця форма реагування доцільна в тих випадках, коли розмір негативних відхилень значно нижчий за передбачений «критичний» критерій; б) «усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників. Серед таких можливостей може бути введення посиленого режиму економії (за принципом «відсікання зайвого»), використання системи інвестиційних резервів та інші; в) «змінити систему планових або нормативних показників».

Така система заходів вживається в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів інвестиційної діяльності обмежені або взагалі відсутні. Тоді за результатами інвестиційного моніторингу вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних інвестиційних планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках можуть бути обґрунтовані пропозиції про припинення деяких інвестиційних операцій і навіть діяльності окремих центрів інвестицій. Впровадження на підприємстві системи інвестиційного контролінгу дозволяє суттєво підвищити ефективність всього процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства.

### Література

1. Коритько Т. Ю. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2015. № 2. С. 93–96.
2. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз і реалізація проєктів : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.
3. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

**Горбунова А. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Лозиченко І. М.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.5. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЖИТТЄЗДАТНОСТІ

В умовах воєнного стану, і як наслідок, руйнування економічної зв'язності через порушення логістики та ланцюжків створення доданої вартості, зміни структури попиту і виробництва, актуалізується проблема забезпечення життєздатності підприємств,

наголошуючи на необхідності використання нових підходів до менеджменту підприємств.

З точки зору менеджменту життєздатність підприємств у нестабільних умовах повинно забезпечувати ефективне управління. Тому підприємствам потрібно шукати нові підходи до управління. Сприйняття нового, адаптація до змін і обґрунтоване передбачення майбутнього розвитку стають найважливішими факторами життєздатності підприємств як складних систем. Управління життєздатністю організації залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, методологій, процесів, технік і функцій управління, що зумовлює необхідність використання системного підходу до формування системи управління.

Питанням забезпечення життєздатності підприємства як соціально-економічної системи присвячена значна кількість робіт вчених. При цьому автори розглядали як загальну систему управління життєздатністю підприємства, так й були розглянуті окремі елементи управління та забезпечення життєздатності організації. Також немає єдності щодо тлумачення поняття «життєздатність підприємства», тому що надаються визначення з точки зору системного, стратегічного, конкурентного, ресурсного, еволюційного підходів.

Проведені дослідження щодо опрацьованості проблеми життєздатності підприємства у вітчизняній і зарубіжній науці дають підставу для висновку, що на сьогодні немає єдиного підходу до визначення змісту понять «життєздатність підприємства», а також до самого процесу управління життєздатністю підприємства. Крім того, виникає потреба в формуванні концептуальних положень управління життєздатністю підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища.

Підприємство займає центральне місце в економіці та забезпеченні національної безпеки країни. Це первинна ланка суспільного розподілу праці. Саме тут створюється національний дохід. Підприємство виступає як виробник і забезпечує процес відтворення на основі самоокупності і самостійності. Від успіху окремих підприємств залежить об'єм створюваного валового національного продукту, соціально-економічний розвиток суспільства, ступінь задоволеності в матеріальних і духовних благах населення країни.

Аналіз досвіду роботи процвітаючих підприємств у розвинених країнах приводить до висновку, що їх стабільно високі результати визначаються забезпеченням взаємодії технологічних, організаційних і соціальних елементів виробництва, яке досягається завдяки реалізації нової концепції розвитку економіки. Основу цієї концепції складає управління, що орієнтовано на людину, на відміну від вживаних довгий час методів, при яких головними об'єктами управління були комплекси машин і технологічні процеси.

Інтеграція технологічних, організаційних і соціальних процесів досягається шляхом створення внутрішньогосподарчої соціальної інфраструктури, основу якої складає набір факторів, що формуються в результаті виконання комплексу соціальних вимог. По своїй економічній природі структура підприємства є складовою частиною виробничих сил суспільства, яка виконує функції забезпечення умов ефективного розвитку даної виробничої системи.

З метою забезпечення ефективного функціонування об'єктивних і суб'єктивних факторів виробництва (способів виробництва і робочої сили) дві складові частини внутрішньогосподарчої структури підприємства слід розглядати окремо: власне – виробничу (покликану забезпечити умови для нормального функціонування об'єктивних факторів) і соціальну. Остання є частиною засобів виробництва, умов праці і побуту, здатного забезпечити раціональну організацію трудової діяльності, підвищення професійного рівня працівників, охорону і зміцнення їх здоров'я, задоволеність працею і його результатами, можливість працювати з повною віддачею.

Від якості управлінських кадрів значною мірою залежить ефективна робота

підприємства. Саме від керівника, його економічної і технічної обізнаності, уміння управляти колективом залежить успіх діяльності підприємства.

Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя, здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування, страхування членів трудового колективу і їх сімей, розв'язуються трудовим колективом за участю власника згідно статуту підприємства, колективному договору і законодавчим актам України.

Розвиток економіки на сучасному етапі ставлять перед підприємствами проблеми адаптації до мінливих конкурентних умов. Від їх рішення залежать пристосованість, виживання підприємств, гнучкість їх реагування на зміни зовнішнього середовища, на чинники нестабільності і невизначеності, які властиві нинішньому періоду [1].

Дослідження системи управління життєздатністю підприємств стало актуальним завданням для багатьох вітчизняних науковців, розв'язання яких дозволяє виділити перспективні напрями і інструментарій досягнення достатнього рівня ефективності та економічної безпеки підприємницької діяльності. Значна частина науковців є прихильниками вивчення життєздатності підприємств із сторони особливостей її забезпечення та формування відповідної управлінської системи.

Водночас варто враховувати, що будь-яка економічна діяльність є залежною від низки тенденцій і в міру поширення впливу глобалізації та цифровізації ринкового середовища та важливості адаптації до нього. Також забезпечення життєздатності підприємства пов'язане із вирішенням сукупності проблем економічної безпеки, адаптації, забезпечення ефективного функціонування й розвитку і все це потребує ґрунтовних досліджень та пошуку шляхів розв'язання таких проблем.

Життєздатність підприємства обумовлюється дотриманням певних критеріїв – важливих характеристик внутрішнього стану, порушення яких призводить до погіршення економічної безпеки та можливого банкрутства і ліквідації. Однозначно, що система управління життєздатністю повинна відповідати значній кількості критеріям, які можуть стосуватися як внутрішньофірмового управління, так і впливу зовнішнього середовища, але, при цьому, із них важливо виділити пріоритетні, за якими розробляються та реалізують базові стратегічні управлінські рішення.

Забезпечення життєздатності підприємств обумовлює створення таких умов, згідно яких створено належні можливості функціонування та сталого розвитку, здійснюється планування та реалізуються заходи, спрямовані на недопущення погіршення економічної безпеки і настання для нього кризового стану [2].

Враховуючи, що життєздатність підприємства є складним економічним поняттям вважаємо за доцільним зупинитися на його дослідженні.

Життєздатність підприємства – це здатність підприємства здійснювати процес функціонування, адаптації та розвитку за допомогою сукупності різних управлінських інструментів та механізмів динамічної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства протягом необмеженого періоду для досягнення ефективності, результативності та конкурентоспроможності [3].

Під управлінням життєздатністю підприємства пропонується розуміти систематичну, цілеспрямовану, планомірну діяльність з посилення життєздатності підприємства за допомогою сукупності впливів на основі розробки і реалізації різних управлінських функцій, технологій та методів, спрямованих на підтримання, поліпшення або перехід до нового стану його функціонування. Існування та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його життєздатності. Слід виділити підхід до сталого розвитку з позиції «потрійної результативності діяльності» американського економіста Дж. Елкінгтона (Elkington, 2000) [4]. Згідно з підходом Дж. Елкінгтона (Elkington, 2000), кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Підприємству для підтримки своєї довгострокової

життєздатності та сталого розвитку необхідно взаємодіяти з кожною сферою за допомогою певних підходів та інструментів. На цій основі розроблена модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку, що наведена на рис. 1.

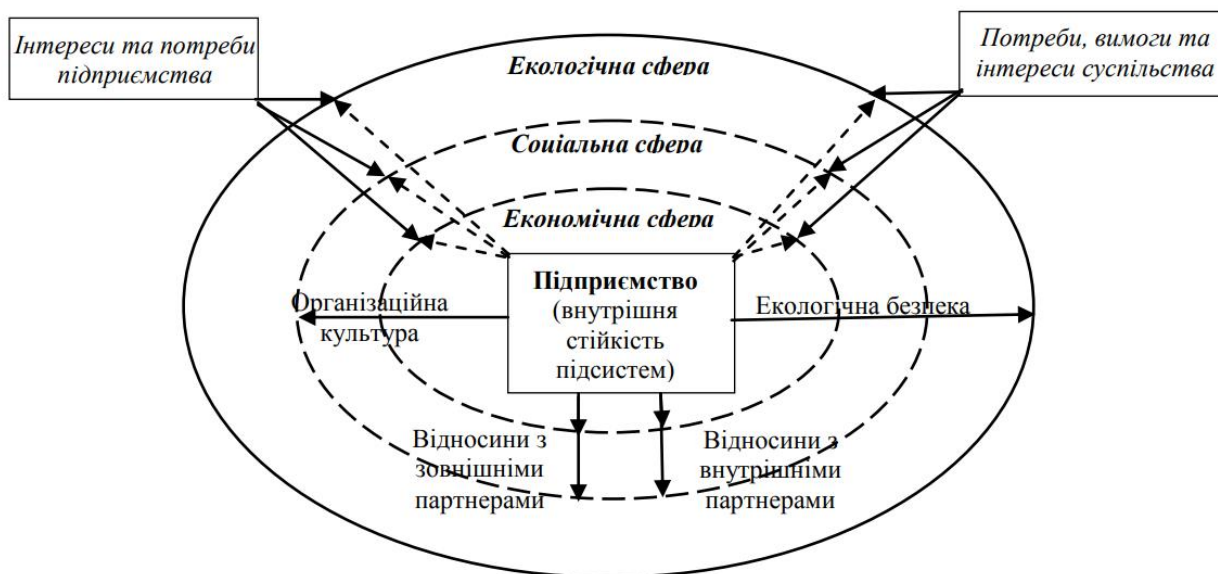


Рисунок 1 – Модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку [3]

В запропонованій моделі підтримання життєздатності підприємства представлено ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства та напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу з якою взаємодіє, та відповідає на сучасні запити суспільства про життя в безпечному середовищі.

Варто відмітити, що стратегія посилення життєздатності підприємства має базуватись на відповідних теоретичних засадах процесу стратегічного управління, тобто містити загальну мету, цілі, аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей і загроз, дослідження стратегічних альтернатив, обрання однієї чи декількох з них, підбір тактичних заходів її реалізації тощо [5]. В рамках аналітичного етапу стратегії життєздатності підприємство повинне передбачати комплекс робіт зі збору інформації про можливі загрози, постановки завдань й визначення цільових функцій. Після визначення останніх визначаються критерії ефективності управління життєздатністю [6].

В цілому заходи реалізації стратегії забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкурентної боротьби та необхідності підтримання достатнього рівня захищеності економічних інтересів мають бути спрямовані на виявлення ознак кризового стану, оцінювання загрози банкрутства та (або) подолання кризи. При цьому діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу забезпечення життєздатності підприємства, оскільки саме її результати дають змогу визначити ступінь розвитку кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації. Завданням діагностики життєздатності є, крім іншого, формування аналітичної інформації, яка необхідна для оцінювання можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану, обґрунтування антикризових заходів та розробки антикризової програми. Це обумовлює необхідність розширення кола об'єктів та напрямів діагностичного дослідження в системі управління

життєздатністю. Враховуючи складність та багатоаспектність складових задачі формування програми заходів посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне організувати управління її розробкою у вигляді цілеспрямованої діяльності з визначення оптимального переліку заходів, які відповідають меті процесу посилення життєздатності суб'єкта господарювання, його ресурсним та часовим обмеженням. При цьому основними принципами формування програми посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства визначимо такі:

- 1) забезпечення досягнення цілей процесу управління життєздатністю підприємства;
- 2) орієнтація на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву;
- 3) забезпечення відповідності програми заходів наявним та можливим до мобілізації ресурсам підприємства, часовим обмеженням;
- 4) обґрунтованість управлінських заходів;
- 5) багатоваріантність та колегіальність прийняття рішень;
- 6) професійність;
- 7) максимізація результативності заходів;
- 8) оптимізація співвідношення результативності заходів та ризику їх реалізації.

Загалом для успішного розвитку економічної діяльності, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності та необхідного рівня економічної безпеки важливим є дотримання низки критеріїв, які визначають базову концепцію управління життєздатністю підприємства (рис. 2).

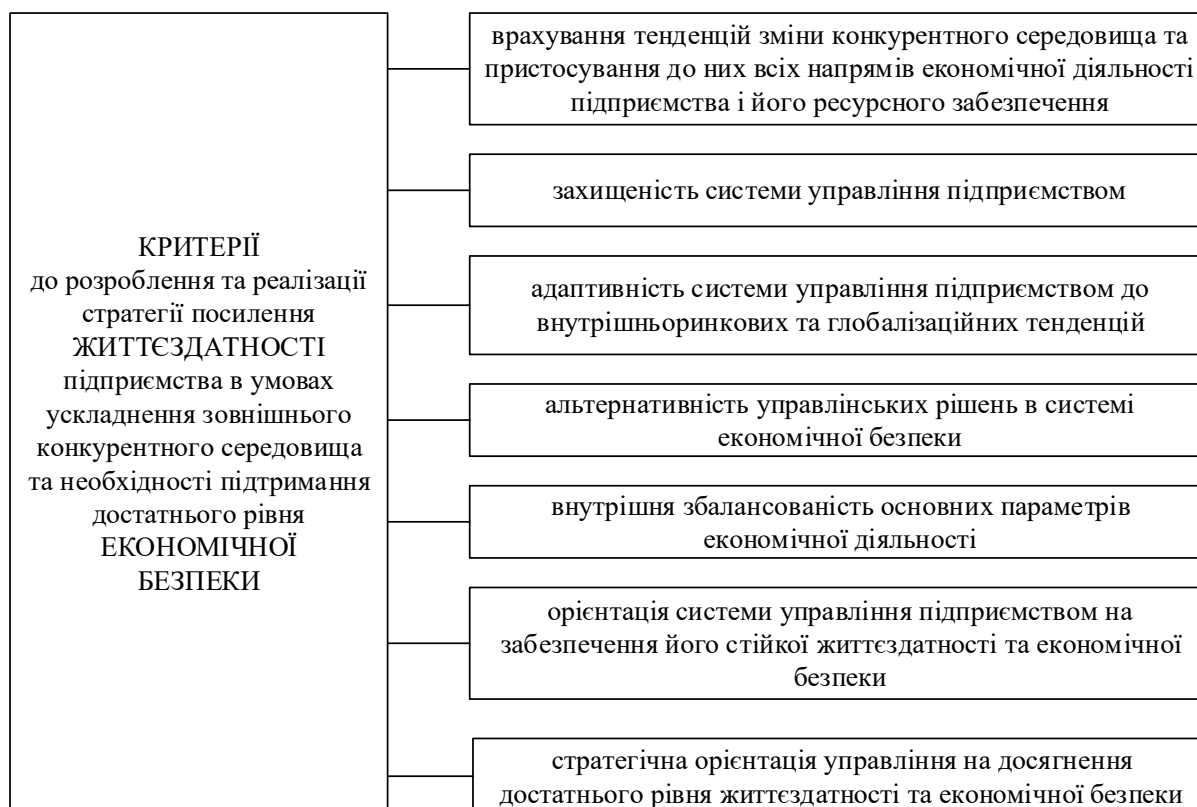


Рисунок 2 – Пріоритетні критерії до розроблення стратегії посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства

Вимога захищеності системи управління підприємством обумовлює необхідність існування комплексної концепції життєздатності, в рамках якої повинно бути вироблено політику захисту економічних інтересів та механізм життєздатності,



який являє собою способи реалізації політики забезпечення та підтримання необхідного рівня економічної безпеки в умовах, які складаються на ринку.

Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його життєздатності і як наслідок економічної безпеки передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері його життєздатності мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на здатність підприємства до функціонування як у існуючому періоді часу, так і у перспективі.

Вимога адаптивності системи управління підприємства означає, що ця система повинна своєчасно враховувати існуючий стан та зміни у ресурсному забезпеченні економічної безпеки, вплив факторів зовнішнього середовища, галузевих змін, рівня конкурентоспроможності і фінансової стійкості та інші критерії.

Стратегічна орієнтація в управлінні життєздатністю підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення керівництвом з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи з захисту та підтримання необхідного рівня економічної безпеки у перспективі.

### **Література**

1. Череп А. В., Бугай В. З., Череп О. Г., Горбунова А. В. Управління життєзабезпеченням промислових підприємств шляхом формування антикризових заходів : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 190 с.

2. Панченко В. А. Управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств. *Modeling the Development of the Economics Systems*. 2022. № 3. С. 127–132.

3. Федотова І. В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 94–101.

4. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford : Capstone Publishing. 2000. 162 p.

5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. С. 161–172.

6. Панченко В. Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 1 (21). С. 103–109.

**Кисільова І. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент

**Соловей Я. В.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.6. РЕЙТИНГ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ЗА 2020-2022 РОКИ**

Страховання є важливим інструментом не тільки для громадян країни, а ще й для різних підприємств, організацій та компаній. Воно сприяє їхньому розвитку та надає стабільності й впевненості в майбутньому.

Страхові компанії, які надають різноманітні страхові послуги своїм клієнтам мають постійно вдосконалюватися та тримати високу планку обслуговування задля того, щоб все більше громадян та організацій зверталися саме до них. Наявність певних визначних рис та ознак, котрих не мають інші компанії, називається конкурентоспроможністю страхової компанії. А процес змагання з іншими учасниками

ринку – конкуренцією.

Кожна компанія прагне визначити не тільки свої переваги, але й конкурентів, щоб знати в якому напрямку треба рухатися і які сфери покращувати. Тому, щоб знати кого в першу чергу необхідно аналізувати, треба визначити лідерів ринку як і загалом, так і за видами страхових послуг. І в цьому допоможе складання та аналіз страхових компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складання рейтингів компаній й обмірковування ситуації на ринку є важливою частиною для аналізу власних переваг та недоліків, тому кожна страхова компанія визначає його для власного користування.

Формулювання цілей статті. Визначення рівня конкуренції на окремих сегментах ринку та складання рейтингу страхових компаній.

Виклад основного матеріалу. В Україні діють 2 види страхових компаній: «лайф» та «нон-лайф». Перші займаються страхуванням життя, а другі надають всі інші види страхових послуг. У нашій країні більша кількість саме «нон-лайф» компаній.

Для початку перевіримо ринкову концентрацію страхових компаній – сума процентного співвідношення ринкової частки перших 3, 5, 10 і так далі учасників ринку з найбільшими обсягами валових страхових премій. Чим вище значення цього показника, тим вище ступінь концентрації на ринку, і тим слабкіша конкуренція. Почнемо з компаній, які займаються страхуванням життя (табл. 1).

Таблиця 1 – Рівень концентрації «лайф» компаній на страховому ринку України в 2020-2022 роках [1-3]

К-ть страхових компаній	Обсяг вал. страх. премій, грн			Частка ринку за обсягом вал. страх. премій, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Топ 3	2 810 491	3 508 903	3 146 500	58,26%	62,61%	65,54%
Топ 5	3 790 035	4 555 204	3 967 359	78,57%	81,28%	82,64%
Топ 10	4 748 787	5 604 025	4 747 801	98,45%	100%	98,89%
Всього на ринку	4 823 740	5 604 025	4 801 005	100%	100%	100%

Як бачимо за таблицею, топ 3 компанії у 2020 році займають 58,26% ринку, у 2021 – 62,61%, у 2022 – 65,54%, тобто, більшу половину. Топ 5 компаній займають у 2020 році 78,57%, у 2021 – 81,28%, у 2022 – 82,64%. Топ 10 компаній займають у 2020 році 98,45%, у 2021 – 100%, у 2022 – 98,89%. Варто зазначити, що всього на ринку страхових послуг функціонує 12, 10, 11 «лайф» компаній у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно [1-3].

Отже, зважаючи на результати вище, можна сказати, що серед «лайф» компаній спостерігається доволі низький рівень конкуренції.

Тепер дослідимо концентрацію страхових компаній, які надають всі інші послуги, крім страхування життя (табл. 2). За результатами аналізу (табл. 2) можна побачити, що топ 3 компаній займають у 2020 році 22,94% ринку, у 2021 – 25,57%, а у 2022 – 27,80%, тобто, менше третини. Топ 5 компаній займають у 2020 році 34,92%, у 2021 – 38,51%, у 2022 – 41,61%. Топ 10 компаній займають у 2020 році 55,31%, у 2021 – 62,23%, у 2022 – 65,70%. Топ 20 компаній займають у 2020 році – 79,22%, у 2021 – 84,31%, у 2022 – 87,65%. Топ 30 компаній у 2020 році займають 89,67%, у 2021 – 93,38%, а у 2022 – 96,33%.

Отже, враховуючи визначені вище результати, можна сказати, що серед «нон-лай» компаній можна побачити високий рівень конкуренції. Тепер розглянемо рейтинг страхових компаній за обсягом валових страхових премій за 3 роки (2020-2022) й визначимо які компанії змогли піднятися, а які – опуститися. Таким чином ми зможемо скласти попередній приблизний рейтинг компаній за 1 показником – обсягом валових

страхових премій. Знову починаємо з компанії, які займаються страхуванням життя. Візьмемо 5 компаній.

Таблиця 2 – Рівень концентрації «нон-лайф» компаній на страховому ринку України в 2020-2022 роках [4-6]

К-ть страхових компаній	Обсяг вал. страх. премій, грн			Частка ринку за обсягом вал. страх. премій, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Топ 3	7 202 513	8 875 404	8 478 843	22,94%	25,57%	27,80%
Топ 5	10 961 781	13 364 998	12 691 183	34,92%	38,51%	41,61%
Топ 10	17 363 972	21 597 266	20 039 271	55,31%	62,23%	65,70%
Топ 20	24 872 803	29 260 828	26 734 716	79,22%	84,31%	87,65%
Топ 30	28 152 482	32 409 053	29 385 008	89,67%	93,38%	96,33%
Всього на ринку	31 395 457	34 706 884	30 503 304	100%	100%	100%

Отже, лідируючу першу позицію займає компанія МЕТЛАЙФ протягом всіх 3 років. Лише в цієї компанії загальний обсяг валових страхових премій не показав від'ємну динаміку. Компанія ТАС, яка знаходиться на другому місці так само протягом 3 років залишалася на місці (табл. 3).

Таблиця 3 – Лідируючі страхові компанії, які надають послуги «лайф» в період з 2020 по 2022 роки [7-9]

Назва компанії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (2022 до 2021)	
	Позиція	Обсяг вал. премій, тис. грн	Позиція	Обсяг вал. премій, тис. грн	Позиція	Обсяг вал. премій, тис. грн	Позиція	Обсяг вал. премій, тис. грн
МЕТЛАЙФ	1	1555,07	1	2107,24	1	2120,31	0	13,07
ТАС	2	680,89	2	766,21	2	518,68	0	-247,53
УНІКА ЖИТТЯ	3	574,53	4	525,55	4	422,8	0	-102,75
PZU Україна страхування життя	4	538,28	3	635,45	5	398,06	-2	-237,39
Граве Україна страхування життя	5	441,26	5	520,75	3	507,51	2	-13,24

Компанія, яка займала 3 місце у 2020 році, УНІКА ЖИТТЯ, не змогла в подальшому втримувати цю позицію, тому мала поступитися нею для інших, а сама зайняла 4 місце у 2021 та 2022 роках.

Компанії PZU Україна страхування життя у 2021 році вдалося піднятися на одну позицію, але у 2022 році вона опустилася на 2 місця нижче й зайняла 5 місце.

Компанія Граве Україна страхування життя у 2020-2021 роках не змінювала свого 5 місця, але у 2022 році змогла піднятися на 2 позиції вгору, тим самим зайнявши 3 місце.

Попередній рейтинг складено, але вважаємо за потрібне провести більш глибокий аналіз й визначити середнє значення питомої ваги важливих показників страхових компаній у 2022 році, не рахуючи страхові премії: обсяг страхових резервів, виплат та власного капіталу (табл. 4).

Отже, перше місце займає МЕТЛАЙФ, друге – Граве Україна страхування життя, третє – ТАС, четверте – PZU Україна страхування життя, п'яте – УНІКА ЖИТТЯ. Як бачимо, глибокий рейтинг дещо відрізняється від того, що ми склали лишень на

основі валових страхових премій.

Таблиця 4 – Питома вага провідних на страховому ринку «лайф» компаній за обраними показниками у 2022 році [9-12]

Страхові компанії	Питома вага				
	страхових резервів	страхових премій	страхових виплат	власного капіталу	середнє значення
МЕТЛАЙФ	29,43%	44,16%	40,21%	31,27%	36,27%
ТАС	21,85%	10,80%	21,40%	10,31%	16,09%
УНІКА ЖИТТЯ	5,84%	8,81%	5,09%	8,07%	6,95%
PZU Україна страхування життя	8,29%	8,29%	5,15%	16,20%	9,48%
Граве Україна страхування життя	25,99%	10,57%	17,15%	12,73%	16,61%

Тепер проаналізуємо рейтинг «нон-лайф» компаній та дослідимо його динаміку. Візьмемо топ-10 компаній, які у 2020 році зайняли перші місця (табл. 5).

Таблиця 5 – Лідируючі страхові компанії, які надають послуги «нон-лайф» в період з 2020 по 2022 роки [13-15]

Назва компанії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (2022 до 2021)	
	Позиція	Обсяг валових премій, тис грн	Позиція	Обсяг валових премій, тис грн	Позиція	Обсяг валових премій, тис грн	Позиція	Обсяг валових премій, тис грн
ARX	1	2680,02	1	3405,31	2	2763,9	-1	-641,41
УНІКА	2	2495,57	2	3020,55	3	2547,43	-1	-473,12
ТАС СГ	3	2026,92	3	2449,55	4	2432,61	-1	-16,94
УСГ	4	1913,21	4	2347,07	1	3167,51	3	820,44
Арсенал Страхування	5	1846,06	5	2142,53	7	1667,02	-2	-475,51
ІНГО	6	1645,45	6	2000,17	5	1779,73	1	-220,44
PZU УКРАЇНА	7	1485,57	7	1745,93	9	1279,54	-2	-466,39
ВУСО	8	1162,35	8	1719,05	6	1769,46	2	50,41
Альфа Страхування	9	1150,66	9	1524,42	14	861,73	-5	-662,69
ОРАНТА	10	958,16	11	1182,72	11	1183,53	0	0,81

Як бачимо, ситуація протягом 3 років змінювалася значно частіше, ніж з «лайф» компаніями. ARX, яка займала лідируюче перше місце протягом 2020-2021 років, у 2022 все ж опустилася на 1 позицію, зайнявши 2 місце. Аналогічна ситуація була і з УНІКА та ТАС СГ, які у 2020-2021 займали друге та третє місце відповідно, а у 2022 здали 1 позицію, зайнявши 3 та 4 позицію. Компанія УСГ, яка залишалася на четвертому місці протягом 2020-2021 років, змогла піднятися на три позиції у 2022 році й зайняла 1 місце. І це одна з трьох компаній, яка в кінці 2022 мала не від'ємний показник обсягів валових страхових премій. Арсенал Страхування також втратив своє п'яте місце, яке займав у 2020-2021 роках, й зайняв 7 позицію в 2022 році. ІНГО у 2022 році змогла піднятися на одну позицію й зайняти 5 місце. PZU Україна з сьомого місця у 2020-2021 роках опустилася у 2022 на 9 місце. ВУСО ж навпаки – з вісьмої позиції у 2020-2021 роках перемістився на 6 позицію у 2022 році. І це друга компанія, обсяг валових страхових премій не мав мінуса наприкінці 2022. Альфа Страхування серед всіх компаній найбільше опустився у 2022 році – на 5 позицій, з 9 до 14 місця. ОРАНТА, яка є третьою компанією з позитивною динамікою валових страхових премій, у 2021

році втратила одну позицію, опустившись на 11 місце, а у 2022 змогла втримати його.

Так само проведемо глибокий аналіз середньої частки питомої ваги показників компаній, які надають «нон-лайф» послуги й у 2022 році зайняли перші 10 місць (табл. 6).

Таблиця 6 – Питома вага провідних на страховому ринку «нон-лайф» компаній за обраними показниками у 2022 році [6; 16-18].

Страхові компанії	Питома вага:				
	страхових резервів	страхових премій	страхових виплат	власного капіталу	Середнє значення
ARX	11,06%	9,06%	9,45%	12,19%	10,44%
УНІКА	10,15%	8,35%	11,27%	8,73%	9,63%
ТАС СГ	8,46%	7,97%	8,22%	6,26%	7,73%
УСГ	9,68%	10,38%	7,16%	4,64%	7,97%
Арсенал Страхування	6,44%	5,47%	6,54%	4,15%	5,65%
ІНГО	6,86%	5,83%	6,59%	6,90%	6,55%
PZU УКРАЇНА	5,54%	4,19%	5,23%	6,15%	5,28%
ВУСО	2,52%	5,80%	5,15%	2,74%	4,051%
Універсальна	4,32%	4,60%	3,16%	4,14%	4,054%
Княжа	4,66%	4,03%	3,71%	2,87%	3,82%

Отже, перше місце займає ARX, друге – УНІКА, третє – УСГ, четверте – ТАС СГ, п'яте – ІНГО, шосте – Арсенал Страхування, сьоме – PZU Україна; вісьме – Універсальна, де'яте – ВУСО, десяте – Княжа. У ході аналізу було визначено, що топ 3 «лайф» компанії займають більше половини страхового ринку: у 2020 році 58,26%, у 2021 – 62,61%, у 2022 – 65,54%, що є свідченням низького рівня конкуренції. А «нон-лайф» компанії контролюють менше третини ринку: у 2020 році 22,94% ринку, у 2021 – 25,57%, а у 2022 – 27,80%, а це говорить про високий рівень конкуренції. Нами було складено наступні рейтинги компаній: 1) які займаються страхуванням життя: 1-ше місце належить МЕТЛАЙФ, 2-ге – Граве Україна страхування життя, 3-тє – ТАС, 4-тє – PZU Україна страхування життя, 5-тє – УНІКА ЖИТТЯ; 2) які надають всі інші послуги, окрім страхування життя: 1-ше місце належить ARX, 2-ге – УНІКА, 3-тє – УСГ, 4-тє – ТАС СГ, 5-тє – ІНГО, 6-тє – Арсенал Страхування, 7-ме – PZU Україна; 8-ме – Універсальна, 9-тє – ВУСО, 10-тє – Княжа.

### Література

1. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2020 р. за розміром страхових премій. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/20/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).
2. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2021 р. за розміром страхових премій Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/21/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).
3. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2022 р. за розміром страхових премій. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/22/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).
4. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2020 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/20/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).
5. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2021 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/21/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).

6. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2022 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).

7. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2020 р. за розміром страхових премій. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/20/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).

8. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2021 р. за розміром страхових премій Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/21/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).

9. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2022 р. за розміром страхових премій. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/22/12/1> (дата звернення: 12.09.2023).

10. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2022 року за страховими резервами. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/22/12/4> (дата звернення: 15.09.2023).

11. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2022 року за страховими виплатами. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/22/12/6> (дата звернення: 15.09.2023).

12. Рейтинг компаній зі страхування життя за 12 місяців 2022 року за розміром власного капіталу. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life/22/12/2> (дата звернення: 15.09.2023).

13. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2020 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/20/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).

14. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2021 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/21/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).

15. Рейтинг страхових компаній за валовими страховими преміями за 12 місяців 2022 р. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/1> (дата звернення: 11.09.2023).

16. Рейтинг страхових компаній за розміром резервів за 12 місяців 2022 року. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/4> (дата звернення: 15.09.2023).

17. Рейтинг страхових компаній за розміром страхових виплат за 12 місяців 2022 року. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/6> (дата звернення: 15.09.2023).

18. Рейтинг страхових компаній з капіталу за 12 місяців 2022 року. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/2> (дата звернення: 15.09.2023).

**Кислий С. О.**

**Крилов Д. В.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.7. ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробничий потенціал підприємства визначається якісним складом основних засобів, їх віком, ступенем зносу та темпами, якими відбувається їх оновлення. Основні засоби забезпечують виробничий процес, визначають інноваційність технологій, матеріало- та енергомісткість виробництва, конкурентоспроможність

продукції та можливості підприємства щодо розвитку ринку. Основні засоби виступають одним із основних факторів виробництва.

Такі характеристики основних засобів як технічний рівень, їх якість, ступінь надійності та рівень продуктивності визначають не лише доцільність заміни основних засобів, а й забезпечують конкурентні переваги продукції, структуру виробничих витрат і рівень продуктивності праці. Крім того, ці показники виступають головними вимогами при здійсненні заміни основних засобів.

Своєчасне оновлення основних засобів та підвищення їх технічного рівня створює передумови до збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення розвитку підприємства.

Зважаючи на те, що більшість підприємств відчувають нестачу капіталу для проведення реструктуризації, реконструкції, модернізації та оновлення основних засобів, досить актуальним є питання ефективного управління основними засобами.

Сьогодні є багато джерел фінансування відтворення основного капіталу, як власних, так і залучених. Серед них найбільшу питому вагу займає оновлення шляхом часткового відшкодування фізичного зносу основних засобів (рис. 1).

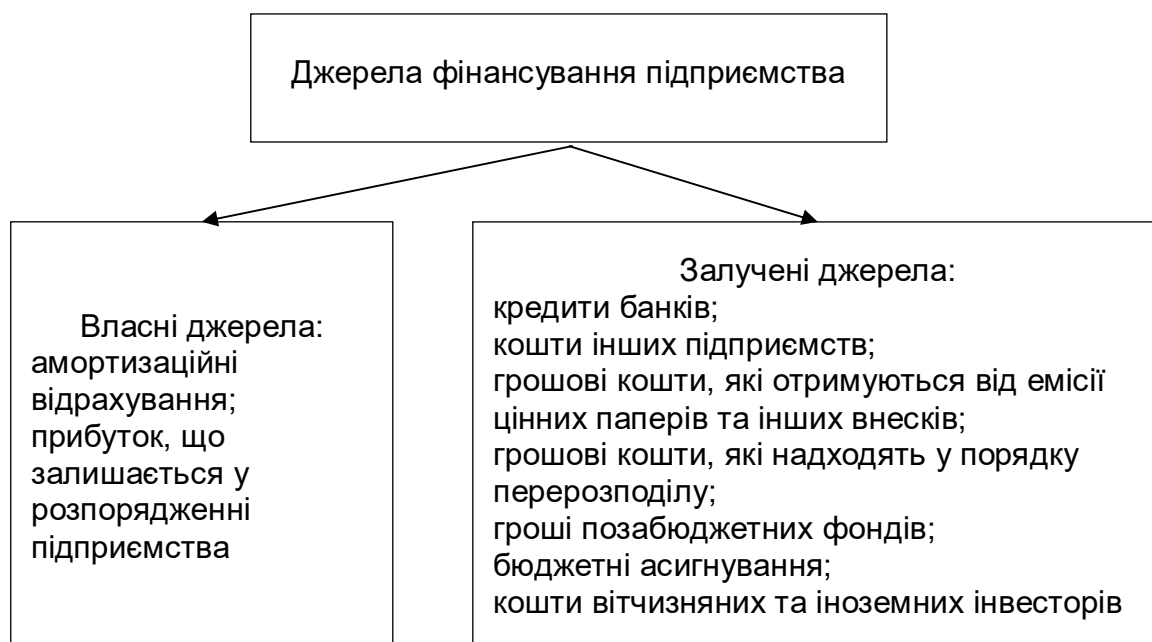


Рисунок 1 – Джерела фінансування підприємства [1]

Зміна вартості основних засобів в абсолютному виразі не завжди є свідченням наявності здійснення реального процесу їх оновлення. Зростання вартості основних засобів не завжди виступає свідченням здійснення заміни основних засобів, а може виступати результатом дооцінки основних засобів.

Крім того, накопичення підприємствами морально та фізично застарілого обладнання, уповільнення темпів оновлення виробничих засобів, проблеми нецільового використання амортизації (поповнення оборотного капіталу підприємств), відсутність виваженої інвестиційної та інноваційної політики також вимагають ефективних управлінських рішень.

Необхідність здійснення управління основними засобами зумовлюється багатьма причинами, серед яких основними є наступні:

- застаріла технічна база промислових підприємств;
- відставання оснащеності промислових підприємств від темпів науково-технічного прогресу;
- втрата конкурентоспроможності продукції промислових підприємств, що

провокує падіння обсягів реалізації продукції і скорочення виробництва;

– обмеженість коштів для забезпечення необхідних темпів оновлення основних засобів та формування оптимальної структури основних засобів промислових підприємств тощо.

Ефективність використання основних засобів є однією з найбільш важливих дослідницьких ланок на підприємствах. Відтворення основних виробничих засобів розглядається як процес безперервного їх поновлення [2].

В Україні впродовж тривалого часу спостерігається несприятлива ситуація щодо забезпеченості та ефективності використання основних засобів. Насамперед це стосується високого ступеня зношеності основних засобів.

Тож виникає потреба у заміні та модернізації наявного парку основних засобів. Через значне зношення основних засобів посилюється технічна та технологічна відсталість підприємств. Відтворення основних засобів на підприємствах може відбуватися за рахунок валових капітальних інвестицій, які будуть спрямовані на створення, придбання, відновлення та поліпшення основних засобів.

При управлінні основними засобами використовують такі підходи управління: функціональний, процесний, стратегічний, системний, ситуаційний, інтегрований. Вибір підходу в управлінні основними засобами залежить від багатьох чинників, серед яких найбільш вагомі: розмір підприємства, повноваження менеджера, фаза життєвого циклу підприємства та продукту, що пропонується ринку, сфера діяльності підприємства тощо.

Функціональний підхід в управлінні основними засобами реалізується через виконання класичних функцій управління (планування, організація, мотивування та контроль) та специфічних функцій, які визначаються об'єктом управління – основними засобами. Процесний підхід будується на забезпеченні ефективності бізнес-процесів через визначення способів, якими можна реалізувати функції управління, послідовності виконання бізнес-процесів та побудови взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами [2].

Стратегічний підхід в управлінні основними засобами визначає довгострокові цілі розвитку через призму стратегічного управління, що дає можливість передбачити зміни зовнішнього середовища та адаптуватись до цих змін. В основі стратегічного підходу управління основними засобами повинні бути покладені принципи комплексності, системності, збалансованості та економічної доцільності.

Системний підхід будується на дослідженні управління основними засобами як системи. Система в цьому разі включає в себе усі складові елементи об'єкту управління і являє собою сукупність цілей, задач, методів і механізмів управління, що дозволяють через вплив на окремі елементи системи підвищити її загальну ефективність.

Ситуаційний підхід в управлінні підприємствами дозволяє змінювати характеристики системи управління залежно від ситуації, на яку впливає ряд чинників, дія яких різноспрямована. В цих умовах необхідно обрати кращий варіант управлінського рішення, який дозволяє найбільш ефективно адаптуватись до ситуації, що виникла.

Підходи до управління дадуть максимальний корисний результат лише у тому разі, коли в процесі здійснення управлінської діяльності буде відбуватись їх поєднання, інтеграція, яка дозволить системі управління забезпечити більш високу якість управління основними засобами за рахунок синергетичного ефекту.

Амортизаційна політика є найбільш ефективним інструментом активізації інвестиційних процесів. Вона забезпечує надійне внутрішнє джерело фінансування капітальних вкладень. У розвинутих країнах за рахунок амортизації формується до 70-80% інвестицій. Амортизаційна політика розглядається як сукупність дій та заходів, що спрямовані на координацію процесу нарахування та використання амортизаційних



відрахувань.

Вважається, що амортизаційну політику можна розглядати як сукупність заходів із визначення методики формування амортизаційного фонду та спрямування його ресурсів на забезпечення нормального процесу відтворення основних засобів відповідно до обраної підприємством стратегії діяльності. Таким чином, формування амортизаційної політики можна вважати окремим напрямом фінансової роботи на підприємстві.

Під час вибору амортизаційної політики, необхідно дотримуватися певної послідовності дій:

- 1) чітко визначити стратегію діяльності підприємства;
- 2) визначити об'єкти нарахування амортизації;
- 3) визначитись із класифікацією груп основних засобів;
- 4) встановити вартість основних засобів, яка амортизується;
- 5) встановити критерії визначення очікуваного терміну корисного використання основних засобів.

Система факторів, що повинна враховуватися під час формування амортизаційної політики, повинна бути такою. Фактори, що впливають на обсяг амортизаційних відрахувань [3]:

1. Незалежні від підприємства:

- встановлені державою норми амортизації;
- дозволені законодавством методи бухгалтерської амортизації;
- інфляція.

2. Залежні від підприємства:

- обсяг основних засобів, що підлягають амортизації;
- вибір методу амортизації та встановлення терміну амортизації;
- визначення терміну корисного використання об'єктів основних засобів.

Фактори, на які впливає обсяг амортизаційних відрахувань:

- витрати підприємства;
- база оподаткування податком на прибуток;
- обсяг чистого грошового потоку;
- можливість оновлення основних засобів.

Одними із найвпливовіших факторів є правильність встановлення строку корисного використання.

У бухгалтерському обліку встановлення строку корисного використання є важливим. Він є ключовим питанням під час визначення методу амортизації, адже впродовж цього строку і буде нараховуватись амортизація.

Проблема визначення терміну корисного використання основних засобів не є новою і полягає не в технічному способі його визначення, а радше в науковій (економічній) обґрунтованості. Адже за короткого терміну служби норма амортизації висока, тобто необхідно буде швидше відтворювати основні засоби, а більшу частину їх вартості у вигляді амортизації слід включати до собівартості продукції. Це приводить до її збільшення. За тривалішого терміну норма амортизації буде нижчою. Але буде більшим період відшкодування зносу і, як наслідок, менше можливостей для своєчасного використання новітніх технічних досягнень. Це приводить до збільшення морального знецінення необоротних активів.

Згідно з п. 4 П(С)БО 7 «Основні засоби», строк корисного використання (експлуатації) – очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством/установою або з їх використанням буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством/установою обсяг продукції (робіт, послуг).

Проте ні у податковому, ні у бухгалтерському законодавстві немає чітких алгоритмів або критеріїв, які допомогли б визначити строк корисного використання. Це

означає, що під час введення в експлуатацію об'єкта основних засобів підприємству необхідно самостійно визначити строк корисного використання цього об'єкта, виходячи із власних міркувань. У зв'язку з цим виникає значний рівень суб'єктивізму під час здійснення такої оцінки. Нормативно-законодавчі акти України, що регулюють ведення обліку руху основних засобів на підприємствах України, не містять критеріїв чи алгоритмів визначення строку використання основних засобів.

Однак у п. 24 П(С)БО 7 «Основні засоби» зазначено, що під час визначення строку корисного використання (експлуатації) варто урахувувати: очікуване використання об'єкта підприємством/установою з урахуванням його потужності або продуктивності; фізичний та моральний знос, що передбачається; правові або інші обмеження щодо строків використання об'єкта та інші фактори.

Як бачимо, на практиці визначення строку корисного використання основних засобів є суб'єктивною оцінкою підприємства. Також щоби правильно встановити коректний строк експлуатації для певних основних засобів, потрібно мати деякі технічні навички. Саме тому ці завдання мають вирішувати відповідні спеціалісти, які відповідають за експлуатацію конкретного об'єкта основних засобів. На формування строку корисних використань основних засобів впливають такі форми:

- моральний знос (унаслідок технічного прогресу або зміни попиту на продукцію);
- очікуваний фізичний знос;
- правові або аналогічні обмеження щодо використання об'єкта (наприклад, строк оренди, передбачений угодою або законодавством, що визначає граничний строк безпечної експлуатації певних об'єктів).

Вважається, що дуже складно встановити строк корисної експлуатації об'єктів основних засобів, відштовхуючись лише від цих факторів. Необхідно враховувати також інші фактори, які залежать від виду основних засобів.

Є багато варіантів визначення очікуваного терміну використання основних засобів.

Один з них ґрунтується на накопиченому досвіді підприємства щодо експлуатації подібних активів.

Ще один спосіб – встановити термін корисного використання відповідно до технічних документів, які додаються до об'єкта основних засобів. Але цей метод не враховує різні умови експлуатації одного і того самого об'єкта.

Також є спосіб визначення терміну експлуатації з урахуванням галузевих особливостей шляхом розроблення класифікатора із глибокою деталізацією об'єктів основних засобів.

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що фізично можливий термін служби основних засобів не може бути основою для визначення терміну корисного використання і, відповідно, норм амортизації. Він повинен визначатися, виходячи з економічно доцільного терміну служби, який може бути меншим від фізично можливого, але в будь-якому разі не меншим від мінімального допустимого строку, чітко регламентованого для кожної групи основних засобів.

Підприємство має широкую свободу під час визначенні терміну корисного використання основних засобів, і це є серйозним недоліком. Є суттєві розбіжності і невідповідності у строках використання подібних об'єктів активів у різних господарствах. Вибір амортизаційної політики залежить від цілей, які ставить керівництво щодо управління підприємством. Основними критеріями вибору амортизаційної політики мають стати стратегія розвитку підприємства та очікуваний термін корисного використання основних засобів.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу вдосконалити організацію та методику визначення строку експлуатації основних засобів, підвищити їх інформативність і прогнозувати строк їх ефективного використання на підприємстві.

Щодо відтворення основних засобів в межах стратегії розвитку підприємства, то етапи стратегічного управління відтворенням основних засобів підприємства наступні.

1. Розробка довгострокової та короткострокової програми планування величини основних засобів, а також масштабів відтворювальних процесів відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства та прогнозних показників потреби ринку у продукції підприємства. Результатом реалізації даного етапу стане формування набору кількісно-якісних показників – індикаторів активності процесів відтворення.

2. Управління розвитком ресурсних можливостей підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей у сфері відтворення основних засобів. Розуміння логіки процесів розвитку визначає необхідність планомірного поліпшення стану всіх ресурсів підприємства, а не лише фіксованих активів, в контексті забезпечення їх узгодженості та наступності. Результатом даного етапу повинна стати синхронізація кількісно-якісних характеристик процесів відтворення основних засобів з іншими відтворювальними процесами.

3. Інкorporація процедур економічного, інформаційного, технічного забезпечення управлінських рішень в існуючу організаційну структуру підприємства задля реалізації комплексу управлінських функцій відтворення основних засобів. Результатом даного етапу повинне стати розробка організаційно-економічного механізму стратегічного управління відтворювальними процесами на підприємстві в цілому та відтворенням основних засобів.

4. Удосконалення системи управління через виокремлення в якості об'єкта мотивації, планування, організування, аналізу та контролю процесів відтворення основних засобів, відповідно до стратегічних завдань, які сформульовані для підприємства та з урахуванням досягнень галузевих конкурентів. Результатом цього етапу стане практична реалізація всіх управлінських функцій відносно відтворення.

5. Стратегічний аналіз результативності відтворювальних процесів. Побудовування причинно-наслідкових залежностей між активністю процесами відтворення основних засобів та розвитком підприємства дасть можливість сформулювати стратегічне бачення процесів відтворення у керівництва та всіх працівників підприємства.

### Література

1. Чуніхіна Т. С., Горлушко А. М. Відтворення основних засобів та терміну корисного використання в межах стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2018. Вип. 19. С. 79–83.

2. Мостенська Т. Г., Ковтун О. А. Теоретичні підходи до управління основними засобами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

3. Геращенко І. О., Стрижко О. А. Управління ефективністю використання основних засобів. *Економіка і регіон*. Полтава, 2015. № 4 (53). С. 23–28.

**Ковальов М. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.8. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПОГЛЯДИ ТА ТРАКТУВАННЯ

Поняття «конкурентоспроможність бізнесу» було розглянуто М. Портером і є фундаментальним поняттям в менеджменті. Портер визначає конкурентну перевагу як «ефективність використання ресурсів», критерієм якої є прибутковість виробництва.

Конкурентна перевага існує тоді, коли компанія може досягти прибутковості вище середньої для галузі або сегмента ринку [1]. Взагалі конкурентоспроможність не є абсолютною, а відносною. Конкурентоспроможність визначається кількістю акціонерів і клієнтів, фінансовими потоками, які базуються на уміннях діяти і реагувати в конкурентному середовищі, а також людським і технологічним потенціалом для здійснення необхідних стратегічних змін.

Конкурентоспроможність є стійкою лише тоді, коли існує відповідний баланс між цими факторами, які можуть конфліктувати в майбутньому [2].

Літературні джерела містять багато визначень поняття «корпоративна конкурентоспроможність». Наприклад, конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти і продавати послуги високого технічного рівня швидко, дешево, ефективно і в достатній кількості. Це також здатність ефективно управляти власними та залученими ресурсами на конкурентному ринку. Виробництво та продаж конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність у широкому розумінні вимагає системного дослідження всього виробничо-господарського циклу і призводить до конкурентних переваг у виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу тощо [3].

Конкурентоспроможність виробника є результатом загальної ефективності виробництва, тобто продуктивності праці, капітало-, матеріало- та наукоємності. Вона визначається собівартістю продукції, яка, в свою чергу, визначає позицію виробника на ринку [2]. Таке визначення свідчить про те, що основою є ефективність виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність надавати продукцію, яка відповідає вимогам покупця, тобто продукцію певної якості, в потрібній кількості, в потрібний термін і на більш вигідних умовах постачання, ніж у конкурентів [4].

Конкурентоспроможність підприємства – це його реальна і потенційна здатність проєктувати, виробляти і реалізовувати товари, які за сукупністю цінових і нецінових характеристик користуються за певних умов переважним попитом у споживачів порівняно з товарами конкурентів [5].

Ці визначення ґрунтуються насамперед або виключно на конкурентоспроможності товару. Конкурентоспроможність підприємства – це система оцінки характеристик його діяльності, які дозволяють йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш вигідних умовах, ніж його конкуренти, і сприяють ефективному управлінню, просуванню та збуту його продукції.

Так науковець А. З. Селезньов констатує, що конкурентоспроможність підприємства – це становище виробника товару (або країни) на внутрішньому і зовнішньому ринках, що визначається економічними, політичними і соціальними факторами і відображається через показники, які адекватно характеризують це становище та його динаміку [2].

Погляди Ю. Б. Рубіна відрізняються, він розглядає конкурентоспроможність підприємницької фірми як здатність цієї фірми конкурувати зі своїми конкурентами і використовувати свою сукупну конкурентоспроможність для отримання конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність – це частина ресурсного потенціалу підприємства, яка включає його конкурентні переваги над конкурентами. Рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин визначається самим підприємством залежно від вимог споживачів його продукції (послуг), торговельних партнерів, органів державної влади, управління тощо. У зв'язку з цим Ю. Б. Рубін поділяє ресурсний потенціал підприємства на «мертві, статичні» ресурсні потенціали та ресурсні потенціали, які беруть участь у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Фахівець з даного питання І. А. Спиридонова надає своє визначення: «конкурентоспроможність підприємства – це здатність вести прибуткову господарську

діяльність в умовах конкурентного ринку, яка забезпечується вмілим використанням організаційно-управлінських, управлінських, науково-технічних, технічних, економічних, виробничих, маркетингових та інших засобів для ведення ефективної підприємницької діяльності».

Більшість вітчизняних науковців визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно управляти та вигідно просувати і реалізовувати свою продукцію та послуги на конкурентному ринку. При цьому підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємств можлива за наявності конкурентоспроможної продукції та послуг.

Конкурентоспроможність підприємства – це його порівняльна перевага над вітчизняними та іноземними конкурентами.

В принципі, деякі автори стверджують, що конкурентоспроможні підприємства – це ті, які можуть залишатися прибутковими в довгостроковій перспективі у відкритій економіці. Багато авторів пропонують розглядати природу конкурентоспроможності як самостійну, системну категорію, що відображає ступінь реалізації цілей підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Аналізуючи погляди різних авторів на конкурентоспроможність підприємств та організацій, можна стверджувати, що підприємства вважають конкурентоспроможними, якщо вони працюють ефективно або надають споживачам конкурентоспроможні товари та послуги.

З огляду на те, що будь-яке комерційне підприємство працює на благо своїх власників, а товарні ринки перебувають у постійній конкурентній боротьбі, умови змінюються і з'являються нові продукти, конкурентоспроможність організації (підприємства, компанії) слід розуміти як сукупність характеристик. Це означає, що «конкурентоспроможність є динамічною категорією, яка визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами і не є вродженою характеристикою компанії».

Взагалі для того, щоб бути конкурентоспроможним і виробляти конкурентоспроможну продукцію, підприємство повинно мати конкурентну перевагу.

Конкурентна перевага, яку мають різні конкуренти (суперники) на даному ринку, є фундаментальним елементом середовища товарного ринку, тобто конкурентної ситуації. Конкурентна перевага визначається як сукупність характеристик або атрибутів товару чи бренду, які створюють певну перевагу компанії над її прямими конкурентами.

Така перевага оцінюється відносною та порівняльною позицією організації відносно її конкурентів, які найкраще позиціонуються на ринку товару або сегменті ринку. Конкурентна перевага – це рівень ефективного використання компанією всіх наявних ресурсів.

Найскладніше оцінити ступінь конкурентоспроможності, тобто визначити природу конкурентної переваги порівняно з іншими. Тому рівень конкурентних переваг необхідно оцінювати по відношенню до кожної компанії-лідера. Відповідно до певних вимог (наприклад, ідентичність стадій життєвого циклу, ідентичність якості задоволення потреб тощо), рівень конкурентної переваги можна оцінити як відношення рівня рентабельності, розрахованого з певного ракурсу, до аналогічних показників компаній-лідерів [1].

Конкурентна перевага – це інтенсифікований прояв переваги підприємства над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах. Слід підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціалом підприємства. На відміну від можливості, вона є фактом, зафіксованим в результаті реальних і явних переваг споживачів [2].

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Другою характеристикою конкурентної переваги є

те, що вона відкрита до невизначеного впливу багатьох різнорідних факторів. Конкурентна перевага вимагає комплексних зусиль. Іноді їх може бути недостатньо через неконтрольовані зовнішні фактори. Більше того, одні й ті самі фактори можуть посилювати або послаблювати конкурентну перевагу [4].

Конкурентні переваги можуть бути пов'язані з продуктами, компаніями, галузями та економікою в цілому і можуть мати різні рівні ієрархії, засновані на цінових і нецінових факторах, наприклад, довгострокові та короткострокові, стабільні та нестабільні, унікальні та імітовані. Конкурентні переваги виникають в результаті конкуренції у сфері проектування, виробництва, продажу та експлуатації продукції [5].

Поняття конкурентоспроможності є незмінним атрибутом сучасних трансформацій на всіх ієрархічних рівнях ринкового простору, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Адже кожен товар, компанія, галузь, регіон і країна прагне до міжнародного визнання і використовує всі маркетингові інструменти для досягнення стійкого іміджу, який приносить гарантовані прибутки.

Конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна одним статистичним показником. Це підтверджується тим, що це поняття має ознаки прихованих особливостей виробничої системи як підприємства, які проявляються у вигляді різних факторів – симптомів. Тому конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. Науковий термін «латентні ознаки в економіці» використовується для відображення складного атрибутивного економічного поняття, яке неможливо виміряти в метрологічній шкалі і рівень якого визначається величиною факторів-симптомів.

Фактори-симптоми конкурентоспроможності – це чинники, що викликають зміни рівня конкурентоспроможності організації, тобто явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства. Управління конкурентоспроможністю організації полягає в забезпеченні оптимального співвідношення складових (факторів) конкурентоспроможності в процесах виробничо-господарської діяльності [3].

Взагалі фактори можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства в напрямку підвищення або зниження конкурентоспроможності. Досягнення факторних конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори.

У вітчизняній та зарубіжній літературі представлено широкий спектр факторів, які забезпечують конкурентну перевагу організації. Багато авторів обґрунтовують різні набори факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній, залежно від їхніх наукових поглядів та напрямів маркетингових досліджень. Найпоширенішою класифікацією факторів за джерелом їх виникнення є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак існують також системи, які класифікують фактори конкурентоспроможності підприємств більш детально.

Основним елементом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає оцінка її рівня. Виміряти рівень конкурентоспроможності та управляти ним можна лише за допомогою кількісних оцінок. Кожна якісна оцінка визначає наявність і ступінь тієї чи іншої характеристики. Оцінка є основою для аналізу, регулювання функціонування і розвитку, пошуку й виявлення тенденцій, вивчення характеристик та основних особливостей того чи іншого явища. Неможливо управляти будь-яким процесом в економіці без оцінки рівня досліджуваного явища.

Адже висока конкурентоспроможність гарантує високі економічні показники та виживання в умовах жорсткої конкуренції.

На сьогоднішній день можна стверджувати, що в оцінці конкурентоспроможності продукції досягнуті певні успіхи і розроблені методики оцінки конкурентоспроможності одних і тих же товарів і послуг. Однак ситуація є складнішою, коли йдеться про оцінку конкурентоспроможності підприємств. Хоча певні кроки в цьому напрямку робилися і

робляться, економісти досі не розробили універсальної та загальноприйнятої методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств [5].

Але сьогодні в умовах цифровізації та воєнних дій існує нагальна потреба в оцінці конкурентоспроможності підприємств. Вивчення конкурентів та конкурентної ситуації в галузі необхідне підприємствам насамперед для того, щоб виявити свої переваги та недоліки перед конкурентами і зробити висновки для розробки успішних конкурентних стратегій та утримання конкурентних переваг. Оцінка конкурентної позиції компанії є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності. В сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності організацій необхідна для таких цілей: розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності; вибору партнерів для спільної діяльності й співіснування; розробки програм виходу на нові ринки зовнішнього середовища; здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки; впровадження цифрових технологій на промислових підприємствах.

Актуальним питанням та конкретним завданням усіх науковців– економістів, які досліджують проблему інструментів конкурентоспроможності підприємств, є пошук критеріїв, джерел та факторів конкурентоспроможності.

### **Література**

1. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів : навчальний посібник. Видавництво «Наш Формат», 2020. 424 с.

2. І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

3. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

4. Р. Л. Лупак. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

5. Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

**Краснощок Я. В.**

**Щебликіна І. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **4.9. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Антикризове управління за своєю суттю пов'язане з вирішенням проблем, для яких характерний певний рівень ризику. Виникнення й розвиток кризових ситуацій супроводжується безліччю різноманітних ризиків, відмінних за змістом, джерелами походження, ступенем імовірності та розмірами можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки країни загалом. Усе це обумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих ризик-менеджерів – фахівців з управління в ризикових ситуаціях.

Ризик-менеджмент є суттєвою частиною діяльності керівників підприємства, що спрямована на захист від небажаних або випадкових обставин, які можуть призвести до втрат різного характеру. Це означає, що для ефективного впливу на ризики в системі антикризового управління має створюватися відповідна підсистема. Цей тип менеджменту характеризується спрямованістю на розроблення й впровадження таких

управлінських впливів, що дають змогу мінімізувати широкий спектр потенційно можливих кризоутворюючих чинників, які, у свою чергу, формують випадкові або запрограмовані події всередині та за межами підприємства, наслідками яких є суттєві матеріальні та інші втрати.

У вузькому трактуванні завдання ризик-менеджменту зводяться до управління програмою страхування підприємства від майнових, персональних ризиків та ризиків відповідальності. Широке визначення ризик-менеджменту додає до зазначеного такі складові, як діяльність із визначення зон ризику, відстеження небезпечних змін, своєчасне розроблення запобіжних заходів й упровадження їх для мінімізації втрат від «сукупних небезпек». Це означає, що ризик-менеджмент та антикризове управління являють собою цілісний взаємодоповнюючий процес, оскільки мають на меті забезпечення довгострокового, сталого розвитку підприємства.

Метою ризик-менеджменту є інтеграція впливу на ресурси підприємства для підтримання адекватного співвідношення доходності й ризику. Підприємству необхідно свідомо формувати підсистему ризик-менеджменту, яка за наявності антикризового управління є її складовою, а за її відсутності має самостійну організаційну форму [1].

Наочно управління ризиком можна розглянути на основі процесу розроблення й реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення, що приймаються в умовах невизначеності, якщо відома ймовірність досягнення результату. Цілеспрямований процес управління передбачає виконання в логічній послідовності взаємопов'язаних управлінських функцій (управлінських робіт) для вирішення певної проблеми з використанням управлінських засобів і методів дії на персонал, зайнятий у спільній виробничо-господарській діяльності. Тому результати процесу управління матеріалізуються в продукті та відображаються в підсумкових показниках і соціальних наслідках функціонування виробничо-господарської системи [2].

Управлінський ризик як багатофакторна категорія вивчається в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні та правові параметри. Інформаційний аспект процесу управління ризиком полягає в перетворенні інформації про причини невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеності в процесах виробництва й реалізації продукції, яка потім перетвориться в інформацію про показники ефективності результатів діяльності в умовах ризику та про негативний вплив цієї діяльності на екологічні й соціальні умови життя.

Управління ризиком як система складається з трьох підсистем: керованої – об'єкта управління, керуючої – суб'єкта управління, а також інформаційної підсистеми, через яку відбувається зв'язок. Об'єктом у системі управління є ризик, а суб'єктом – певна група людей (менеджер з ризику, менеджери з фінансових питань тощо), яка за допомогою різних прийомів і способів впливає на об'єкт.

Менеджерам, які розробляють програми управління ризиком, варто мати на увазі, що склад та обсяг ризиків підприємства постійно змінюються, тому оптимальних, універсальних і готових заходів не існує. У кожній конкретній ситуації ризик-менеджер, який має володіти методами, підходами та способами вирішення завдань, пов'язаних з ризиком, повинен урахувати специфіку сфери діяльності, стратегію й тактику організації, фінансовий стан тощо та лише потім створювати програму. Загально-організаційну політику управління ризиками, включаючи методику ідентифікації, вимірювання, моделювання й контролю, розробляє вище керівництво, зважаючи при цьому на загально-організаційні стратегії та вимоги законодавчих актів. Така програма повинна бути ефективною, комплексною та водночас реалістичною, а також забезпеченою достатньою кількістю ресурсів, у тому числі інформаційних та трудових. Процес управління ризиком можна подати у вигляді схеми (рис. 1).

Ліва сторона схеми відображає стадії процесу розроблення й реалізації ризикових рішень. Інформаційний аналіз передбачає постійний моніторинг факторів



внутрішнього та зовнішнього середовища. На даному етапі здійснюється збирання, оброблення, передача та аналіз різноманітної інформації щодо всіх можливих ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

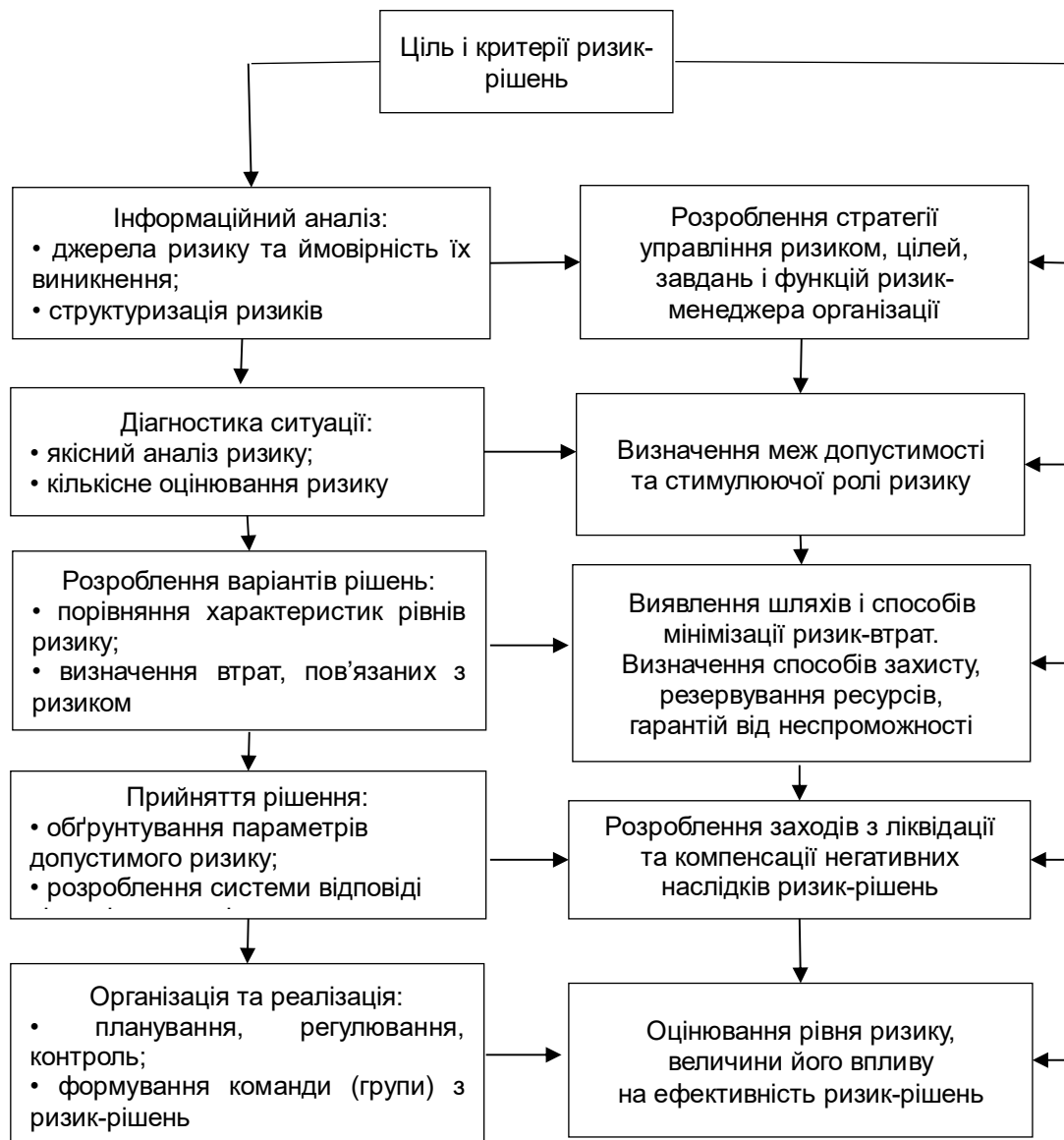


Рисунок 1 – Схема управління ризиком у процесі прийняття ризик-рішення на підприємстві

Діагностика ситуації полягає в проведенні аналізу ризику. Якісний аналіз має на меті виявлення ризикоутворюючих факторів, ідентифікацію можливих ризиків, наслідки їх реалізації для підприємства (вплив на його цілі). Кількісний аналіз включає оцінку рівня ризику й рівня впливу на діяльність підприємства. Він проводиться за допомогою різних методів: статистичного, використання аналогій, експертного, аналізу доречності витрат.

Розроблення варіантів рішень передбачає встановлення межі (меж) можливого негативного прояву ризику для кожного варіанта рішення. Оцінюються всі аспекти ризику: економічний, соціальний, екологічний, організаційний, іміджевий, правовий.

Ухвалення рішення містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним імовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачає розроблення системи відповідальності за управління ризиком. Організація та реалізація включають здійснення ризик-рішень, у процесі якого виявляються нові

аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримки тощо), які вимагають оперативного втручання та застосування відповідних заходів. Істотного значення в антикризовому управлінні можуть набувати контроль змін у параметрах ризику та корегування. Своєчасне реагування менеджера є головною умовою стабілізації ситуації та зниження загрози втрат.

Права сторона схеми містить основні заходи, які використовує менеджер під час управління ризиком. Стратегія управління забезпечує правомірність і допустимість ризику певного виду в рішеннях, які розробляються стосовно конкретних соціально-економічних систем і ситуацій.

До критеріїв вибору ризик-рішень належать встановлення межі (меж) ризику, динаміка зміни втрат залежно від обсягу реалізації, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо. Розроблення шляхів і способів мінімізації втрат, нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші можливості захисту від ризику розглядаються в антикризовому управлінні як необхідні умови вироблення й реалізації ризик-рішень і використовуються, відповідно до потреби, на кожній стадії управління ризиком.

Оцінювання ефективності включає визначення ефективності досягнутого рівня як відношення втрачених можливостей або втрат до витрат на управління ризиком.

У ризик-менеджменті виокремлюють систему засад та правил, на підставі яких доцільно ухвалювати рішення [1]:

- не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- обдумувати можливі наслідки ризику;
- приймати рішення про реалізацію проекту лише за відсутності сумніву;
- не ризикувати більшим заради меншого;
- відхиляти проект за наявності сумніву;
- не вважати, що існує лише одне рішення, можливо, є й інші варіанти.

Аналіз ризиків вимагає не стільки точного кількісного оцінювання ризику, скільки його ідентифікації (надійного визначення ймовірних джерел та ймовірних конкретних подій, що загрожують чи можуть загрожувати ефективній діяльності), а також формування системи ефективних методів і прийомів для уникнення та зниження можливих негативних наслідків.

Ризик-менеджер повинен розуміти управлінські процеси та технологію виробництва, досконало знати продукти підприємства й зовнішні фактори, які можуть впливати на його діяльність, мати досвід роботи, у тому числі управлінський, а також добрі аналітичні й математичні навички. Крім того, необхідний широкий світогляд, стійкість до стресів, здатність приймати рішення за недостатнього обсягу інформації. Тільки маючи ці риси, ризик-менеджер зможе прогнозувати та моделювати ситуації за умови існування економічного ризику.

Основними прийомами управління ризиком є: уникнення, запобігання, прийняття та зниження ступеня. Уникнення полягає у відмові від реалізації проекту, пов'язаного з надмірним ризиком. Цей спосіб найпростіший, водночас він вимагає зваженості, оскільки відмова від реалізації, надавши змогу повністю уникнути збитків, спричиняє ризик невикористаних можливостей. Запобігання ризику означає його зменшення (уникнення), що реалізується лише в деяких випадках залежно від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації. Прийняття ризику передбачає збереження чи збільшення ступеня ризику, який не загрожує досягненню поставлених цілей. Зниження ступеня ризику полягає в реалізації заходів, спрямованих на зменшення розмірів та ймовірності виникнення втрат.

Розробляючи стратегію управління ризиком за сучасних умов, необхідно враховувати процеси глобалізації, інтеграції української економіки у світове господарство, а також деяке звуження традиційних напрямів методу диверсифікації (наприклад, у разі об'єднання акцій корпорацій, європейських валют тощо). Унаслідок

таких, на перший погляд, незворотних економічних процесів, які поширюються в Україні, зростає ймовірність систематичних ризиків. Ризик-менеджмент повинен базуватися на системі аналізу економічного ризику досліджуваного підприємства (рис. 2).

Кожен із цих блоків складається з декількох етапів, які трактуються по-різному. Проте головні завдання ризик-менеджера чітко визначені: виявити зону ризику та чітко ідентифікувати суттєві ризики, кількісно оцінити ступінь ризику, потім розробити та вжити заходів з уникнення ризику, а коли це неможливо – вибрати методи його зниження.

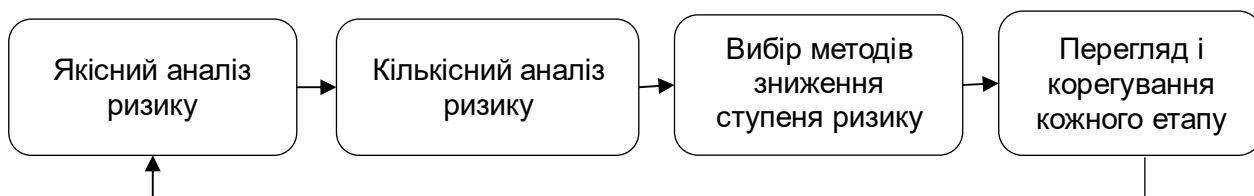


Рисунок 2 – Загальна схема аналізу економічного ризику

Виявлення зони ризику та правильність ідентифікації передбачають збирання та оброблення даних, які є необхідною базою для дослідження як даного етапу, так і наступних. Необхідно визначити джерела та причини ризику, етапи та роботи, під час яких він виникає. Саме це й становить зону ризику. Однак найголовніше – виявити всі суттєві ризики на підставі якісного аналізу. Отримані результати є вихідною інформацією для кількісного оцінювання ступеня ризику, тобто цифрового вираження його розмірів. Такі значення характеризують ймовірність настання ризикових ситуацій, а також їх можливі наслідки. Основними завданнями на цьому етапі є встановлення найбільш ймовірних і вагомих за втратами ризиків, які стануть об'єктами подальших досліджень. Виявлення та оцінювання щільно пов'язані, їх не завжди можна розділити на самостійні частини загального процесу аналізу. На етапі прийняття рішення з уникнення чи вибору та реалізації методів зниження

або збільшення ступеня ризику ретельно оцінюється їх ефективність на основі порівняння витрат та очікуваного результату. Збільшення ступеня ризику застосовується з метою збільшення сподіваного прибутку. Завершальний етап – перегляд і корегування – свідчить, що процес аналізу економічного ризику є динамічним і безперервним. Такою є загальна схема процесу аналізу економічного ризику, конкретні складові якого визначаються залежно від особливостей підприємства та середовища його функціонування.

Масштаби діяльності суб'єкта господарювання можуть звужувати або, навпаки, розширювати можливості застосування ризик-менеджменту. Перевага в його використанні належить великим підприємствам, тому що вони володіють необхідним потенціалом (фінансові можливості, висококваліфікований персонал, наявність вагомих наукових та проєктних розробок) для того, щоб передбачити можливі ризики та скористатись найоптимальнішими методами зниження їх ступеня. Невеликим підприємствам важко впроваджувати масштабну програму ризик-менеджменту. Однак незважаючи на труднощі, він потрібен малим та середнім підприємствам ще більше, ніж великим. Зовнішнє середовище цих суб'єктів менше піддається контролю і є більш агресивним, тому їх майбутнє більш невизначене та непередбачуване.

До основних методів зниження ризиків належать: страхування, отримання додаткової інформації, розподіл ризику, лімітування, резервування, диверсифікація, деривативи [3].

В економічній літературі виокремлюють ще такі методи, як перевірка партнерів з бізнесу та умов укладання контрактів, бізнес-планування, добір персоналу

підприємства, організація захисту комерційної таємниці. Виокремлення тих чи інших методів запобігання ризику та його зниження залежить насамперед від ідентифікації ризиків, класифікації та здійснення моніторингу в різних сферах діяльності, виявлення суттєвих ризиків і нехтування несуттєвими, а також використання різних методик для аналізу ризику з урахуванням поведінки його суб'єктів. У виробничо-господарській діяльності підприємства поширеними інструментами мінімізації ризику є бартер, оренда, лізинг, факторинг, інжиніринг, консалтинг тощо. Методи зниження ризику поділяють на внутрішні й зовнішні (рис. 3).

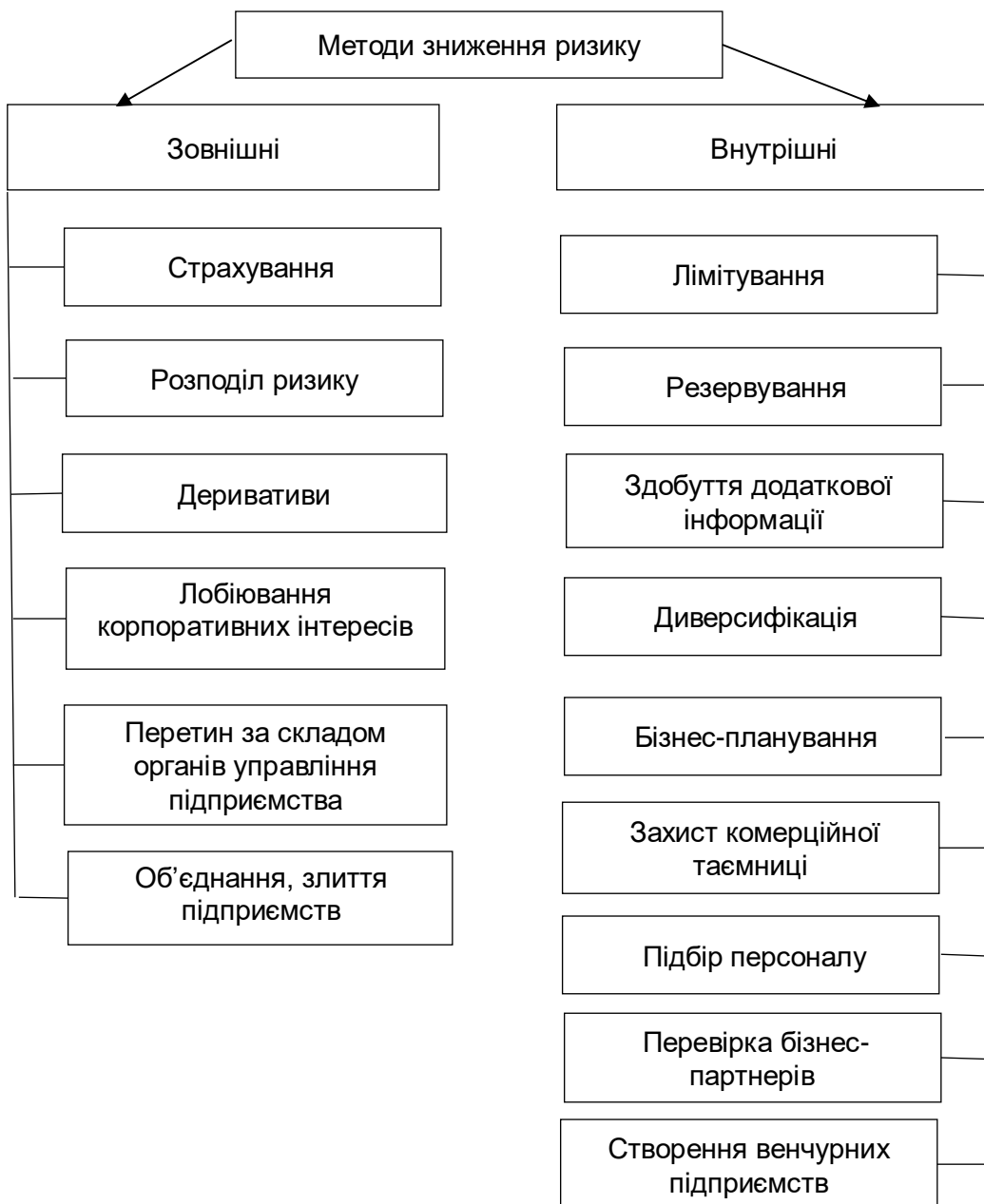


Рисунок 3 – Методи зниження ступеня ризику на підприємстві [2]

Підприємницька діяльність передбачає обов'язкову наявність ризику; врахування цього є однією з ключових проблем у системі антикризового управління економічними суб'єктами. Тому існує потреба в заходах, що сприяли б досягненню оптимального рівня ризику.

Професіоналізм в управлінні ризик-ситуаціями набуває виняткового й вирішального значення. Рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів розвитку економіки й ринку, але й від суб'єктивного сприйняття ситуації менеджером,

який ухвалює рішення, від його досвіду, знань, інтуїції. Для успішного управління ризиком необхідний ретельний підбір персоналу з гарними професійними навичками та система інформаційного забезпечення, адекватна світовим тенденціям розвитку інформаційних технологій.

Захист підприємства від ризиків виступає важливою функцією управління ризиком в умовах антикризового управління. Увага ризик-менеджера повинна спрямовуватися на спостереження за параметрами ризику для розроблення й ухвалення рішення, а в процесі його виконання – на швидке реагування у випадках відхилення параметрів ризику й здійснення заходів зі зниження негативних наслідків.

### Література

1. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 301 с.

2. Михайленко О. В., Майстренко А. В. Розробка та обґрунтування антикризової діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Одеса, 2019. С. 63–68.

3. Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. *Економіка розвитку*. Харків, 2018. № 1 (85). С. 84–92.

**Малтиз О. А.**

**Малтиз В. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.10. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

Маркетингові дослідження показують, що клієнти – найцінніший ресурс будь-якої компанії, яка просуває товари чи послугу, тому одне з ключових напрямків сучасного маркетингу – це утримання і мотивація клієнтів до покупки, однак без формування почуття довіри і лояльності серед клієнтів – досягнення такої мети неможливо.

Враховуючи стрімку діджиталізацію бізнесу відтак і підвищення рівня конкуренції, сьогодні компанії мають знати не тільки шлях свого клієнта на території власного бізнесу, відслідковувати рух клієнтів воронкою продажів, а і враховувати показники лояльності для ефективної роботи з клієнтами і доведення їх до заключного етапу – купівлі товарів та замовлення послуг.

Інформаційні технології дають змогу зменшити затрати на виконання маркетингових функцій компанії та розширити застосування Інтернет-інструментів у маркетинговій діяльності підприємства. Система технологій просування товарів чи послуг в Інтернеті включає десятки гнучких у налаштуванні й ефективних в роботі механізмів. Також слід зазначити, що інформаційні технології та мережа Інтернет зменшують витрати на виконання маркетингових функцій.

Сьогодні на більшості підприємств гостро стоїть проблема просування товарів. Багато в чому це пов'язано з посиленням конкуренції на товарних та промислових ринках, конкуренції з боку іноземних виробників та найбільших вітчизняних виробників, а також із боку численних дрібних підприємств. Інтернет, у свою чергу, характеризується постійним збільшенням аудиторії, якою можна управляти та мотивувати до покупки сучасними маркетинговими інструментами, одним з таких інструментів є «воронка продажів». Воронка продажів – це аналітичний інструмент,

який дозволяє зрозуміти, як ваш потенційний клієнт приходить до рішення про купівлю ваших товарів або послуг, якими мотивами він керується, здійснюючи її. Розуміючи всі ці кроки до купівлі, дає змогу контролювати поведінку клієнта, ненав'язливо стимулюючи його інтерес і спонукаючи до купівлі на кожному з етапів воронки, навіть якщо клієнт виходить з території бізнесу (сайту, торгової сторінки).

Основна цінність воронки продажів в тому, що вона дає змогу сегментувати всіх покупців на різні групи, яким властиві схожа поведінка та інтереси. Вона описує інструмент з області торгівлі – незалежно від того, будуть це B2B продажу, робота з оптом або роздрібна реалізація. Концепція воронки є загальним маркетинговим поняттям, вона служить для відбору потенційних клієнтів за допомогою різних кроків – від першого контакту до успішного завершення угоди. Воронка продажів описує окремі етапи процесу реалізації товарів або послуг і дозволяє вимірювати кількісні та якісні показники від знайомства потенційного клієнта з товаром або послугою до перетворення його в клієнта платить.

Використовуючи систему воронки продажів, можна визначити окремі фази для управління клієнтами та автоматизації процесів продажів. Залежно від виду діяльності компанії, можна визначити від 5 до 20 окремих кроків (сит) у воронці (табл. 1).

Таблиця 1 – Кроки побудови воронки продажів [1; 2].

Крок	Опис кроку побудови воронки продажів
1 Крок	Визначення цільової групи та маркетингових заходів по відношенню до неї. На початку процесу ви хочете привернути увагу до вашого товару чи послуги. Різними способами, такими як, наприклад, проведення презентацій, інтернет–кампаній або друкованої реклами ви залучаєте увагу до вашого продукту. Зараз у вашому воронці продажів велика кількість потенційних клієнтів, тому що ви привернули увагу безлічі різних людей.
2 Крок	тримання потенційних клієнтів по телефону, поштою, з допомогою запису на прийом або цільової активності в Інтернеті. Тепер інтерес потенційних клієнтів повинен бути завойований. Потрібно з'ясувати, хто дійсно зацікавлений в ваших пропозиціях. Наприклад, ви можете надіслати листа по електронній пошті. Тільки ті, хто сигналізує про свою зацікавленість в ваших продуктах шляхом обміну даними електронної пошти, залишаться в воронці продажів.
3 Крок	Перший візит або дзвінок, аналіз потреб клієнта, аналіз потреб, оцінка можливостей клієнтів, презентація товару або послуги. Після відбору загальної групи потенційних клієнтів ви звертаєтесь до конкретних потенційних покупців. Початкові дзвінки, листування або відвідування і аналіз їх потреб призводять до більш тісного контакту. Гарна презентація продукту вигідна для подальшого розвитку воронки продажів. Цей крок видаляє клієнтів, які не бачать ніякої вигоди для себе в ваших пропозиціях.
4 Крок	Конкретна пропозиція, переговори і обробка заперечень. Цей розділ воронки продажів присвячений реальним пропозицій, які ви робите своїм отриманим клієнтам. Залежно від галузі, вам слід використовувати різні стратегії продажів. На цьому етапі випадають клієнти, для яких саме ваші пропозиції не підходять.
5 Крок	Встановлення порядку співпраці з клієнтом та укладання договору або звичайний продаж. На останньому етапі ви, нарешті, продали продукти або послуги. Через 5 кроків воронки продажів ви вибрали правильних клієнтів і тепер отримуєте від цього вигоду. Можливо подальшу співпрацю з ними або наступні замовлення.

В залежності від сфери бізнесу воронка може виглядати по різному на розсуд маркетолога підприємства або власника бізнесу, крім того, сьогодні є автоматизовані додатки, які самостійно будують воронку продажів та пропозиції до кожного кроку/етапу.

Розглядаючи кроки в табл. 1 варто зазначити, що воронка продажів показує власнику бізнесу на якому етапі найчастіше клієнт виходить з території бізнесу (покидає сайт), крім того, коли підприємець орієнтується в етапах воронки продажів, від може запропонувати потенційним клієнтам, які цікавилися його бізнесом (товарною

продукцією), але з певних причин не дійшли до кінцевої точки продажу – укладання договору про співпрацю тощо. Основним моментом побудови воронки продажу є обов'язкова реєстрація потенціальних клієнтів при вході на територію бізнесу (web-сайт), після реєстрації, через пошта або мобільний телефон власник підприємства матиме контакти з зацікавленими особами та в разі виходу з сайту, зможе формувати і надсилати їм вигідні пропозиції, щоб повернути клієнта і довести до кінцевої точки воронки. Воронка продажів дає нам показники (аналітику), яка дуже важлива в інтернет просуванні для побудови ефективного бізнесу і відстеження тих чи інших бізнес процесів.

Для сучасного підприємства воронка продажів може мати такий загальний вигляд (рис. 1).

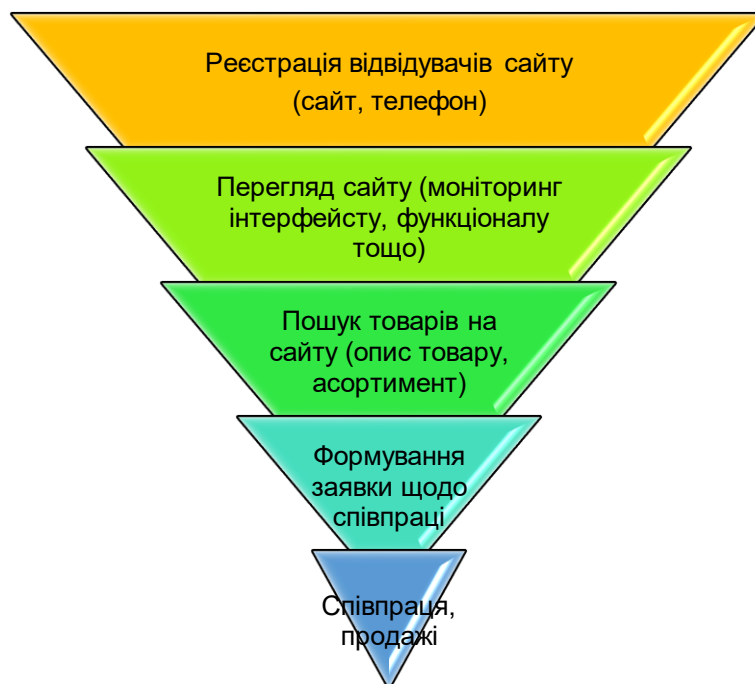


Рисунок 1 – Воронка продажів

Контролюючи ті етапи на яких потенційний клієнт покинув сайт (територію бізнесу) за допомогою першого етапу воронки (реєстрації) власник бізнесу за допомогою прямих продажів погодити всі питання та вирішити проблеми, які заважали або були не прийнятними для потенційного клієнта.

Особливості побудови воронки продажів визначаються видом комерційної діяльності. Дослідження показують, що універсальних рекомендацій немає, тому воронки можна створювати як для бізнесу в цілому, так і для аналізу роботи окремих підрозділів або співробітників, за певний часовий проміжок з метою аналізу тих чи інших показників.

Побудувати воронку можна збираючи та аналізуючи дані щодо просування продукту. Також ефективним є використання спеціальних сервісів і програм, які дозволяють з досить високою точністю визначити: етапи, на яких втрачається найбільше потенційних клієнтів; групи відвідувачів, роботі з якими потрібно приділити особливу увагу; ймовірність здійснення покупок за різних умов; реакція на акції, розпродажі і інші маркетингові заходи.

Засоби, інструменти для побудови воронки продажів.

Google Analytics допоможе зібрати детальну інформацію не тільки про дії ваших клієнтів на сайті, а й про них самих. Для побудови воронки продажів за допомогою цього сервісу можна налаштувати цілі (переходи за URL, кількість переглянутих під

час відвідування сторінок тощо.) і відстежувати кількість користувачів, що їх досягли.

Bpm'online (Terrasoft) дозволяє вибрати кілька варіантів воронки продажів. Також пропонуються для користувача фільтри, за допомогою яких упорядковуються воронки за окремими категоріями.

RegionSoft CRM надає можливість формувати воронку за галузями, розміром, менеджером, групами продажів тощо., створює звіти кожного клієнта, відображає всі взаємодії компанії з ним.

Клієнт-комунікатор CRM створює воронки продажів в табличному і графічному вигляді, оцінює шлях клієнтів на різних етапах;

AmoCRM – це воронка, що показує результати за кількістю продажів та їх загальною сумою. Надає можливість прогнозувати продаж на основі поточних операцій і статистики за попередні періоди.

Серед сучасних інструментів маркетингу, для підвищення продажів та удосконалення маркетингової діяльності в цілому, важливим є впровадження і використання в бізнесі воронку продажів, вона є надзвичайно ефективним аналітичним інструментом, який дає змогу довести клієнтів (потенційного клієнта) до кінцевої точки – співпраці (укладання договорів, придбання товарів тощо), що і виконує основну ціль маркетингу – просування товарів від виробника до споживача. Також слід зосередити увагу на CRM-системи, яка є актуальним впровадженням для удосконалення діяльності сучасного бізнесу зокрема в діджитал форматі.

Дослідження довели, що сьогодні CRM-системи (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) є невід'ємним інструментом діяльності багатьох світових підприємств, що дозволяє їм набагато ефективніше встановлювати та розвивати відношення з клієнтами. Проте в Україні впровадження CRM-систем проходило повільніше, ніж у всьому світі. Зараз відставання українських компаній – як постачальників, так і замовників рішень, в розумінні та освоєнні технологій для управління взаємодією з клієнтами швидко скорочується. Але досягнення світових стандартів представниками українського ринку CRM-технологій вимагає подальшого вивчення аспектів впровадження систем управління відносинами з клієнтами.

Перетворення підприємств, щоб вони стали орієнтованими на клієнта, продовжуючи збільшувати дохід і прибуток, є однією з найпопулярніших стратегій у бізнесі сьогодні. Ця стратегія відома як управління відносинами з клієнтами (CRM). Щоб досягти успіху CRM, керівники бізнесу та ІТ повинні впроваджувати процеси та технології CRM і сприяти поведінці співробітників, яка підтримує скоординовану та ефективнішу взаємодію з клієнтами в усіх каналах клієнта. Нами згруповано систему показників відстеження лояльності клієнтів (табл. 2).

Таким чином, можемо зробити висновок, що одним з найважливіших процесів CRM є вилучення дійсної, раніше невідомої та зрозумілої інформації з великої бази даних і використання її для отримання прибутку. Для ефективної роботи CRM розгортає багато технологій і додатків для прийняття рішень, таких як інтелектуальний аналіз даних і сховище даних.

Досліджуючи стратегії CRM, підприємства усвідомлюють, що витрати та вигоди від ініціатив CRM є значними, і вони прагнуть зрозуміти фінансові наслідки та економічні фактори, які сприяють їхньому успіху. Щоб підприємства досягли рентабельності інвестицій (рентабельності інвестицій) від CRM, інвестиції в області застосування та технології CRM повинні приносити підприємству відчутні переваги для бізнесу, а також нематеріальні вигоди. Ефективність CRM можна виміряти як рівень задоволеності, досягнутий діяльністю CRM. Оскільки CRM стала основною бізнес-стратегією для електронної комерції, оцінка її ефективності дуже важлива. Однак для оцінки ефективності CRM було проведено мало досліджень. У світі CRM все більше уваги приділяється розробці заходів, які орієнтовані на клієнта і дають менеджерам



краще уявлення про те, як працюють їхні політики та програми CRM.

Таблиця 2 – Система показників відстеження лояльності клієнтів

Показник	Формула	Короткий опис показників
Показник відтоку клієнтів (Customer Churn Rate)	(Кількість клієнтів, які перестали користуватися вашими послугами за період часу/ Кількість клієнтів на початок періоду часу) x100 = Показник відтоку клієнтів (%).	Коефіцієнт, який показує кількість користувачів, що перестали користуватися послугами. Для визначення такого показника необхідно порівняти кількість клієнтів на початку обраного періоду часу та кількість клієнтів наприкінці того ж періоду.
Показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate)	(Загальна кількість клієнтів наприкінці періоду часу – Кількість нових клієнтів протягом періоду часу)/Кількість існуючих клієнтів на початку періоду часу]x100 = CRR	Коефіцієнт утримання клієнтів. Якщо попередній показник зможе визначити, скільки клієнтів перестають користуватися послугами, то ця метрика показує відсоток утримання нових клієнтів.
Активні користувачі за день, тиждень і за місяць (DAU, WAU, MAU)	$\frac{DAU}{MAU} \times 100\%$	Дані показники дадуть зрозуміти, скільки активних клієнтів взаємодіє з компанією протягом певного періоду часу, а саме за день, тиждень або місяць (Daily Active Users, Weekly Active Users, Monthly Active Users). За допомогою результатів підрахунків можна порівняти показники та визначити наскільки клієнту важливий продукт чи послуга. Також цей показник дає змогу спрогнозувати дохід.
Показник повернення товару (Product Return Rate)	(Кількість одиниць товару, які були пізніше повернуті/Загальна кількість проданих одиниць товару) x100 = Показник повернення товару (%).	Цей коефіцієнт визначає, який відсоток від проданих товарів повернено після покупки. Цей показник важливий для компаній, які займаються продажем товарів. Якщо відсоток PRR вище відсотка доходу – необхідно приймати рішення щодо зміни умов продажу, маркетингових заходів або якості товару, упаковки тощо.
Час між покупками (Time Between Purchase)	Кількість замовлень (протягом року) ÷ Кількість унікальних клієнтів (протягом року) = PF Кількість днів у періоді часу/(Кількість замовлень за період часу/Кількість унікальних покупців за період часу) = TBP.	Час між покупками (Time Between Purchase, TBP) показує скільки часу зазвичай проходить між першою та другою покупкою клієнта. Для початку розраховуємо частоту покупки у вашій компанії (PF). Взявши за основу першу формулу можна визначити час між покупками.
Показник повторної покупки (Repeat Purchase Rate)	(Кількість постійних покупців/Загальна кількість покупців) x100 = Показник повторної покупки (%).	Ця формула дозволяє визначити, який відсоток покупців роблять повторне придбання вашого товару чи послуги. Щоб виміряти цей показник, необхідно розділити кількість постійних покупців на загальну кількість покупців.

Отже, слід зазначити, що серед сучасних інструментів маркетингу, для удосконалення бізнес процесів та підвищення продажів, важливим є впровадження і використання в бізнесі воронку продажів та систему відстеження лояльності клієнтів вони є надзвичайно ефективним аналітичним інструментом, які дають змогу довести клієнтів (потенційного клієнта) до кінцевої точки – співпраці (укладання договорів, придбання товарів тощо), що і виконує основну ціль маркетингу – просування товарів

від виробника до споживача.

### Література

1. Marketing Funnel Strategies: 5 Steps to Increasing Sales in 2020 : веб-сайт. URL: <https://www.ventureharbour.com/5-strategies-to-build-a-marketing-funnel-that-converts/> (дата звернення: 09.03.2023).

2. Благун І. І., Шурпа С. Я., Надіївська С. П. Лійка продажів, як елемент просування для підприємств регіону в період пандемії. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8353> (дата звернення: 09.03.2023).

3. Маслов О. Г. Налаштування воронки продажів для дорогих продуктів (електромобілі). *Молодий вчений*. № 6. 2019. С. 135–142.

**Сімонов О. К.**

**Щебликіна І. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.11. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РИЗИКОМ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки об'єктивно посилюються фактори ризику, який впливає на діяльність підприємства. Ризик є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності. Ризик розглядають як подію, яка може відбутися або не відбутися, внаслідок чого можливий негативний, нульовий або позитивний результат.

Ризик є наслідком невизначеності господарської ситуації, яка виникає під впливом багатьох факторів і випадковостей, неповноти інформації, а також людського фактору, тобто ризик має об'єктивне і суб'єктивне походження. Ризик також характеризують як втрати, понесені в результаті прийняття помилкових управлінських рішень або настання неочікуваних надзвичайних подій (стихійне лихо, техногенні аварії тощо).

Ризик притаманний як діяльності, так і бездіяльності, оскільки відмова від ризикових операцій породжує ризик втрачених можливостей щодо отримання додаткових доходів. Найбільший прибуток, як правило, приносять операції з високим ризиком. Але ризикувати з такою метою доцільно лише за умови ґрунтовного вивчення ситуації, аналізу і розрахунків можливих наслідків за багатоваріантним підходом [1].

Ризики і невизначеність є важливими факторами розвитку економіки, оскільки суттєво впливають на результати підприємницької діяльності та фінансовий стан суб'єктів господарювання. Наявність ризику та його рівень залежать від таких факторів:

- нестабільність економічного законодавства, в т. ч. податкового;
- зовнішньоекономічні зв'язки (обмеження на торгівлю, ембарго, відмова від виконання договірних зобов'язань та ін.);
- невизначеність політичної ситуації в країні;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- непередбачуваність природно-кліматичних явищ;
- невизначеність, пов'язана з виробничо-технологічними процесами (техногенні аварії, брак продукції, поломки обладнання);
- неповнота і неточність інформації про фінансовий стан підприємства та ділову репутацію партнерів по бізнесу (порушення умов договірних відносин, банкрутство окремих учасників, несвоєчасність платежів, відмова від погашення зобов'язань).

Ризики притаманні всім сферам суспільної діяльності, у зв'язку з чим існують різноманітні види ризиків. Наприклад, економічні ризики поділяються на макроекономічні та мікроекономічні. Крім економічних, розрізняють ризики політичні (зміна уряду, помилкова економічна політика), соціальні (соціальна нестабільність), екологічні (ймовірність несприятливих для життєдіяльності суспільства наслідків антропогенних явищ і подій).

У структурі сукупного ризику виділяють наступні основні його види (групи):

– операційний ризик – формується як наслідок прийняття управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням операційної діяльності, у тому числі господарських операцій у виробничій сфері, постачанні сировини та збуті готової продукції;

– інвестиційний ризик – формується при здійсненні системоутворюючої сукупності господарських операцій з придбання та продажу довгострокових (необоротних) активів, а також короткострокових (поточних) фінансових інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів;

– фінансовий ризик – пов'язаний із управлінськими рішеннями щодо покриття потреби у капіталі для фінансування операційної та інвестиційної діяльності, тобто фінансовий ризик пов'язаний із формуванням структури капіталу підприємства.

Сукупний ризик суб'єкта господарювання відповідає сумарній величині ризиків по кожному центру (напрямку) їх формування – операційного, інвестиційного та фінансового ризиків.

Отже, ризики, що супроводжують фінансову діяльність підприємства, виділяються в особливу групу ризиків, котрі мають назву фінансових ризиків. Саме вони першочергово досліджуються у фінансовому аналізі.

Під фінансовим ризиком підприємства розуміють ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрачання доходів або капіталу в ситуації невизначеності умов проведення його фінансової діяльності. Фінансовий ризик супроводжує практично всі види фінансових операцій та всі напрями фінансової діяльності.

Фінансові ризики мають об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища діяльності підприємства. Зовнішнє середовище – це об'єктивні економічні, соціальні та політичні умови, в рамках яких підприємство здійснює свою діяльність. Невизначеність зовнішнього середовища зумовлюється його залежністю від багатьох змінних, поведінку яких не завжди можна спрогнозувати (ринкова пропозиція, фактори виробництва, багатоваріантність сфер застосування капіталу, різноманітність критеріїв найкращого інвестування коштів, обмеженість інформації тощо).

Економічні рішення в умовах невизначеності приймаються у межах так званої теорії прийняття рішень – аналітичного підходу до вибору якнайкращої дії (альтернативи) або послідовності дій. Залежно від рівня визначеності можливих результатів або наслідків різних дій, з якими стикається підприємство, в теорії прийняття рішень розглядаються три типи моделей [2]:

– вибір рішень в умовах визначеності, коли кожна дія незмінно призводить до конкретного результату;

– вибір рішення за наявності ризику, коли кожна дія призводить до одного з багатьох можливих результатів, причому кожен із них має відповідну ймовірність появи;

– вибір рішень за умови невизначеності, коли та чи інша дія або декілька дій спричиняють різноманітні результати, але їх ймовірність абсолютно не відома.

Зовнішній (систематичний) ризик – це ризик, який не залежить від діяльності підприємства. До цієї групи належать інфляційний, процентний, валютний, податковий ризики. Внутрішній (несистематичний) ризик – фінансовий ризик, який залежить від діяльності конкретного підприємства. Він виникає у результаті некваліфікованого

фінансового менеджменту, неефективної структури активів і пасивів тощо.

Постійний фінансовий ризик характерний для всього періоду здійснення фінансової операції і пов'язаний з дією постійних факторів, наприклад, валютний ризик. Непостійний фінансовий ризик виникає лише на окремих етапах здійснення фінансової операції, наприклад, ризик неплатоспроможності ефективно функціонуючого підприємства.

Прогнозований фінансовий ризик характеризує ті види ризиків, які пов'язані з циклічним розвитком економіки, передбаченим розвитком конкуренції тощо. Прикладом прогнозованих фінансових ризиків є інфляційний і процентний ризики. До непрогнозованих фінансових ризиків належать ті ризики, які відзначаються повним непередбаченням їхнього прояву, наприклад, ризики форс-мажорної групи, податковий та ін.

В умовах ринкової економіки можна виділити такі основні сфери ризику діяльності підприємства [3]:

1. Безризикова сфера – під час здійснення фінансових операцій підприємство нічим не ризикує, відсутні будь-які втрати, підприємство отримує, як мінімум, розрахунковий прибуток.

2. Сфера мінімального ризику – у результаті діяльності підприємство ризикує частиною або всією величиною чистого прибутку.

3. Сфера підвищеного ризику – підприємство ризикує тим, що у гіршому випадку відбудеться покриття всіх витрат, а в кращому – отримає прибуток набагато менший від розрахункового. При такому варіанті можлива виробнича діяльність за рахунок короткострокових кредитів.

4. Сфера критичного ризику – підприємство ризикує не тільки втратити прибуток, але й відшкодувати витрати за свій рахунок через недоотримання очікуваної виручки.

5. Сфера неприпустимого (катастрофічного) ризику – діяльність підприємства призводить до банкрутства, втрати інвестицій.

Фінансовий ризик є об'єктивним явищем, він супроводжує практично всі види фінансових операцій та всі напрями фінансової діяльності. Наслідком ризику є фінансові втрати – прямий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, штрафами, сплатою додаткових податків, втратою грошових коштів і цінних паперів. До специфічних втрат призводять некомпетентність персоналу, який займається фінансовими операціями, непорядність і неплатоспроможність партнерів по бізнесу та ін.

Наслідки фінансових ризиків можуть бути негативними і позитивними. До негативних наслідків відносять втрати від пошкодження майна, продукції, виробничих запасів; недоотримання доходів; переплата коштів за виконані роботи, придбані товари з причини завищення тарифів, цін, обсягу робіт і послуг, сплата штрафів, пені.

Позитивними наслідками ризиків можуть бути отримання додаткових доходів, надходження коштів у формі компенсації збитків іншими підприємствами і організаціями, страхові відшкодування, скорочення витрат на проведені заходи тощо.

Таким чином, фінансові ризики – це, по-перше, небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоотримання коштів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності; по-друге, ймовірність отримання додаткових обсягів доходу і прибутку, пов'язаних із ризиком. Виходячи з цього, фінансові ризики можна зарахувати до групи спекулятивних ризиків, які в результаті виникнення можуть спричинити і втрати, і виграші.

При побудові обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками враховують фактори, які впливають на фінансові ризики підприємства. Всі фактори, що впливають на загальний рівень фінансових ризиків, поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1).

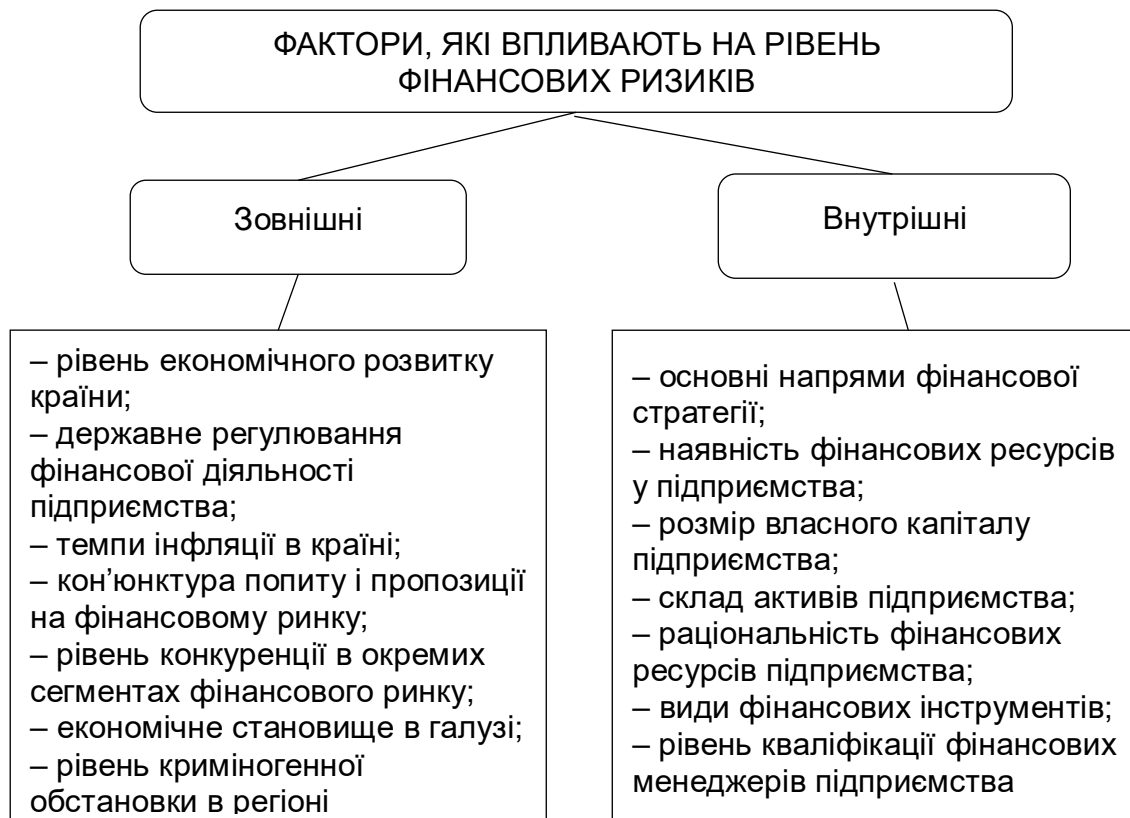


Рисунок 1 – Фактори, що впливають на рівень фінансових ризиків [1]

У процесі здійснення фінансово-господарської діяльності підприємство повинно враховувати фактори, які впливають на рівень ризику, оцінювати ризики, виявляти пов'язані з ними можливі втрати. З цією метою розробляють найбільш прийнятні шляхи нейтралізації фінансових ризиків.

Основним завданням управління ризиками є обґрунтування способів зниження ризику, можливостей його попередження і мінімізації.

Система управління фінансовими ризиками є сукупністю взаємопов'язаних принципів і організаційно-економічних засобів та елементів ресурсного забезпечення, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ступеня ризиків. Важливими складовими системи є [4]:

- виявлення можливих ризиків;
- оцінювання ризику;
- уникнення чи прийняття ризику;
- зниження рівня ризику.

Основними факторами створення та функціонування системи управління фінансовими ризиками на підприємствах виступають:

- визначення чітких цілей управління фінансовими ризиками;
- встановлення етапів процесу управління фінансовими ризиками та детальна характеристика процедур на кожному з них;
- розроблення методики оцінювання рівня фінансових ризиків;
- раціональний вибір інструментів управління фінансовими ризиками;
- інформаційне забезпечення процесів управління фінансовими ризиками;
- формування системи мотивації зниження рівня фінансових ризиків;
- урахування витрат, пов'язаних з управлінням фінансовими ризиками;
- організаційна самостійність процесу управління фінансовими ризиками.

Ефективність моделі управління ризиками передбачає чітке усвідомлення основних функціонально-організаційних питань, пов'язаних із практичним

використанням такої моделі. Її впровадження потребує:

- групування та локалізацію господарських операцій за центрами формування ризиків з метою наступного їх аналізу;
- виявлення та ідентифікація ризиків підприємства за видами його діяльності, а також відповідно до основних критеріїв, визначених стратегією підприємства;
- структурування сукупного ризику суб'єкта господарювання, а також виділення основних його видів (відповідно до специфіки та реалій фінансово-господарської діяльності підприємства);
- обґрунтування використання фінансово-математичних моделей та методів кількісного оцінювання рівня ризику та підтримки управлінських фінансових рішень;
- визначення доцільності використання окремих фінансових показників та коефіцієнтів для аналізу конкретного виду ризику;
- визначення та зведення основних критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень в умовах невизначеності.

Оцінювання ризиків визначається розміром збитків, яких може зазнати підприємство, та ймовірністю настання цих збитків. Результати оцінювання ризиків є основою для вибору відповідних заходів щодо їх зниження і нейтралізації. Розглянемо зміст основних інструментів (напрямів) зменшення фінансового ризику.

1. Ухилення від ризику. Цей спосіб дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, пов'язаних із фінансовими ризиками, однак, з іншого боку, не дозволяє отримати додатковий прибуток, пов'язаний з ризикованою діяльністю. Як правило, даний спосіб застосовується лише до дуже серйозних і великих ризиків.

2. Формування резервів.

3. Розподіл ризику. Цей спосіб реалізується під час розроблення фінансового плану інвестиційного проекту. Розподіл ризику поділяють на: кількісний (між замовником і виконавцем); якісний (учасники проекту приймають низку рішень, які розширюють або звужують діапазоном потенційних інвесторів).

4. Передача ризиків – здійснюється за певними напрямами: передача підприємствами права на отримання боргу комерційним банкам (факторинг); передача векселів; кредитування під заставу дебіторської заборгованості; передача ризику шляхом укладання договору поручительства; передача ризику постачальникам сировини і матеріалів та ін.

5. Об'єднання ризику. З метою мінімізації або нейтралізації фінансових ризиків підприємство може зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення спільних проблем у ролі партнерів інші підприємства.

6. Диверсифікація ризиків – один із найважливіших шляхів нейтралізації ризиків, який дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків: кредитний, депозитний, інвестиційний, валютний.

7. Страхування фінансових ризиків страховими компаніями.

8. Хеджування шляхом оформлення зустрічних валютних, комерційних, кредитних та інших вимог і зобов'язань.

Мінімізувати фінансові ризики підприємство може також шляхом встановлення і використання внутрішніх фінансових нормативів у процесі розроблення програми здійснення певних фінансових операцій або фінансової діяльності підприємства в цілому.

### Література

1. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
2. Косарева І. П., Бут А. С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2017. № 4 (44). С. 678–681.
3. Міокова Г. І., Самсонова К. В. Фактори впливу на фінансову стійкість

підприємства. *Наукові записки КНТУ*. Кропивницький, 2011. Вип. 11, Ч. 1. С. 12–15.

4. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Аларіки С. Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 4. С. 52–57.

**Сопова С. Р.  
Батракова Т. І.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.12. БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Дослідження банківського кредитування малого та середнього бізнесу в Україні в довоєнні роки показало: слабкість охоплення кредитуванням сегменту малого та середнього бізнесу (понад 70% усіх малих підприємств не використовують банківські кредити); жорсткі вимоги до забезпечення застави МСБ; здійснення кредитування МСБ не спеціалізованими банками, як у зарубіжних країнах, а універсальними. Для стимулювання розвитку банківського кредитування малого та середнього бізнесу в Україні необхідно використовувати зарубіжний досвід, зокрема у створенні дієвих фондів сприяння кредитуванню малого та середнього бізнесу.

Останні роки для економіки України були ускладнені низкою потрясінь, не вдалося економіку оговтатися від спаду викликаного пандемією COVID 19, як 24 лютого 2022 року р.ф. вторглася в Україну. На початку війни, майже усі галузі, в тому числі і банківська загальмували свою роботу, перебуваючи в стані невизначеності та нерозуміння свого подальшого існування. Але після першого шоку прийшло усвідомлення того, що потрібно працювати щоб підтримати бізнес, не допустити галопуючого падіння економіки, тому уже через декілька тижнів банки почали повертатися до нормального функціонування, але з урахуванням існуючих обставин робота відбувається з певними змінами, умови кредитування стали ще більш жорсткішими.

В порівнянні з довоєнними роками, середній бізнес поступово нарощує свої можливості в фінансуванні за рахунок банківського кредитування ( в більшості за рахунок державних програм підтримки підприємств МСБ). В 2022 році підприємства середнього бізнесу отримали кредитних ресурсів більше порівняно з 2021 роком в цілому на 774 млн. грн. ( при чому збільшилося кредитування як у національній так і іноземній валюті, до цього року кредити в іноземній валюті тільки зменшувалися (табл. 1).

Таблиця 1 – Кредити за розміром суб'єкта господарювання та видами валют

Період	у тому числі за розміром суб'єкта господарювання					
	суб'єкти середнього підприємництва			суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємництва)		
	усього	у тому числі		усього	у тому числі	
національна валюта		іноземна валюта	національна валюта		іноземна валюта	
2019	1 314	812	501	1 759	1 059	700
2020	1 607	1 171	436	1 320	895	425
2021	2 921	2 628	293	1 522	657	865
2022	3 695	2 396	1 298	417	368	50

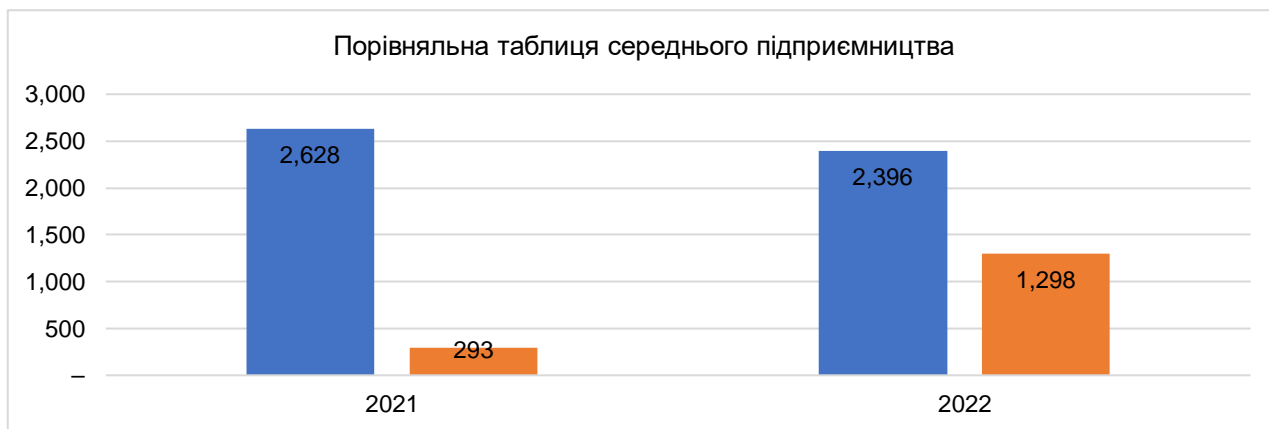


Рисунок 1 – Динаміка кредитування середніх підприємств

Аналізуючи кредитування малих підприємств в порівнянні з довоєнними роками, слід відмітити, що банківське кредитування зменшилося більше ніж у 3 рази, порівняно з 2021 роком в цілому на 1 105 млн грн.

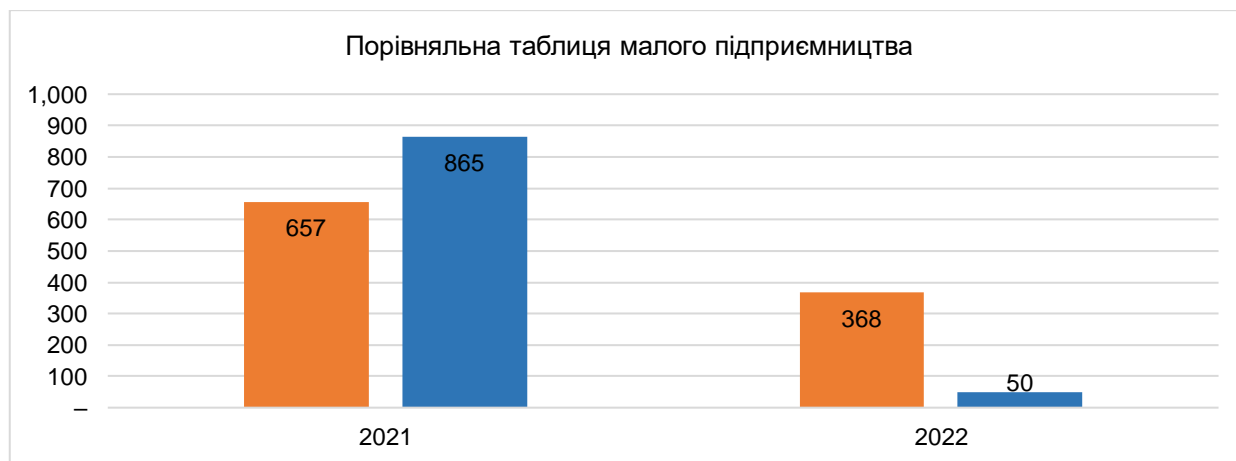


Рисунок 2 – Динаміка кредитування середніх підприємств

Ми також дослідили та проаналізували відсоткові ставки за якими отримували кредитні ресурси підприємства МСБ. Ставка в національній валюті для підприємств середнього бізнесу зросла з 13,8% у 2021 році до 17% у 2022 році, тобто повернулася до розміру 2020 року, в іноземній валюті вона знизилася з 4, 5% до 3,7%, але ці кредити недоступні для підприємств МСБ.

Таблиця 2 – Процентні ставки за новими кредитами, за розміром суб'єкта господарювання та видами валют [5]

Період	у тому числі за розміром суб'єкта господарювання					
	суб'єкти середнього підприємництва			суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємництва)		
	усього	у тому числі		усього	у тому числі	
		національна валюта	іноземна валюта		національна валюта	іноземна валюта
2019	20,3	20,6	9,5	23,8	24,2	9,8
2020	16,7	17,0	8,0	20,0	20,1	5,8
2021	13,5	13,8	4,5	16,2	16,8	4,8
2022	16,5	17,0	3,7	16,7	16,9	2,9



Для малих підприємств відсоткові ставки зросли незначно з 16,8% до 16,9% у національній валюті, але як нами вже відмічалось отримати кредитування малим підприємствам дуже проблематично.

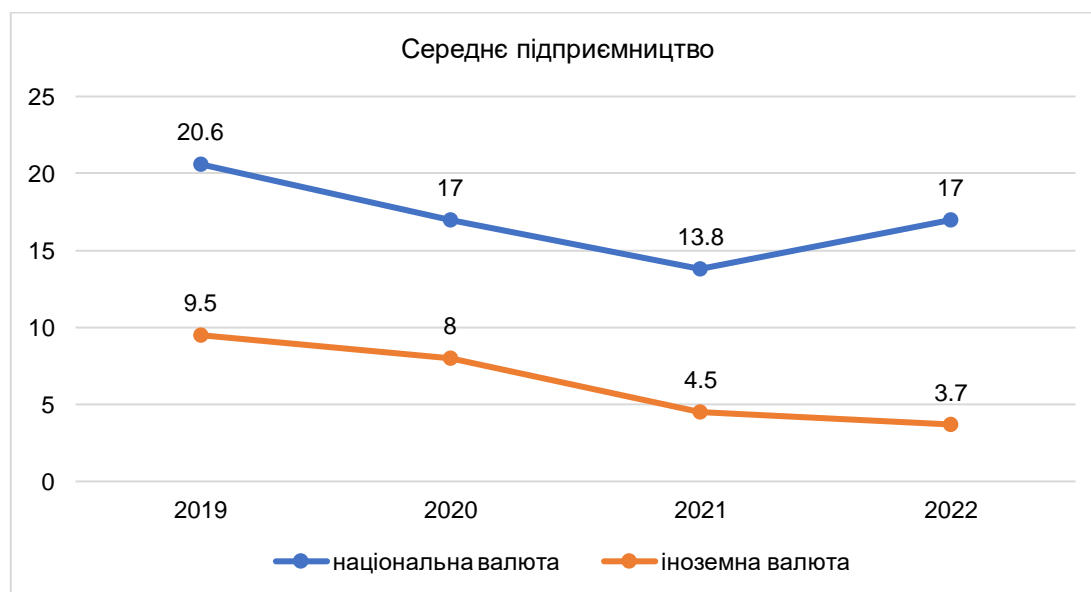


Рисунок 3 – Динаміка % ставок по кредитах для середніх підприємств [5]

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» не зупинила свою роботу під час війни, ця програма підтримується державою, саме за державних гарантій підприємствам малого та середнього бізнесу банки надають кредити за спрощеними умовами та приємними ставками, що в свою чергу дає можливість малим та середнім підприємствам зберегти свій бізнес, робочі місця, що дуже важливо під час війни.

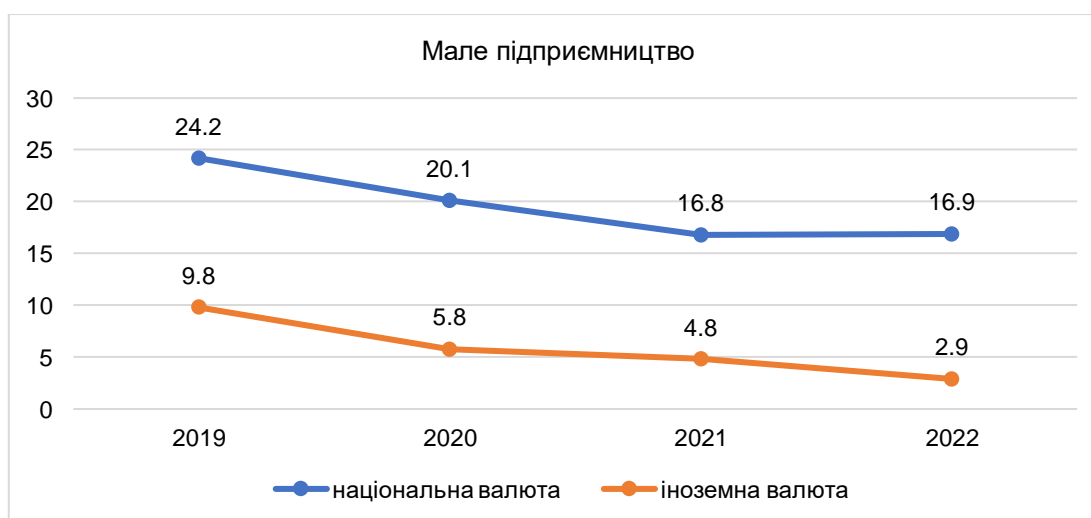


Рисунок 4 – Динаміка % ставок по кредитах для малих підприємств

Кредитні гарантії надаються за кредитами мікро та малих підприємств, які не володіють достатнім розміром майна для передачі його в забезпечення за кредитом або характеризуються підвищеними кредитними ризиками, наприклад, як новостворені підприємства. Завдяки кредитним гарантіям держава через Фонд розвитку підприємництва покриває частину кредитного ризику ММП, створюючи умови для залучення банківського кредиту.

Важливим у сприянні бізнесу була умова про призначення ставки 0% річних на період військового та місяць після його завершення[2].

За перший рік воєнного стану в країні в рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» укладено 19 тис. 738 кредитних договорів з малим та середнім бізнесом на загальну суму 81,61 млрд грн.[1].

За Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» Фонд Розвитку Підприємництва уклав угоди про співробітництво з 45 банками. Держава продовжує здійснювати всі необхідні компенсаційні виплати на користь бізнесу за укладеними кредитними договорами у межах Програми [1].

Отже, робимо висновок, щоб запобігти повному занепаду малого та середнього бізнесу, а в подальшому всієї економіки країни загалом урядом були введені зміни до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723, які розширювали пільги та можливості щодо одержання пільгового кредиту даним видам підприємств задля підтримки українського населення (зокрема власників таких підприємств, їх поточних робітників, а також громадян, що шукають роботу і в подальшому працевлаштовувалися на дані підприємства). За розширеними умовами підприємства звільнилися від сплати відсотків за кредитом на період війни та місяць після її завершення задля можливості розвитку свого бізнесу у такий складний час. В свою чергу власники бізнесу зобов'язувалися (у випадку 7% і 9% – заохочувалися) до розширення робочих місць [3].

### Література

1. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» (оновлення сайту 01.05.2023). Вилучено з: <https://5-7-9.gov.ua>.

2. Уніан. (2023). Падіння бізнесу через війну. Вилучено з: <https://www.unian.ua/economics/finance/cherez-viynu-80-kompaniy-zitknulisya-z-padinnyam-biznesu-opituvannya-12127062.html>.

3. Зміни до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723. (2023) Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-2022-p#Text>.

4. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

5. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>.

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**Нурліхіна Г. Б.**

доктор економічних наук, професор  
Алматинський гуманітарно-економічний університет  
м. Алмати, Казахстан

**Шматко М. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### 4.13. METHODS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Under modern conditions, Ukrainian enterprises find themselves in conditions when it is necessary to independently ensure production activities, sustainable development and adequately respond to external influences that prevent the realization of economic interests and use competitive advantages for equivalent competition. In such circumstances, an important condition for ensuring sustainable development is the formation of a system of economic security of the enterprise.

Therefore, the problem of forming a system of economic security of enterprises is relevant and requires appropriate research. The need for its formation is due to the following factors: constant interaction of enterprises with environmental factors as the main source of threats that can destabilize their activities; the presence of weaknesses in the activities of enterprises and the possibility of developing measures for their timely elimination. In view of this, special attention should be paid to the formation of their own system of economic security of enterprises. This actualizes the problem of choosing methodological approaches to assessing its level, which should take into account the possibilities of information support of this process and the industry specifics of enterprises.

Analysis of recent research and publications. The problems of studying the state of economic security at different levels of the economy are devoted to studies of domestic and foreign researchers, such as: O. Arefieva, O. Belov, X. Burns, I. Binko, B. Buzan, O. Vlasyuk, B. Grier, M. Yermoshenko, T. Ilgen, M. Kamlyk, T. Kachala, V. Krutov, M. Kurkin, X. Maull, X. Morgenzan, V. Muntiyar, P. Noak, O. Novikova, L. Alvey and others.

At the same time, such economists as O. V. Arefieva, I. A. Blank, Z. S. Varnaliy, T. G. Vasiltsiv, V. M. Heyets, L. V. Hnylytska, M. O. Zhytar, E. E. Ibragimov, T. M. Ivanyuta, S. M. Illiashenko, M. A. Kyzym, D. I. Kovalev, G. V. Kozachenko, O. M. Lyashenko, S. M. Marushchak, T. V. Sak, I. P. Shulga and others made a significant contribution to the study of the methodology for assessing the level of economic security of enterprises. However, taking into account the scientific results of numerical studies, it should be noted that currently there is no generally accepted methodology for assessing the level of economic security, taking into account the industry affiliation of enterprises, which requires studying and choosing alternative methods to ensure this process.

The article is aimed at generalizing methodical approaches to assessing the level of economic security of enterprises. Presentation of the main research material. Economic security is a universal category that reflects the protection of subjects of socio-economic relations at all levels, starting with the state and ending with each of its citizens. The economic security of an enterprise is the protection of its activities from the negative effects of the external environment, as well as the ability to quickly eliminate various threats or adapt to existing conditions that adversely affect its activities. In content, this problem involves a system of measures that ensure the competitiveness and economic stability of the enterprise, as well as contribute to improving the welfare of workers.

The economic security of an enterprise is the protection of its activities from the negative effects of the external environment, as well as the ability to quickly eliminate various threats or adapt to existing conditions that adversely affect its activities [1]. The economic security of the enterprise is a state of production and economic potential and entrepreneurial opportunities, which guarantees their optimal use for their economically stable functioning based on the innovation and investment model of development in an unstable market environment [2]. It should be noted that currently, there is no single definition of the concept of economic security. Each scientist interprets this concept from his point of view, based on the basis of his own research. The main goal of the economic security of the enterprise is to guarantee its economically stable functioning now and high development potential in the future.

The main objectives of the formation of economic security of the enterprise include: ensuring financial stability and independence; achieving leadership in technology; ensuring high competitive status; improving management efficiency; optimization of the use of enterprise potential; minimization of the destructive effects of the external environment; ensuring the functioning of the enterprise within the legal field; protection of own trade secrets [3].

The main and functional goals determine the formation of the necessary structure-forming elements of the general scheme of organization of economic security of the enterprise. The problem of assessing the economic security of a state, region, industry or

enterprise has recently acquired particular relevance. Economic security is a universal category that reflects the protection of subjects of socio-economic relations at all levels, starting with the state and ending with each of its citizens. To ensure the efficiency of the enterprise, together with maintaining a sufficient level of economic security, it is necessary to determine appropriate methods for diagnosing the level of economic security of the enterprise.

Diagnostics of economic security of an enterprise is an analytical assessment of all functional components of security from the standpoint of achieving the highest possible level of protection against internal and external threats, aimed at making effective management decisions and developing an economic security strategy. During the diagnosis of external components of the economic security of the enterprise, there are difficulties in obtaining complete and reliable information. It should also be noted that approaches to the consideration of this problem by domestic and foreign scientists are ambiguous. The economic literature identifies several ways to quantify the level of economic security of an enterprise. Comparative characteristics of the techniques, indicating the advantages and disadvantages of each are given in Table. 1.

Table 1 – Comparative characteristics of methods for analyzing the economic security of enterprises

Author	Advantages	Disadvantages
Approach based on the analysis of the financial state of the enterprise		
N. S. Ivanova [3]	– data availability; – the result is determined on the basis of a comprehensive indicator; – clear gradation of states – the ability to apply to different enterprises and compare	– analyzes only the financial component of economic security; – a large amount of calculations
Approach based on the analysis of the financial state of the enterprise		
Yu. V. Shutyak [4]	– simplicity of calculations; a small amount of source data; Ability to compare enterprises	– analysis of economic security only from the point of view of reproduction
G. V. Kozachenko [5]	– separately defined security levels for monopolist enterprises; –possibility of application for small enterprises	– a small number and incompleteness of calculations – it is not easy to find clear objective data for all calculations; – the approach is based on net profit
Three-dimensional approach		
S. B. Dovbnya, N. Y. Gichova [6]	– highlighting the main forms of economic security, such as current, tactical and strategic; – covers various aspects of the activity; clearly defined indicators within the proposed components	– significant amount of payments; – subjective approach to determining the significance coefficients of indicators; – difficulty in determining the possible values of indicators of economic security; –the need to develop for each enterprise the significance coefficients of indicators and recommended values of indicators of economic security
Resource and functional approach		
D. V. Kovalev, T. A. Sukhorukova [7]	– covers various aspects of the enterprise and factors that affect economic security	– significant volumes of calculations; – the difficulty of setting the indicator level for comparison with actual indicators; –lack of a generalizing indicator of economic security
O. M. Bandurka [8]	– simplicity of definition; – data availability; – the main indicator (performance index) can be used for any field of activity	– basically evaluates only the financial component of the enterprise; –the main indicator of economic security (efficiency index) takes into account only the achievement of the goal, and does not take into account the resources spent on its achievement

Taking into account the positive and negative aspects of the considered methodological approaches, as well as the positions of each author, the question arises of the possibility of applying them in the activities of enterprises and the consistency of the final results of the state of economic security, while the main criterion for use is the criterion of data availability. It should be noted that the system of indicators of economic security depends on the nature of the enterprise.

Thus, Loiko V.O. [9], analyzing the activities of enterprises, and based on these principles and selected functional subsystems of enterprises, considers it appropriate to present indicators for assessing the level of security by components (information, financial, personnel and innovation and investment security, etc.).

On the other hand, due to the large variety of existing methodological approaches to assessing the economic security of the enterprise Tkachenko T. P. [10, p.81] groups them according to different objectives of the assessment and levels of their conduct, divided into indicative, functional-resource and economic-mathematical approaches (Table 2).

Table 2 – Grouping methods for assessing economic security according to different objectives of the assessment and levels of their conduct

Approach	The main signs of the approach	Disadvantages of the approach
Indicatory support	Provides for an assessment of the dynamics and compliance with sectoral, reference or normative values of the evaluated indicators of performance of an industrial enterprise	At the levels of economic systems, industry criteria, their reference values and maximum permissible deviations of endogenous and exogenous environment factors are not sufficiently coordinated
Functional and resource support	Is based on the assessment of individual components of the system of economic security of an industrial enterprise, which are isolated and grouped either on the basis of functional role in the system of economic security or on the basis	Lack of argumentation in the formalization of functional and resource components at certain enterprises
Economic-mathematical support	Is based on the design of behavior models of the economic security system of the enterprise in conditions of predictable impact	Lack of argumentation in the formalization of functional and resource components at various enterprises the complexity of designing an evaluation model based on real statistical data that are unified, comparable in a single plane of value and correspond to the specifics of an industrial enterprise at the levels of economic systems industry criteria, their reference values and maximum permissible deviations of endogenous and exogenous environment factors are insufficiently coordinated

Analysis of approaches to diagnosing the level of economic security of an enterprise indicates that this problem has not yet been sufficiently investigated. Thus, there are no sufficiently substantiated criteria for the level of economic security, the formation of which can be carried out after the development of a typology of possible security states of an enterprise based on the classification of factors of economic security of an enterprise.

Ensuring economic security involves the allocation, analysis and assessment of existing threats to each of the functional components and the development on their basis of a system of measures to prevent and counteract the occurrence of crisis phenomena in the enterprise.

The problem of determining the level of economic security of an enterprise is a problem that has a pronounced hierarchical, multi-level structure. The components of economic security have, as a rule, qualitative characteristics, which complicates the use of

formalized methods for their assessment.

Sosnovskaya O. O. [11] based on the study of the method of analysis of hierarchies, offers an algorithm for integral assessment of the level of economic security of enterprises, consisting of several successive stages: – the first stage – building a hierarchical structure of the integral assessment of the level of economic security of enterprises; – the second stage – construction of matrices of preferences of indicators for assessing the level of economic security of enterprises to determine their priority; – the third stage – determination of weight values of indicators for assessing the level of economic security of enterprises; – fourth stage – determination of indicators of the level of information, financial, personnel and investment and innovation security of enterprises; – fifth stage – determination of weight values for each functional component of economic security of enterprises; – the sixth stage – calculation of the integral indicator for assessing the level of economic security of enterprises.

The mechanism of economic security management can be described using a scheme, the main parameters of which describe the content of management actions, their leading functions and options for possible solutions [12].

Ensuring the financial and economic security of the enterprise determines the formation of the necessary elements and a general scheme for organizing economic security. Taking this into account, the process of managing the financial security of an enterprise can be divided into a number of stages:

1. Development of a system of financial interests of the enterprise that need protection in the process of operation of the enterprise.

2. Identification, analysis and forecasting of internal and external threats to the financial security of the enterprise and the realization of its financial interests. This stage includes such operations as isolating a set of threats to the financial security of the enterprise, assessing the probabilities of their occurrence, calculating the amount of possible losses from the implementation of potential or real threats, as well as the study of factors that caused losses.

3. Assessment of the level of financial security of the enterprise. The process of assessing the level of financial and economic security of the enterprise includes the following steps: selection of the criterion of efficiency of financial and economic security, which characterizes the degree of approach of the enterprise to a safe state; building a set of indicators (indicators) of financial security; determination of threshold values of indicators (indicators); monitoring of selected indicators and comparison of their actual values with thresholds; determination of the integral level of financial security of the enterprise according to selected indicators.

4. Ensuring effective neutralization of threats to the financial security of the enterprise. Development of a set of measures to ensure financial security and recommendations for their implementation in practice.

5. Budget planning of the implementation of the developed set of measures to ensure the financial security of the enterprise.

6. Implementation of planned activities in the process of economic activity of the enterprise.

7. Control over the implementation of the planned measures to ensure a sufficient level of financial security of the enterprise.

8. Operational management of the financial security system of the enterprise through the feedback mechanism, which is manifested in the adjustment of the existing or development of a new system of measures to ensure a sufficient level of financial security [13].

With the help of the mechanism of management of economic security of the enterprise, a set of measures is carried out in the interests of protecting economic activity from internal and external negative economic risks. The degree of this protection is due to

the ability of the management bodies of the enterprise at the appropriate levels [12]: to ensure sustainable economic development of the enterprise, the achievement of the main target parameters of activity while maintaining the liquidity and independence of its financial system; ensure the elimination of the negative impact of the crisis phenomena of the economy, deliberate actions of competitors and other «unfriendly» structures; to form a system of accounting for financial flows and strengthen the operational efficiency of the control system; attract and use borrowed funds at the optimal cost and monitor an acceptable level of debt burden; prevent cases of negligence, fraud, as well as intentional actions of personnel in relations with contractors, as well as other financial violations, including those related to the use of state budget funds; develop and implement a system of continuous monitoring of the result of financial and economic activities of the enterprise in order to early diagnose deviations from the established parameters; provide measures to protect the confidentiality of information constituting a trade secret.

The tools that should ensure the effective performance of the functions assigned to it by the system can be divided into two groups: financial and economic methods (profit, cost, capital management, financial accounting, financial analysis, financial planning, financial regulation, insurance, etc.); economic levers – profit, income, financial sanctions, dividends, price, financial incentives, wages, and others.

The subsystem, which is necessary for the effective operation of the economic security system of the enterprise, is a subsystem of control and evaluation of results, through which managers achieve compliance of actual actions with the planned, and is considered as one of the mandatory functions of any managerial influence, which is its logical conclusion. The main purpose of the control system is the timely detection of deviations from the normal course and the implementation of adequate management measures to improve the situation to ensure the implementation of the developed plans, the achievement of the established objectives of the activity.

Functionally, control solves a whole range of tasks and combines all the key elements of the economic security system of the enterprise. It provides the relationship between the formation of the information base, analysis, planning, development and implementation of anti-crisis measures, assessment of their effectiveness and drawing conclusions.

Within the framework of the mechanism of economic security of the enterprise is proposed to carry out the following types of control [14]: control over the management system (control over the implementation of laws, outlined programs, plans); control over the process of functioning and results of activities (performance control). The organization of control is carried out through clearly defined elements and objects of control as part of the economic security system of the enterprise, which are the basis for the practical organization of such control.

The mechanism of management of economic security of the enterprise should be divided into preventive and crisis management [15; 16]. Preventive management of economic security of an enterprise is planning strategies for its development, analyzing, forecasting, planning the necessary changes and timely response to events. Under the crisis management of economic security of the enterprise should be understood the implementation of such a management mechanism that provides a rapid reduction in losses by immediately responding to events.

## References

1. Grybinenko, O. M. & Shagoyan, S. M. (2017) Sutnist ta shliakhy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The essence and ways to ensure the economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue 22. Part 1. 98–100.
2. Beloshkurska, N. V. (2011) Osoblyvosti formuvannia rivniv ekonomichnoi bezpeky [Features of the formation of levels of economic security] *Ekonomika, finansy, pravo –*

*Economics, finance, law*. No. 5. 7–10.

3. Ivanova, N. S. (2018). Prohnozuvannya rivnia ekonomichnoi bezpeky rehioniv natsionalnoi ekonomiky. [Forecasting the level of economic security of regions of the national economy]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo.– State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. No. 1 (100). 33–39.

4. Shutyak Yu. V. (2007) Henezys poniattia «ekonomichna bezpeka» [Genesis of the concept of «economic security» ] *Naukovyi visnyk Odeskoho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa State Economic University*. No. 7. 33–39.

5. Kozachenko G. V. & Pogorelov Yu. (2015) Otsiniuvannya ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: analiz osnovnykh pidkhodiv. [Assessment of economic security of enterprises: analysis of the main approaches]. *Menedzhment bezpeky derzhavy, rehionu, pidpriemstva: problemy i vyklyky sohodennia – Security Management of the State, Region, Enterprise: Problems and Challenges of Today*. Lviv : Liga-Press. 238–251.

6. Dovbnia S. B. & Gicheva N. Y. (2008) [Diagnostics of the level of economic security of the enterprise]. *Finance of enterprises*. No. 4. 88–97.

7. Kovalev D. & Sukhorukova T. (2004) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic safety of enterprises] *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*. No. 10. 48–52.

8. Bandurka S. S. (2013). Poniattia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The concept of economic security of enterprise] *Nashe pravo – Our law*. No. 13. 196–198.

9. Loiko, V. V. (2013) Metodichni aspekty diahnostryky rivnia ekonomichnoi bezpeky [Methodical aspects of diagnostics of the level of economic security] *Efektivna ekonomika – Effective economy*. No. 2. Retrieved from: [www.economy.nayka.com.ua/](http://www.economy.nayka.com.ua/) [in Ukrainian].

10. Sosnovskaya O. O. & Zhytar M. O. (2018) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta oznaky zabezpechennia. [Economic security of enterprise: essence and signs of collateral] *Oblik i finansy – Accounting and finance*. No. 3 (81). 124–132.

11. Tkachenko T. P. & Grechko A. V. (2022) Uzahalnennia metodychnykh pidkhodiv otsiniuvannya ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv [Generalization of methodical approaches to assessing the economic security of industrial enterprises] *Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*. No. 22, 79–81.

12. Orlyk O. V. Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva ta yoho osnovni skladovi [The mechanism of management of financial and economic security of the enterprise and its main components] Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/147039687.pdf> [in Ukrainian].

13. Vasylytsiv, T. H. & Voloshyn, V. I. &, Boikevych, O. R. ta in. (2012). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of support]. Lviv [in Ukrainian].

14. Saloid S. V. Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [The mechanism of management of economic security of the enterprise: theoretical aspect]. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/323535973.pdf> [in Ukrainian].

15. Prikhodko V. P. (2013) Upravlennya ekonomichnoyu bezpekoyu predpriystva [Management of economic security of the enterprise] *Economy and state – Ekonomika ta derzhava*. No. 10. 10–12.

16. Bulkot G. V. (2014) Osnovni vydy kontroliu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The main types of control in the system of economic security of the enterprise] *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. : Ekonomichni nauky. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Ser. : Economic sciences*. No. 4. 68–75. Retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_4_12) [in Ukrainian].



**Щебликіна І. О.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Дережа Б. В.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.14. СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ**

Ефективний механізм управління діяльністю підприємства в сучасних умовах має передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації. Крім того, наявність на підприємстві продуманого та чіткого бізнес-плану дозволяє відновити роботу підприємств в нестабільних політичних та воєнних умовах [1]. Розробка бізнес-плану дає розуміння загального стану підприємства та ситуації; дозволяє здійснити оптимізацію витрат та оцінити стійкість бізнесу. Бізнес-планування в сучасних умовах визначає стратегію фінансування та значення каналів збуту і можливостей просування.

Теоретико-методологічні аспекти бізнес-планування в діяльності підприємств розглянуто в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема О. Волкова, М. Денисенко, В. Горемікіна, А. Гречана, Р. Гріфіна, В. Іванової, М. Йохна, О. Кузьміна, В. Слинькова, Г. Тарасюка, В. Ясинського тощо.

Однак аналіз наукової літератури свідчить, що недостатньо висвітленими і досить суперечливими залишаються особливості теоретичних та методичних засад розроблення бізнес-планів вітчизняних підприємств.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розкриття сутності, різновидів та структури бізнес-плану.

Планування діяльності підприємства являє собою мотивовану модель дій, що розробляється на основі прогнозу економічного і конкурентного середовища і поставлених цілей. З практичної точки зору, планування діяльності підприємства являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів та шляхів їх досягнення. Достовірно відомо, що при плануванні діяльності підприємства мають значно більш високі економічні результати, ніж без систематичного планування.

Метою бізнес-плану є формування концепції розвитку організації, яка б забезпечила аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Отже, значення бізнес-плану наступне [2]: він визначає мету, яку мале підприємство прагне досягти у певні терміни; бізнес-план можна розглядати як реальну оцінку стану підприємства та його можливостей; бізнес-план необхідний для залучення інвестицій у діяльність підприємства.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького процесу. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і залучатися консультанти та експерти.

Залучення сторонніх спеціалістів дозволяє: реальніше оцінити підприємницьку ідею; підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, оскільки ці працівники є нейтральними, не зацікавленими, об'єктивними особами.

В бізнес-плануванні обов'язково приймають участь керівник підприємства та автор підприємницького проекту. Наявність добре розробленого плану дозволяє активно розвивати підприємство, залучати інвесторів, партнерів та кредитні ресурси.

Отже, бізнес-план передбачає зовнішню та внутрішню функції. Зовнішня: ознайомити заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї. Внутрішня: опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну систему управління реалізації життєво важливого для господарської структури проекту.

Зовнішня функція бізнес-плану – ознайомити зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.

Результатами зовнішньої функції можуть стати: представлення бізнес-плану для одержання банківського кредиту чи залучення інвестування; налагодження співпраці з постачальниками, партнерами, продавцями, робітниками тощо.

Окрім того розробка бізнес-плану, передбачає також і внутрішню функцію, яка полягає в опрацюванні механізмів самоорганізації, тобто цілісну систему управління реалізації життєво важливого для господарської структури проекту. Вона дає можливість: визначити шляхи та способи досягнення поставлених цілей; відхилити помилкові дії; відслідковувати нові тенденції в економіці, техніці та технології і використовувати їх у своїй діяльності; доказати та демонструвати обґрунтованість, надійність та можливість реалізації проекту; пом'якшити вплив слабких сторін підприємства; визначити потребу в капіталі та грошових засобах; своєчасно приймати заходи щодо різного роду ризиків; більш повно використовувати інновації у власній діяльності; більш об'єктивно оцінювати результати виробничої та комерційної діяльності підприємства; обґрунтувати економічну доцільність напрямів розвитку підприємства (стратегічного проекту).

Зрозуміло, що бізнес-плани бувають різних видів. Види бізнес-планів за ознакою суб'єкта бізнес-планування наступні: бізнес-план діючого підприємства; бізнес-план нового підприємства; бізнес-план для підприємства, що реорганізовується; бізнес-план для змішаних підприємств; бізнес-план для інвестування. Додаткові ознаки класифікації: функціонально-галузева (бізнес-план виробництва; бізнес-план торгівлі); розмір бізнес-результату (великі, середні, малі); призначення (внутрішнє управління, зовнішнє).

Бізнес-план є одночасно управлінським інструментом підготовки до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством та прогнозування результатів діяльності. По мірі реалізації та зміні обставин план може уточнятися шляхом коригування відповідних показників. Фактори та параметри впливу на об'єкт бізнес-планування наведено на рис. 1.

Принципами бізнес-планування в системі управління підприємством є:

- ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проєктів, угод тощо;
- прогнозування – передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;
- оптимізація – забезпечення вибору допустимого та найкращого варіанту розвитку підприємства в конкретному соціально-економічному середовищі;
- координація та інтеграція – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів підприємства з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;
- безпека управління – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;
- впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;
- контроль – можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;

- виховання та навчання – сприятливий вплив взірців раціонально спланованих дій на поведінку працівників та можливість їх навчання, в тому числі, і на помилках;
- документування – представлення дій в документальній формі, що може бути доказом успішних чи помилкових дій менеджерів підприємства.



Рисунок 1 – Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану [3]

На думку Попова В. М., цілями розробки бізнес-плану є такі [4].

1) промоделювати систему управління пропонованим бізнесом. Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути підприємство; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій по їх досягненню виступає в ролі гіда або засобу, здатного управляти бізнесом.

2) промоделювати ситуації та розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху підприємницького починання. Це дозволяє передбачити багато ускладнень чи, в крайньому випадку, краще підготуватись до труднощів, наперед передбачивши шляхи їх вирішення.

3) залучити позичковий капітал, необхідний для розвитку бізнесу. Бізнес-план передбачає не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про підприємство. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, скільки необхідно підприємству стартового капіталу, як воно буде витратити кошти та погашати кредити, який рівень ризику бізнесу і т.п. Таким чином, бізнес-план – це основа конструктивних стосунків з потенційними інвесторами, банком тощо.

4) забезпечити комунікацію між підприємством та зовнішнім світом. Бізнес-план повинен переконати майбутніх постачальників, продавців та робітників в тому, що підприємницька ідея є привабливою, обґрунтованою та реальною щодо реалізації.

5) розвивати здібності менеджерів. Тут накопичується досвід оцінки умов

конкуренції, способів просування продукції на ринок, використання переваг бізнесу, фінансового планування, розробки різноманітних сценаріїв діяльності.

Проте, бізнес-плани різних об'єктів бізнес-планування мають спільну рису – процес своєї розробки [5]. Так, процес розробки будь-якого бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується майбутнього бізнес-проєкту або іншими словами – інформаційного поля бізнес-плану. Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками: 1) маркетингова; 2) виробнича; 3) фінансова; 4) загальноекономічна; 5) галузева; 6) передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу

Також призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств та іншим. Підприємницька ідея, втілена в якій-небудь продукції чи послугі може бути успішною лише тоді, коли знайде свого споживача. В умовах ринкової економіки, а особливо сьогодні, в час кризи, споживачеві неможливо продати те, чого він не хоче купити. Очевидним є і зворотне – продати легко те, що споживачі хочуть та можуть купити. Саме з цією метою і збирається маркетингова інформація тобто інформація: про потенційних споживачів продукції, їх потреби та вимоги, побажання; про технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції та ціни на них; про особливості просування товарів і загалом про все те, що характеризує ринок, на якому передбачає функціонувати підприємство.

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно з початку виготовити. Дуже часто приваблива з ринкових позицій підприємницька ідея наштовхується на непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва продукції, машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, їх зарплата, потреба у виробничих площах.

Задача керівника підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити та довести свій продукт до кінцевого споживача. Зробити це потрібно так, щоб окупити всі затрати на виробництво та реалізацію продукту і одержати визначений дохід. З такої позиції наведемо основні ресурсні обмеження виконання бізнес-плану (рис. 2).

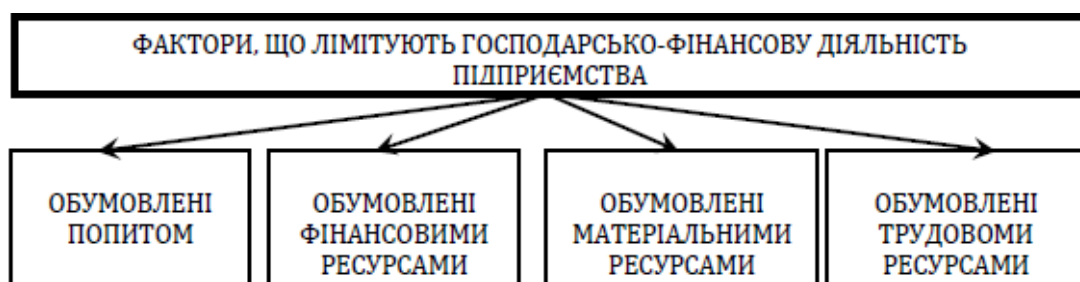


Рисунок 2 – Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану [6]

Якщо не вдається врахувати всі ресурсні обмеження, або якщо їх є забагато, то підприємницька ідея не має права на існування. З цієї точки зору розробника бізнес-плану цікавить наступна фінансова інформація: рівень рентабельності аналогічних реально існуючих підприємницьких проєктів; розміри початкових фінансових затрат, пов'язаних з створенням бізнесу; потреба у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху готівки і цій сфері бізнесу і т.п. Таким чином, зусилля керівництва підприємства повинні бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. Для збору цієї інформації необхідно використовувати всі можливі джерела та можливості.

Кожен вид підприємницької діяльності має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. В міжнародній практиці найбільш визнаними та

впливовими інституціями, які мають власні вимоги щодо змісту бізнес-плану, є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, ЄБРР (Європейський банк реконструкції і розвитку), TACIS, IFC [7].

Стандарт UNIDO найбільш популярний та поширений стандарт бізнес-планування та може успішно використовуватися як для бізнес-стартапів, так і для малих та середніх підприємств. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів. Якщо не визначені інші вимоги, то саме стандарт UNIDO доречно покласти в основу розробки бізнес-плану.

KPMG – міжнародна аудиторська компанія з штаб-квартирою в Амстердамі, яка входить у «велику четвірку» аудиторських компаній світу. KPMG надає допомогу в організації фінансування як для конкретних інвестиційних проєктів, так і для комплексних програм розвитку бізнесу в цілому, а також розробляє плани для реалізації найбільш вигідних способів фінансування. Цей стандарт передбачає детальне пояснення як маркетингової складової (розділи «Продукція і послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами і просування»), так і фінансових результатів реалізації бізнес-плану (передбачено розрахунок собівартості реалізованої продукції, проведення розрахунку критичних обсягів реалізації («точки беззбитковості»), прогнозування фінансових результатів, складання прогнозного балансу підприємства.

Другим визнаним у діловому світі стандартом бізнес-планування є структура бізнес-плану розроблена Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР). ЄБРР по суті є інвестиційним інститутом, створеним для підтримки ринкової економіки у країнах Центральної Європи та Азії. Він заснований у 1991 році при участі 60 країн світу та ряду міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції і розвитку є одним із самих великих інвесторів у Європі і Центральноазіатському регіоні. Він залучає багато іноземних інвестицій і використовує власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв. Тісні зв'язки і взаємодія ЄБРР із державними інститутами дозволяють брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців, зокрема щодо спрощення процесу кредитування та надання допомоги у розробці бізнес-планів.

Програма TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності незалежних держав). TACIS Programme – це програма Європейського Союзу, розпочата у 1991 році з метою надання допомоги новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишнім республікам Радянського Союзу, крім країн Балтії) у перехідний період.

Стандарт TACIS орієнтується на підготовку бізнес-плану для залучення інвестора та створення нового підприємства з його участю. Велика увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства та загальній системі управління (розділи «Стратегія виробництва» та «Система управління бізнесом»), а також фінансовому аналізу (розділ «Фінансова складова бізнесу»).

International Finance Corporation (Міжнародна фінансова корпорація, МФК) – це структурний підрозділ Світового Банку, який здійснює фінансування середньострокових і довгострокових інвестиційних проєктів у приватному секторі. Основним завданням МФК є сприяння сталому економічному розвитку завдяки зростанню перспективних підприємств і капітальних ринків 176 держав-учасниць. Стандартної форми заявки на отримання фінансування у МФК не існує. Підприємство, яке прагне отримати кошти, має надіслати попередню інформацію про проєкт. Після попереднього розгляду проєкту МФК може запропонувати підприємству надати бізнес-план або детальне техніко-економічне обґрунтування для прийняття рішення про можливість його фінансування.

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що мінімальною гарантією залучення інвестицій для створення та ефективного функціонування будь якого бізнесу є формування бізнес-планів. Відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством, ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі.

Під час реалізації бізнес-плану необхідно запровадити превентивний контроль над виконанням поставлених завдань, ознайомлення працівників компанії з бізнес-планом, оптимізацію цінової політики та ефективно бюджетування, що дасть змогу в процесі реалізації підприємницького проєкту виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

### Література

1. Який має бути антикризовий план дій бізнесу в умовах війни. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/yakij-maye-buti-antikrizovij-plan-dij-biznesu-v-umovah-vijni> (дата звернення: 25.08.2023).
2. Кондратюк О. М Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26, Ч. 1. С. 90–94.
3. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2008. 352 с.
4. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями / В. М. Попов, І. В. Безлепкін, С. І. Ляпунов, Г. В. Медведєв, А. А. Касаткін ; за ред. В. М. Попова. Київ : ЦУЛ, 2003. 382 с.
5. Макаренко С. М. Бізнес-планування. Херсон : ТОВ «ВКФ» СТАР ЛТД», 2017. 224 с.
6. Жигалкевич Ж. Бізнес-планування Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.
7. Кучіна С. Е. Міжнародні стандарти бізнес-планування. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2019.pdf> (дата звернення: 25.08.2023).

**РОЗДІЛ 5**  
**НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА,  
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ**

**Дугієнко Н. О.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Домніч О. В.**  
**Дугієнко О. Е.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**5.1. ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Військова агресія росії проти України спричинила колосальні втрати в українській економіці, масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати, призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності, внесла суттєві зміни у структуру зовнішньої торгівлі країни. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб були змушені залишити свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення [1].

Наразі всі втрати оцінити важко, адже війна триває. Але вже на кінець червня 2023 року сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, оцінюється у 150,5 млрд дол. (за вартістю заміщення) [2]. Найбільшу частку у загальному обсязі збитків складають втрати житлового фонду – 55,9 млрд дол., на другому місці сфера інфраструктури (транспортна, залізнична інфраструктура, дорожнє господарство, авіаційна галузь та портова галузь) – 36,6 млрд. дол., а втрати активів бізнесу оцінюються на рівні 11,4 млрд. дол. (пошкоджено або зруйновано близько 426 великих та середніх приватних підприємств та держкомпаній).

З початку бойових дій зовнішньоторговельний оборот України теж зазнав істотних змін. Зокрема, обсяги експорту й імпорту суттєво скоротилися через проблеми з логістикою та блокування морських перевезень; домінуючу позицію зайняла сільськогосподарська продукція, а частка інших галузей (металургії, хімічної промисловості) скоротилася. Також змінилася географічна структура: основними торговими партнерами стали країни-члени Європейського Союзу, хоча і виникали суперечки між Україною та деякими державами ЄС.

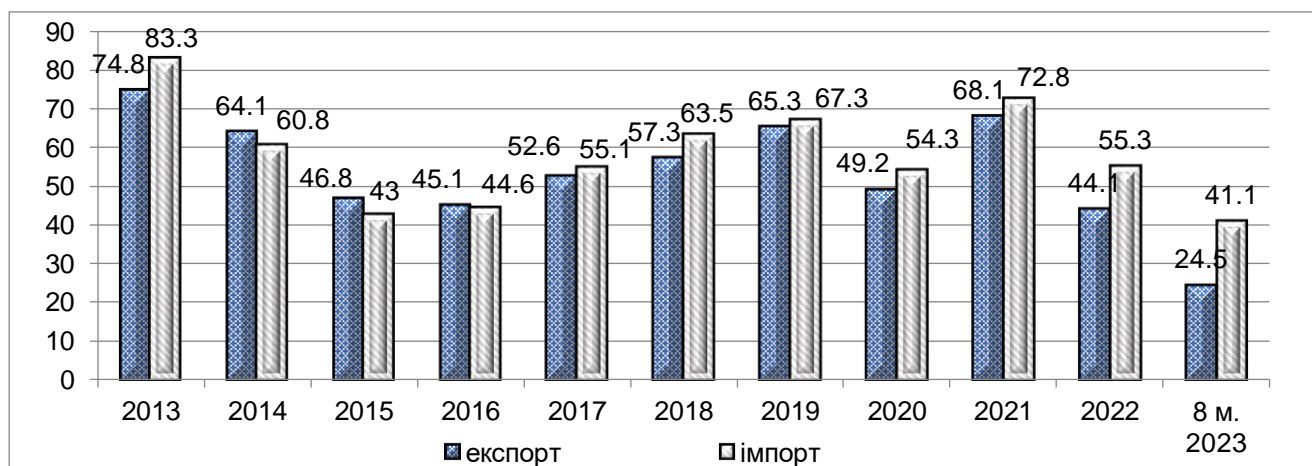


Рисунок 1 – Динаміка обсягів експорту-імпорту товарів і послуг України, млрд дол. США [3]

За даними Державної служби статистики України, обсяг експорту товарів і послуг з України за період з 2013 по 2022 рр. та за період січень-серпень 2023 р. зазнав значних змін (рис. 1).

За січень-серпень 2023 року експорт склав 24,5 млрд дол., з яких до бюджету внаслідок сплати вивізного мита надійшло 465,8 млн грн. Експортери отримали на 15% менше виручки порівняно з аналогічним періодом 2022 року (28,9 млрд дол.) та на 41% – відносно 41,8 млрд дол. за вісім місяців 2021 року [4]. Перші позиції в експорті товарів за 8 місяців 2023 року займають продовольство (14,6 млрд дол.), метали та вироби з них (2,7 млрд дол.), машини, устаткування і транспорт (2,1 млрд дол.).

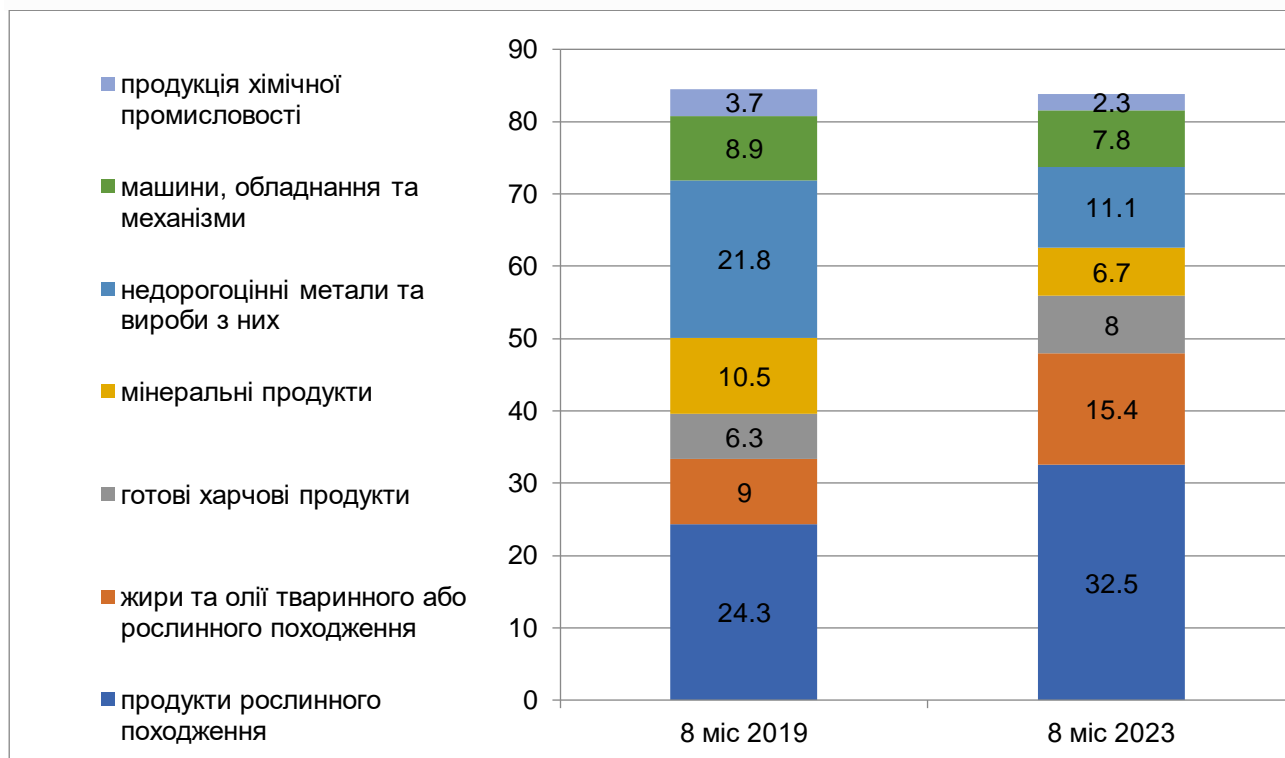


Рисунок 2 – Товарна структура експорту України за 8 місяців 2019 та 2023 рр., у відсотках до загального обсягу [3]

Таким чином, обсяги експорту продукції агропромислового комплексу в п'ять разів переважають над експортом товарів металургійного сектору, хоча впродовж десятиліть це були цілком рівнозначні канали заведення валютної виручки в Україну. Українські експортери за січень-серпень 2023 року найбільше доходів отримали від продажу за кордон зернових культур (кукурудзи, пшениці, ячменю, гречки, сорго, жита), на другому місці продуктова група «жири та олії тваринного або рослинного походження».

Щодо географічної структури зовнішньої торгівлі, то Європейський Союз вже тривалий період є основним торговельним партнером України, а в останні два роки характеризуються активізацією зовнішньоекономічних зв'язків України з країнами ЄС. За даними Міністерства економіки України більше половини українських товарів і послуг постачалися до країн ЄС (рис. 3).

Євроінтеграційний напрям для України зумовлений історичними, географічними, політичними факторами, тому розвиток Української держави, з часу отримання незалежності, практично завжди був зорієнтований на європейський вибір, приєднання до демократичних, економічно незалежних європейських держав. Незважаючи на те, що євроінтеграційний процес розвивався в Україні не завжди послідовно, тим не менше, ідея про те, що для України євроінтеграційний процес сприятиме модернізації країни завжди залишалася актуальною. Європейський ринок



є одним з найбільших та платоспроможних, тому євроінтеграція для України – це подолання технологічної відсталості, збільшення обсягів залучення іноземних інвестицій та інноваційних технологій, зростання кількості робочих місць, підвищення конкурентоспроможності національних виробників.

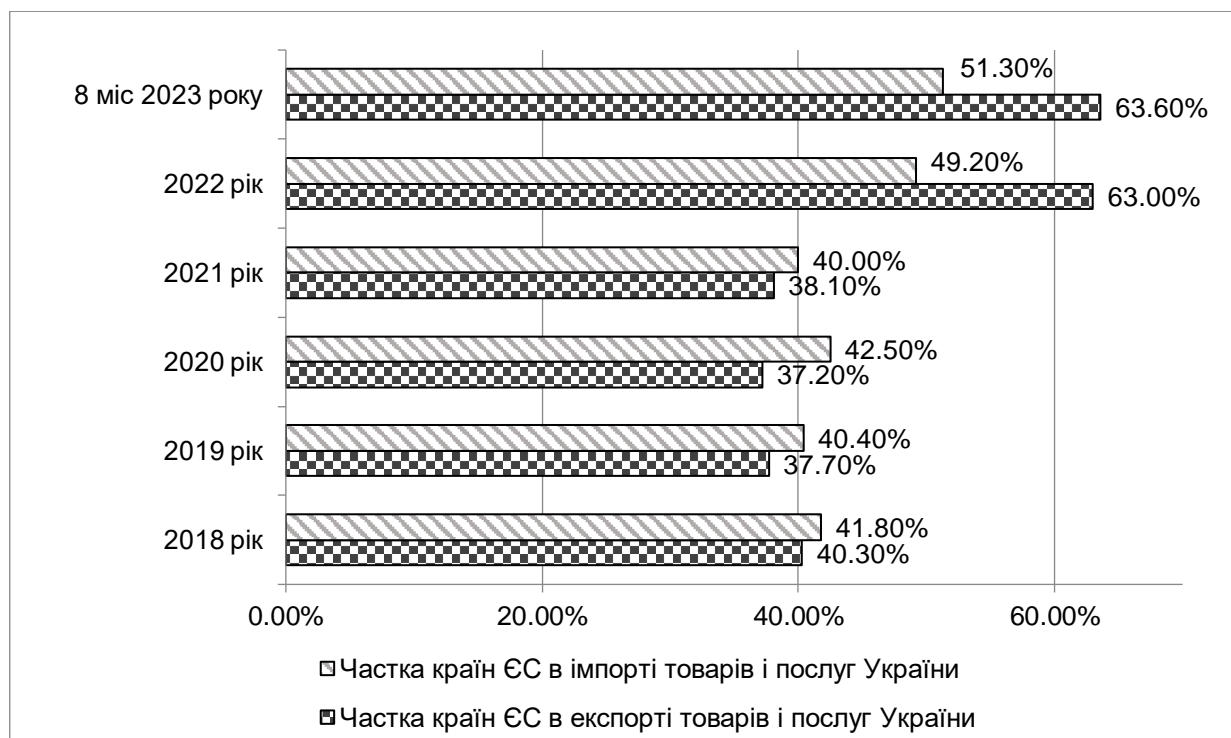


Рисунок 3 – Частка країн ЄС в експорті та імпорті товарів і послуг України [5; 6]

На основі проведеного аналізу розвитку економічного співробітництва між Україною та ЄС можна виділити такі етапи:

Перший етап – підписання Угоди про партнерство та співробітництво з державами-членами ЄС (червень, 1994 р.), співпраця в рамках Європейської політики сусідства, ухвалення Спільної стратегії ЄС щодо України (1999);

Другий етап – затвердження Програми інтеграції України до ЄС (2000), плану дій Україна – ЄС (2005), парафування Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2012 р.), призупинення підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (21 листопада 2013 р.), переговори щодо створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС;

Третій етап – підписання, ратифікація та імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. 21 березня 2014 р. в Брюсселі були підписані політичні положення Угоди про асоціацію. А Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі (ПВЗВТ), яка є частиною Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) та набула чинності 1 січня 2016 року, скасувала значну частину ввізних мит, що полегшило українським фірмам і споживачам обмін товарами та супутніми послугами з фірмами та споживачами ЄС. Проте, більшість обмежень щодо ввозу українських сільськогосподарських продуктів лишилися актуальними;

Четвертий етап – надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу. 17 червня 2022 року Європейська комісія рекомендувала Європейській раді надати Україні статус кандидата на вступ до Європейського Союзу. Також було висунуто низку вимоги щодо проведення реформ, зокрема, це стосувалося реформи Конституційного суду, продовження судової реформи, антикорупції, боротьби з відмиванням коштів, втілення антиолігархічного закону, узгодження аудіовізуального законодавства з європейським, зміни законодавства про нацменшини.

Процес вступу країни до Європейського Союзу є тривалим та потребує

серйозних зусиль. Сьогодні безпекові питання набули надзвичайно важливого значення, що також вплинуло на отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС.

Сьогодні Європейський Союз є головним торговельним партнером України. Кордон з Європейським Союзом на певний час став майже єдиним надійно функціонуючим зв'язком України із зовнішнім світом. А оскільки країни Євросоюзу в останні роки і так були ключовими партнерами України, то відбулось стрімке зростання ролі ЄС як торговельного партнера України. В умовах війни Україна, наскільки це можливо, використовує режим вільної торгівлі, передбачений Поглибленою і всеохоплюючою зоною вільної торгівлі. Також з боку ЄС запроваджені заходи для підтримки української економіки, такі як скасування мит і зборів на українські товари, «митний безвіз» і «транспортний безвіз».

За результатами 2022 року питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала 53,6% від загального обсягу торгівлі України (для порівняння, у 2021 році – 39,1%) [6]. А от у квітні 2022 року частка ЄС у товарному експорті України сягнула 81% на тлі морської блокади країни. В імпорті значення ЄС як торговельного партнера також зросло, але не на настільки разюче. Як й у випадку експорту, частка ЄС в імпорті вже кілька років становила близько 40%. Широкомасштабна російська агресія підштовхнула цю частку до максимуму на рівні 56% у липні 2022 року, однак надалі роль ЄС почала поступово знижуватись [7].

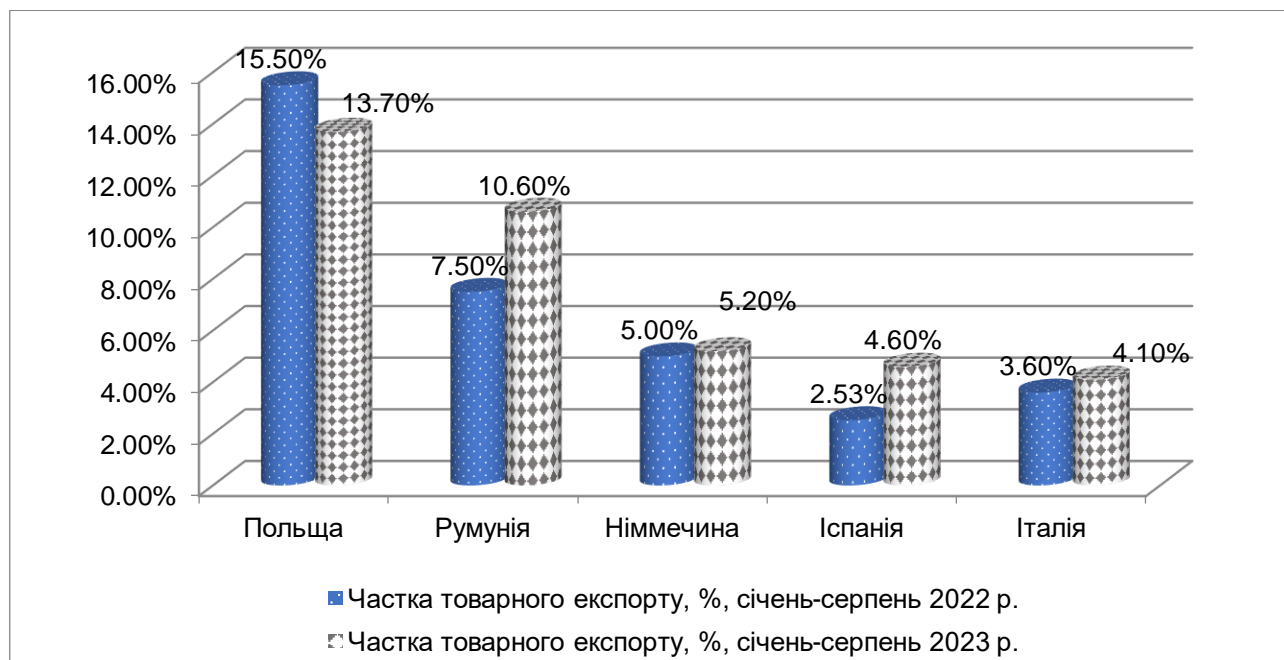


Рисунок 4 – Торгові партнери України серед країн-членів ЄС за часткою товарного експорту, % [4; 7]

Стан зовнішньої торгівлі товарами і послугами у 2023 році має ознаки певної стабілізації у зовнішньоекономічній діяльності, проте є зменшення вартісних обсягів експорту до країн Європейського Союзу, спричинене падінням обсягів експорту більшості товарних груп, що пов'язано з проблемами транзиту аграрної продукції, а також заборону імпорту зернових та олійних культур окремими країнами-членами ЄС [8]. Експорт до країн ЄС склав 15,7 млрд дол. Це 63,6% всього експорту у січні-серпні 2023 року (проти аналогічного періоду минулого року експорт в ЄС скоротився на 12%). А от імпорт з ЄС збільшився до 51,3% і становив 21,1 млрд дол. (у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року імпорт з ЄС зріс на 26%). Україна збільшила ввезення товарів з ЄС за всіма, без винятку, основними групами товарів, що спричинило нарощування негативного сальдо у торгівлі. Сальдо торгівлі з країнами ЄС є від'ємним

– 5,4 млрд дол.

Змінилась і роль країн-членів ЄС як торговельних партнерів України, зокрема, відбулось зростання ролі країн, які безпосередньо межують з Україною (рис. 4, рис. 5). Так, за січень-серпень 2023 р. основними партнерами в експорті є Польща (13,7% всього експорту товарів) та Румунія (10,6%). За обсягом імпорту лідерами серед країн-членів ЄС є Польща (10,6% всього імпорту товарів) та Німеччина (7,8%) [4].

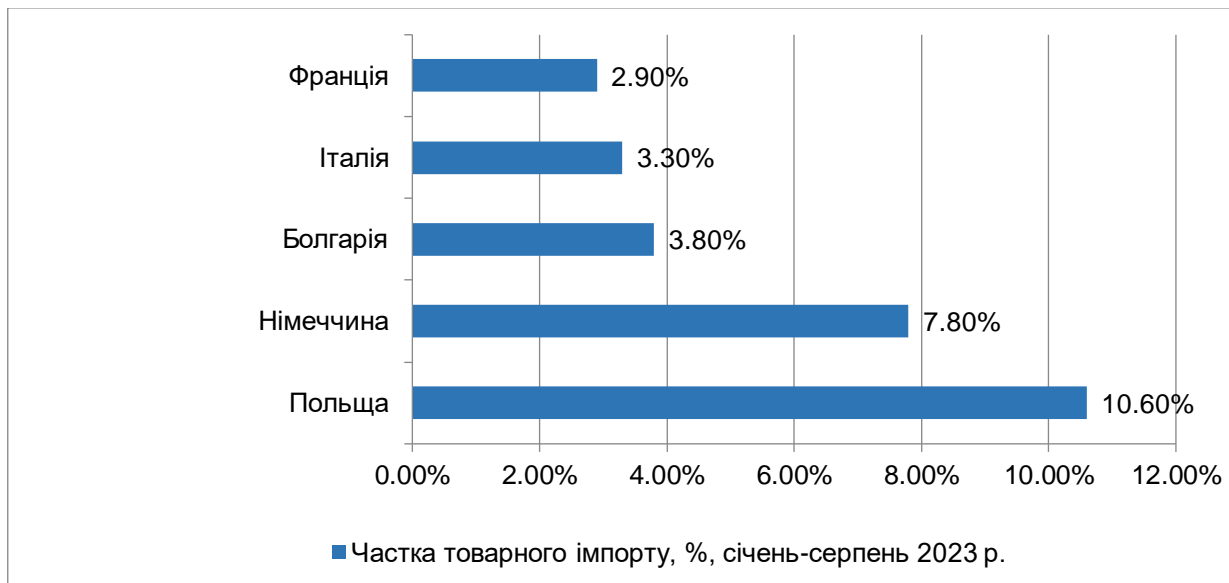


Рисунок 5 – Торгові партнери України серед країн-членів ЄС за часткою товарного імпорту, % [4; 9]

Крім Польщі, Україна найбільше цього року імпортувала товарів з Німеччини – на 2,75 млрд дол., Болгарії – 1,36 млрд. Більше мільярда також становив обсяг імпорту з Італії, Франції. Німеччина, яка цього року серед лідерів за обсягами торгівлі з Україною і раніше була у топ-3 експортерів та імпортерів. А от Румунія та Болгарія вийшли у лідери лише торік. При цьому зменшились обсяги торгівлі України з Італією. У 2017-2021 роках країна входила до трійки лідерів за обсягами експорту, цього року опустилася на 5 місце [9].

Таким чином, лібералізація послужила рятівним колом для української економіки в умовах війни. Проте, вона виявила чисельні проблеми, які необхідно подолати на шляху повноцінної та взаємовигідної інтеграції України до внутрішнього ринку Європейського Союзу. Зважаючи на блокаду Чорного моря російським флотом, значна частина українського експорту постачається через сухопутний західний кордон та обмежені за потужністю порти Дунаю. На жаль, стан наявної прикордонної інфраструктури не відповідає таким навантаженням. Проблемою є заборона ввозу українських сільськогосподарських продуктів до деяких європейських країн. Також, є необхідність у диверсифікації українського експорту до ЄС [10].

Перспективи зовнішньої торгівлі товарами до кінця 2023 і першу половину 2024 року наразі є стриманими, проте торговельне сальдо продовжить погіршуватись, насамперед через менші обсяги експорту аграрної продукції. Але, європейський ринок має стати інструментом, що дозволить позбавитись від слабких підприємств, натомість підтримавши головні конкурентні переваги. Активне співробітництво з країнами Європейського Союзу автоматично відкриває ринки і решти країн світу, що є потужним імпульсом для розвитку всього найкращого, що є в нашому суспільстві. Отже, сьогоднішня тактика щодо вирішення нагальних проблем повинна опиратися на довгострокову стратегію. Для цього необхідно покращити якість комунікації з ЄС, розвивати експортну інфраструктуру, використати свій потенціал для диверсифікації

економіки.

### Література

1. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoeconomichni\\_naslidki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html).
2. Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни перевищила \$150 мільярдів. Укрінформ. 3 серпня 2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Сильне плече аграріїв. Журнал Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/silne-pleche-agrariiv-za-visim-misyatsiv-2023-go-agrosector-prinis-ukraini-u-pyat-raziv-bilshe-viruchki-nizh-metallurgiya-zagalom-mi-eksportuvali-tovariv-na-245-mlrd-yaki-kraini-kupuyut-ukrainske-dosli-11102023-16579>.
5. Зовнішня торгівля (аналітика). Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/tags/documentsbytag?lang=uk-ua&id=ce61591c-858a-4e77-885e-edabb095097c&tag=zovnishniatorgivlia-analitika>.
6. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2022 році. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=5db05993-288d-4981-9f26-f0f6efe586e2&title=biuletenstanutorgovelnikhvidnosinmizhukrainoiutasu2022-rotsi>.
7. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Український центр європейської політики. Київ, 2023. URL: [www.ucer.org.ua](http://www.ucer.org.ua).
8. Зовнішня торгівля товарами. Підсумки I півріччя 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-pidsumky-i-pivrichchya-2023-roku>.
9. З якими країнами Європи Україна торгує найбільше. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/09/15/infografika/ekonomika/yakumu-krayinamy-yevropy-ukrayina-torhuje-najbilshe>.
10. Охріменко Я. Вільна торгівля між Україною та ЄС: перспективи та виклики. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukraine-eu-market-challenges>.

**Кісенко О. А.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **5.2. НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ**

Україна вступила на шлях інтенсивного співробітництва з Європейським Союзом, який забезпечує не лише політичну і військову підтримку, але й сприяє економічному зростанню та розвитку нашої країни. Ця співпраця вимагає нового підходу до економічної безпеки, ефективного використання ресурсів та впровадження сучасних інструментів управління розвитком підприємств і регіонів. Тому наразі розглянемо актуальну ситуацію за цією темою.

Траєкторія співробітництва України з ЄС, перш за все, базується на економічній безпеці, оскільки вона визначає стабільність та розвиток країни. Важливо зазначити, що економічна безпека включає в себе не лише аспекти фінансової стійкості, але й забезпечення правового, інституційного та соціального середовища для підприємств

та громадян. Таким чином, однією з ключових складових економічної безпеки є боротьба з корупцією. Корупція є серйозною загрозою для економічного розвитку, оскільки вона призводить до спотворень на ринках, недовісті управління та відсутності рівних умов для всіх гравців. Україна здійснює активні заходи для боротьби з корупцією, включаючи створення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та Спеціалізованого антикорупційного суду. Ці кроки сприяють покращенню інвестиційного клімату та створенню сприятливих умов для бізнесу. Прозорість також грає ключову роль у забезпеченні економічної безпеки. Україна має розвивати відкритість у владі, публічних закупівлях та фінансовій звітності. Це допомагає запобігати корупції та забезпечує відповідальність державних органів та бізнесу перед суспільством [1].

Економічна безпека також включає в себе створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та приваблення інвестицій. Україна повинна працювати над спрощенням бюрократичних процедур для бізнесу, зниженням податкового тягаря та поліпшенням правового захисту інвесторів. Це стимулює створення нових підприємств, збільшення обсягів виробництва та зменшення безробіття. Європейський Союз надає Україні фінансову підтримку та технічну допомогу в цьому напрямку, сприяючи розвитку малих і середніх підприємств, а також впровадженню сучасних стандартів управління. Забезпечення стабільності фінансового сектору є важливою складовою економічної безпеки. Україна повинна зміцнювати банківську систему, забезпечуючи її надійність та незалежність від політичних впливів. Важливо також розробляти механізми фінансового регулювання та нагляду, які відповідають міжнародним стандартам. Загалом, економічна безпека є важливим фундаментом для співробітництва України з Європейським Союзом. Посилення правової системи, боротьба з корупцією, покращення умов для бізнесу та розвиток фінансового сектору сприятимуть стійкому економічному зростанню та зміцненню партнерства між Україною та ЄС [2].

Ефективне використання ресурсів є однією з ключових умов для сталого розвитку України та її співробітництва з Європейським Союзом. Цей аспект охоплює такі галузі, як енергетична ефективність, природні ресурси, земельні ресурси та інші, і відіграє важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання та зниженні негативного впливу на довкілля. На сьогоднішній день енергоефективність є одним із перших пріоритетів для України у контексті співробітництва з ЄС. Покращення ефективності використання енергоресурсів має численні переваги. Воно допомагає зменшити споживання енергії, знижує витрати підприємств, забезпечує більшу екологічність та сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоресурсів. Україна має значний потенціал для підвищення енергоефективності у житловому будівництві, промисловості та транспорті.

Заходи для стимулювання енергоефективності включають в себе надання фінансових пільг та підтримки для підприємств і громадян, впровадження стандартів енергоефективності у будівництві, та популяризацію використання енергоефективних технологій. Україна багата на природні ресурси. Однак ефективне використання цих ресурсів є важливим завданням для забезпечення їх сталої доступності для майбутніх поколінь та збереження довкілля. Україна повинна розвивати екологічно чисті методи видобутку та використання природних ресурсів, а також встановлювати механізми контролю за їх використанням.

Запровадження сучасних технологій та практик у сільському господарстві, лісового господарства, та видобутку корисних копалин допоможе забезпечити сталість цих галузей та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Земельні ресурси також є важливою складовою ефективного використання ресурсів. Україна має велику площу сільськогосподарських земель, і їх ефективне використання є ключовим для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку.

Необхідно вдосконалювати методи сільського господарства, впроваджувати сучасні технології та методи ресурсозбереження, а також забезпечувати охорону земель від деградації та забруднення. В цілому, ефективне використання ресурсів є ключовим фактором розвитку України та партнерства з Європейським Союзом. Це вимагає системних зусиль, включаючи реформи в енергетиці, сільському господарстві, лісовому господарстві та інших галузях, а також впровадження сучасних технологій та практик, що сприяють сталому розвитку і збереженню навколишнього середовища.

Не варто забувати, що управління розвитком підприємств і регіонів є критично важливим епізодом забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. У контексті співробітництва України з Європейським Союзом сучасні інструменти управління розвитком стають дуже важливими, оскільки допомагають впроваджувати міжнародні стандарти та практики, забезпечуючи зближення України з європейськими партнерами. Наприклад, штучний інтелект і аналітика даних стають дієвими інструментами для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Вони допомагають підприємствам та регіонам аналізувати велику кількість даних, розробляти прогнози, виявляти тенденції та ідентифікувати можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Завдяки допомозі ШІ можна покращити процеси виробництва, логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Також з'являється можливість впровадження електронного урядування, що є важливим інструментом для покращення адміністративної ефективності та забезпечення прозорості у владі. Україна має розвивати електронні послуги для підприємств і громадян, щоб спростити процеси взаємодії з владою, знизити бюрократичні бар'єри та зменшити можливості корупції. Електронне урядування також сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища.

Ще одним сучасним інструментом управління розвитком підприємств і регіонів є кластерний розвиток. Це підхід до економічного розвитку, який передбачає об'єднання підприємств, установ, дослідницьких лабораторій, навчальних закладів та інших організацій у спільних галузевих групах з метою спільної роботи, співпраці та збільшення конкурентоспроможності. Цей підхід базується на ідеї, що спільний розвиток підприємств і організацій у конкретному регіоні або галузі може забезпечити більшу стійкість, інноваційність та продуктивність [3].

До основних компонентів кластерного розвитку можна віднести.

1) Групи підприємств і організацій: Кластери формуються навколо підприємств, які спеціалізуються на конкретних виданнях товарів чи послуг, та інших організацій, які можуть бути пов'язані з цими підприємствами. Вони працюють разом, щоб вдосконалити виробничі процеси, спільно розвивати нові технології та продукти, а також сприяти збільшенню обсягів продажів та покращенню якості товарів і послуг.

2) Інновації: Кластери створюють сприятливе середовище для інновацій, спільно вкладаючи ресурси у дослідження та розвиток нових технологій. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку та розвивати нові продукти і послуги.

3) Маркетинг і продажі: Кластери можуть об'єднувати ресурси для спільного маркетингу і продажу товарів і послуг, що допомагає підприємствам здійснювати більш успішний вихід на ринок та забезпечує доступ до нових клієнтів.

4) Інфраструктура та підтримка: Успішні кластери часто мають інфраструктуру, яка підтримує їхню діяльність, таку як наукові парки, інкубатори підприємств та спеціалізовані дослідницькі центри. Така інфраструктура може бути підтримана національними або регіональними владами та місцевими органами.

Всі ці компоненти сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню інновацій, залученню інвестицій, збільшенню зайнятості. Україна активно розвиває кластерні ініціативи у різних галузях, таких як інформаційні технології, сільське господарство, машинобудування, агробізнес та інші. Ці ініціативи сприяють

підвищенню конкурентоспроможності країни та її інтеграції в європейський та світовий економічний простір. Повертаючись до теми сучасних інструментів управління, не слід забувати про проєктний менеджмент який є засобом для реалізації стратегічних проєктів і програм. Він дозволяє ефективно планувати, виконувати, моніторити та оцінювати проєкти. Україна може використовувати проєктний менеджмент для реалізації інфраструктурних проєктів, програм розвитку регіонів та інших стратегічних ініціатив [4].

І під кінець слід згадати інноваційні фінансові інструменти, такі як венчурний капітал, краудфандинг і облігації зелених інвестицій, можуть стати джерелом фінансування для проєктів та ініціатив, спрямованих на розвиток. Україна повинна створити сприятливе середовище для розвитку таких інноваційних фінансових інструментів та залучення інвестицій для стимулювання інновацій та сталого росту.

Все вищезазначене вказує на те, що сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів грають важливу роль у забезпеченні сталого економічного росту та розвитку України в контексті співробітництва з Європейським Союзом. Впровадження цих інструментів сприяє покращенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості національної економіки, що сприяє підвищенню життєвого рівня громадян та зміцненню партнерства з ЄС.

Отже в тексті була зазначена нова траєкторія співробітництва України та ЄС, спрямована на забезпечення економічної безпеки, ефективного використання ресурсів та впровадження сучасних інструментів управління розвитком, відкриває перед Україною великі можливості, навіть під чай війни. Ця співпраця допоможе зміцнити економіку країни, забезпечити стійке зростання та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Важливо надалі активно розвивати це співробітництво та впроваджувати нові ідеї та підходи для досягнення спільних цілей.

### Література

1. European Council Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eastern-partnership/ukraine>.
2. Джейкоб С. Хакер Для гарної міри. Прогресивні дослідження показників добробуту крім ВВП. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264307278-10-en/index.html?itemId=/content/component/9789264307278-10-en>.
3. Дорожня карта до ресурсоефективної Європи. План дій ЄС щодо циркулярної економіки. URL: <https://www.fitreach.eu/content/resource-efficiency#:~:text=Definitions%3A,%2C%20recycling%20and%20eco-design>.
4. Розвиток підприємства – основи, методи та інструменти на практиці. URL: <https://www.hosiaisluoma.fi/blog/enterprise-development-frameworks-methods-tools-practice>.

**Кусакова Ю. О.**

кандидат економічних наук  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **5.3. ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Мале та середнє підприємництво становить основну частину національної економіки за кількістю суб'єктів, а також за кількістю створених робочих місць. В умовах повномасштабної війни саме цей сектор економіки є одночасно найбільш чутливим до кризових явищ та подій, а з іншого боку найбільш мобільним та

адаптивним до реалій воєнного стану. Саме тому, на нашу думку, виявляється необхідним та своєчасним дослідити, яким чином можна ще підвищити його адаптивність та активізувати розвиток. Окрім звичайних інструментів активізації економічної діяльності (інновації, інвестиції, зменшення податкового навантаження тощо) малого та середнього підприємництва (МСП), на нашу думку, доцільним є використання комунікативних компетенцій співробітниками, задіяними на таких суб'єктах.

Комунікативні мовленнєві компетенції у найбільш загальному вигляді являють собою здатність працівників спілкуватися іноземною мовою. Ця здатність формується за результатами навчання у школі, коледжі, університеті, тощо. Саме в університеті знання іноземної мови студентами мають систематизуватися та перетворитися на практичні навички та уміння володіння мовою задля її використання у різноманітних життєвих та особливо професійних ситуаціях.

Ця проблема набуває особливої актуальності в Україні. Наразі розробляється та удосконалюється законопроект № 9432 «Про застосування англійської мови в Україні», яким передбачено, зокрема, законодавче стимулювання показу фільмів англійською мовою в кінотеатрах й обов'язкове складання англійської в межах Зовнішнього незалежного оцінювання чи Національного мультипредметного тесту [1].

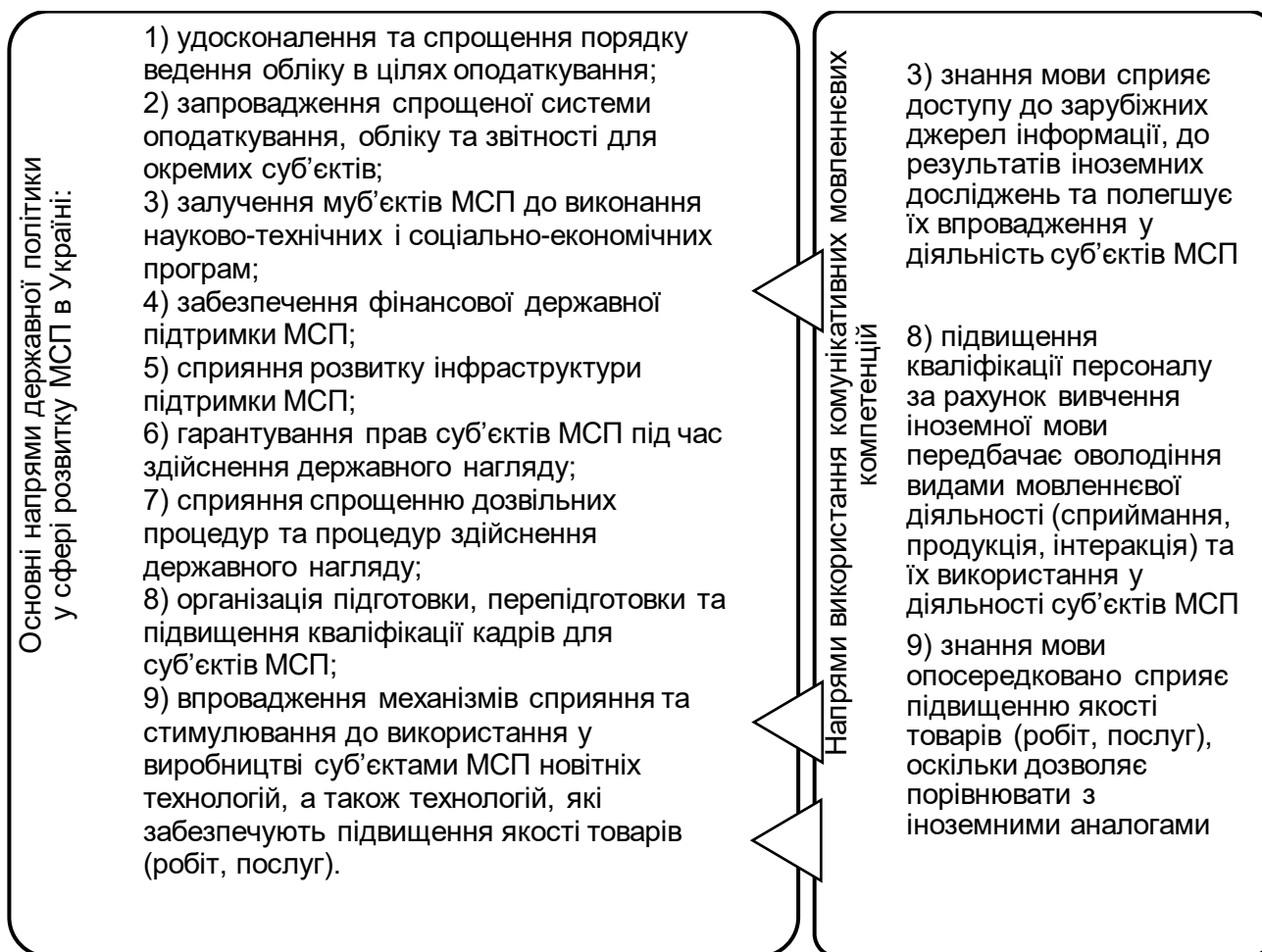


Рисунок 1 – Місце комунікативних мовленнєвих компетенцій у сфері державної підтримки та розвитку МСП [2]

Розглянемо докладніше, яке місце комунікативні мовленнєві компетенції займають у сфері державної підтримки та розвитку МСП (рис. 1). Основним нормативним актом, який визначає правові та економічні засади державної політики у



сфері підтримки та розвитку МСП є Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI [2]. У ньому прописано, мета і принципи державної політики, її напрями. Рисунок 1 демонструє, яким чином комунікативні мовленнєві компетенції можуть бути використані при реалізації напрямів державної політики.

Узагальнюючи напрацювання авторів [3], комунікативні мовленнєві компетенції можна представити як комплекс вмінь та навичок використання іноземної мови задля здійснення ефективного спілкування на різних рівнях підпорядкування, враховуючи систему культурних і мовленнєвих норм, через такі види діяльності як сприймання, продукція та інтеракція.

Першим і базовим видом мовленнєвої діяльності є рецепція. Вона передбачає сприйняття інформації з різних джерел інформації за допомогою сенсорного апарату людини (зору та слуху). Цей вид діяльності розвивається шляхом читання різного роду іноземних текстів та аудіювання. Якщо розглядати рецепцію у рамках діяльності суб'єктів МСП, то вона передбачає здатність керівників та персоналу розуміти зміст прочитаних текстів іноземною мовою (листів, наукових та публіцистичних статей, різного роду документів, договорів тощо), а також зміст доповідей, повідомлень та інших аудіо матеріалів.

Продукція, як другий вид мовленнєвої діяльності, – є логічним продовженням рецепції та виконує важливу роль у професійній сфері. Цей вид діяльності включає в себе письмо та говоріння іноземною мовою, тобто являє собою здатність індивіда продукувати, висловлювати власні думки в усному форматі (довіді, презентації, лекції тощо) або письмовому (інструкції, завдання, правила, тези доповідей, складання договорів, звітів тощо) іноземною мовою.

Разом рецепції та продукції належить особливе соціальне значення, оскільки дозволяє сформувати уяву про здібності персоналу суб'єктів МСП, про їх рівень підготовки, кваліфікації, культури; та створює необхідне позитивне враження для налагодження взаємозв'язків з можливими іноземними партнерами.

Останнім і найбільш складним видом комунікативних мовленнєвих компетенцій – є інтеракція. Вона виникає обов'язково між двома та більше індивідами та передбачає письмовий або усний обмін думками. Проте інтеракція є більшою за просте послідовне чергування продукції та рецепції іноземною мовою, оскільки передбачає у процесі спілкування глибоку та напружену розумову діяльність. Враховується прогнозування змісту висловлювань співрозмовника та підбір фраз доречних у конкретній мовленнєвій ситуації, залежно від ступеня підпорядкування, культурних особливостей. У професійній діяльності суб'єктів МСП саме інтеракція повинна займати центральну роль та вимагає від співробітників найвищого ступеня майстерності володіння іноземною мовою. Вона використовується у формальному форматі під час ділових переговорів між можливими партнерами, конкурентами, а також і в неформальній ситуації під час дружніх зустрічей.

Поєднуючи основні види мовленнєвої діяльності та напрями використання комунікативних мовленнєвих компетенцій суб'єктами МСП їх можна узагальнити та представити графічно (рис. 2).

Рисунок 2 демонструє, що для реалізації окремих напрямів державної політики у сфері розвитку МСП в Україні використовуються абсолютно всі види мовленнєвої діяльності (рецепція, продукція, інтеракція). Різниця полягає лише у різних типах комунікативного середовища та засобах отримання інформації, її продукування.

Таким чином, можна стверджувати, що використання комунікативних мовленнєвих компетенцій позитивно впливає на активізацію розвитку малого та середнього підприємництва.

Розглянемо тепер наявну інфраструктуру, яка дозволяє оволодівати комунікативними мовленнєвими компетенціями, що підвищує, у свою чергу, кваліфікацію персоналу суб'єктів МСП.

### 3) доступ до зарубіжних джерел інформації, до результатів іноземних досліджень

#### рецепція

- читання та розуміння змісту прочитаних текстів іноземною мовою (листів, наукових та публіцистичних статей, різного роду документів тощо);
- слухання та розуміння змісту доповідей, наукових повідомлень іноземною мовою

#### продукція

- усне висловлювання власних думок іноземною мовою, представлення загалу доповідей, презентацій, лекцій;
- використання іноземної мови під час написання листів, наукових статей, тез, презентацій, здійснення аналітичної роботи іноземною мовою

#### інтерація

- здатність спілкування з науковцями іноземною мовою, ведення живого діалогу, обмін думками, ідеями у режимі реального часу

### 8) підвищення кваліфікації персоналу

#### рецепція

- читання та розуміння змісту прочитаних текстів іноземною мовою (підручників, методичної та іншої навчальної літератури тощо);
- слухання та розуміння змісту лекцій, доповідей іноземною мовою

#### продукція

- усне висловлювання іноземною мовою, представлення доповідей, презентацій тощо;
- використання іноземної мови під час написання контрольних робіт, статей, тез, дипломних проєктів та їх окремих частин іноземною мовою

#### інтерація

- здатність спілкування та ведення живого діалогу іноземною мовою з викладачами, менторами та колегами з навчання

### 9) підвищення якості товарів (робіт, послуг)

#### рецепція

- читання та розуміння змісту прочитаних текстів іноземною мовою (специфікацій, ділових контрактів, інструкцій тощо);
- слухання та розуміння змісту звітів, доповідей іноземною мовою

#### продукція

- усне висловлювання власних думок іноземною мовою, представлення аудиторії звітів, презентацій нових товарів, послуг, проєктів;
- використання іноземної мови під час написання специфікацій, ділових контрактів іноземною мовою

#### інтерація

- здатність спілкування та ведення живого діалогу іноземною мовою з діловими партнерами, конкурентами, під час ділових зустрічей тощо

Рисунок 2 – Взаємозв'язок між видами мовленнєвої діяльності та напрямками використання комунікативних мовленнєвих компетенцій суб'єктами МСП

У сучасних умовах в Україні існує велика кількість можливостей вивчати та поглиблювати знання іноземних мов. Можна виділити традиційні способи: вивчення іноземної мови на уроках у школах, коледжах, університетах, оф лайн на спеціальних курсах інтенсивного вивчення мови. Після глобальної пандемії COVID-2019 актуальними і дуже затребуваними стали окремі види освіти, такі як: он-лайн школи вивчення іноземних мов, нові інтерактивні застосунки для навчання на смартфонах, youtube канали.

Тож, для того, щоб дійсно володіти і вдало використовувати іноземну мову у професійній діяльності суб'єктів МСП слід поєднати формальне, неформальне та інформальне навчання (рис. 3).



Рисунок 3 – Інфраструктура оволодіння комунікативними мовленнєвими компетенціями

У загальному вигляді під формальною освітою розуміють навчання у національних закладах за розробленими та затвердженими програмами на відповідних рівнях підпорядкування, із отриманням за результатами навчання офіційного документу (атестату, диплому тощо) визначеного державною зразка.

Неформальна освіта відрізняється від формальної освіти вузькою направленістю та вихідними документами, які отримує здобувач за її результатами. Головне, щоб у таких документах (найчастіше сертифікатах) було зазначено кількість годин навчання, кредитів ECTS, ПІБ особи, що отримує сертифікат, тема навчання, дати і місце проведення заходів, офіційні печатки та підписи організаторів. Сюди відносять і курси іноземної мови, і вебінари, і воркшопи. Останнім часом більшість з них відбувається онлайн. Кожний такий центр обирає власну програму навчання та не підпорядковується державним органам у сфері освіти.

На нашу думку, достатньо ефективною і проривною є онлайн-школа англійської мови StudyLess [4], яка використовує особливі методи навчання, що передбачають комплексне проникнення процесу вивчення мови у повсякденне життя, хоббі тощо. Тобто, окрім звичайних уроків з вивчення орфографії, граматики англійської мови, виконання вправ та спілкування з вчителями, у рамках даної школи відбувається активне спілкування між її учасниками у форматі розмовних клубів, персональних діалогів, під час активних фітнес-тренувань, розбору пісенних текстів, уривків фільмів тощо.

Інформальна освіта – це окремий вид навчання, який відбувається самостійно,

поза межами навчального процесу; і передбачає вивчення іноземної мови за рахунок її постійного використання у професійному житті та побуті. Цей вид вимагає високого ступеня зацікавленості, самосвідомості та самоорганізації. Актуальними видами інформальної освіти стають: живе спілкування з носіями іноземних мов; перегляд фільмів та різних відео на мові оригіналу, у тому числі на youtube каналах; ігрова форма вивчення мови у застосунках до смартфонів; читання книжок в оригіналі або в адаптації; навчання за кордоном тощо.

Окремо слід розглянути наднаціональний рівень, який передбачає оцінювання знань іноземної мови незалежними експертами з відповідних країн, організацій, складання іспитів та отримання за їх результатами міжнародних сертифікатів. Структура усіх таких іспитів приблизно однакова та покликана оцінити ступінь володіння рецепцією, продукцією та інтеракцією. Виділяється чотири блоки завдань, які пов'язані з: читанням текстів іноземною мовою, написанням текстів, говорінням та аудіюванням. Найбільш популярними і відомими серед сертифікатів англійської мови є: TOEFL, IELTS, PTE, тощо. Цей рівень освіти логічно взаємопов'язаний з формальним, неформальним та інформальним, проте, щоб скласти відповідний іспит успішно, потрібно поєднати усі форми навчання.

Отже, використання комунікативних мовленнєвих компетенцій може активізувати діяльність суб'єктів МСП. Звичайно така активізація не є прямою, а опосередкованою. Іноземна мова, як засіб спілкування, стає найбільш корисною при налагодженні зв'язків з іноземними партнерами, пошуку нових ринків збуту за кордоном, побудові логістичних ланцюгів, оформленні грантових заявок, співпраці з інвестиційними фондами. Зрозуміло, що чим більше персоналу володіє комунікативними мовленнєвими компетенціями, тим більше перспектив відкривається перед суб'єктами національного МСП.

### **Література**

1. Обов'язкова атестація з англійської на всіх рівнях навчання: що запропонував Президент у своєму законопроекті про мову міжнародного спілкування. 28.06.2023. URL: <http://surl.li/nxilk> (дата звернення: 13.09.2023).

2. Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T124618?an=1> (дата звернення: 13.09.2023).

3. Керекеш О. В. Методи та засоби підвищення мовленнєвих компетенцій з іноземної мови в практичній діяльності майбутніх економістів : колект. наук. монографія. 2017. 147 с.

5 технологій, щоб вивчити англійську до потрібного рівня. URL: <http://surl.li/nximb> (дата звернення: 13.09.2023).

**Руднік О. Р.  
Дугієнко Н. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **5.4. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Протягом останніх 10-ти років Україна інтенсивно розвивалася під впливом масштабних процесів інтеграції, глобалізації та науково-технічного прогресу, що позначалося на розвитку суспільства та появи у людини нових потреб та можливостей. Поступово відбувалося формування нового суспільства: виникали більші потреби,

з'являлися сучасні принципи, впроваджувалися нові звичаї.

Зазначене було обумовлено високими темпами розвитку держав, що стало результатом глобалізації та супроводжується збільшенням кількості виробників, міжнародним поділом праці, спеціалізацією та кооперацією в багатьох сферах виробництва, культурною інтеграцією. Саме це було стимулом для українських підприємств виходити на вищий рівень виробництва товарів та надання послуг, підкорювати як внутрішній так і зовнішній ринки.

Сучасні умови зміни зовнішньоторговельної діяльності характеризуються впливом жорсткої конкуренції на міжнародних ринках товарів та послуг. Структура міжнародної торгівлі кожної країни не є сталою, вона змінюється з роками разом із суспільством.

Зміна структури зовнішньоторговельної діяльності надає змогу країні пристосуватися до нових тенденцій на міжнародному ринку та модернізувати структуру виробництва. Не менш важливим результатом структурних змін у торговельній діяльності має стати забезпечення країни необхідними ресурсами, захист торговельних інтересів та стабілізація зростання національного доходу.

Нові потреби суспільства спричиняли зміни у сфері зовнішньої торгівлі, вимагали утворювати нові зв'язки з країнами-партнерами. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну, процес розвитку зовнішньоторговельних відносин українських підприємств із зарубіжними країнами дещо призупинився.

Про скорочення обсягів зовнішньої торгівлі свідчать наступні дані: товарообіг за 2022 рік склав 103 679 млн. дол., в той час коли у 2021 році цей показник дорівнював 141 377 млн. дол. За цей період загальний товарообіг України скоротився на 37 698 млн. дол. Загальний обсяг експорту товарів за 2022 рік склав 44 173 млн. дол. В 2021 році загальний експорт становив 68 088 млн. дол. Тобто, даний показник зменшився на 23 915 млн. дол. Загальний обсяг імпорту товарів за 2022 рік склав 59 506 млн. дол., в 2021 році він становив 73 289 млн. дол. Відбулося скорочення на 13 783 млн. дол. [2].

Таким чином, бачимо значне падіння зовнішньоторговельного обороту країни, що є негативним фактором функціонування економіки в цілому. Зменшення товарообігу має негативний вплив на розвиток та подальше функціонування підприємств, зайнятість населення та рівень виробництва в Україні, а також згубно впливає на платіжний баланс країни.

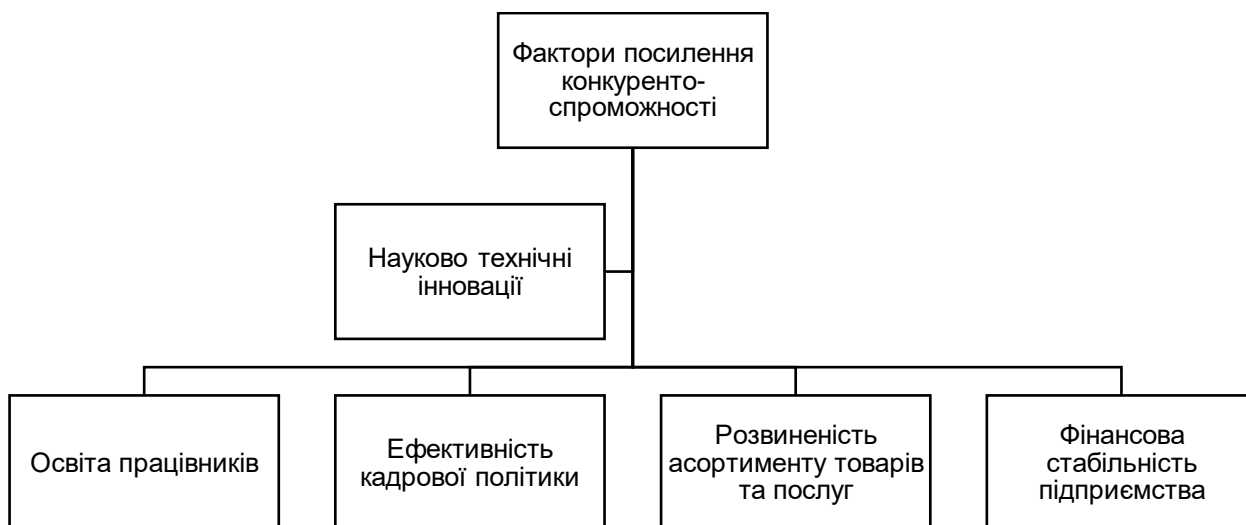


Рисунок 1 – Фактори експортної конкурентоспроможності підприємства [3]

На сьогоднішній день, українські підприємства стикаються з такими проблемами ведення діяльності, як проблеми з постачанням сировини, логістичні перешкоди, збутові проблеми, загрози військових дій, фінансові складнощі, втрата робочої сили

через міграцію закордон та мобілізацію.

Через вищезазначені проблеми українські підприємства змінюють напрями зовнішньої торгівлі (експорту продукції), підлаштовуючись під виклики сьогодення. Станом на червень 2023 року, 63% експорту припадає на країни ЄС (27,9 млрд. дол.). Найбільше товарів експортується до Польщі (6,6 млрд. дол.), Румунії (3,8 млрд. дол.), Угорщини (2,27 млрд. дол.), Німеччини (2,23 млрд. дол.), Італії та Іспанії (по 1,5 млрд. дол.). Підтримується експорт до Туреччини (2,9 млрд. дол.) та Китаю (2,47 млрд. дол.) [1]. В основному, підприємствами України експортується аграрна та металургійна продукція, мінеральні добрива, а також деревина. Посиленню експортної конкурентоспроможності окремого підприємства мають сприяти такі фактори [3] (рис. 1).

Доцільно детально розглянути ці фактори та їх значення для конкурентоспроможності держави у нижче поданій табл. 1 [3].

Таблиця 1 – Фактори конкурентоспроможності та їх значення для підприємства

Підсилюючий фактор	Важливість впливу підсилюючого фактору
Освіта	Для забезпечення високих темпів розвитку країни, сучасні підприємства потребують освічених працівників із високим рівнем професійності, які здатні швидко пристосовуватись до нових вимог економіки, виконувати складні завдання та пропонувати вигідні шляхи вирішення проблем у процесі виробництва товарів та надання послуг, які будуть експортуватися за кордон
Ефективність кадрової політики	Залучення до виробництва висококваліфікованої робочої сили. Гнучкість кадрового управління, що надає спроможність швидко переміщувати працівників із одного сектору в інший, роблячи це з найменшими витратами та без великих соціальних потрясінь
Розвиненість асортименту товарів та послуг	Виробництво широкого асортименту товарів і послуг, з урахуванням потреб покупця
Фінансова стабільність	Можливість спрямовувати ресурси на нові інвестиційні проекти, для отримання очікуваного прибутку, що забезпечить інтенсивний розвиток економічної діяльності країни
Науково-технічні інновації	Інтенсифікація темпів розвитку економіки підприємства, шляхом використання інноваційних технологій, що сприяє формуванню інтеграційних зв'язків з іншими країнами світу

Інфраструктура є не менш впливовим фактором на структуру міжнародної торгівлі країн. Що стосується співробітництва України з її основними країнами – споживачами, а саме із країнами Європейського союзу, то сучасний стан міжнародної торгівлі між ними пов'язаний із розвитком транспортної системи.

Головним кроком у збільшенні обсягів експортної діяльності України має стати розвиток основних наземних транспортних шляхів з Польщею, Румунією та Словаччиною. Таким чином, Україна частково знайде альтернативу морському транспорту, який наразі неможливо використовувати через блокаду рф [5].

Для зміцнення зовнішньоторговельних позицій перед Україною постало завдання вступу до ЄС. За даними державного сайту зовнішньоторговельної діяльності України, експорт товарів до ЄС у 2021 році становив 37,8% від загального обсягу експорту в інші країни (18612,1 млн. дол.). За результатами аналізу зовнішньоторговельної діяльності України, слід зазначити, що Євросоюз залишається основним партнером зовнішньоторговельних відносин України. В сучасних умовах віддається перевага не тільки торгівлі матеріальною продукцією, а й продукцією інтелектуальної власності, а саме: досвід провідних фахівців, наукові розробки українських дослідників, ІТ – послуги, освітні послуги.

При розгляді перспектив зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС варто зацентувати увагу саме на факторі інноваційного прогресу та розвиненості ринку

товарів та послуг. Одночасно з впровадженням новітніх технологій у виробничий процес розширюються експортні можливості держави. Для подальшого розгляду перспектив виходу українських підприємств на зовнішній ринок пропонуємо зосередити увагу на сільськогосподарських підприємствах, які протягом довгого часу стабільно забезпечували великий обсяг торгового обороту, та ІТ-компаніях, які наразі інтенсивно розвиваються та є затребуваними на міжнародному ринку [1].

Для початку, проаналізуємо можливості подальшого розвитку аграрних підприємств України. Хочемо зацентувати увагу на аграрному експорті до країн ЄС, а саме на його напрямках з 2014 до 2022 року: експорт м'яса птиці, молока та молочної продукції, продукції рослинного походження, основних сільськогосподарських культур, готової харчової продукції [2].

Незважаючи на різноманіття експортних можливостей України, вітчизняні виробники стикаються з низкою проблем при веденні торговельних відносин з ЄС. Ці проблеми проявляються у недостатніх обсягах накопиченого капіталу вітчизняних виробників, що обмежує можливості закупівлі необхідної сировини та виготовлення якісної продукції, переважанні товарів з низьким рівнем обробки, низькій конкурентоспроможності виробників (не відповідність європейським стандартам якості) та захисту прав інтелектуальної власності [6]. Що стосується вимог до української продукції, необхідним є відповідність європейським стандартам, серед яких: санітарні норми, сертифікація, екологічні вимоги.

Не менш актуальною на сьогодні є проблема пристосованості вітчизняних виробників аграрної продукції до сучасних ринкових умов, що проявляється у слабкій інформованості щодо попиту та пропозиції на зарубіжному торговельному просторі, низьких темпах введення досягнень науково технічного прогресу на виробництві (зокрема, через військові дії з боку РФ) та у труднощах отримати довіру європейських партнерів.

Перспективним напрямом торгівлі з країнами ЄС може стати виробництво екологічної агро-продукції, обмін технологіями аграрного виробництва, біо-добрив. Не менш ефективним заходом стимулювання експорту до зарубіжних країн може стати створення спільних проєктів, кооперація виробництва товарів та надання послуг.

Що стосується експорту послуг, найбільш перспективним у цій сфері є торгівля ІТ-послугами. У 2022 році українська ІТ-індустрія досягла рекордного показника експорту – 7,34 млрд. дол, порівняно з 2021 роком експорт ІТ-послуг збільшився на 400 млн. дол, або ж на 5,8%. Загалом, українські ІТ-компанії є конкурентоспроможними, адже виготовляють якісний продукт, який є затребуваний закордоном. На ІТ приходить майже половина всього експорту послуг [4]. Перспективою у зазначеній сфері може стати розробка інноваційних ІТ-проєктів у сфері державного управління (таких як «Дія»), освіти (нових навчальних застосунків, платформ) та зокрема у військовій сфері.

Таким чином, можемо визначити загальний вектор виходу українських підприємств на міжнародний ринок. На основі вищезазначених тверджень, можемо зробити декілька пропозицій щодо покращення розвитку зовнішньоторговельної діяльності України з іноземними країнами: покращення умов вітчизняного виробництва, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом введення в процес виробництва останніх досягнень науково-технічного прогресу; розширення інформаційного простору українського підприємця щодо торговельних пропозицій закордону; збільшення кооперації між вітчизняними та іноземними виробниками; організація презентацій продукції вітчизняного походження закордоном, організація презентацій в онлайн-форматі; дотримання стандартів якості товарів та послуг; детальний аналіз іноземної споживчої бази з урахуванням нових тенденцій ринку; збільшення масштабів виробництва еко-продукції, зниження матеріаломісткості продукції, ефективне ресурсовикористання.

Спираючись на подані пропозиції, Україна зможе займати конкурентні позиції на зовнішньоторговельному просторі та бути в пріоритеті в іноземних споживачів.

Перспективою на майбутнє може стати соціально відповідальне ведення зовнішньоторговельної діяльності, що буде виражатися у 14 основних принципах соціально відповідального ведення бізнесу [7] (рис. 2).



Рисунок 2 – Принципи соціальної відповідальності бізнесу [7]

В Україні більшість компаній (як великих, так і середніх) не мають визначеної стратегії соціально відповідального ведення бізнесу, перебуваючи на етапі дотримання законодавства та добродійних проєктів. Лідери українського бізнесу, особливо приватні підприємці, здійснюють активну добродійну діяльність, іншими словами – стратегічне благодійництво та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю [7].

Майже всі великі компанії проводять проєкти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не робить прив'язки таких бізнес-проєктів до власної соціальної відповідальності, тобто, для збільшення прибутку. Діалог на дану тему в Україні загалом ведеться на рівні окремих проєктів та ініціатив, без точної можливості чітко оцінити чи підтвердити досягнутий прогрес. В Україні ще не сформовані інститути всебічної оцінки діяльності компанії, які враховують соціальний, економічний, політичний та екологічний вплив діяльності компаній (мається на увазі позитивний та негативний) та пов'язують такий вплив із національною стратегією сталого розвитку.

Найактивніше залучаються у соціальні проєкти компанії з приватним капіталом: як українським, так й іноземним. Позитивним фактом для України є наявність серед компаній, які практикують стратегічний підхід до соціальної відповідальності, підприємств з переважно українським капіталом (на відміну від інших східноєвропейських країн, де лідерами є майже виключно дочірні компанії транснаціональних компаній (ТНК).

Серед ТНК, які ведуть бізнес в Україні, з'явилися такі, що адаптують власну стратегію соціально відповідального бізнесу до національних умов та пріоритетів. На жаль, жодна із компаній з переважачою державною часткою власності не має власної стратегії соціально відповідального бізнесу, незважаючи на вплив таких компаній у суспільстві та економіці країни [3].



Завдяки соціальним проєктам об'єднуються багато українських та європейських компаній для досягнення поставлених цілей. Тобто, відбувається процес інтеграції, який здійснює позитивний вплив на розвиток бізнесу. Безумовно, позитивними чинниками ведення соціально відповідальної діяльності стають: залучення нових інвесторів; позитивна репутація на міжнародних ринках; стимулювання ефективної діяльності співробітників; приваблення нових клієнтів на міжнародних ринках.

Для подальшого зміцнення позицій серед країн-лідерів, Україні варто сконцентруватися на важливих аспектах: по-перше, представники бізнесу в Україні мають бути націлені на поліпшенні системності на фірмах, тобто, дієвим буде введення в кадровий склад підприємства фахівця, в обов'язки якого входить контроль та звітування щодо соціально відповідальних дій, організація благодійної діяльності; по-друге, дієвим буде стежити за міжнародними тенденціями розвитку країн, пов'язувати міжнародні пріоритети соціально відповідального бізнесу з потребами українського суспільства. Також, ефективним, на мою думку, буде об'єднання із закордонними країнами з метою реалізації спільних громадських цілей.

Отже, проаналізувавши вищенаведену інформацію та обґрунтувавши вектор подальших дій українських підприємств, можемо стверджувати, що для збільшення обсягів зовнішньоторговельної діяльності необхідно активно працювати над привабливістю українських товарів та послуг для іноземних споживачів, шукати нові збутові ринки та покращувати інфраструктуру та логістику. Не менш важливим є забезпечення стабільності та прозорості управління економікою, дотримання соціально відповідального ведення бізнесу. Українські підприємства потребують рішучих дій для відновлення економічного потенціалу та всебічної підтримки у часи війни з РФ. Це вимагає злагодженої співпраці між державою, бізнесом та міжнародними компаніями.

### Література

1. Обух В. М. Відновити експорт в умовах війни: складно, але життєве необхідно. Укрінформ, 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricconomy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijni-skladnoalezittevoneobhidno.html> (дата звернення: 10.09.2023).
2. Зовнішня торгівля товарами у 2022. Державна служба статистики України, 2022. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Фактори конкурентоспроможності України. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/5438/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD.pdf> (дата звернення: 10.09.23).
4. IT-ринок в Україні URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-it-eksport-dosyag-u-2022-rotsi-rekordnikh-73-mlrd-chomu-tse-naspravdi-ne-duzhe-dobra-novina-31012023-11420> (дата звернення: 10.09.2023).
5. Коляда О. В., Омельченко М. М. Міжнародна торгівля товарами України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2020. Вип. 9. С. 66–70.
6. Лисак О. А., Андрєєва Л. М. Проблеми та перспективи експорту аграрної продукції України. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 3. No. 1. pp. 139–151.
7. «Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи» Слухання парламентського комітету з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва Інформаційно-аналітичний матеріал. URL: <http://www.svb.org.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).
8. WTO. International Trade and Market Access Data. International trade statistics, URL: <http://data.wto.org/> (дата звернення: 10.09.2023).
9. UNCTAD. Values and shares of merchandise exports and imports, annual, URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=101> (дата

звернення: 10.09.2023).

**Северина С. В.**  
кандидат економічних наук  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **5.5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрова трансформація – глобальний тренд світової економіки. Цифрові технології змінюють сучасну цивілізацію, економіку, суспільство та саму людину. Вони формують нове універсальне інформаційно-комунікативне середовище, поширюють новітні практики соціальної взаємодії усіх суб'єктів світового економічного простору, створюють мультиплікативний ефект цифровізації.

Цифрова трансформація – це процес утворення глобальної мережі економічних і професійних взаємодій та комерційних трансакцій. Економіка перебудовується на мережевий формат і функціонує на основі інформаційних та комунікаційних технологіях. Економічна система, що базується на цифрових технологіях та деяких її додатках має мультиплікативний ефект цифровізації. Він проявляється в зменшенні витрат, диверсифікації форм взаємодії з покупцями, постачальниками, скороченням часу та простору в поширенні інвестицій та інновацій, створенні нових бізнес-моделей, оптимізації логістики створення доданої вартості тощо. Такі новітні технології як блокчейн, аналіз великих обсягів даних, штучний інтелект, машинне навчання, когнітивні технології проникають у всі галузі людського буття, створюючи особливий ефект та демонструючи необмежені можливості. Цифрова економіка знаходиться на початку свого руху, але вже показала, який потужний потенціал вона несе.

Основна мета цифровізації в економіці полягає у досягненні цифрової трансформації наявних та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові, більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку нашої країни.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Розширення частки цифрової економіки та прискорення зростання ВВП за рахунок цифровізації входить до кола пріоритетних проблем глобального масштабу й активно вивчається не тільки провідними вченими-економістами в Україні та світі, а й урядами економічно розвинених країн, поважними міжнародними організаціями, транснаціональними корпораціями, такими як: Світовий банк (World Bank), Всесвітній економічний форум (World Economic Forum), Глобальний Інститут McKinsey, Бостонська консалтингова група (The Boston Consulting Group (BCG), AT&T, Cisco, Citi, PwC and SAP 5 тощо.

Згідно з аналізом Бостонської консалтингової групи, «цифровізація є ключовим драйвером зростання ВВП», і за деякими оцінками частка глобальної інформаційної економіки вже зараз з урахуванням цифрових навичок та цифрового капіталу становить 22,5% від світової економіки [1].

Цифрова глобалізація є принципово новим етапом розвитку глобального світу в ХХІ ст., обумовленим тотальною заміною аналогових технічних систем цифровими і широкомасштабним використанням цифрових технологій, що характеризується:

– активним заміщенням транскордонних матеріальних потоків товарів, капіталу

і робочої сили віртуальними потоками цифрових товарів і послуг;

– прискоренням процесу обміну інноваціями, швидким зростанням транскордонної електронної торгівлі (насамперед, за рахунок розширення участі в міжнародних економічних відносинах країн, що розвиваються);

– глобалізацією малого бізнесу.

Все це здійснюється з метою поліпшення добробуту громадян, посилення конкурентоспроможності та вирішення проблем підвищення темпів економічного зростання і розвитку окремих підприємств, держав і економічних [2].

Цифрові трансформації змінюють цілі галузі економіки. Взяти, наприклад, електронну комерцію або інтернет-банкінг. Вони (принаймні, поки що) не привели до повного демонтажу традиційних форм, але «відірвали» собі левову частку активності та суттєво вплинули на сформовані раніше структури (магазини та банки), змусили їх змінюватися, бути більш досконалішими.

Так, з погляду бізнесу, ключовою метою цифрової трансформації економіки є перехід на цифрові технології, орієнтовані на користувача. Йдеться про запровадження нових інструментів взаємодії з клієнтами, таких як термінали самообслуговування, чат-боти, онлайн-кабінети тощо. Отримані в процесі такої взаємодії дані за допомогою певних аналітичних інструментів дають можливість підприємцям моделювати поведінку клієнтів і підвищувати якість обслуговування. Таким чином, йдеться про зміну бізнес-моделі, зокрема, вдосконалення дистрибуції, створення супутніх цифрових продуктів або повне переформатування бізнесу. Водночас з погляду споживачів, такі трансформації пов'язані насамперед з покращенням доступності до товарів, технологій [3].

Значимість цифрової економіки підтверджується щорічним зростанням сегменту у ВВП країн практично на 20%, в розвинених державах цей показник становить приблизно 7%. Позитивні сторони від переходу країни до нової економічної моделі можна оцінити за досвідом таких країн, як Швеція, Корея, Естонія, Ірландія та Ізраїль. Прямий результат переходу до електронної економіки становить 20% ВВП протягом п'яти років. Зразком розвитку цифрової економіки є Великобританія – частка «цифри» у ВВП країни становить 12,4%, у той час як середній показник по країнах G20 становить 5,3% [4].

У провідних країнах світу щорічний обсяг інвестицій в цифровізацію економіки вже налічує близько одного трильйона доларів на рік. До 2020 року економіки країн-лідерів витратять на цифровізацію майже 15 трл. дол. США. Так, наприклад, у Німеччині цифровізація промисловості визначена у 2013 р. Програмою переходу до цифрової економіки. Головною її метою є створення виробництв винятково на цифровій основі для подолання можливих економічних криз XXI ст. Один з лідерів європейської економіки, її «локомотивів» здійснює процес діджиталізації як виробництва, так і невиробничої сфери, зокрема, повністю роботизовані: виробнича лінія заводу Porsche, склади інтернет-торгівлі компанії Amazon, безпілотний міні-автобус, екзоскелети, перчатки ProGlove, інтернет-банкінг і т.п. [5].

Цифрова трансформація дає промисловості безпрецедентні можливості для створення вартості та нових джерел прибутку. Раніше компаніям «Fortune 500» знадобилося б у середньому 20 років, щоби досягти значення в мільярд очікування щодо того, що їх запити будуть оброблені персоналізовано, швидко, у режимі 24/7. Для виробничих підприємств і компаній, які надають послуги, ключовою ознакою цифрової трансформації економіки постає оптимізація операційних процесів (включаючи внутрішні процеси підприємства та підтримку персоналу, а також управління продуктивністю). Водночас з погляду держави цифровізація економіки є драйвером зростання ВВП, покращення комунікації з приватним сектором, вдосконалення секторальної структури економіки тощо. Таким чином, зміст цифрової трансформації економіки на мікрорівні полягає в запровадженні суб'єктами господарювання новітніх

цифрових технологій і бізнес-процесів. На макрорівні цифрова трансформація передбачає зміну системи управління шляхом перегляду стратегії, моделей, цілей національного господарського розвитку на основі використання новітніх цифрових технологій [6].

Експерти консалтингових компаній стверджують, що 39% керівників очікують, що їх організації отримають найбільшу користь від цифрових ініціатив за 3-5 років. Діджиталізація може принести суспільству користь, яка дорівнює цінності, створеної для промисловості, або навіть перевершує її, наприклад, масове прийняття та впровадження автономних транспортних засобів та страхування автомобілів на основі використання може врятувати близько 1 мільйона життів до 2025 року. Попередні промислові революції мали величезні суспільні наслідки, підтримуючи вибух у світовому населенні протягом останніх 200 років. За останні 50 років глобальна кількість населення зросла вдвічі, а до кінця століття зросте до 11 мільярдів. У 1800 році населення світу становило близько 1 мільярда, а останнє поповнення 1 мільярда людей зайняло лише 12 років [7].

Цифрова трансформація суб'єкта господарювання є багатограним процесом, який має бути чітко сформульованим власником (топ-менеджментом, стейкхолдерами, іншими ключовими особами) та професійно керованим фахівцями-практиками з цифрової трансформації. Великому традиційному бізнесу та державним організаціям важко почати цифрову трансформацію, бо на відміну від цифрових компаній (які зародились в цифрі та використовують цифрову бізнес-модель: «Baidu», «Amazon», «Courang» та ін.), вона несе за собою як переваги, так і ризики, при яких традиційним гравцям важко адаптувати існуючу бізнес-модель під цифрові технології [8].

Цифровізація може вирішити такі проблеми, як, наприклад, надмірне споживання енергії у світі, що є нестійким та посилюється, а викиди з енергетичного сектору вдвічі збільшуються. Зростаюче населення збільшує тиск на продовольчі запаси та природні ресурси. Збереження нинішньої тенденції збільшення тривалості життя перетворюється на ще більший податковий тягар для населення світу загалом та бізнесу зокрема, оскільки перенавантажені системи охорони здоров'я не можуть впоратися зі старінням населення. Потенційна сукупна цінність для суспільства та промисловості може перевищити 20 трильйонів доларів до 2025 року від оцифрування таких чотирьох галузей, як автомобільна, споживча, електрикопромислова та логістична [9].

Характерно, що частка компаній, залучених у зовнішню торгівлю з використанням цифрових інструментів, зростає з кожним роком, але традиційна статистика не дозволяє оцінити дійсний масштаб цієї торгівлі. Незважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, офіційних даних про обсяги цифрової економіки недостатньо, а часом вони не є співставними по країнах.

Відомо, що цифровізація впливає й на структуру торгівлі товарами. У зв'язку з поширенням цифрових технологій обсяги торгівлі деякими видами товарів збільшуються, а інші товари продаються й здобуваються рідше.

Одним з ефектів цифрових технологій є те, що окремі групи товарів заміщаються послугами. Причина полягає в тому, що нові технології, значно понизивши вартість копіювання й поширення креативних продуктів, таких, як тексти, зображення, музика, викликали скорочення торгівлі фізичними об'єктами, в яких втілювалася подібна креативна діяльність. До товарів, що заміщаються цифровими послугами, відносять кінофільми, традиційно друкована продукція – книги, карти, газети, журнали, поштові листівки, відеоігри, музичні та медіазаписи та ін. Частка цих товарів у міжнародній торгівлі в останні роки падає.

У структурі міжнародної торгівлі послуги стають більш вагомими. Відбувається зниження так званих «традиційних послуг» (транспортних) і збільшення обсягів

високотехнологічних послуг (телекомунікаційні, комп'ютерні й інформаційні).

Таким чином, прослідковується тенденція до збільшення обсягів світового імпорту й експорту товарів і послуг. В абсолютному вимірі ще переважають обсяги імпорту й експорту товарів, а за темпи зростання домінують імпорт та експорту послуг. Істотний внесок у досягнення розвитку міжнародної торгівлі внесла цифровізація.

Статистика показує зростання обсягів електронної комерції, збільшення обсягу експорту послуг, наданих з використанням цифрових технологій, а також частки високотехнологічних продуктів, що забезпечують цифровізацію міжнародної торгівлі в структурі торгівлі товарами.

Процес цифрової трансформації є новим етапом розвитку світової економіки, основною передумовою якого є активний розвиток і впровадження нових цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства. Цей процес відбувається нерівномірно, що призводить до зростання нерівності – країни, що розвиваються, стають все більш залежними від розвинутих країн, які мають достатньо ресурсів для цифрової трансформації своїх економік [10].

Узагальнення світового досвіду цифрової трансформації національних економік дозволяє виокремити такі позитивні наслідки зазначених змін.

1. Створення нових можливостей для розвитку бізнесу на основі використання новітніх технологій (мобільні мережі, соціальні технології, аналіз великих даних, «хмарні» обчислення), які підвищують потенціал для формування нових бізнес-цінностей підприємств та організацій, залучення нових клієнтів тощо. Так, рівень продажів малих і середніх підприємств, які у своїй діяльності використовували мережу Інтернет як канал дистрибуції, протягом трьох років був на 22% більший, ніж у компаній, які Інтернет не використовували.

2. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки шляхом впровадження та розвитку нових бізнес-моделей і технологій (аналітика великих масивів даних, цифрові платформи, роботизація, 3D-друк, інтернет\$речей, нейронні мережі, штучний інтелект, блокчейн тощо).

3. Зростання прозорості процесу взаємодії корпоративного сектору і населення із державою та поліпшення внаслідок цього ділового клімату в країні (спрощення процедур надання державних послуг, як от: декларація податків, отримання дозволів, реєстрація юридичної особи, розвиток системи електронних сервісів для бізнесу і онлайн-послуг).

4. Збільшення обсягів державного фінансування сфери освіти й науки, підготовки професійних кадрів у галузі ІТ, створення центрів перепідготовки та програм адаптації для персоналу.

5. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення якості і зручності отримання медичних, освітніх, культурних, транспортних послуг, послуг у сфері громадської безпеки.

6. Пом'якшення регуляторного режиму, розробка єдиних стандартів у сфері використання цифрових технологій, створення особливих правових режимів для пілотних проектів.

7. Стимулювання зацікавленості до використання цифрових інновацій та розвитку цифрової культури.

Водночас до негативних наслідків цифрової транс формації економіки слід віднести такі.

1. Поляризація кадрів за рівнем володіння цифровими навичками, що підвищує ризики невідповідності якісних освітніх та професійних знань, вмінь персоналу вимогам та потребам ринку праці.

2. Поглиблення соціальної поляризації суспільства, звуження сфери формування і реалізації середнього класу, блокування соціальних ліфтів і регресивна соціальна мобільність населення. Особливої уваги потребують процеси, пов'язані із

прекаризацією економічноактивного населення, втратою країною трудового потенціалу в зв'язку зі зростанням трудової міграції.

3. Виникнення соціально-психологічних проблем в окремих людей та суспільства в цілому, що пов'язані із загрозами сегрегації населення країни за критеріями їх компетенцій у цифрових технологіях, погіршення функціональних можливостей і трудових навичок персоналу та зміни мотиваційних орієнтирів.

Суперечливість трансформаційних процесів, пов'язаних з цифровізацією економіки посилюється за сучасних умов загострення глобальних ризиків та загроз.

Передусім це пов'язано із порушенням соціальних взаємодій, розширення цифрових розривів, трансформації міжнародних ринків і моделей поведінки споживачів, втрати робочих місць, які посилілись у 2020-2021 рр. внаслідок пандемії COVID-19 [6].

Сьогодні більшість дослідників виокремлюють глибинний вплив цифрового платформного бізнесу на глобальну економіку. Йдеться про те, що безумовним позитивним економічним ефектом поширення платформної бізнес-моделі є вплив на динаміку зростання продуктивності праці, що досягається перш за все застосуванням у рамках платформного бізнесу способу ефективнішого використання активів відповідно до принципів модульності і можливостей повторного використання; реалізацією вимог персональної відповідальності, широкої різноманітності і миттєвої взаємодії; систематичним продукуванням інновацій та організації навколо платформної моделі специфічного середовища, сприятливого до подальших інновацій [11].

Для визначення рівня цифровізації національної економіки використовується Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), який включає такі показники, як зв'язок, цифрові громадські послуги, людський капітал, інтеграція цифрових технологій та використання Інтернету. Індекс DESI являє собою зведений індекс, який узагальнює відповідні показники щодо ефективності цифрових технологій в Європі. Індекс DESI контролює загальну європейську цифрову ефективність та відстежує прогрес країн у цифровій конкурентоспроможності. На основі даних про стан цифровізації кожної країни можна визначити сфери, що вимагають пріоритетних інвестицій та заходів.

### Література

1. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 48-2. С. 91–96.
2. Островська Г. Й. Цифрова глобалізація промисловості: трансформаційний потенціал. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/104.pdf> (дата звернення: 11.09.2023).
3. Вовк В. Ю. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. *Sciences of Europe*. 2020. № 51. С. 15–24.
4. Шиманська В. В. Цифрова економіка – драйвер економічного розвитку країни. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. Вип. 4. С. 26–29.
5. Бодрова Д. В. Інституціональні аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 5. Т. 30 (69). С. 163–169.
6. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57.
7. Тимошенко Н. Ю., Мелех Н. В. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 6 (17) С. 86–87.
8. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 47. URL:

9. Тимошенко Н. Ю., Мелех Н. В. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 6 (17). С. 84–89.

10. Ткаченко С. Перспективи розвитку цифрової економіки у глобальному просторі. *Економічні горизонти*. 2023. № 2 (24). С. 101–109.

11. Уманців Ю., Бабкова Є. Цифровізація економіки у контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку. *Євроінтеграція України та економічна безпека держави*. 2021. Вип. 2 (27). С. 102–113.

**Сейсебаєва Н. Г.**

кандидат економічних наук, доцент

**Гальченко Д. М.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## **5.6. «УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА-ЄС»: СУТЬ УГОДИ ТА ЇЇ КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ**

Переговори між Україною та Європейським Союзом щодо укладення нової посиленої угоди на заміну Угоди про партнерство та співробітництво розпочалися у березні 2007 р. відповідно до Плану дій Україна-ЄС. На Саміті Україна-ЄС (вересень 2008 р., м. Париж) сторони досягнули домовленості, що нова посилена угода буде називатися Угодою про асоціацію. Протягом 2007-2012 рр. відбулися 21 раунд переговорів щодо Угоди про асоціацію та 18 раундів переговорів щодо розділу Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі.

Угода між Україною та Європейським Союзом про асоціацію, яка замінює Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими співтовариствами і Україною та дає змогу перейти від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції. Україна взяла курс на євроінтеграцію. Це свідомий вибір громадян та ключова вимога Революції Гідності 2013-2014 років. Українська влада оголосила перспективу членства в ЄС стратегічним орієнтиром українських прагнень до перетворення і ключовою метою, заради якої проводять реформи. 16 вересня 2014 р. Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС. 1 вересня 2017 р. після тривалого процесу ратифікації Угода набула чинності у повному обсязі [1].

Угода між Україною та Європейським Союзом – одна з найбільш «детальних угод про асоціацію, яку коли-небудь укладав Європейський Союз». Один із основних керівних принципів укладення угод про асоціацію закріплений в рішенні Суду ЄС у справі Demirel. У ньому Суд ЄС зазначив, що угода про асоціацію передбачає «формування особливих відносин між країною-нечленом, яка зобов'язана, принаймні в певних межах, брати участь у системі». Отже, можна визначити кілька ознак, які стосуються угод про асоціацію, закріплених в праві ЄС:

1. Взаємні права та обов'язки.
2. Спільні дії та спеціальні процедури.
3. Особливі відносини між ЄС та іншою країною.
4. Участь третьої країни у системі ЄС.

Можна стверджувати, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС створює новий тип інтеграції без набуття членства. Вона має три особливості: всеохоплюючий, комплексний і обумовлений характер. Всеохопність. Угода про асоціацію – це всеосяжна рамкова угода, положення якої поширюються на весь спектр відносин між

Україною та ЄС.

Вона містить положення щодо низки заходів ЄС, включно з співробітництвом і зближенням в галузі зовнішньої політики і політики безпеки, а також співробітництвом в галузі свободи, безпеки і юстиції. Комплексність. Комплексний характер Угоди пояснюється поставленими цілями: досягненням поступової економічної інтеграції України у внутрішній ринок ЄС через створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між ЄС та Україною [2].

Обумовленість. Зв'язок між виконанням зобов'язань іншою країною та поглибленням співпраці з ЄС – ключова характеристика Європейської Політики Сусідства і Східного Партнерства.

У Преамбулі прямо вказано, що «політична асоціація та економічна інтеграція України в Європейський Союз залежатиме від результатів імплементації цієї Угоди, а також забезпечення Україною поваги до спільних цінностей та досягнення зближення з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах»

Угода про асоціацію за своїм обсягом і тематичним охопленням є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію України та найбільшим міжнародним договором з третьою країною, коли-небудь укладеним Європейським Союзом. Вона визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС.

Обсяг угоди – 486 статей з 44 додатками, протоколами і спільною декларацією. Її офіційний текст налічує приблизно 2000 сторінок. Це свідчить, що це безпрецедентний, як за обсягом, так і за рівнем деталізації, документ. По суті, Угода про асоціацію має на меті поглиблення політичних та економічних відносин між Україною та ЄС через створення розширеного інституційного механізму і закріплення нових положень щодо зближення законодавства.

Виділяють такі цілі Угоди про асоціацію:

1. Поширення демократичних цінностей верховенства права та прав людини.
2. Соціальний та економічний розвиток, заохочення структурних реформ.
3. Участь України в програмах ЄС з освіти, досліджень та інновацій.
4. Створення поглибленої та всебічної зони, вільної торгівлі.
5. Співробітництво в секторах енергетики, транспорту, навколишнього середовища та інформаційного суспільства.
6. Співробітництво у сферах правосуддя, міграції, боротьби з тероризмом, торгівлею людьми, нелегальними наркотиками і зброєю.

Структура Угоди про асоціацію

Угода складається з преамбули, 7 розділів, 44 додатки та 3 протоколів. Додатки і протоколи до Угоди про асоціацію – її невід'ємна частина.

У Преамбулі прямо вказано, що «політична асоціація та економічна інтеграція України в Європейський Союз залежатиме від результатів імплементації цієї Угоди, а також забезпечення Україною поваги до спільних цінностей та досягнення зближення з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах».

Основні принципи, які лежатимуть в основі асоціації, передусім забезпечення прав людини та основоположних свобод, повага до принципу верховенства права, дотримання принципів суверенітету і територіальної цілісності, непорушності кордонів і незалежності. Підкреслюється, що подальші відносини між Україною та ЄС базуватимуться також на принципах вільної ринкової економіки, верховенства права, ефективному урядуванні тощо.



Частина «Політичний діалог і реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері закордонних справ та політики безпеки» містить положення, реалізація яких має сприяти розвитку і зміцненню політичного діалогу у різних сферах, у т.ч. поступовій конвергенції позицій України з ЄС у сфері зовнішньої та безпекової політики.

У розділі визначені цілі політичного діалогу, ключовою з яких є запровадження політичної асоціації між Україною та ЄС. Серед інших цілей – поширення міжнародної стабільності та безпеки, зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та належного урядування, прав людини та фундаментальних свобод, поширення принципів незалежності, суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів, співробітництво у сфері безпеки і оборони.

Серед ключових напрямків взаємодії – співробітництво з метою поширення регіональної стабільності; зміцнення миру та міжнародного правосуддя.

У частині Угоди «Юстиція, свобода і безпека» визначені напрямки взаємодії у відповідних сферах. Важливою метою співробітництва є утвердження верховенства права та зміцнення відповідних інституцій, зокрема у сфері правоохоронної діяльності та встановлення правосуддя, насамперед зміцнення судової системи, покращення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості.

Одним з елементів співпраці є забезпечення належного рівня захисту персональних даних у відповідності до кращих європейських та міжнародних стандартів.

Окремі статті присвячені створенню належних умов для працівників, які на законних підставах працюють за кордоном. Положеннями розділу передбачається поглиблення співпраці з метою боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму.

Частина Угоди «Економічне та секторальне співробітництво» містить положення про умови, модальності та часові рамки гармонізації законодавства України та законодавства ЄС, зобов'язання України щодо реформування інституційної спроможності відповідних установ та принципи співробітництва між Україною, ЄС та його державами-членами у низці секторів економіки України та напрямків реалізації державної галузевої політики.

У контексті забезпечення належного виконання Угоди впроваджено відповідний механізм моніторингу та врегулювання спорів, які можуть виникати у ході виконання Угоди.

Виконання Угоди про асоціацію забезпечують державні та недержавні інститути на національному та двосторонньому (Україна-ЄС) рівнях.

Виділяють три моделі координації євроінтеграційних процесів:

1. «децентралізована модель» – покладення координаційних повноважень на МЗС (чи Міністерство закордонних справ та євроінтеграції), в межах якого визначають спеціальний євроінтеграційний структурний підрозділ (Угорщина, Чехія, Хорватія, Чорногорія, Молдова).

2. «модель м'якої централізації» – передача координаційних повноважень спеціально створеній структурі в Уряді у підпорядкуванні Прем'єр-міністру, Віце-прем'єр-міністру чи Міністру з європейських справ (Естонія, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Латвія, Литва, Македонія, Польща, Сербія, Словаччина, Словенія, Чорногорія).

3. «модель жорсткої централізації» – покладення повноважень на спеціально створений окремий орган виконавчої влади (Албанія, Грузія, Румунія, Туреччина).

В Україні застосовано «модель м'якої централізації». Вона проявляється у створенні структури в Уряді у підпорядкуванні Прем'єр-міністру та Віце-прем'єр-міністру. У нас функціонує багаторівнева система взаємодії інституцій та координації євроінтеграційної діяльності на національному (державні інститути, спеціальні

міжвідомчі органи та інститути громадянського суспільства) та двосторонньому рівнях в межах спільних органів асоціації з ЄС [3].

У зв'язку з необмеженим терміном дії Угоди було передбачено можливість здійснення всебічного її перегляду, у т.ч. що стосується її цілей протягом п'яти років від набрання нею чинності, а також у будь-який час за взаємною згодою Сторін.

Україна виконала 72% всіх зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію з Європейським союзом. Загальний прогрес виконання Угоди за 2022 рік збільшився на 9%.

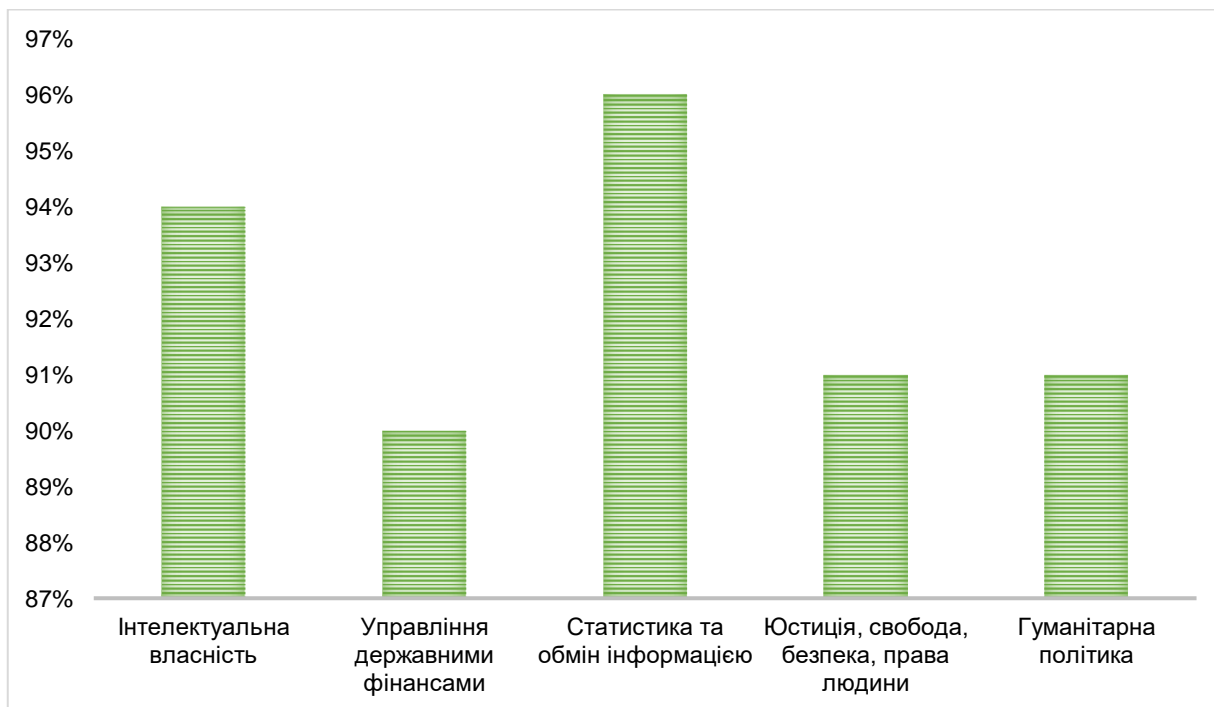


Рисунок 1 – Найбільший прогрес досягнутий у сферах [4]

За 2014-2022 роки головні виконавці зобов'язань згідно з Угодою демонструють такі показники: Кабінет Міністрів України виконав 70% заходів, а також 1% в процесі виконання, Верховна Рада України – 61% заходів виконано, інші органи державної влади виконали 59% заходів. Імплементация угоди про асоціацію допоможе Україні укріпити демократичні цінності інтегруватися в ЄС, та стане трампліном для майбутнього членства в ЄС.

### Література

1. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс] // Угода про асоціацію між Україною та ЄС – Режим доступу: <https://adm.dp.gov.ua/gromadyanam/pamyatki-ta-poradi/ukrayina-yes/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>.

2. Спецпроект edera та міжнародного фонду «відродження» за підтримки ЄС у рамках проекту «громадська синергія» [Електронний ресурс] // Спецпроект edera та міжнародного фонду «відродження» – Режим доступу: <https://eu-agreement.ed-era.com>.

3. Кузьо М., Хорольський Р., Черніков Д. Угода про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс] / Кузьо М., Хорольський Р., Черніков Д. // Проект «Рада за Європу 2019. Режим доступу: <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/1.pdf>.

4. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс] // Оприлюднено щорічний Звіт про виконання Угоди про асоціацію Україна-ЄС – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-shchorichnyi-zvit-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu-ukraina>.

**Сергієнко Т. І.**  
кандидат політичних наук, доцент  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ  
м. Дніпро

## **5.7. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ У ВЕЛИКОБРИТАНІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Реалії сьогодення свідчать, що початок ХХІ століття характеризується поширенням інтеграційних процесів в усіх сферах життя сучасного суспільства, що суттєво впливає на освітню галузь. В умовах глобалізації виникають нові вимоги до рівня системи вищої освіти. І одним із найважливіших завдань сучасної підготовки викладачів вищої школи в Європі є підготовка фахівців, які мають високо розвинені творчі здібності, здатні до постійного саморозвитку та реалізації дослідницької функції в професійній діяльності. Тож, вивчення досвіду становлення і розвитку європейської вищої освіти набуває значної актуальності.

Аналіз європейського досвіду підготовки викладачів вищої школи щодо реформування національних систем освіти розвинених країн Європи та світу, забезпечення їх висококваліфікованими педагогічними кадрами та підвищення конкурентоспроможності країн на світовому ринку завдяки підвищенню якості освітніх послуг є важливим джерелом для визначення сучасної стратегії розвитку системи професійно-педагогічної освіти в Україні. При цьому позитивний досвід визначається повним і комплексним дослідженням організації наукової діяльності та підготовки наукових працівників, вивченням нормативно-правових актів, що регулюють наукову сферу в зарубіжних країнах, аналізом державних програм розвитку наукової сфери зарубіжних країн і визначення оптимальних шляхів наукового співробітництва між країнами [4].

Серед вчених, які займалися вивченням зазначеної проблеми, можна виділити праці І. Семенець-Орлової, Я. Бельмаз, Н. Мачинської, І. Мищишина, М. Пальчук, Н. Батечко та ін. Щодо вивчення тенденцій розвитку освіти в країнах Європейського Союзу, то особливий інтерес становлять роботи наступних дослідників, а саме: А. Андрощук, Л. Зязюн, В. Луговий, В. Майборода, О. Матвієнко, М. Пальчук, Л. Пуховська та ін. Вивченням систем професійної освіти Європи займалися А. Вихрущ, О. Коваленко, Б. Корольов, В. Манько та ін. Проте наукові праці переважно орієнтовані на міжнародний досвід правового та державного регулювання наукової діяльності та досвід розвинених країн. Тому дослідження особливостей підготовки наукових і науково-педагогічних працівників у вищих закладах Великобританії залишається актуальним.

Вища освіта у Великобританії розвивалася в контексті освітньої стратегії Європейського Союзу, яка спрямована на підготовку висококваліфікованих кадрів країн Європи з урахуванням їх національної культури, соціальних потреб і можливостей, відповідно до нових запитів суспільства, пов'язаних з необхідністю зміцнення національного господарства і підвищення рейтингу цих країн на світовому рівні. Врахування останніх тенденцій і трендів у педагогічній освіті Великобританії в контексті освітньої політики Європейського Союзу підвищить рівень якості освіти молоді в Україні, насамперед – удосконалення підходів щодо підготовки фахівців сфери освіти.

Вивчаючи особливості організації процесу підготовки фахівців у сфері освіти у Великобританії, зазначимо, що навчальні заклади традиційно мають високий рівень автономії, а тому кожен інститут, університет самостійно визначає кваліфікаційні вимоги до своїх випускників, оскільки в країні відсутня законодавча база для регулювання зазначеної сфери. Цей процес здійснюється шляхом удосконалення

навчальних програм, особливо спецкурсів, і перегляду навчальних програм традиційних профільних навчальних дисциплін для забезпечення їх професійної спрямованості. Також, зазначимо, що з кожним роком зменшується кількість навчальних курсів, усувається дублювання навчального матеріалу на одному рівні, логічно вибудовується система професійної підготовки, в якій усі блоки дисциплін взаємопов'язані та мають єдину спрямованість [1].

Наприкінці ХХ століття у вищій освіті Великобританії відбуваються перетворення, спрямовані на стандартизацію освіти, які відображені в різноманітних нормативно-правових документах: «Базова підготовка вчителя», «Правила здобуття педагогічної освіти», «Про підготовки та вищої освіти», «Реформа базової підготовки вчителів», «Законопроект книга: Вища освіта: нові підходи» та ін.

Рівень і якість оволодіння студентами, які здобули повний курс педагогічної освіти, знаннями, уміннями та необхідними професійними компетентностями оцінюються відповідно до національних стандартів. Вони розробляються спільно Департаментом освіти (Department of Education) й Агентством з підготовки вчителів для шкіл (the Training and Development Agency for Schools). Розгляд стандартів показує, що вони згруповані в три розділи: професійні цінності; знання та розуміння предмета; теорія і практика виховання. Крім того, стандарти містять вимоги до рівня первинної підготовки кандидатів для одержання статусу кваліфікованого вчителя (Qualified Teacher Status); вимоги до професійної педагогічної діяльності вчителів базового рівня після пробного року роботи в школі (Core Standards); вимоги до професійної діяльності вчителів вищого рівня: «учителі-фахівці» (Post Threshold Teachers), «учителі-професіонали» (Excellent Teachers), «учителі-експерти вищого рівня» (Advanced Skills Teachers). Саме для вчителів вищого рівня науково-дослідницька робота у професійній педагогічній діяльності є обов'язковою [2].

Як показує досвід Великобританії, процес розробки стандартів, як і функції верифікації, має бути об'єктивним і колегіальним, інакше поява нових стандартів нічого не змінить. Цікаво, що якщо у вітчизняних стандартах вищої освіти акцент робиться на переліку, програмах дисциплін, обсязі навчального навантаження, то в британських – на вимогах до рівня засвоєння навчального матеріалу, формування практичних професійних знань та умінь. Крім того, внутрішні стандарти передбачають більшу кількість нормативних дисциплін і менший обсяг практики майже вдвічі [4].

Що стосується вищої освіти у Великобританії, то вона відповідає єдиній дворівневій системі аж до докторського ступеня. Існує декілька докторантур, але переважає PhD. У 1992 році колишні політехніки були приєднані до університетського сектора, вони отримали повний статус університету та право присуджувати ступені. Офіційних рекомендацій щодо тривалості навчання в університетах немає, а термінологія та структура ступенів можуть відрізнятися в кожному вищому навчальному закладі [7]. Система вищої освіти у Великобританії підрозділяється на два рівня: перший рівень (4 роки) завершується присвоєнням ступеня бакалавра; другий рівень (1–2 роки) – ступеня магістра, а також доктора (додатково 4 роки) і дає можливість подальшої реалізації в науковій і прикладній діяльності (академічні ступені).

Щодо магістерської програми в галузі освіти, то вони можуть бути призначені у Великобританії за двома спеціальностями: магістр освіти та магістр наук. Зокрема, ступінь магістра освіти отримують особи з різним освітньо-кваліфікаційним рівнем, які закінчили різні навчальні заклади та здобули різні професії, які об'єднує бажання на розвиток освітньої галузі [8, с. 257]. Особливість магістратури Великобританії полягає в тому, що до неї вступають студенти, які вже мають не тільки вищу освіту, а й практичний досвід роботи викладачем не менше ніж шість років.

Також, зауважимо, що сучасні системи освіти Англії, Уельсу, Шотландії та Північної Ірландії дещо відрізняються, але їх основні структури подібні. Усі британські

університети мають високий ступінь автономії у визначенні курсів, програм і методів навчання. Загальну політику у сфері вищої освіти реалізує МОН шляхом розподілу матеріальних ресурсів. Посередницькі функції між урядом і університетами покладаються на три ради університетських фондів (Англії, Шотландії та Уельсу). До складу цих рад входять представники вищих навчальних закладів з регіонів Великобританії, шкіл і коледжів та роботодавців. Таке широке представництво дозволяє поєднати інтереси держави та вищих навчальних закладів, причому останні оцінюються досить об'єктивно. Для цього з 1996 року розширено кількість критеріїв, за якими визначають якість освітніх послуг та рівень закладу. Дорадчим органом оцінювання є Комітет ректорів, який у 1992 році був перейменований у Комітет з якості вищої освіти [6].

Вивчаючи досвід підвищення професійної компетентності викладачів вищих навчальних закладів Великобританії, зазначимо, що вдосконалення здійснюються на національному, регіональному та місцевому рівнях. Також особливістю є те, що виділяють як «внутрішні», так і «зовнішні» джерела професійного розвитку викладачів вищої освіти. До «внутрішніх» джерел підвищення професійної компетентності викладачів вищої освіти Великобританії належать заходи, які плануються та організовуються безпосередньо викладачами, а до «зовнішніх» – різноманітні курси в початкових центрах при міських та обласних управліннях освіти, університетах, вищих педагогічних навчальних закладах та консультації.

Позитивним досвідом для України є використання так званої «системи навчання», до якої входять різноманітні неурядові організації, місцеві адміністрації, професійні адміністрації, професійні асоціації, видавництва, які підтримують та сприяють розвитку педагогічної освіти та підвищення педагогічної компетентності у Великобританії [3].

Щодо системи післядипломної підготовки викладачів вищої школи, то вона базується на двох напрямках: удосконалення здобутих умінь і навичок; оволодіння новими знаннями, формування нових умінь та навичок.

Вибір методів викладання на курсах підвищення кваліфікації викладачів вищої школи залежить від мети конкретного курсу післядипломної освіти чи перепідготовки. Розглянувши особливості процесу підготовки фахівців освітньої галузі у Великобританії та підводячи підсумки зазначимо, що у системі навчання викладачів вищої школи Великобританії, є певний позитивний досвід, який ґрунтується на сучасних концептуальних положеннях та технологічних моделях професійної підготовки майбутніх фахівців освітньої галузі. Доведено, що в кінці ХХ століття у вищій освіті Великобританії, в тому числі й педагогічній, відбувалися суттєві перетворення, спрямовані на стандартизацію освіти.

Саме в цей період актуалізувалося питання щодо співвідношення навчальної та наукової роботи в сучасній діяльності викладача, яка на початку ХХІ століття набуває ще більшого значення. Як результат трансформації світової та британської системи освіти в ХХІ столітті нарешті встановлено нову освітню парадигму, яка полягає у зміні акцентів позиція сучасного вчителя – він перетворюється з функціонального виконавця на викладача-дослідника (педагога-дослідника), який володіє значним творчим потенціалом, умінням рефлексивно мислити, постійно самовдосконалюватися щодо своєї професійно-педагогічної діяльності. Дослідження починає сприйматися не просто як вузькоспеціалізована діяльність вчених працівників, а як важлива складова професійно-педагогічної діяльності сучасного викладача.

Практичне використання певних методик, щодо підготовки фахівців освітньої галузі, які використовуються у Великобританії надають можливість визначити цілісну систему умов, необхідних для їх впровадження в національну сферу вищої освіти, що суттєво підвищить якісний рівень підготовки майбутніх викладачів вищої школи в умовах сьогодення.

Зауважимо також, що подальшої розробки потребують питання, пов'язані з формуванням змісту підготовки викладачів вищої освіти Великобританії, принципами відбору та дослідженням практичної діяльності здобувача наукового ступеня.

### Література

1. Батечко Н. Організація процесу підготовки фахівців освітньої галузі за кордоном. *The pedagogical process: theory and practice (series: pedagogy)*. № 2 (57). 2017. С. 17–25.
2. Козубовська І., Попович І., Рокосовик Н. Зміст, форми і методи підготовки педагогічних кадрів до науково-дослідницької діяльності у Великій Британії. Методичні рекомендації. 2019. 32 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25314/1>.
3. Мукан Н. В. Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл Великої Британії, Канади, США : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 248 с.
4. Решетняк О. І. Особливості підготовки наукових кадрів у системах вищої освіти країн світу. *Економіка та держава*, 2020. № 4. С. 96–103.
5. Сергієнко Т. І. Освіта як невід'ємна складова для сталого розвитку суспільства. *Збірник наукових праць «Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти – до університетська підготовка – заклад вищої освіти»*, м. Київ, 2022. С. 718–725.
6. Синенко С. І. Розвиток післядипломної педагогічної освіти в країнах Західної Європи (Англія, Франція, Німеччина) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2002. 21 с.
7. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика: навчальний посібник. Київський університет імені Бориса Грінченка. Рівне : Овід, 2012. 352 с.
8. Сахно М. В. Професійна підготовка майбутніх викладачів у магістратурі університетів Великої Британії. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2013. №1. С. 256–262.

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор

**Руднік О. Р.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 5.8. УКРАЇНА ТА ЄС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВРОБІТНИЦТВА

Після проголошення незалежності України у 1991 р., ЄС визнав її своїм партнером у міжнародних відносинах. Формування нового етапу розвитку інтеграційних зв'язків України з країнами ЄС забезпечив нормативний документ – «Угода про партнерство і співробітництво», що був підписаний 14 червня 1994 р. та набув чинності 1 березня 1998 р. головна мета угоди – активізація економічної співпраці та підтримка економічного діалогу [8].

Враховуючи існуючі дослідження пропонуємо доповнити напрями інтеграції України в Європейський Союз. (рис. 1).

Перераховані вище напрями формування співпраці України та ЄС викликані бажанням українського суспільства досягти сучасного рівня розвитку, звільнитися від застарілих методів ведення господарства, сприяти розширенню економічних та культурних кордонів.

Так, перелічені потреби України у веденні спільної економічної, соціальної та культурної політики обумовлюють слідування новим стандартам для можливості втримати конкурентні позиції в європейській спільноті.

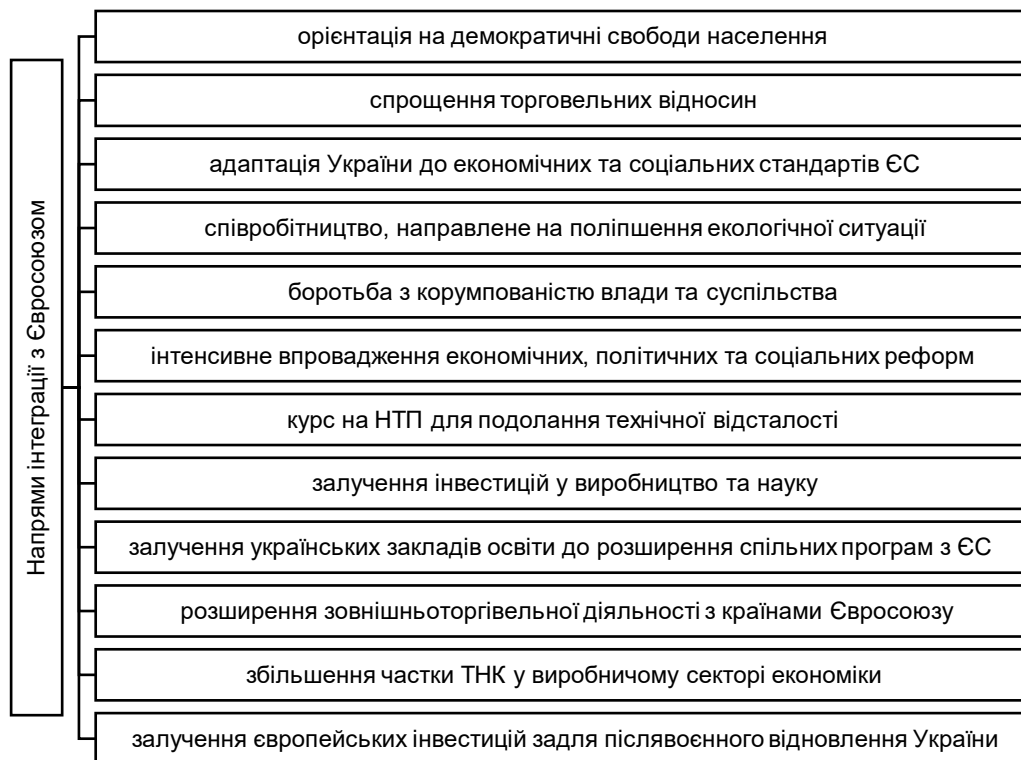


Рисунок 1 – Напрями інтеграції з ЄС [8]

Причини виникнення потреби у співробітництві з Європейським Союзом можна розділити на 4 блоки: економічні, політичні, соціальні та культурні, які наведені у табл. 1 [4].

Таблиця 1 – Напрями формування співпраці України та ЄС

Напряма	Основні цілі
Економічний	Модернізація економічної системи, стимулювання технологічного розвитку, розширення міжнародних ринків товарів та послуг, створення нових робочих місць, залучення іноземних інвестицій, використання досвіду європейських країн у методах ведення бізнесу
Політичний	Подолання корупції в державній владі, забезпечення миру серед країн-членів ЄС, розвиток дипломатичних відносин
Соціальний	Розвиток демократичних рис соціуму, соціальна захищеність, нові освітні можливості для молоді, можливість стажування за кордоном, розвиток нових спеціальностей
Культурний	Об'єднання суспільства в єдине ціле, підтримка креативної (творчої) діяльності особистості, активізація допомоги митцям-початківцям, розширення культурних кордонів, бажання слідувати модерним стандартам та цінностям

Пропоную розглянути головні переваги співпраці з ЄС, які були нами розширені та доповнені з урахуванням глобалізаційних процесів у світі (рис. 2) [2].

Акцентуємо увагу на важливості інвестування з боку ЄС. Варто зауважити, що після реформ щодо захисту прав інвесторів Україна стала більш привабливою для міжнародного інвестування. За результатами 2020 р. вона зайняла 64 місце у світі за «Легкістю ведення бізнесу» («Index Doing Business») [6]. Крім цього, не менш приваблюють європейських інвесторів: низькі витрати на робочу силу; високий кваліфікаційний рівень фахівців; розвиненість внутрішнього ринку; географічне положення (основні транспортні шляхи між Європою та Азією); зростаюча кількість туристів; науково дослідний потенціал.

Як було зазначено, співробітництво з ЄС не може бути однозначно вигідним для всіх країн-членів. Цей процес глобальної інтеграції в європейське суспільство можна назвати викликом для країни, який вона зобов'язана прийняти, щоб своїми силами

подолати негативні наслідки та уникнути майбутніх потрясінь.

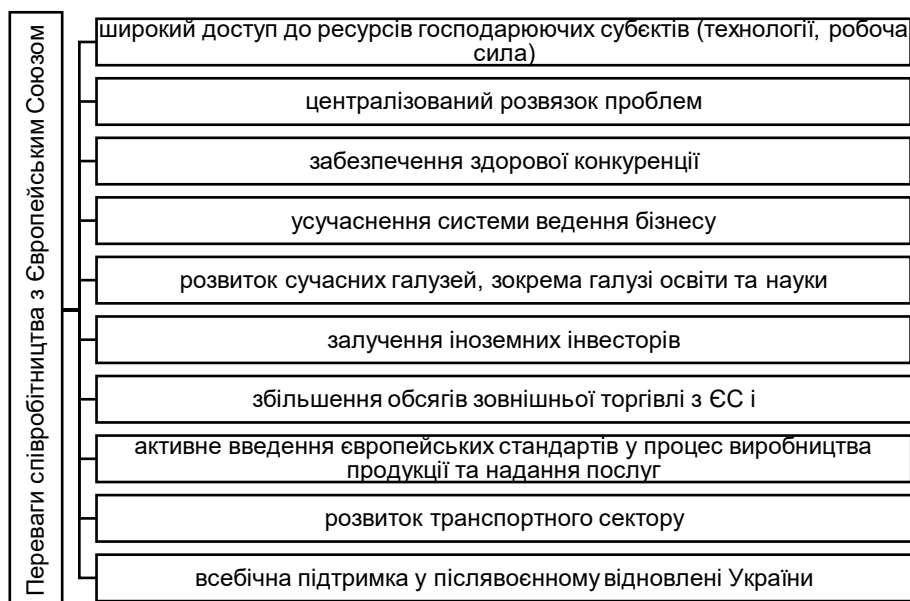


Рисунок 2 – Переваги співробітництва з ЄС

Можливі негативні наслідки для чотирьох сфер життя України були нами дороблені і представлені у табл. 2 [4].

Таблиця 2 – Негативні наслідки співробітництва з ЄС

Сфера діяльності	Негативні наслідки
Економічна	Через велику кількість олігополій та монополій вільна конкуренція не може довго існувати Обмеження проводити національно-орієнтовану економічну політику Залежність від більш розвинених країн та їх господарської системи Переформатування системи ведення господарства Дестабілізація фінансової сфери Переміщення випуску трудомістких видів продукції в країни які розвиваються, що наносить серйозний удар по традиційним галузям країни
Політична	Залежність від політичних рішень представників країн-лідерів Домінація окремої групи країн ЄС Розвинені ТНК ставлять свої інтереси вище державних Роль держав слабшає та управління переходить до наддержавних організацій та об'єднань
Соціальна	Посилення міграційних рухів Несприйняття суспільством великої кількості мігрантів Безробіття через заміну традиційних методів виробництва (використання сучасних технологій замість ручної праці)
Культурна	Протиріччя між національними ідеями Виникає бажання країн зберегти унікальність Переїняття традицій країн-сусідів, які поступово витісняють міські традиції
Екологічна	Можливе розміщення шкідливих виробництв на території України
Виробнича	Переформатування сфери виробництва Втрата частини потужностей, у зв'язку із високою конкуренцією на європейських ринках Закриття частки вітчизняних підприємств та їх переформатування у філіал іноземних компаній Витіснення з ринку вітчизняних виробництв через утворення європейських ТНК на території України
Транспортна	Домінування європейських перевізників та поступове витіснення вітчизняних



Маємо підстави стверджувати, що вступ до Євросоюзу має бути підтверджений сильною економікою – соціальною базою країни. Країни, які зробили цей рішучий крок відчули на собі вплив сильніших країн та зустрілися із зовнішніми ризиками, які значно вплинули на подальше функціонування держави.

Євросоюз приймає активну участь у розвитку освіти в Україні, працюючи над такими цілями як покращення рівня навчання, збільшення доступу до студентської академічної мобільності, переосмислення поняття освіти в сучасних умовах розвитку. Таким чином, в рамках співробітництва в даному напрямку, варто відзначити активне залучення українських представників освіти до Програми міжнародної співпраці ЄС «Erasmus+». Не менш актуальним для покращення освітніх методів є програма «House of Europe», яка працює в наступних напрямках: Creative enterprise Ukraine, Creative business academy, Active citizens camps, Табори європейської молоді, Міжнародні резиденції, Університетські обміни, Академія культурного лідера, Література на експорт, Extra sound [7].

Як бачимо, наразі існує безліч науково культурних програм для розвитку науково творчого потенціалу української молоді, які дають змогу сучасному поколінню активніше інтегруватися у розвинене суспільство та обмінюватися досвідом. Багато українських науковців представляють свої напрацювання на європейському рівні. На даний момент, актуальними напрямками українсько-європейської співпраці стають дослідження альтернативних джерел енергії, національної безпеки, охорони довкілля, сучасних стандартів освіти, комп'ютерних технологій та медицини.

Не менш важливим кроком до розвитку співпраці з ЄС у сфері освіти та науки може стати впровадження в українських школах та університетах програм:

- «Creative business academy», з метою формування базових знань в сфері креативних індустрій та основ ведення бізнесу серед студентів та школярів;
- «Табори європейської молоді», які доцільно буде проводити в літній період з метою соціалізації здобувачів освіти у європейському просторі;
- «Література на експорт», що дасть змогу виявити творчий потенціал серед української молоді та надасть можливість подальшого розвитку у сфері письменництва;
- «Extra sound», з метою залучення обдарованих у музичній сфері школярів та студентів до проявлення потенціалу на просторах Європи.

Тож, можемо констатувати перспективність розвитку молодіжних освітніх програм та дослідницьких розробок українських науковців у просторі Європейського Союзу.

Вигідним, на нашу думку, напрямом співпраці України та ЄС може бути альтернативні джерела енергії. Саме вони можуть наблизити енергетичну сферу України до європейських стандартів. В Україні є досвід використання альтернативних джерел енергії. Частина українського бізнесу з 2019 року закуповувала електроенергію за «зеленим» тарифом, тобто, за спеціальною ціною, за якою купується електроенергія з природних джерел (сонячна та вітрова енергія, енергія води, біопаливо). На жаль, війна завдала збитків природним джерелам електроенергії в Україні. Але, не дивлячись на це, завдяки досвіду та розумовому потенціалу Україна здатна відновити біо-електро-станції, що може стати приводом ефективної та взаємовигідної співпраці України та ЄС.

Для відновлення України після військової агресії з боку РФ потрібно буде залучати інвестиційний капітал з боку зарубіжних країн, в основному – з боку країн Євросоюзу. Ефективним проявом інтеграційної взаємодії з ЄС можуть стати спільні проекти з відбудови України. Об'єднавши зусилля українських та європейських будівельних компаній, наша країна зможе побудувати міста європейського зразка та залучити іноземний капітал для їх подальшого розвитку та функціонування. Стосовно пошуків джерел фінансування, які мають бути направлені на післявоєнне відновлення,

не менш ефективним могло б бути перейняття досвіду Польщі щодо грантового фінансування. Прикладом такого підходу до фінансування може бути Польща, яка таким шляхом отримала 106 млрд євро на сільське господарство та внутрішні проекти за 2014–2020 роки [10]. Польща використовувала досвід структурних фондів, що дозволило вивести інфраструктуру країни на високий рівень розвитку. Такий досвід, включно з його недоліками, може бути використаний для планування відбудови України після війни з рф. Польща до вступу в Європейський Союз отримувала фінансування через три програми – інструменти фінансування [10]: PHARE (допомога у реструктуризації економік Польщі та Угорщини), SAPARD (програма перебудови сільськогосподарського сектору та допомоги сільським районам), ISPA (інфраструктурні проекти у сферах екології та транспорту).

Що стосується розподілу коштів, то це залишається доволі складним питанням, в першу чергу – через корумпованість українського уряду. В такому випадку, при розподілі коштів доцільно було б застосовувати блокчейн – технології, які допоможуть побудувати прозору картину руху коштів в межах країни. Отже, зосередивши увагу України на співпраці з ЄС та іншими країнами – партнерами, сформувати сильну соціальну базу в межах держави, перемогти корупцію в уряді України та наполегливо працювати, використовуючи нові підходи та технології, економічне відновлення України після війни з рф буде проходити інтенсивними темпами, в той час посиливши інтеграційні процеси України в розвинене суспільство.

Стаття акцентує увагу на пріоритетних напрямках формування співпраці України з Європейським Союзом, які можна розділити на 4 блоки: економічний, політичний, соціальний та культурний. В основному, вони спираються на впровадженні нових технологій у всі сфери виробничої діяльності, демократизацію суспільства, подолання корумпованості влади та поліпшення екологічної ситуації у світі. Констатується, що конкурентні позиції України є невід’ємним елементом співробітництва з ЄС, до складу якого входять багато сильних, технічно-розвинених країн, адже тільки країна зі стійкою конкурентною базою може втримати гідні позиції на ринку товарів і послуг та отримати максимум вигоди від економічних відносин. Вигідними, на нашу думку, напрями співпраці України та ЄС можуть бути альтернативні джерела енергії, інвестиції у післявоєнну відбудову, науково – технічне співробітництво, спільні програми розвитку сучасної молоді. Тільки шляхом наближення країни до європейських стандартів можна змінити вектор розвитку економічних процесів, утвердити Україну як високотехнологічну державу. Наявний інтелектуальний та науково-технічний потенціал дає підстави на це розраховувати.

### Література

1. Жаліло Я. Конкуреноспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : Знання України, 2019. 388 с.
2. Кваснюк Б. О. Конкуреноспроможність національної економіки. Київ : Фенікс, 2015. 582 с.
3. Федоришина О. О. Проблеми інтеграції України до Європейського Союзу. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 4. С. 158–162.
4. Тодошук А. В. Україна в інтеграційних процесах: ризики та переваги. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 753–757.
5. Державна служба статистики: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.23).
6. Інвестиційна привабливість України. URL: <https://dlf.ua/ru/investirovanie-v-ukraine-statistika-otrasli-informatsiya-dlya-investorov> (дата звернення: 10.04.2023).
7. Програми міжнародного обміну. URL: <http://www.erasmusplus.org.ua> (дата звернення: 10.04.2023).
8. Україна з боку ЄС. URL: <http://surl.li/nxjzi> (дата звернення: 10.04.2023).

9. Фактори конкурентоспроможності України. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/5438/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD.pdf> (дата звернення: 10.04.2023).

10. Грантова допомога українцям. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti-dla-biznesu-v-ukraini.html> (дата звернення: 10.04.2023).

## **РОЗДІЛ 6**

### **ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ І МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

**Бабміндра Д. І.**  
доктор економічних наук, професор  
**Калініченко З. Д.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Слободяник І. М.**  
**Дузенко А. Є.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **6.1. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ ТА КОНСТИТУЦІЙНИХ НОРМ ПРО ЗАХИСТ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ**

Відповідно до статті 13 Конституції України земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу. Від імені Українського народу органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють права власника в межах, визначених Конституцією.

Земля належить до безцінних природних ресурсів, для яких з метою збереження визначаються норми раціонального природокористування. Раціональне природокористування реалізується на засадах використання та збереження природного потенціалу для наступних поколінь в незмінному вигляді. Таке природокористування має забезпечувати сталий економічний розвиток, ґрунтуватись на нормах і принципах, в яких передбачено кінцевий результат взаємодії людини і природи. При цьому вкрай необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів природи.

Дослідження та аналіз законодавчих і наукових джерел земельного та інших галузей права, пов'язаних із землею, як основним ресурсом, та земельними ділянками, як об'єктом земельних відносин, були закладені вченими Бондар О., Вовком Ю., Титовою Н., Мірошніченко А., Погребним О., Чубуковим Г., Шульгою М. та ін.

Теоретичні аспекти земельних відносин і функціонування землі як капіталу, проблем реформування відносин власності, законодавчо-правових відносин та формування ринку родючих земель на основі різних чинників, його інфраструктури, залучення широкого кола інвестицій у розвиток сільського господарства України, рентної політики суб'єктів знайшли своє відображення у наукових працях таких українських вчених, як В. М. Будзяк, Б. М. Данилишин, Д. С. Добряк, Й. М. Дорош, І. Й. Малий, П. Т. Саблук, А. М. Третяк, М. М. Федоров, Г. В. Черевко, М. А. Хвесик та ін. Водночас дані проблеми залишаються актуальними і потребують подальшого дослідження.

Останнім часом розповсюджується інформація щодо земельних питань та проблем, що безпосередньо й тісно пов'язані із земельними відносинами. Ця тематика є глобальною та актуальною серед фахівців. Напрямок та діяльність вчених спрямована на екологію природокористування, економіку землекористування та удосконалення земельного законодавства. Приділено значну увагу й правам власності на землі сільськогосподарського призначення, особливостям сучасного орендування, викупу, реєстрації земельних ділянок.

Актуальними для досліджень є питання юридично-правового регулювання охорони земель, доцільного еколого-економічного обґрунтування, збереження природних ресурсів та відновлення їх стабільної екологічної стійкості. Щоб зберегти землю як універсальний ресурс, потрібні дослідження процесів формування та рівня розвитку сільськогосподарського землекористування.

В Україні фундаментальні принципи та основне підґрунтя раціонального природокористування здійснюється за допомогою екологічно-правових норм. Серед вимог щодо їх здійснення можна вказати такі як визначення лімітів використання природних ресурсів, застосування маловідходного виробництва, енергозберігаючих і ресурс забезпечених технологій, проведення заходів щодо самовідновлення природних ресурсів, детальне та грамотне розпланування виробничих та інших господарських об'єктів з урахуванням ландшафтних та біологічних аспектів, уникнення забрудненню довкілля, застосування біолого-хімічних та інших способів покращення якості природних ресурсів, економічного заохочення заходів, що забезпечують раціональне використання природних ресурсів та використання інших заходів, що забезпечують екологічно обґрунтоване природокористування [1].

Принципи раціонального природокористування вимагають поліпшення взаємовідносин між природоохоронною діяльністю та науково-технічним прогресом, а особливо, стимулів щодо проведення заходів, спрямованих на скорочення та ліквідацію негативного антропогенного впливу на довкілля, поліпшення та збереження ефективності підходів, пов'язаних з раціональним використанням природно-ресурсного потенціалу. Все це зобов'язує трансформувати сталий характер розвитку на, переважно, природоохоронний.

Розумне використання суб'єктами земель сільськогосподарського призначення, вбачає одну з основних цілей: усвідомлення та практичне застосування природоохоронних заходів задля збереження суб'єктами землекористування продуктивності землі не нижче багаторічної, яка склалася в аналогічних природно-кліматичних умовах конкретного регіону, без заповдіяної земельним ресурсам і ґрунтам шкоди та без порушення корисних властивостей агроландшафтів, їхнього виснаження та деградації [2].

Суттєвим підґрунтям юридичної бази щодо природоохоронної діяльності стали Постанови Кабінету міністрів України 2017 р. та 2019 р. «Про внесення змін до Типового договору оренди землі». Документами було покращено систему управління щодо раціонального збереження та відтворення родючості ґрунтів, а також доцільного використання та охорони земель. Таке рішення, в першу чергу, сприяє залученню власників чи орендодавців земельних ділянок до активних процесів, їх правовий захист та досягнення збільшення в разі надходжень до державного бюджету.

Такий механізм удосконалення управління у галузі використання та охорони земель, а також збереження та відтворення родючості ґрунтів передбачає, що в договорі оренди фіксуються показники якісних характеристик ґрунтового покриву земельної ділянки при передачі її в оренду; відшкодування власнику земельної ділянки збитків, якщо безгосподарські дії орендаря спричинили погіршення якості ґрунтового покриву або призвели до стану непридатного використання за цільовим призначенням; посилили відповідальність щодо встановлення строку виплати орендної плати або її несвоєчасної виплати [3].

Для подальшого модернізування системи управління у сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності, а також підвищення та збереження родючості ґрунтів, які знаходяться на них, були прийняті додаткові зміни до Типового договору оренди. Але такі зміни були визнані не конституційними і тому за Рішенням Конституційного Суду України зазначена Постанова втратила чинність.

З метою захисту прав орендарів-господарників та їх подальшого права на

використання орендованих земель, був прийнятий Закон України 340-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії рейдерству» від 05.12.2019 р. Цим законом держава гарантує захист майнових прав власників й користувачів земельних ділянок.

Державний земельний кадастр та Державний реєстр речових прав на нерухоме майно за допомогою програмно-інформаційних систем забезпечують, у режимі реального часу, отримання відповідних відомостей та наостанок інтерпретовано нюанси отримання безоплатної правової допомоги.

Одним з останніх законодавчо затверджених кроків щодо охорони земель та їх раціонального використання стала прийнята Постанова Кабінету Міністрів України №650 «Про затвердження Правил утримання та збереження полезахисних лісових смуг, розташованих на землях сільськогосподарського призначення» від 22.07.2020 р., в якій зазначаються нові виноски до типового договору оренди землі щодо подальшої долі полезахисних лісосмуг, які розташовані на орендованих землях сільськогосподарського призначення [5].

Треба відмітити й те, що український народ відповідно до Конституції є власником унікального активу – землі, однак фактично в повній мірі не може ані користуватись, ані розпоряджатись. Відповідно до Конституції України «від імені Українського народу права власника здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування в межах, визначених цією Конституцією», однак Конституція, законодавство України не передбачають механізмів такого делегування права власності.

Незавершене кадастрування землі, тобто власник – український народ – до кінця навіть не знає, що йому належить? Так, із 25 млн. землеволодінь та землекористувань, які нараховуються в Україні, як підкреслюють фахівці, у земельному кадастрі наразі є відомості лише щодо 17 млн ділянок [3].

За відсутності активного ринку землі (в частині користування), вартість землі сільськогосподарського призначення в Україні дуже недооцінена і дуже низька. В Україні в останні роки середній розмір плати за оренду одного гектара сільськогосподарської землі склав 1369 гривень (41 євро), тоді як, наприклад, в Чехії – 96 євро, в Болгарії – 225 євро, в Австрії – 348 євро.

Зараз середня нормативна оціночна вартість одного гектара землі в Україні складає 27,5 тис. грн, тобто близько 840 євро, тоді як в Європі від 5-6 тис. євро за гектар (Чехія і Болгарія) до 100 тис. євро (в Італії та Іспанії). У Словаччині та Словенії, наприклад, мінімальна ціна за гектар ріплі становить 14 тис. євро[3].

В Україні не прихильники запровадження так званого «вільного» ринку землі в Україні вважають, що право розпорядження землею має залишатись за українським народом, зате має бути задіяний вільний ринок права відповідального користування землею. Але для цього мають бути створені інституції, які реально від імені і в інтересах народу і майбутніх поколінь будуть встановлювати «правила гри» на цьому ринку.

Запровадження активного ринку землі блокується і буде блокуватись «олігархами від землі», тому що платити за оренду землі 41 євро за гектар (як в Україні) і 225 євро (як, наприклад, в Болгарії) – велика різниця.

І якщо рента (земельний податок) за користування 42 мільйонами гектарів сільськогосподарських угідь в Україні складе 1% її реальної вартості (5-10 тис. євро за гектар), загальна сума рентних платежів загалом (до бюджетів громад та держави, спеціального Фонду тощо) склала б за рік не менше двох мільярдів євро, або більше 60 мільярдів гривень.

Враховуючи також, що держава володіє понад 10 млн га сільськогосподарських земель в Україні, то при орендній ставці 225 євро за гектар, як в Болгарії, держава мала б отримати ще 2,25 млрд євро до бюджету чи до окремого Фонду, тобто ще

більше 60 мільярдів гривень [5].

Ряд досліджень вказують на те, що навіть за існуючих підходів формування бюджетної політики, введення платежів за природні ресурси в цілому не узгоджуються із системами оподаткування. Збільшення надходжень рентних платежів на всі рівні бюджету відбувалося за відсутності кореляції ставок за іншими видами оподаткування. У більшості видобувних галузей також не запроваджено прогресивне оподаткування надприбутку – з метою отримання державою рентного доходу (рис. 1).

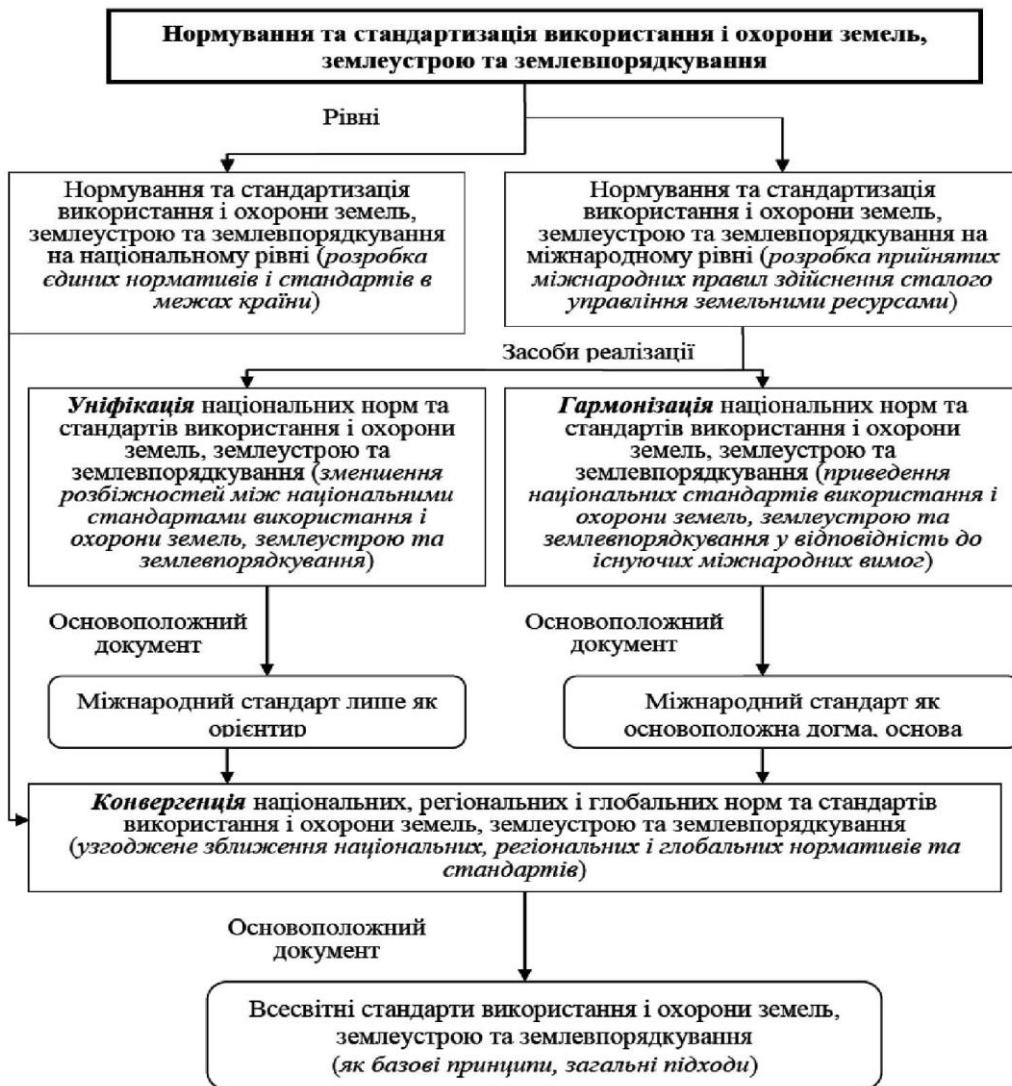


Рисунок 1 – Взаємозв'язок складових процесу глобалізації землеустрою та землевпорядкування

За таких умов, очевидним видається деформованість та незбалансованість ринкових відносин в перехідний період, передусім їхньої структури. Це створює причини того, що рентна складова доходу певним чином «розчиняється» у фінансових потоках. Вважається, що дефіцит державно-регулюючих механізмів і, як наслідок, незбалансованість всієї системи економічних відносин в країні та в певних кланових структурах, призвели до гіпертрофованого розвитку невиробничих – посередницьких, наглядових, чи фінансових структур як напівлегальних, а також до виникнення штучної їх монополії та контролю товарних і фінансових потоків. Ця монополія використовується, в тому числі тіншовими структурами для максимізації свого доходу шляхом диктату в сфері цінової політики і в тому числі для перерозподілу на свою користь рентних доходів. Особливу активність окремі суб'єкти на зовнішніх ринках

проявляють через свої офшорні структури.

Земля сільськогосподарського призначення – багатство України, а тому щодо процедур укладення та нотаріального посвідчення правочинів з такими об'єктами потрібна особлива увага та максимальна професійність.

Україна унаслідувала непросту спадщину виходу на ринок землі, що саме підтверджує існуюча практика різноманітних правовідносин; законні, напівзаконні та навіть незаконні документи, оформлені під час дії так званого «сірого» ринку землі; стан електронних реєстрів та відомостей у них – усе це обумовлює та прогнозує певну проблематику при запровадженні ринку землі, потребує фахової аналітики з боку нотаріату – задля захисту прав власників та користувачів, і в цілому для підтримання правопорядку. На нотаріат лягає величезна відповідальність за якісне виконання своїх повноважень.

Практика земельних відносин характеризується наступним:

– до 1 січня 2024 року набувачами землі сільськогосподарського призначення можуть бути тільки фізичні особи – громадяни України, та в окремих випадках юридичні особи, створені за законодавством України, засновниками (учасниками) та КБВ яких є лише громадяни України;

– одна особа може набути землі до 100 гектарів;

– дарувати сільськогосподарські землі (крім земель для садівництва) можна обмеженому колу осіб;

– перелік видів договорів, за якими може відбуватися набуття, є вичерпним;

– нотаріуси повинні здійснювати перевірку дотримання встановлених ЗКУ вимог до набувачів права власності на земельні ділянки, у тому числі обмежень щодо загальної площі земельних ділянок, які вправі набувати у власність одна особа, а також дотримання реалізації переважного права;

– нотаріуси також перевіряють джерела походження коштів за відплатними договорами.

Отже, при перевірці дотримання земельних прав обов'язково використовуються ДЗК, Державний реєстр речових прав, ДРАЦС, ЄДР, документи про походження коштів.

На шляху реалізації земельної реформи головне – справжня реалізація конституційної норми про захист права власності. Важливо примножити надбану десятками поколінь довіру суспільства до нотаріату. Нотаріат має потужні ресурси – кадрові, інформаційні, матеріальні, репутаційні – а тому зможе витримати натиск земельної реформи та забезпечити якісні показники. Нотаріальна спільнота закликає всіх учасників ринку землі виважено, послідовно дотримуватися режиму запуску ринку, починаючи від найпростіших до найскладніших дій; прислухатися до позиції нотаріату, яка завжди будується на справжньому, чесному підґрунті та законності.

Процес управління характеризується циклічністю та водночас безперервністю. Безперервність забезпечують послідовним виконанням численних циклів, починаючи з поставленої мети і закінчуючи досягненням цілей.

Економічний зміст процесу управління земельними ресурсами тісно пов'язаний із системою земельних відносин, які виникають між людьми, колективами людей, державою та іншими структурами в процесі використання землі. З урахуванням цього відносини між суб'єктами управління земельними ресурсами можна розділити на міжособисті, міжсистемні та змішані.

Розширене трактування земельних відносин підтверджує висновок, що в першу чергу вони виражають позицію людей щодо управління земельними ресурсами. На сьогодні ніхто не має сумнівів в тому, що відносини, пов'язані з управлінням земельними ресурсами, це насамперед, організаційні відносини, яким належить особливе місце в забезпеченні умови раціонального використання та охорони земель.

Для збереження віддачі земельними ділянками суб'єктам управління потрібно:



визначити місце кожного державного службовця, наділити певними правами та обов'язками; навчити виконувати доручену роботу у повному обсязі; створити відповідні умови для повного виконання поставлених завдань; здійснювати контроль за виконанням роботи, координуючи роботу всіх служб, організацій, колективів.

Розуміння важливості поставлених завдань засвідчує необхідність розвитку земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами.

Варто зазначити, що у методологічному аспекті поняття «управління земельними ресурсами» і «земельний менеджмент» за глибиною свого змісту дуже відмінні. Управління поняття набагато ширше і глибше за змістом і сутністю. Управління земельними ресурсами – це діяльність, спрямована на досягнення поставленої мети, а земельний менеджмент – лише процес, один із інструментів, за допомогою якого досягають тієї чи іншої мети.

Роль ефективних інституцій та інститутів землеустрою і землевпорядкування полягає у узгодженні суперечливих інтересів, взаємодія яких здійснюється в рамках єдності та боротьби, що виявляються на різних етапах розвитку земельних відносин. Такий підхід до аналізу інститутів землеустрою і землевпорядкування дозволяє виявити базове протиріччя, яке полягає у різноспрямованості економічних інтересів у якнайшвидшому та розширеному споживанні земельних та інших природних ресурсів, навіть шляхом погіршення якості довкілля та зниження рівня життя, й екологічних інтересів у раціоналізації землекористування, відтворенні ресурсів, забезпеченні реального зростання якості життя за рахунок поліпшення екологічної ситуації та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Для виявлення екологічних та економічних інтересів у рамках інституційного середовища землеустрою, визначення їх логічної системної структурованості необхідно проаналізувати суть явища, суміжного з інтересами рівня предметності – земельних потреб у достатньо повному їх обсязі.

Економічний обіг земельних ділянок, як активного капіталу на нинішньому етапі земельних перетворень стає базовим елементом функціонування земельної економіки та економіки країни, коли б всі елементи земельного обігу (ринок прав власності, ринок прав оренди, ринок прав на земельні ділянки, іпотечний ринок) працювали в єдиній системі. Закріплення земель, процес перерозподілу, їх використання за цільовим призначенням, розміри приватного землеволодіння повинні перебувати під ефективним контролем та регуляторною політикою держави. Практика останніх років показує, що одномоментні, безсистемні, локальні заходи не можуть принести значного економічного успіху. Важливого значення для України набуває розробка і прийняття довгострокової, до 2050 року, Програми розвитку земельних відносин.

Висновки. Таким чином, правовий режим використання і охорони земель сільськогосподарського призначення реалізується завдяки створенню та проведенню комплексу заходів щодо збереження продуктивності сільськогосподарських угідь, активізування їх екологічної стійкості та родючості ґрунтів, а також уточнення ліміту їх вилучення чи викупу для несільськогосподарських потреб.

### Література

1. Земельний кодекс України : Кодекс України № 2768-III від 25.10.2001 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
2. Третяк А., Третяк В., Ковалишин О., Третяк Н.. Удосконалення методики оцінки земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Вісник Національної академії наук України*, Колегіум. 2016. URL: <http://ua-ekonomist.com/archive/2016/5/tretyak.pdf>.
3. Третяк А. Стратегічні напрями розвитку земельних відносин в Україні на 2015-2025 роки. *Землевпорядний вісник*. 2014. URL: <http://www.irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Imagefilename=PDF/Zv\_2014127.

4. Дорош Й., Аврамчук Б. Наукові підходи щодо розробки галузевого стандарту проєкту землеустрою щодо організації території наукових установ, землі яких надані для здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*, 2020. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/viewFile/13918/12180>.

5. Аврамчук Б. Наукові підходи щодо розробки галузевого стандарту проєкту землеустрою щодо організації території наукових установ, землі яких надані для здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*, 2020. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/viewFile/13918/12180>.

6. Дроздук Т. М. Правове регулювання ринку земель: світовий досвід та його використання для розвитку ринку земель в Україні. *Економіка і право*. 2015. Вип. 27. С. 238–244.

**Воронкова В. Г.**

доктор філософських наук, професор  
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні  
Запорізького національного університету  
м. Запоріжжя

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор

**Череп О. Г.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **6.2. КОНЦЕПЦІЯ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОГО ТА СТІЙКОГО ВИДУ ТУРИЗМУ**

Концепція зеленого туризму (Green Tourism) має найменший негативний вплив на навколишнє середовище та місцеві спільноти під час процесу подорожі, націлена на підтримку охорони навколишнього середовища, участі у місцевих заходах щодо сприяння створенню місцевих виробництв. Метою зеленого туризму є досягнення балансу між туризмом та навколишнім середовищем, захист місцевого довкілля та місцевої культури та сприяння поглибленому розвитку туризму. У XXI столітті термін «зелений» вважається символом цивілізації, його поважають, люблять та захищають люди у всьому світі. Індустрія туризму відома як індустрія зеленого розвитку за свій величезний потенціал розвитку.

В індустрії туризму в 21 столітті «повернення до простоти та природи» стало новою тенденцією у туризмі. Зелений колір часто використовується як метафора «захисту навколишнього середовища», «повернення до природи», «життя», зелений туризм використовується для визначення напряму розвитку туризму з точки зору управління навколишнім середовищем. Зелений туризм можна розуміти як концепцію, аналогічну сталому розвитку туризму та екотуризму, тобто при забезпеченні суспільства комфортними, безпечними та корисними для здоров'я людини продуктами, раціональному використанні ресурсів з відповідальним ставленням до суспільства та навколишнього середовища, захисту навколишнього середовища.

Зелений туризм включає концепцію сталого розвитку і проходить через ідею гармонійного співіснування людини, природи, землі. Концепція зеленого туризму означає, що учасники туризму, у тому числі туристи, ресторани, менеджери

мальовничих місць, туристичні агенції та гіді, повинні поважати природу та захищати довкілля на протязі усього туристичного процесу. Зелений туризм ґрунтується на розумінні природи, захисті природи, а не руйнуванні природного екологічного балансу. Це комплексний прояв економічного розвитку, соціальної гармонії та екологічної цінності. Він вимагає від операторів та туристів спільного підвищення обізнаності щодо охорони навколишнього середовища. Зелений туризм має безліч функцій, таких як огляд визначних пам'яток, відпочинок, відновлення сил, наукові дослідження, та науково-популярна освіта. Для туристів це не лише гедоністичний досвід, а й досвід навчання, що дозволяє не просто використовувати природне середовище, а й спиратися на паралельні відносини між природою та туризмом на основі благоговіння перед природою та усвідомлення необхідності захисту навколишнього середовища. Це збільшує можливість туристів наблизитися до природи та поглиблює розуміння життя людей [1].

Зелений туризм не лише безпечний для навколишнього середовища, а й допомагає місцевій творчості. Мета зеленого туризму – захист навколишнього середовища та суспільства з трьох причин, в основі якого: 1) Зменшення забруднення навколишнього середовища та збитків. Традиційні методи туризму часто викликають екологічні наслідки, такі як масове споживання енергії, відходи води, забруднення повітря та води, а також екологічні збитки. Зелений туризм передбачає дбайливе ставлення до місцевого довкілля, використання транспортних засобів з низьким рівнем викидів вуглецю, вибору екологічно чистих готелів та екологічних освітніх пам'яток. 2) Сприяння розвитку місцевих спільнот. Вибір зеленого туризму може допомогти створити місцеву життєздатність, спонукати молодих людей повернутися до своїх рідних міст та створити можливості для високоякісного працевлаштування. Зелений туризм підтримує місцеву культуру та традиційні галузі промисловості, забезпечує можливості працевлаштування, сприяє розвитку місцевої економіки та підвищує доходи та якість життя місцевих жителів. 3) Надає туристам всебічний досвід подорожей. Туристи можуть краще зрозуміти місцеву культуру та навколишнє середовище, а також познайомитися з методами подорожей, беручи участь у культурних заходах місцевої спільноти, дегустуючи місцеві делікатеси, знайомлячись із місцевим життям та відчуваючи природні краєвиди, у той же час піклуючись про навколишнє середовище.

Зелений туризм – це не тільки концепція, а й практика зеленого життя. Вибір туристичного місця з дружнім середовищем є першим кроком у зеленому туризмі. Ці місця або заходи цінують здоров'я місцевого довкілля та продовжують просувати концепцію сталого розвитку туризму. Це не лише дозволить познайомитися із зеленим туризмом, а й розповість про важливість захисту навколишнього середовища більшій кількості туристів. Вибір зеленого готелю, який дійсно безпечний для навколишнього середовища, є важливою частиною зеленого туризму. Високоякісні екологічно чисті готелі зазвичай використовують такі методи, як енергозбереження, скорочення відходів та зменшення забруднення, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище, а також забезпечити комфортне проживання. Під час подорожі турист може спочатку вибирати громадський транспорт, здійснити пішу прогулянку або покататися на велосипеді, щоб насолодитися краєвидами по дорозі, що не лише знижує викиди вуглекислого газу, а й глибоко познайомитися із місцевим життям та культурою. Виходячи з готелю, рекомендовано вимикати непотрібні електроприлади та крани, встановлювати температуру кондиціонера не нижче 26 градусів тощо, щоб скоротити втрати енергії та води. Для зеленого харчування слід вибирати місцеві органічні продукти, уникати надмірної упаковки, скорочувати кількість відходів та забезпечувати запаси екологічно чистих продуктів, що буде сприяти знайомству із місцевою культурою харчування. Знайомство з місцевим життям є важливою частиною поглибленого туризму. Туристи підтримують місцеву творчість та розвиток,

беруть участь у місцевих культурних заходах та невеликих поїздках у дружнє середовище, просуваючи місцеву промисловість та культуру, захищають та стійко розвивають природу та культурні цінності. Завдяки цьому мандрівник може виявити дружелюбність до навколишнього середовища та місцевої культури під час подорожі, створюючи при цьому глибокі враження від подорожі [2].

Зелений туризм йде шляхом сталого розвитку. З розвитком туризму зміцнюється інфраструктурне будівництво туристичних дестинацій. Коли доходи людей збільшуються, природна та культурна спадщина ефективно захищається, а спілкування між туристами та людьми у туристичних дестинаціях може бути покращено. Реалізація, індустрія туризму також має запровадити суворіші стандарти управління довкіллям. У той же час, з підвищенням обізнаності людей про охорону навколишнього середовища, туристи також свідомо прагнуть «зеленого відпочинку» та екологічно чистих туристичних послуг. Саме на основі цієї вимоги Всесвітня рада подорожей та туризму, найбільша у світі організація-лідер індустрії подорожей та туризму, почала виступати за впровадження серії стандартів «ISO14000» та сертифікації «Зелений глобус 21» в індустрії туризму. На початку 21 століття ISO14000 та Зелений глобус 21 стали міжнародно визнаними знаками сертифікації сталого управління якістю навколишнього середовища в індустрії подорожей та туризму.

Green Globe 21 – це глобальна система довідок, сертифікації та удосконалень у галузі сталого туризму. Вона керується Порядком денним на XXI століття та принципами сталого розвитку Саміту Землі в Ріо-де-Жанейро та надає компаніям, спільнотам та споживачам шлях сталого туризму. Green Globe 21 був створений Всесвітньою радою подорожей та туризму (WTTC) у 1993 році, і станом на 2008 рік до нього входять понад 50 держав-членів. У 1999 році було введено «Зелений глобальний стандарт 21 століття» та розпочався незалежний аудит, який просуває 4 стандарти: 1) корпоративний стандарт Green Globe 21; 2) громадський стандарт Green Globe 21; 3) міжнародний стандарт екотуризму Green Globe 21; 4) стандарт проєктування та будівництва Green Globe 21. Усі рівні учасників Green Globe 21 підлягають щорічному продовженню. Учасники поділяються на три категорії: 1) А = Партнер / Впізнаваність; 2) В = Бенчмаркінг; 3) С = Сертифікація.

Для категорій В і С атестація та сертифікація проводяться щорічно, що означає перевірку досягнення встановлених цілей та прагнення постійного вдосконалення. Це зміцнює довіру до бренду Green Globe 21 та запобігає зловживанням брендом Green Globe 21. Цей стандарт популяризований у багатьох країнах. «Закон про розвиток туризму» уряду Барбадосу, острівної країни Карибського басейну, передбачає, що всі підприємства, які пройшли сертифікацію Green Globe 21, можуть скористатися 150-відсотковим зниженням податків та звільненням від податків, що вимагає збільшення обсягу інвестицій в управління охороною довкілля щороку. Основним завданням китайського представництва Green Globe 21 є встановлення відносин співробітництва з відповідними національними департаментами управління, відповідальність за організацію, реалізацію та координацію сертифікаційних послуг, що надаються у Китаї, а також надання різноманітних допоміжних послуг, необхідних у процесі реалізації [3].

Концепція зеленого туризму як екологічно чистого та стійкого виду туризму націлена на те, щоб змінити дві традиційні концепції: 1) «туризм – це індустрія, вільна від тютюнового диму»; 2) «інвестиції у довкілля – це тягар туристичних підприємств». Слід визнати, що при використанні цих двох концепцій розвиток туризму матиме негативний вплив на навколишнє середовище, а екологічні інвестиції не будуть слугувати важливим засобом конкуренції у туристичній галузі. Тому швейцарський курорт Liusen Lake підкреслює, що «насолоджуватися природою важливіше, ніж насолоджуватися комфортом»; австрійська віденська група Black Swan Group пропонує «надавати продукти для переробки та регенерації для скорочення відходів»; туристична промисловість у Сполучених Штатах також сформулила «езпечний,

екологічно чистий» консенсус.

Концепція зеленого туризму як екологічно чистого та стійкого виду туризму встановлює:

1) етичний кодекс для туристів: дати туристам зрозуміти, що високоякісний туристичний досвід залежить від захисту природних ресурсів; встановити політику купівлі продукції лише у екологічно відповідальних компаній;

2) туристичні підприємства розвиваються та працюють з урахуванням вимог навколишнього середовища, захищають природне середовище та ніколи не реалізують туристичну продукцію, пов'язану з хутром тварин;

3) державне керівництво надає великого значення балансу безлічі цілей та координації безлічі інтересів;

4) слід здійснювати заморожування та переробку сміття;

5) будувати туристичні об'єкти розміщення, що спираються на природу, зберігати типові архітектурні стилі, будувати менше висотних залізобетонних будівель, застосовувати архітектурні стилі, що гармонують із навколишнім середовищем та використовувати місцеві будівельні матеріали;

6) економити енергію та використовувати зелену енергію; економити ресурси та використовувати відновлювані джерела енергії – без вугілля, без електрики, без нафти; використовувати сонячну енергію, геотермальну енергію, щоб зменшити зростання споживання нафтової енергії та скоротити викиди вуглекислого газу, та захищати природні ресурси; економити воду у повсякденній роботі, скоротити використання м'яких засобів, щоб уникнути забруднення води, переробляти папір;

7) розробляти екологічно чисті продукти харчування. Мета Асоціації зеленого туризму Торонто: спрямовувати туристичну індустрію до стійкого майбутнього, перетворити туризм на екологічно чисту галузь, просувати та підтримувати місцеву економіку, цінувати та поважати галузі мультикультурної та природної спадщини.

Асоціація вважає, що зелений колір означає: екологічну відповідальність, місцеву економічну життєздатність, культурну чутливість та багатство досвіду [4].

Вивчення зарубіжного досвіду зеленого туризму як екологічно чистого та стійкого виду туризму дало можливість:

1) думати і мріяти про зелене;

2) планувати зелену ходьбу: вибирати екологічно чистий вид транспорту (ходьба, рикші, поїзди, автобуси, велосипеди);

3) вибирати зелене житло;

4) вибирати зелену дієту та місцеві органічні продукти.

5) «3R»: скорочення, повторне використання та переробка;

6) зменшити свій екологічний слід: використовувати органічні продукти харчування та екологічно чисті продукти;

7) переробка: скоротити кількість сміття – сині контейнери для банок, пластику, скла, сірі контейнери для газет, карток;

8) зелені покупки, зелене споживання та ведення «зеленого» бізнесу для спілкування з природою. На прикладі Торонто можна показати, що Торонто – це земля, повна можливостей повторного використання.

У Сполученому Королівстві (Британія) проводиться всесвітньо відомий форум з туризму та навколишнього середовища, метою якого є просування концепцій зеленого бізнесу туристичним компаніям. Основна мета цього форуму заохочувати туристичні компанії до участі у Програмі підприємств зеленого туризму, аналогічній британській програмі BS7750 та Схемі екологічного менеджменту та аудиту ЄС. Участь у цій програмі є добровільною, але компанії повинні взяти на себе зобов'язання працювати екологічно відповідальним чином. Для туристичного бізнесу необхідно встановити свої власні цілі з поліпшення навколишнього середовища, а потім прийняти громадську оцінку. Спеціальна робоча група з туризму та довкілля Шотландії сформулювала 5

«зелених» принципів:

1) будь-яка виробнича поведінка підприємства не повинна завдавати шкоди навколишньому середовищу;

2) за допомогою високого стандарту дизайну виробляти продукцію таким чином, щоб відбивати місцеву історію та культурні традиції;

3) використовувати місцевих співробітників та переймати місцеву майстерність;

4) використовувати стійкий розвиток туризму з урахуванням особливостей місцевості, контролювати вплив проєкту на навколишнє середовище та при необхідності вживати заходів, що коректують.

Як засвідчив аналіз зелених туристичних організацій, досягти екологічно чистих подорожей у рамках практики зеленого туризму можна за умови дотримання принципів екологічної чистоти та відповідальності при організації транспорту, приготуванні їжі та плануванні діяльності, для чого слід:

1) Використовувати найменш забруднюючі види транспорту.

2) Звести до мінімуму вживання надмірно оброблених та упакованих продуктів харчування та напоїв.

3) Намагатися не використовувати одноразові предмети.

4) Прибирати всі принесені з собою речі і ніколи не залишати сміття.

5) Намагатися не розпалювати вогонь.

6) Не турбувати дику природу, не полювати і не збирати рослини.

7) Не втручатись у життя місцевих жителів.

8) Дотримуватись тиші та намагатися не використовувати гучномовці.

9) Привозити якнайменше високотехнологічної продукції.

10) Дотримуватись вказівок органів управління туристичними пам'ятками та приділяти велику увагу запобіганню пожежам.

11) Вибирати маршрут і місце призначення, що відповідають фізичним силам та інтересам кожної людини, де мандрівник буде збирати інформацію про об'єкти мальовничих та туристичних місць.

12) Займатися освітньою діяльністю та насолоджуватись природою, наприклад малювання, спостереження за птахами, відвідування ферм та групові ігри.

13) Розвивати своє фізичне тіло, насолоджуючись красою природи, наприклад, їзда на велосипеді, веслування, ходьба, йога відповідно до зеленого принципу «відсутності забруднення»:

14) Використовувати кілька багаторазових контейнерів, таких як коробки для сніданку, пляшки з водою, скоротити кількість одноразового паперового або пластикового посуду.

15) Вживати свіжі продукти та зменшити споживання консервованих або інших упакованих дієт.

16) Вживати більше овочів, фруктів, сухофруктів та горіхів та менше м'яса.

17) Намагатися готувати їжу та напої самостійно, наприклад сендвічі, салати, суші, десерти, соки, чай тощо.

18) Насолоджуватись звуками природи, зменшити штучний шум, щоб оцінити спокійну атмосферу природи [5].

Екотуризм, також званий зеленим туризмом, є однією з форм сталого туризму, більше зосередженого на відкритті природи (екосистем, агросистем і сільського туризму), міської екології (екологічні сади, екологічні зелені зони, міські природні заповідники, аспекти міської екології), орієнтовані на міську культуру та спадщину, які потрібно зберегти.

Термін «екотуризм» років тому, походить від префікса «еко» та грецького *oikos*, «будинок» або «середовище проживання». Це вперше дозволило утворити такі слова, як економіка та екологія. Нині префікс еко в основному використовується для утворення неологізмів, пов'язаних із довкіллям. Термін з'явився у 1983 році, який

використав мексиканський архітектор Гектор Себальос-Ласкураїн. За його словами, екотуризм – це «екологічно відповідальна подорож та відвідування відносно непорушених природних територій, щоб насолоджуватися та цінувати природу (і будь-які супутні культурні особливості, як минулі, так і теперішні, що сприяє збереженню природи, забезпечує благодійно активне соціально-економічне залучення місцевого населення, тобто туризм з низьким впливом на навколишнє середовище та корисним для населення приймаючої країни.

Міжнародне товариство екотуризму дало визначення цього терміну в 1991 році: «Екотуризм – це відповідальна подорож природним середовищем, де зберігаються ресурси та добробут населення», оновлене в 2016 році Глобальною мережею Ecotourism Network, додавши, з розумінням місцевих екосистем і культур як практику «відповідальної подорожі природними територіями, яка зберігає навколишнє середовище та покращує добробут місцевого населення. Найбільш типовим принципом відповідального туризму є досвід подорожі, тобто максимізація місцевого добробуту, яка розглядає пункт призначення у вигляді довгострокової економічної життєздатності для туризму, включає контроль місцевого управління, якісні робочі місця, місцеве збереження витрат відвідувачів і справедливий розподіл економічних і соціальних вигод.

Екотуризм має на меті стати «стійкою» відповіддю на тривожне зростання масового туризму, який недостатньо усвідомлює загрози для навколишнього середовища. Розвиток туризму, спрямований на все більш швидке та «прибуткове» споживання подорожей, де кожен вважає, що має право відкривати навіть найвіддаленішу частину світу, долати загрози відновлюваних природних ресурсів, таких як прісна вода, ліси та коралові рифи і ставить під загрозу виживання багатьох живих видів. Одним із принципів екотуризму є підвищення обізнаності про необхідність збереження природного середовища та культурної спадщини. З цієї причини екотуризм має бути пов'язаний із конкретною територією і, отже, розглядатися відповідно до принципу територіального підходу.

Всесвітня туристична організація (UNWTO) визначає сталий розвиток туризму як «туризм, який повністю враховує його поточні та майбутні економічні, соціальні та екологічні наслідки, задовольняючи потреби відвідувачів, професіоналів, навколишнє середовище та прийом громад». Різні назви екотуризму пов'язані з аспектом (соціальним, культурним, природним), який найбільше цінується під час подорожі.

Поняття сталого туризму включає три характеристики:

- 1) сприяти створенню стабільних робочих місць;
- 2) забезпечити недопущення збільшення нерівності та залучення різних верств місцевого населення;
- 3) діяти для збереження біорізноманіття та обмеження екологічного впливу відвідувачів.

Всесвітня туристична організація визначає сталий розвиток туризму як такий, що задовольняє поточні потреби туристів і приймаючих регіонів, одночасно захищаючи та покращуючи перспективи на майбутнє. Вважається, що це веде до управління всіма ресурсами таким чином, щоб економічні, соціальні та естетичні потреби могли бути задоволені, зберігаючи культурну цілісність, важливі екологічні процеси, біологічне різноманіття та живі системи за умови, що всі зацікавлені сторони беруть активну участь і зобов'язуються поважати ефективно впровадження сталого туризму (GTD). 2017 рік Організація Об'єднаних Націй оголосила «Міжнародним роком сталого розвитку туризму». У Франції опитування Tourism Alliance у 2021 році показало, що «85% французів зацікавлені в сталому туризмі, 40% з них готові платити за нього навіть більше.

Таким чином, концепція зеленого та сталого туризму включає розвиток різних типів «спортивно-природного» туризму, що включає певні види діяльності, які

практикуються на природі, – пішохідний туризм, каньйонінг, скелелазіння, веслування на каное, дельтапланеризм, дикий кемпінг, лижні прогулянки тощо. Прибережний туризм включає прогулянкові човни, підводне плавання, риболовля (риба). Туризм і полювання часто є джерелом зіткнень і труднощів з точки зору управління безпекою, особливо щодо прогулянок в лісі або на околицях в кінці літа і восени під час полювання. Зимовий туризм створює значний вплив на навколишнє середовище через споживання простору, вирубку лісів для створення стежок, відведення водних ресурсів, наприклад, порушення дикої природи у важку пору року тощо. Туризм передбачає дедалі частіші моторизовані подорожі, особливо на автомобілі та літаку, які найбільше забруднюють навколишнє середовище та мають найбільший вплив на клімат. «Класичний» туризм збільшує попит на інфраструктуру і, зокрема, на паркінги, дороги та шосе, вплив яких з точки зору екологічної фрагментації продовжує зростати, і чий вплив з точки зору загибелі на дорогах, здається, дуже посилюється туризмом.

Сталий туризм прагне сприяти більш енергоефективному транспорту, зокрема використанню поїздів і велосипедів. Він також прагне просувати місцеві продукти та обмежити інфраструктуру, яка має сильний вплив на навколишнє середовище. «Зелений туризм і екотуризм сприяють розвитку більшості галузей, і подорожі не є винятком. Все більше і більше мандрівників вимірюють загальний вплив на навколишнє середовище. Так само турсператори слідкують за трендом і враховують запити клієнтів щодо «зелених» подорожей.

Таким чином, тенденція розвитку зеленого туризму та екотуризму стала більш популярною. Ці нові екологічно чисті практики враховують усі аспекти перебування, тобто види транспорту, діяльність і відпочинок, проживання та все інше. Практики екотуризму стали цілісними, вони впливають як на мандрівника, так і на пункт призначення. Це передбачає більш етичне споживання в економіці та туристичній діяльності. Зараз екотуризм дає можливість скористатися перевагами масового туризму. Чудова можливість для громад у містах, країнах, а також для природних просторів і місцевих підприємств. Напрями розвитку екотуризму – це сталий, культурний, природний розвиток і відповідальний туризм. У міру зростання економіки подорожей створюються нові можливості в екотуризмі. За даними Управління міжнародної торгівлі, подорожі становлять 2,7% світового ВВП. Кілька нещодавніх досліджень показали зростання ринку зелених подорожей, туристичні агентства починають визнавати, що екотуризм досяг успішного зростання на світовому туристичному ринку.

### Література

1. Венгерська, Наталя, Череп, Алла, Воронкова, Валентина, Лариса, Безкоровайна, Лариса, Череп, Олексаендр & Бойка, Олена. Кластерна модель організації сільського туризму в європейському союзі: теоретичні та практичні аспекти. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse «Helvetica», 2023. 15 (92). P. 142–151.

2. Венгерська Наталя, Воронкова Валентина, Безкоровайна Лариса. Напрями розвитку креативного сільського туризму після пандемії COVID-19. «*Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства*». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник : д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 668–672.

3. Воронкова В. Г., Венгерська Н. С. & Безкоровайна Л. В. Розумний туризм як чинник конкурентоспроможності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 207–212.



4. Нікітенко В. О. & Воронкова В. Г. Концепція розумного туризму та індустрії послуг як стратегічної галузі національної економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / за заг. ред. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 153–158.

5. Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку : монографія / за заг. ред. Л. В. Безкоровайної. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 445 с.

**Кісенко О. А.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **6.3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ**

Управління землями сільськогосподарського призначення на основі європейського досвіду балансу розвитку на основі креативності та інклюзивності передбачає впровадження підходів, які сприяють збалансованому розвитку сільськогосподарського сектору з урахуванням креативності, інновацій та участі всіх зацікавлених сторін. Цей підхід може бути важливим для забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення ефективності сільського господарства, збереження природних ресурсів та підтримки різноманітності сільських громад.

Основні принципи та практики, які можна взяти на увагу при розробці такого підходу, включають. Аграрна політика та регулювання: Запозичення з європейського досвіду може полягати в створенні ефективної аграрної політики, яка би сприяла розвитку сільськогосподарського сектору, стимулювала інновації та допомагала збалансованому використанню земельних ресурсів.

Ресурсне управління: Інтегрований підхід до управління земельними ресурсами допомагає забезпечити їх ефективне використання, враховуючи потреби сільськогосподарського виробництва, а також охорону природи та екологічну стійкість.

Інновації та дослідження: Сприяння інноваційним підходам у сільському господарстві допоможе підвищити продуктивність, якість виробництва та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Розвиток сільських територій: Формування стійких сільських громад, стимулювання розвитку інфраструктури та послуг у селах сприяє підвищенню якості життя селян і робить сільські території більш привабливими для молоді та інвесторів.

Інклюзивність і соціальна відповідальність: Важливо враховувати потреби всіх груп населення, включаючи малозабезпечених та вразливих груп.

Розвиток аграрного сектору має бути спрямований на підвищення життєвого рівня всього селянського населення.

Освіта та навчання: Розвиток сільськогосподарського сектору на основі креативності передбачає інвестування в освіту, навчання та підвищення кваліфікації селянської спільноти, щоб вони могли ефективно впроваджувати нові методи та технології.

Сільський туризм та культурна спадщина: Використання сільськогосподарських територій для розвитку агротуризму та збереження культурної спадщини може стати додатковим джерелом доходів для сільських громад та сприяти розвитку сільських територій[1].

Важливо підкреслити, що впровадження цих підходів потребує відповідних ресурсів, правової бази та сприяння з боку держави. Здійснення управління землями

на основі креативності та інклюзивності може сприяти сталому розвитку сільськогосподарського сектору, покращенню якості життя на селі. Тепер слід більш детально розглянути впровадження ключових аспектів, які нам можуть запропонувати європейські країни виходячи зі свого досвіду. Одним із цих аспектів є інклюзивність в доступі до землі та правового регулювання, яке спрямоване на забезпечення рівних можливостей для різних груп населення в отриманні та використанні сільськогосподарських земель. Це означає, що багато європейських країн мають законодавство та політику, які передбачають спеціальні заходи для захисту прав менш розвинених сільських громад, малих фермерів, жінок та молоді на отримання землі. Це може включати в себе встановлення квот для жінок у власності або управлінні землею, підтримку молодих фермерів через фінансову допомогу тощо, також в багатьох країнах Європи існують спеціальні програми та фонди, які надають фінансову підтримку для малих фермерів та інших вразливих груп. Ці програми можуть включати в себе надання позики на придбання землі, інвестиції у сільське господарство та навчання для покращення навичок. Окрім цього встановлюють обмеження на відчуження та продаж сільськогосподарської землі, щоб запобігти її спекуляції та великим корпораціям, забезпечуючи доступ до землі для менших фермерів.

Такого типу заходи спрямовані на створення більш справедливого та інклюзивного сільськогосподарського сектору, де різні групи населення мають рівні можливості для розвитку сільського господарства та використання сільськогосподарських земель, що в свою чергу сприяє зміцненню громад, збереженню культурної спадщини та сталому розвитку сільських територій [2].

Другим аспектом виступає земельне планування і регулювання. Він передбачає створення системи, яка раціонально визначає призначення та використання земельних ділянок з урахуванням екологічних, економічних та соціокультурних факторів. Важливим аспектом земельного планування є збереження природних ресурсів, включаючи ліси, водні ресурси та біорізноманіття. Встановлення зон екологічного захисту та заборона забудови на вразливих екосистемах є частиною цього підходу. Також це пов'язано з урбаністичними обмеженнями, що враховує розвиток міських та сільських територій, встановлюючи обмеження на забудову та розміщення інфраструктури. Це допомагає підтримувати сталість розвитку та запобігає надмірному забудові. Слід також зазначити, що земельне планування і регулювання бере на себе відповідальність за контроль над земельними операціями, такими як зміна власника, оренда або зміна призначення землі та регулює участь місцевих громад у прийнятті рішень. Громади можуть вносити пропозиції та зауваження до земельних планів, що допомагає враховувати їхні потреби та думки.

Земельне планування і регулювання є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та раціонального використання сільськогосподарських земель, а також для збереження природних ресурсів і забезпечення інклюзивності у доступі до землі для різних груп сільського населення.

Третім аспектом в контексті управління сільськогосподарськими землями в європейському досвіді є фінансова підтримка, діяльність якої, спрямована на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та підтримку сільських громад.

Це можна помітити через наявність програм, які надають фінансову підтримку малим та родинним фермам, що включають в себе надання субсидій, дотацій або низькопроцентних позик для покриття витрат на посіви, обладнання, технології та інфраструктуру або ж програм, що демонструють розвиток сільських підприємств через аграрні інновації, що включають в себе інвестиції у нові технології, посилюють виробництво, впроваджують якісні стандарти та демонструють розвиток маркетингових стратегій.

Фінансова підтримка може бути спрямована на заходи для збереження природних ресурсів, таких як створення зелених коридорів, лісові програми чи

впровадження екологічно чистих сільськогосподарських методів, також уряд та фінансові установи можуть надавати низькопроцентні кредити, гранти або гарантії для проєктів, спрямованих на сталість розвитку, зокрема з екологічною та соціальною спрямованістю. Не менш важливим аспектом є інформування та навчання сільських підприємців щодо фінансової грамотності та управління фінансами, щоб вони могли ефективно використовувати отримані кошти та планувати свою діяльність. Вся вищезазначена фінансова підтримка спрямована на забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарського сектору, збереження природних ресурсів, підтримку сільських громад. Вона відіграє важливу роль у підтримці економічної життєздатності сільських суб'єктів та сприяє створенню умов для сталого розвитку сільських територій.

Четвертий аспект – інновації та технології, їх сприяння технологічному розвитку та впровадженню інновацій у сільському господарстві. Технології та інновації в сільському секторі можуть сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню впливу на довкілля, покращенню якості продукції та сприяти сталому розвитку.

Вже на сьогоднішній день європейські країни займаються впровадженням інформаційних технологій, цифрової трансформації та системи моніторингу, які допомагають фермерам оптимізувати виробництво і дають розуміння, як треба використовувати модернові технології, такі як сільськогосподарські машини, системи автоматизації, сільськогосподарські дрони, технології точного землеробства і багато іншого. Ці технології спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності у сільському господарстві, також суттєво прогресує біологічне сільське господарство, що передбачає використання екологічно чистих методів вирощування продукції без синтетичних хімічних добрив та пестицидів. Це сприяє збереженню родючості ґрунтів та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Також не слід забувати і про інвестиції у генетичні дослідження рослин та тварин для створення сортів і порід, які мають високий рівень врожайності, стійкість до хвороб та адаптованість до зміни клімату. Отже, інновації та технології сприяють не лише підвищенню продуктивності сільського господарства, а й зменшенню впливу на довкілля, покращенню якості продукції та забезпеченню сталості розвитку сільських територій. У Європі інвестиції в цей аспект допомагають забезпечити конкурентоспроможність сільського господарства на світовому ринку та зберегти його статус провідної галузі в економіці.

Наступним аспектом є «Партнерство та співпраця», він підкреслює важливість співпраці між різними зацікавленими сторонами, такими як урядові органи, громади, сільські підприємства, академічні установи та громадські організації, для спільного розв'язання проблем і підтримки сталого розвитку сільських територій.

Управління сільськогосподарськими землями за європейським стандартом вимагає співпраці не лише між різними рівнями влади від місцевих до національних рівнів, але й між різними секторами господарства і суспільством. Уряди співпрацюють з приватним сектором для спільної реалізації проєктів та програм, спрямованих на розвиток сільського господарства. Це може включати в себе інвестиції у сільськогосподарські підприємства, сприяння експорту сільськогосподарської продукції, розвиток сільського туризму і багато інших проєктів. Партнерства також враховують участь громад у прийнятті рішень та розвитку проєктів. Громадські обговорення, консультації та залучення місцевого населення до процесу прийняття рішень допомагають забезпечити узгодженість і підтримку серед населення. Проте найголовнішим чинником в цьому розділі виступає «міжнародна співпраця», вона демонструє найбільшу прогресивність через партнерство з країнами, міжнародними організаціями та партнерами для обміну знаннями, ресурсами та технологіями в галузі сільського господарства та земельного управління [3].

Цей підхід до управління сільськогосподарськими землями базується на ідеї співпраці та партнерства між різними групами зацікавлених сторін з метою досягнення спільних цілей, таких як сталий розвиток, підвищення продуктивності, збереження

природних ресурсів та підтримка сільських громад. І останній, але не менш важливий аспект, який відіграє важливу роль у підготовці сільських громад та фахівців до ефективного та сталого використання земельних ресурсів – «Освіта та навчання».

Тут головну роль відіграє аграрна освіта, яка завдяки існуванню спеціалізованих аграрних університетів та коледжів, надає освіту в галузі сільськогосподарських наук, агрономії, тваринництва, лісівництва, агробізнесу та інших суміжних галузях. До аграрної освіти також можна віднести «екологічну освіту» (концепцію про важливість збереження природних ресурсів та сталого землекористування) та «цифрову освіту» (у контексті сучасних технологій в сільському господарстві, інтегрування цифрової освіти допомагає використовувати та адаптувати сучасні інформаційні технології та дані для підвищення продуктивності). Окрім вищезазначених освіт, не слід забувати про професійну підготовку, яка є важливою частиною освіти в сільському господарстві, що включає навчання сільських фермерів та робітників у сфері виробництва, обробки та збуту сільськогосподарської продукції та спеціалізовані курси та тренінги, велика увага яких приділяється організації заходів для фермерів та сільських мешканців. Ці навчальні програми можуть стосуватися впровадження нових технологій, управління господарством, біологічного землеробства, збереження природних ресурсів тощо. В решті решт «освіта та навчання» включає також дослідницькі програми та проєкти, спрямовані на розвиток нових методів та технологій у сільському господарстві, а університети та дослідницькі центри проводять дослідження щодо покращення сільськогосподарських практик.

Отже цей аспект є фундаментальними складовими сталого розвитку сільського господарства і земельного управління в Європейському досвіді. Він допомагає готувати кваліфікованих фахівців, які здатні впроваджувати інновації та ефективно використовувати земельні ресурси для забезпечення продовольства та сталого розвитку сільських територій. На основі викладеного матеріалу можна зробити висновок, що європейський досвід управління землями на основі креативності та інклюзивності слугує прикладом для інших регіонів, які прагнуть розвивати свій аграрний сектор та сільські території з урахуванням різноманітних потреб і інтересів суспільства.

### **Література**

1. Стан та тенденції у сфері земельних та водних ресурсів. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. URL: <http://www.fao.org/3/i1688r/i1688r03.pdf>.
2. Зінчук Т. О., Данкевич В. Є. Європейський досвід формування ринку сільськогосподарських земель. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 84.
3. Agriculture. URL: <https://www.eea.europa.eu/soer/2015/europe/agriculture>.

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор

**Бабміндра Д. І.**

доктор економічних наук, професор

**Зарешнюк Н. О.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## **6.4. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОВНОЦІННОГО РИНКУ ЗЕМЛІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

Серед всіх інших елементів природного середовища, використовуваних при виробництві матеріальних благ, дуже важлива роль належить земельним ресурсам, які відновлюються. Відповідно до статті 14 Конституції України, земля є основним

багатством країни і знаходиться під особливим захистом держави [1]. У Земельному кодексі (Стаття 1) ця норма отримує подальший розвиток у Конституції України [2]. Маючи багатоцільове використання, земля є основною просторового і територіального розміщення і розвитку засобів виробництва і продуктивних сил і місць в сільському і лісовому господарстві, а також розселення народів. Земля разом з трудовими ресурсами та вартістю продукції, створеної людиною, вона являє собою основу соціально-економічного, культурного і політичного розвитку народу.

Фактично, будучи основою кредиту і фінансової системи, вона була і, як і раніше, залишається надійним ресурсом для економічного зростання країни. Земля – це ресурс, який використовується і дозволяє формувати 95% обсягу продовольчих фондів, а дві третини фондів споживчих товарів формуються і по праву вважаються первинними. Фактори виробництва, що становлять основу української економіки.

Основним завданням, засобом її вирішення, є функціональна діяльність. Існують внутрішні і зовнішні функції держави щодо управління земельними ресурсами (рис. 1).

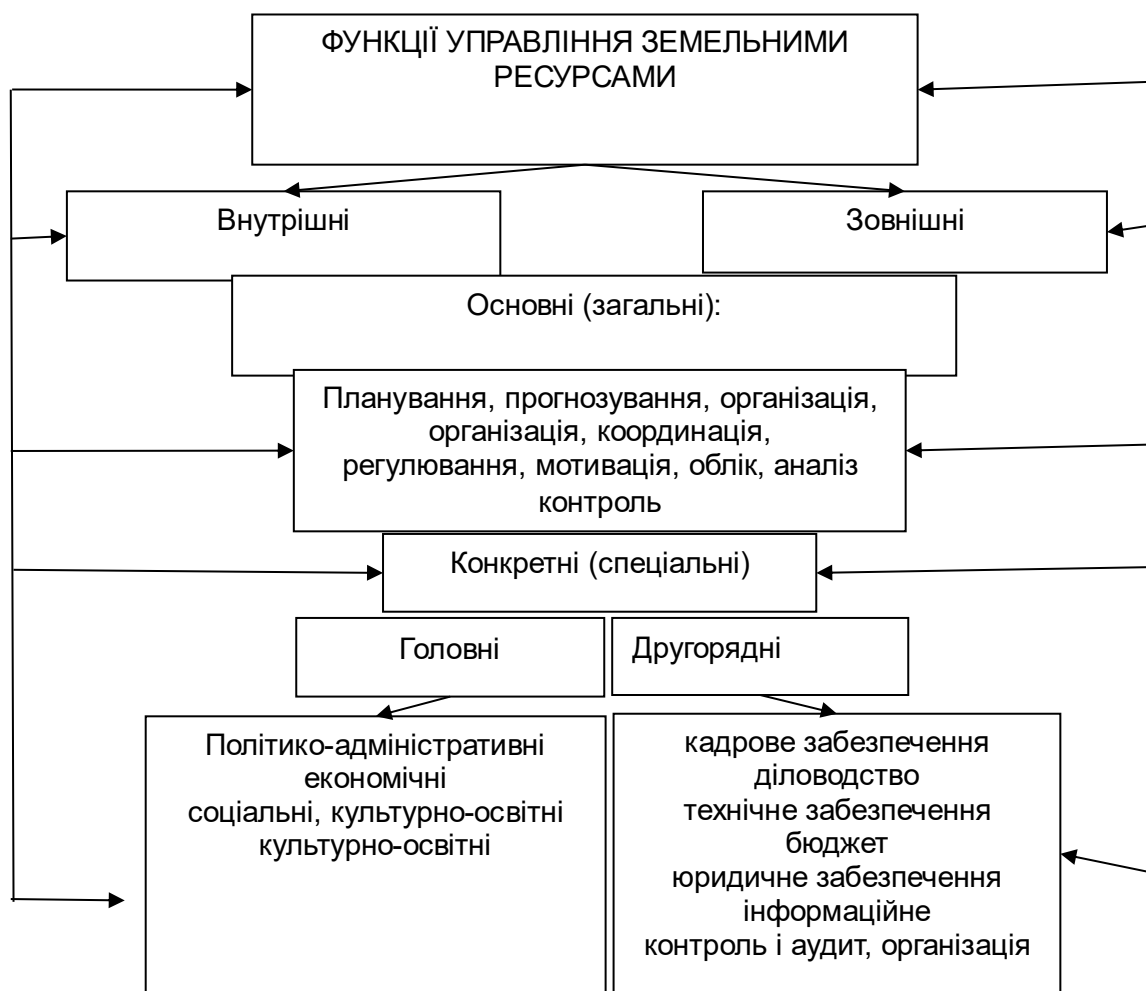


Рисунок 1 – Функції держави щодо управління земельними ресурсами [3]

Вважаємо за доцільне дослідити склад і змістовні характеристики функцій управління, що виконує адміністрація і які, напряду безпосередньо залежать від функцій держави, тобто відображають основні напрямки її діяльності, що спрямовані на досягнення взаємної узгодженості і задоволення різноманітних інтересів окремих громадян, соціальних груп і суспільства в цілому. В різні часи та етапи історичного розвитку, держава стикається з певними аспектами.

Управління внутрішніми соціальними процесами та його конфігурація включає наступні функції: економічна, політична, соціальна та правоохоронна, навколишнє середовище. Зовнішня функція держави є основним напрямком його діяльності в області міжнародних відносин, дипломатії, зовнішньої економіки, громадськості, культури, інформації, глобального

Співпраця, в цілому, держава виконує невід'ємний набір функцій, які підтримують важливі заходи суспільства в більшій або меншій мірі.

Управлінські функції, як відносно відокремлений вид діяльності в процесі розподілу управлінської праці, відрізняються, зокрема формами та методами, що впливають на керовані об'єкти або процеси. Вони діляться на кілька груп: основні (загальні) і специфічні (спеціальні), які також поділяється на основну та допоміжну функції.

Основні функції задіяні в будь-якій реалізації. Цикл управління включає в себе: відповідно до загальноприйнятої класифікації-прогнозування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, облік, аналіз, управління; відповідно до опосередкованих – планування, організація, мотивація, контроль (рис. 2).

Загальне управління здійснюється державними органами, наділеними загальними та спеціальними повноваженнями, і має регіональний (місцевий) характер, поширюється на всі землі в межах (всієї України, областей, адміністративних районів, міст).

Поширюється на всі землі в межах (всієї України, областей, адміністративних районів, міст), незалежно від суб'єкта права на земельну ділянку або виду земель.

Галузевий (секторальний) землеустрій здійснюється такими органами міністерствами, комітетами та службами, які не залежить від регіональної приналежності.

Місцеве управління належить до компетенції органів місцевого самоврядування і може мати загальний або спеціальний характер.

Внутрішньогосподарський землеустрій здійснюється власниками та користувачами земельних ділянок [4].



Рисунок 2 – Класифікація методів управління земельними ресурсами [5]

Управління земельними ресурсами має комплексний характер, оскільки зачіпає інтереси багатьох суб'єктів, пов'язаних із землею. Тому воно вимагає системного підходу до управління процесами використання та охорони земельних ресурсів.

Держава законодавчо визначає, хто може продавати землю, для яких цілей і в

якому обсязі. Держава контролює і регулює ринок землі, а також землекористування в цілому, щоб запобігти зловживанням, пов'язаним із землекористуванням.

Загальна площа земель сільськогосподарського призначення у власності громадян України не може перевищувати 10 000 га, або 100 га до 1 січня 2024 року. Продаж земель сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності також заборонений; до 1 січня 2030 року ціна продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення не може бути нижчою за їхню нормативну грошову оцінку. Відповідно до цього закону, лише громадяни України можуть набувати право власності на землі сільськогосподарського призначення. Після 1 січня 2024 року юридичні особи, власниками яких є громадяни України, також зможуть набувати право власності на землю сільськогосподарського призначення. Ці юридичні особи можуть придбати до 10 000 га землі. Іноземці можуть купувати землю або частки в юридичних особах, які володіють землею, лише за умови схвалення на референдумі та дотримання інших умов (Закон України № 552-ІХ від 2020 року) [6].

Положення Закону без належного регулювання та державного контролю можуть створити ризик монополізації ринку земель сільськогосподарського призначення та перешкоджати конкуренції. Це пов'язано насамперед з тим, що процес концентрації земель в Україні стає все більш інтенсивним. Його основними учасниками є іноземні та державні агрохолдинги. Станом на 2018 рік 180 агропідприємств, що становить лише 0,4% від загальної кількості, володіли майже 20% земельного банку України, а частка фермерських господарств ледь сягала 2% (Маруняк та ін.) Якщо ці сегменти ринку будуть нерегульованими і в них домінуватимуть найбільші власники, кількість малих і середніх підприємств (МСП) зменшиться.

Така концентрація може становити загрозу для української економіки, особливо якщо вона не контролюється і не встановлюються певні регуляторні обмеження. Тому питання впливу великого агробізнесу та наслідків його діяльності в умовах децентралізації набуває особливого значення. З цієї причини необхідне особливе ставлення до відкриття ринку землі [7].

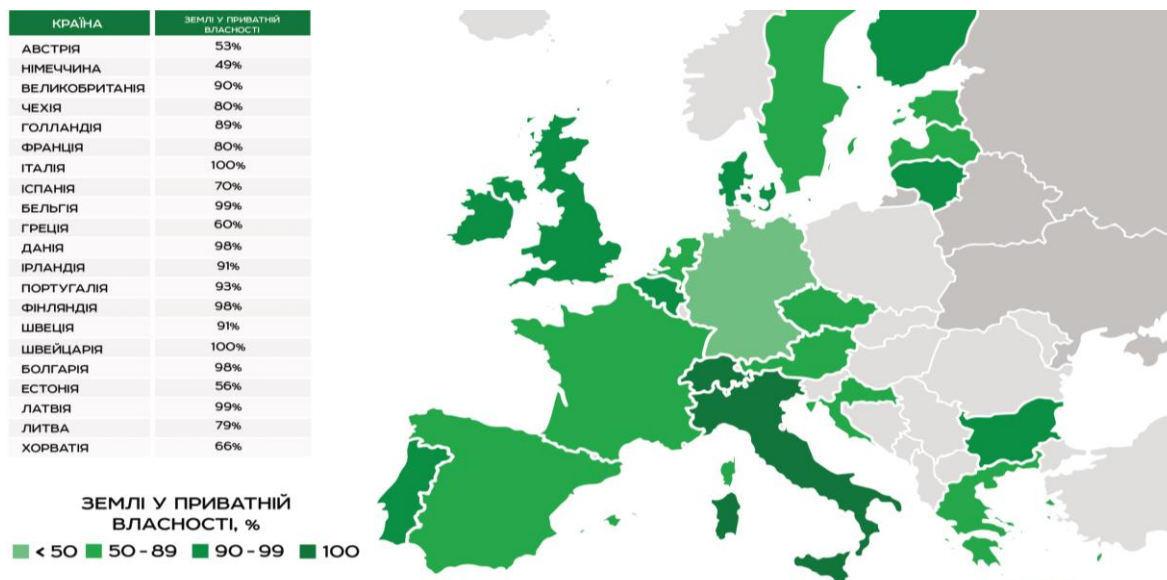


Рисунок 3 – Землі в приватній власності в країнах світу [8]

Слід зазначити, що Закон не передбачає єдиної процедури оцінки земель сільськогосподарського призначення та передачі права власності, а це означає, що процес може бути непрозорим і некерованим. Необхідно розвивати цивілізовані умови ринку землі в Україні та рівноправно розвивати різні форми господарювання на землі та формувати справедливий баланс між інтересами власників сільськогосподарських

земель, з одного боку, загальними інтересами громади, з іншого, та раціональним використанням і охороною земель. Зокрема, вже зараз існує потреба у розробці антимонопольних вимог щодо встановлення безпечних рівнів концентрації земель в межах районів, областей та країни в цілому.

Якщо не контролювати землекористування, існує ризик, що всі землі (особливо родючі) будуть скуплені великими компаніями. Зарубіжний досвід підтверджує, що такі монополії на ринку можливі.

За останні півтора десятиліття сільськогосподарські землі в різних країнах були масово скуплені компаніями та державними фондами з багатих країн. Наприклад, згідно з дослідженням А. Петренка, найвища концентрація землі спостерігається в Латинській Америці. У Колумбії 0,4% всіх фермерів займають 67% всіх виробничих земель. У Чилі та Парагваї 1% великих фермерів займають 70% землі. В Аргентині 1% землевласників контролює 35% всіх сільськогосподарських земель (рис. 3).

За останні 12 років компанії придбали понад 50 мільйонів гектарів родючих земель по всьому світу. При цьому немає жодної інформації про те, що ці нові «інвестиції» принесли користь місцевому населенню та сприяли розвитку сільських територій [9]. З огляду на аналіз таких даних, Україна вже мала б створити умови для стримування концентрації земельних ресурсів та запобігання їх розпорошенню фіктивними дрібними власниками під завісою відносин контролю. Крім того, особливу увагу слід приділити обмеженню надання необґрунтованої державної допомоги, яка може негативно вплинути на конкуренцію. Правила повинні бути такими, щоб не було необхідності доводити іноземним державам чи іноземним компаніям, що ці правила не є бар'єром для міжнародної торгівлі чи інвестицій.

Цілі є важливими мотиваторами в процесі управління земельними ресурсами. Крім того, цілі мають бути зосереджені на найважливіших аспектах, тобто, по-перше, щодо забезпечення умов ефективного землекористування та задоволення потреб ринку. Ці аспекти правильно вказані у книзі «Управління без конфліктів» німецьких менеджерів В. Зігерт і Л. Ланг, що мистецтво постановки цілей – це також мистецтво управління. Без мети немає контролю. Відповідно до процесу землекористування та збереження, творчість та ініціатива поступово зникають, з'являється демонстрація почуття безвідповідальності за доручену роботу тощо. Метою землеустрою є вирішення проблем шляхом організованого, раціонального використання та охорони земель, а також цілеспрямованою діяльністю суб'єкта. Світ накопичив багатий досвід земельних реформ, які проводилися в різних історичних контекстах. Ринок землі є об'єктивно необхідною складовою ринкової економіки.

Кожна країна є унікальною в цьому відношенні, оскільки не існує єдиної моделі регулювання земельних відносин. Однак у всіх країнах формування ринку землі супроводжувалося певними труднощами і йому приділялася особлива увага з боку держави. Її ефективне використання мало б позитивний вплив на вдосконалення земельних відносин в Україні. Як свідчить міжнародний досвід, повноцінний розвиток ринку землі, забезпечення продовольчої безпеки та ефективний розвиток агропромислового сектору можливий лише за умови створення державою якісної правової системи захисту прав власності та прав фермерів, надання якісної та системної підтримки, чіткого регулювання ринку та захисту конкуренції. Саме так і буде. Аналіз основних підходів, використаних у процесі створення ринків земель сільськогосподарського призначення в розвинених країнах світу, показує, що, незважаючи на існування різних адміністративних моделей у різних країнах, загальний підхід має спільні риси і спрямований на захист національного виробника.

### Література

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%>.



2. Земельний кодекс України від 25.10.01 № 2768-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Беземчук О. Г. Механізм управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. № 1. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2674>.
4. Другак В. М. Концептуальні засади системи земельного устрою України. *Земельне право України: теорія і практика*. 2012. № 1. С. 14–21.
5. Габор В. С. Управління земельними ресурсами за умов ринкових відносин. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 2. С. 237–241.
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» 31 березня 2020 року. ВР України. URL: <http://lubotin-rada.gov.ua/news/id/4435>.
7. Маруняк, Є., Лісовський, С., Голубцов, О., Чехній, В., Фаріон, Ю., Амосов, М. (2021). Дослідження впливу концентрації сільськогосподарських земель на довкілля та суспільство в Україні. Київ. [https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/vplyv-kontsentracii-zemel-landmatrix\\_s.pdf](https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/vplyv-kontsentracii-zemel-landmatrix_s.pdf).
8. Земельний довідник України 2020. (2020). <https://agropolit.com/spetsproekty/705-zemelniy-dovidnik-ukrayini--baza-danih-pro-zemelniy-fond-krayini>.
9. Петренко А. (2019). Риски и важность аграрной реформы. Мировой опыт. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/petrenko/5dc57e76ce98a>.

## РОЗДІЛ 7 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

**Андросова О. Ф.**  
доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### 7.1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

В реальних умовах воєнних дій в Україні наша держава забезпечує модернізацію підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі економіки та в органах місцевого самоврядування з метою приведення їх у відповідність до принципів і стандартів Європейського Союзу та Євroatлантичного співтовариства. Ключовим елементом цієї модернізації є розвиток лідерів – керівників на всіх рівнях державної служби та органів місцевого самоврядування, зокрема керівників вищої ланки, які повинні мати здатність і відповідальність впроваджувати зміни в процесі адміністративної реформи. Державні службовці та керівники органів місцевого самоврядування повинні відігравати провідну роль у процесі реформи, бути її наставниками та лідерами. Якісні ознаки лідерства є основою для подальшого успіху. Якщо лідери не виявляють достатнього інтересу до реформи, політики то громадськість буде наслідувати їхній приклад.

Важливість акцентування уваги на лідерстві та розвитку лідерських якостей зараз проявляється як у приватному, так і в державному секторах. Організації приватного та державного секторів визнають, що умови діяльності постійно змінюються, а успішність організації конкретно залежить від якості її лідерів.

Кожна країна має власний підхід до розвитку лідерства. У Європейському Союзі (ЄС) лідерські компетенції визначені як на наднаціональному рівні – «Лідерські компетенції для європейських лідерів» – так і на рівні країн-членів ЄС, таких як Нідерланди, Польща, Естонія та Ірландія. Інші країни Євroatлантичного співтовариства, такі як Канада, також визначили необхідні лідерські компетенції для своїх країн. Незважаючи на те, що термінологія може відрізнятися – системи управління, засновані на компетенціях, профілі розвитку лідерства, системи управління талантами керівників – ці підходи до розвитку керівних кадрів на державній службі та в органах місцевого самоврядування, які об'єднує спільна основа для стратегій розвитку лідерства, визначених на основі бажаних лідерських компетенцій.

Лідерство – це інноваційна сучасна концепція в управлінні, особливо в управлінні змінами, де важливим є рівень посади, а не ступінь впливу діяльності людини. Лідерство – це нова характеристика управління людськими ресурсами. В сучасних умовах управління класичний менеджмент систематично нав'язує працівникам те, що менеджери вважають за необхідне, то лідерство полягає в тому, щоб спрямовувати працівників до спільної мети і надихати їх на такі дії, щоб вони самі хотіли робити те, що необхідно. Лідерство базується на таких ідеалах, як креативність, проактивність, стратегічне мислення, довіра та повага до людей.

Згідно цього, реформа державної служби та місцевого самоврядування ставить завдання оновлення інструментарію професійної діяльності в публічному управлінні з урахуванням сучасних моделей модернізації державного управління.

Нова модель ефективного управління на місцевому рівні характеризується такими ключовими факторами успіху сучасного менеджменту: формування та підтримка моделі цінностей і корпоративної поведінки, необхідної для забезпечення

інтеграції зусиль для досягнення місії та бачення організації, а також для забезпечення довгострокового розвитку організації в умовах мінливого середовища (елемент цієї моделі – «лідерство»); стратегічне спрямування діяльності з урахуванням потреб і вимог різних зацікавлених сторін; розвиток стратегічного мислення вищого керівництва та ключових менеджерів («стратегія і політика»); якісне управління людськими ресурсами на індивідуальному, командному (груповому) та організаційному рівнях для мотивації працівників до досягнення спільних цілей та забезпечення задоволеності роботою; розвинена корпоративна культура, заснована на корпоративних цінностях («персонал»); розвинена корпоративна культура, командна робота, партнерські відносини (внутрішні та зовнішні) на основі раціональних структур та матричних взаємодій, належне управління ресурсами для реалізації політик та стратегій, підтримка виробничих та управлінських процесів («Партнерство та ресурси»); високий рівень організації виробничих та управлінських процесів.

Стратегічне лідерство в муніципальному управлінні означає, перш за все, врахування об'єктивних тенденцій розвитку суспільства, орієнтацію на очікування та пріоритетні потреби людей, опору на напрацьований досвід провідних країн світу у наданні якісних публічних послуг. Такі вимоги означають, що лідери повинні визнавати сучасні загальнолюдські цінності та розвивати мислення, яке відповідає найвищим управлінським корпоративним стандартам демократичної професійної, етичної, конкурентної, комунікативної та інших видів діяльності.

Слід пам'ятати, що прийняття «правильного» рішення не означає намагання прийняти найкраще рішення. Взагалі, потрібно звернути увагу на критичну ситуацію, коли рівень прийняття «правильних» (тобто прийнятних і зважених) рішень безпосередньо залежить від кваліфікації та досвіду посадових осіб. «Правильне» рішення людини з нерозвиненим стратегічним мисленням, нерозвиненою системою цінностей і недостатньою кваліфікацією буде далеким від раціонального, на відміну від «правильного» рішення справжнього професіонала.

Системне планування побудовано на припущенні, що інформація про дану проблему не може бути використана поза контекстом думок та суб'єктивних інтерпретацій учасника планування. Сама ідеологія системного планування базується на цінностях та раціональних міркуваннях з метою адекватного представлення інтересів і позицій залучених сторін.

Впровадження стратегічного мислення в управління організацією завжди пов'язане з утвердженням ролі лідерства. Лідерство виступає з найбільш дефіцитних управлінських ресурсів, і це дуже відчутно в контексті серйозних змін, що відбуваються на всіх рівнях влади в Україні.

Тому існує конкретна потреба у цілеспрямованому навчанні, направленому на зміну мислення управлінців, особливо вищого рівня, та розвиток їхнього стратегічного мислення й лідерських навичок. В сучасних умовах господарювання менеджмент визнає «людський капітал» однією з основних цінностей управління і зосереджується на першочерговій ролі людини в організації. В умовах сьогодення в муніципальному управлінні необхідно умовно розрізняти «зовнішні» та «внутрішні» аспекти розвитку людського капіталу. Зовнішній ґрунтується на посиленні громадянської активності населення, а внутрішній на розвитку людських ресурсів управлінців.

Демократичне врядування відіграє особливу роль у докорінній трансформації системи та способу надання послуг у самоврядній територіальній громаді, яка є суб'єктом та об'єктом муніципального управління. Управління в муніципалітетах здійснюється для задоволення потреб та інтересів громади, а тому управління населенням та громадянська активність повинні відповідати його цілям, тобто об'єктивним потребам. Тому існує потреба у створенні ефективної системи участі громадян у прийнятті ключових рішень, пов'язаних з розвитком муніципального управління, а також в оцінці результатів управління з точки зору задоволеності

громадян діяльністю муніципалітетів. Одним з найбільш перспективних шляхів створення такого механізму є впровадження в муніципальне управління ідеології корпоративізму. В рамках цієї ідеології створюється спільна власність, яка допомагає встановити баланс між індивідуальними та колективними інтересами, економічними та соціальними цілями. За цих обставин роль лідера є вирішальною, і саме він має підтримувати такий баланс та сприяти розвитку, зокрема, через ефективне управління корпоративною власністю.

Іншим важливим елементом розвитку лідерства в муніципальному управлінні виступає провідна роль розвитку людського капіталу. В порівнянні з традиційним менеджментом, де окремі співробітники позиціонують себе як дисциплінованих виконавців, а керівництво надає великого значення таким тенденціям, як демократизація внутрішнього управління, посилення впливу поведінкових аспектів діяльності та покращення участі персоналу в прийнятті рішень.

Така посилена увага до розвитку персоналу зміщує акценти в методах управління з адміністративних на економічні та соціально-психологічні методи. Це пов'язано із запровадженням підприємницького муніципального підходу до муніципального управління, який наголошує на автономії, активності, творчості, креативності у прийнятті рішень та досягненні реальних кінцевих результатів у роботі за умови ефективної мотивації та винагороди персоналу, пов'язаної з результатами. Цього можна досягти шляхом делегування повноважень і відповідальності значною мірою окремим управлінським структурам. Це характеризується добре розвинутою комунікацією, використанням творчих спеціальних команд і систематичними методами прийняття рішень. Такі дії свідчать про необхідність впровадження командної роботи як сучасного підходу до використання персоналу організації. Командна робота є ключовим елементом стратегії організації, оскільки вона поєднує досвід кожного члена з колективною генерацією ідей, створюючи умови для виникнення синергії.

В реальних умовах змін, коли виконання нетипових, неповторюваних і потенційно суперечливих завдань часто є неминучим, проєктний підхід до вирішення проблем виявився корисним і зручним інструментом.

Тому проєктний підхід забезпечує конкретну цільову орієнтацію роботи для однієї людини або групи в тимчасово створеній матричній (проєктній) структурі управління, чітко визначення результатів, термінів і ресурсів, концентрацію прав і відповідальності за досягнення поставлених цілей, якість виконання робіт.

Важко переоцінити практичну користь стратегічного мислення для професіоналізації діяльності в муніципальному управлінні. Стратегічне мислення ґрунтується на ідеї, що результати можуть бути досягнуті лише тоді, коли в прийнятті управлінських рішень і дій відбуваються реальні зміни в операційному середовищі. Цей підхід надає професіоналам ефективний шаблон, заснований на проєктній організації роботи, який визначає початок і кінець діяльності, ресурси, відповідальних осіб і, найголовніше, результати діяльності як реальні зміни в існуючому порядку речей, яким вони повинні бути. Розвиток стратегічних елементів, таких як інституційна муніципальна культура, має вирішальне значення для створення вимогливого, організованого та професійного середовища.

Таким чином, враховуючи, що нова модель врядування вимагає, з одного боку, розширення кола суб'єктів, залучених до процесу управління, а з іншого – чіткого розуміння ролей та обов'язків кожного суб'єкта і взяття на себе конкретної відповідальності, нові інструменти врядування мають бути добре розробленими і забезпечувати органічне застосування принципів координації та цілеспрямованості, організованості спільних дій та управлінської відповідальності. Відомий консультант з питань управління І. Адізес показує, що належне врядування – це «демократія» в прийнятті рішень (участь широкого кола зацікавлених сторін, відкриті дебати, свобода поширення інформації для обговорення «правильного» рішення) та «автократія» у

виконанні.

У «мережевій» демократії «демократія» органічного управління забезпечується проєктним підходом як складовою програмно-орієнтованого підходу. На першому стратегічному та концептуальному етапі проводиться комплексний аналіз проблем, визначається коло зацікавлених сторін з їх інтересами та можливими ресурсними внесками, проводяться попередні консультації, в тому числі за участю громадськості, узгоджуються цілі та результати спільних дій. На другому проєктно-орієнтованому етапі розробляється чіткий проєктний «каркас» для реалізації рішень, що забезпечує належне планування діяльності, відповідальності, зусиль, концентрацію ресурсів і чіткий розподіл ролей та обов'язків між учасниками проєкту. Це друга частина управлінського рішення, яке конкретно збільшує ймовірність досягнення тих результатів, що були заплановано.

Дуже дієвим інструментом розвитку керівних посад в органах місцевого самоврядування України є розробка профілю лідерських компетенцій. Цей профіль визначає якості, необхідні для успішного управління в органах місцевого самоврядування, і водночас сприяє формуванню нової управлінської культури.

Як і в державному управлінні, в органах місцевого самоврядування слід запровадити практику відбору керівників на основі професійних якостей та результатів діяльності, а також зробити акцент на професійному розвитку та формуванні керівників вищої ланки, здатних забезпечити стратегічне лідерство.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади в органах місцевого самоврядування – це комплексна характеристика посади в органах місцевого самоврядування, що включає опис роботи, яка виконується на цій посаді, та перелік конкретних знань, умінь і навичок, необхідних службовцям органів місцевого самоврядування для виконання посадових обов'язків. Посади в органах місцевого самоврядування очолює керівник служби в органі [7].

Обов'язки керівників служб в органах місцевого самоврядування (за аналогією із Законом України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року) мають виконувати за посадою сільський, селищний, міський голова відповідного села, селища, міста, міський голова міста, голова районної у місті ради, заступник міського голови та секретар Київської міської ради.

Так, основними повноваженнями особи, відповідальної за посаду в органах місцевого самоврядування, є: затвердження професійно-кваліфікаційної характеристики посад в органах місцевого самоврядування та вимоги до рівня освіти, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи, інших вимог до професійної компетентності кандидатів на зайняття відповідних посад; організація проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування та забезпечення їх прозорості й неупередженості згідно з вимогами даного Закону; призначення на керівні посади в органах місцевого самоврядування та звільнення з них осіб із цих посад; крім випадків, передбачених цим Законом, присвоєння рангів службовцям органів місцевого самоврядування; виступати роботодавцем для працівників, які не є службовцями органу місцевого самоврядування; забезпечувати організацію професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування; забезпечення ефективного функціонування системи атестації службовців органів місцевого самоврядування; забезпечення дотримання посадовими особами місцевого самоврядування службової дисципліни; забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання діяльності службовців органів місцевого самоврядування; забезпечити посадовим особам органів місцевого самоврядування належні умови та матеріально-технічне забезпечення для виконання ними своїх службових обов'язків [1].

Згідно до цих повноважень, керівники органів місцевого самоврядування повинні володіти необхідними знаннями, навичками та компетенціями для виконання

своїх посадових обов'язків.

Перелік інформації, необхідної для виконання завдань: Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», Кодекс законів про працю та Бюджетний кодекс; законодавство з урахуванням специфіки публічної служби та компетенції відповідних державних органів; знання державної мови та уміння спілкуватися нею; знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; основи державного управління, систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування, внутрішню організацію їх діяльності; основи економіки, аналізу державної політики, соціально-економічне прогнозування та планування, державні фінанси; основні соціально-економічні функції та механізми формування заробітної плати; основні риси ринку праці та методи регулювання зайнятості населення; основи психології та сучасні методи управління людськими ресурсами; основи організації праці та діловодства.

Навички та компетенції, необхідні для виконання завдань, включають: здатність призначати компетентний персонал на державну службу в державних установах; знання методів управління персоналом; здатність налагоджувати ефективну взаємодію між державними службовцями в державних установах для досягнення запланованих результатів шляхом розподілу завдань, повноважень та обов'язків між співробітниками та контролю за виконанням роботи; здатність організовувати безперервний професійний розвиток державних службовців в державних установах та заохочувати персонал до досягнення найкращих результатів; здатність розробляти організаційну структуру, яка відповідає стратегії, цілям, завданням та внутрішньому і зовнішньому контексту державної установи; здатність розробляти збалансовані кошториси витрат на утримання обладнання та управляти використанням коштів; здатність визначати та приймати організаційні та операційні рішення; здатність до управління в кризових ситуаціях, здатність ефективно розподіляти та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові) для досягнення очікуваних результатів та управління запланованою діяльністю; здатність планувати роботу в державних установах, здатність володіти принципами менеджменту та сучасними методами в різних сферах діяльності; здатність визначати робочі пріоритети та ефективно використовувати робочий час; здатність чітко і зрозуміло висловлювати свою позицію, використовуючи різні форми (письмові, усні) та методи комунікації, вміння виступати публічно; вміння користуватися комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням; здатність систематизувати та узагальнювати інформацію, приймати конструктивні рішення на основі аналізу та синтезу, готувати пропозиції щодо вдосконалення адміністративних систем; здатність надавати кваліфіковані консультації щодо методів та спеціальних процедур забезпечення виконання завдань; здатність своєчасно виявляти причини можливих конфліктних ситуацій та запобігати соціальним, трудовим та іншим конфліктам; здатність своєчасно доповідати вищим органам державної влади про ситуацію, що склалася в конкретній галузі чи сфері діяльності; вміння вести переговори, обґрунтовувати власну позицію та знаходити компромісні рішення; вміння зважувати та обговорювати різні позиції та думки; вміння організовувати зустрічі (наради, робочі наради, координаційні наради, міжвідомчі наради), саміти та засідання правління (в тому числі розширені та виїзні); здатність до постійного підвищення власного рівня професійної компетентності [7].

Виходячи з вищезазначеного, можна розробити систему вимог до рівня професійної компетентності керівників (менеджерів) організацій місцевого самоврядування. Дана система ґрунтується на принципах взаємозалежності, узгодженості та наступності елементів.

Система вимог до рівня професійної компетентності лідерів (керівників) організацій місцевого самоврядування містить в собі такі складові: особисті якості:

відданість принципам служби в органах місцевого самоврядування, саморозвиток, орієнтація на результат та відповідальність; навички управління інформацією: збір даних та обмін інформацією, аналіз інформації, вдосконалення та впровадження інновацій, стратегічне планування, прийняття управлінських рішень; управлінські навички: використання та управління ресурсами, планування, організація та виконання роботи, моніторинг і критичний аналіз надання послуг, адаптація до змін й управління ними; комунікативні навички: ефективна комунікація, робота в команді, управління та підтримка інших [2].

Важливими для європейської інтеграції є стратегічне планування та бачення, організаційні навички (створення ефективних команд та робочих груп, делегування повноважень, управління, оцінка та розвиток персоналу), розвинені комунікативні навички (спілкування, переконання інших, досягнення консенсусу, ведення переговорів) та орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, приймати рішення на основі результатів аналізу, шукати шляхи вирішення проблем та конфліктів, діяти рішуче).

### Література

1. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
2. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>.
3. Кононець М. О. Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.
4. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 448 с.
5. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання* : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12-13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.
6. Ключніков А. Влада лідера. Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства. URL: <http://www.ua.aclrd.com/blog>.
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

**Гельман В. М.**

доктор економічних наук, професор

**Фоменко В. С.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## 7.2. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

Війна суттєво вплинула на ринок праці в Україні. Через складну ситуацію, що склалась у сфері зайнятості України, та значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських організацій, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці. Проблемам ринку праці, попиту і пропозиції робочої сили приділяється велика увага в науковій літературі, зокрема

варто відзначити праці дослідників О. Балака, З. Бараник, Л. Ваганова, В. Васильченко, П. Василенко, С. Герчанівська, О. Грішнова, Ф. Еджуорт, Г. Завіновська, Г. Збишко, Г. Качан, О. Качмар, Дж. Кейнс, І. Кравченко, Г. Купалова, А. Лаффер, Е. Лібанова, Л. Лісогор, С. Ліппман, Л. Лісогор, А. Маршал, О. Мантур-Чубата, С. Мочерний, Н. Петренко, І. Петрова, В. Петюх, А. Пігу, А. Сміт, Дж. Стилгер, Е. Фелпс, М. Фрідмен, Ф. Хайек, В. Шаповалов, І. Штундер тощо. Віддаючи належне напрацюванням науковців та практиків щодо вирішення проблем, пов'язаних із ринком праці, треба зазначити, що окрему увагу слід звернути на регіональні особливості функціонування та розвитку ринку праці в умовах російсько-української війни.

Запорізький регіон є одним із найважливіших регіонів України, який має значний внесок у економіку країни. Підтримка розвитку ринку праці у цьому регіоні має велике значення для забезпечення стабільності економічного розвитку України.

У Запорізькому регіоні з початку повномасштабної війни з росією, з 24.02.2022 до 31.12.2022, кількість безробітних становила 19,7 тис. осіб, з них 59% жінки, 29% молодь у віці до 35 років. Серед осіб, які отримали статус безробітного в цей період, 73% втратили роботу під час війни. У липні було відзначено зниження темпів реєстрації безробітних, і якщо влітку щодня набували статусу безробітного від 130 до 160 осіб, то в грудні середня кількість становила 34 особи на день [1].

Суттєвим залишається дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Станом на 1 березня 2023 року, в середньому по Запорізькій області, на одне вільне робоче місце претендувало 25 безробітних (на 1 березня 2022 року – 10 осіб). Найбільша невідповідність попиту на робочу силу та її пропозиції у професійнокваліфікаційному розрізі спостерігалася серед кваліфікованих робітників сільського господарства (на 1 вакансію претендувало 109 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (78 осіб), представників найпростіших професій (59 осіб). За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 5,0 тис. осіб (або 43,1%), жінки – 6,5 тис. осіб (або 56,9%). За віковими групами: 21,8% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 31,2% – у віці від 35 до 44 років; 29,3% – у віці від 45 до 55 років; 17,7% – понад 55 років. За освітою: 43,4% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 43,8% – професійно-технічну, 12,8% – загальну середню освіту. За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 23,1% раніше були зайняті у сфері торгівлі; 19,4% – у сфері переробної промисловості; 14,7% – у сільському господарстві [2; 6].

Крім того, кількість вакансій значно скоротилася: з 24.02.2022 по 31.12.2022 року роботодавцями було надано всього 6,5 тис. вакансій, що у 3,6 раза менше, ніж торік за аналогічний період (23,3 тис. вакансій). Кількість роботодавців, які співпрацюють із службою зайнятості, також скоротилася на 67%, з 6 тис. до 2 тис. [1].

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають працівники: сфери торгівлі та послуг – 20,9% (продавці, охоронник, кухар, молодша медична сестра, покоївка, помічник вихователя, стрілець, офіціант, соціальний працівник); робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 16,5% (водій, тракторист-машиніст с/г виробництва, оператор заправних станцій, оператор котельні, тракторист, дорожній робітник, токарь); представники найпростіших професій – 14,2% (підсобний робітник, прибиральник службових приміщень, сторож, вантажник, двірник, кухонний робітник, прибиральник виробничих приміщень); кваліфіковані робітники з інструментом – 11,8% (слюсар-ремонтник, електрогазозварник, слюсар з механоскладальних робіт, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, штампувальник (холодноштампувальні роботи), маляр).

У професійному розрізі, найбільше вакансій подано для працевлаштування: 25,2% кваліфікованих робітників з інструментом; 19,4% професіоналів; 16,3% робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин; 12,3% фахівців; 10,3% керівників, службовців [2].



Місцевий уряд Запорізького регіону запровадив низку програм підтримки тих, хто втратив роботу, включаючи соціальну допомогу та програми перекваліфікації, також працює над залученням іноземних інвестицій в регіон, які створять нові робочі місця та піднімуть економіку. Одними із таких пропонованих заходів є: стимулювання заінтересованості роботодавців у створенні нових робочих місць; забезпечення створення гідних умов праці та детінізації відносин у сфері зайнятості населення; збалансування попиту та пропозиції на ринку праці, зокрема забезпечення розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, забезпечення розвитку інклюзивного ринку праці, сприяння зайнятості молоді [3].

Ключовими тенденціями, які посилюватимуть вплив на сферу зайнятості є: розвиток цифрових технологій, що змінює уявлення про комунікаційний простір та його можливості; глобалізаційні та інтеграційні процеси; розвиток шерингової економіки; зростання клієнтоорієнтованості; екологічна безпека; програмування, автоматизація виробничих процесів; роботизація, розвиток штучного інтелекту. Перераховані тенденції формують відповідні вимоги до професійних знань, умінь та навичок працівника, його затребуваності на ринку праці. Наступність у розвитку професій, обумовленість виникнення нових виробничих функцій та нових професій трансформацією тих, що існували, дозволяє прогнозувати виникнення нових видів діяльності, появу певних компетенцій.

Отже, визначальними чинниками, що мають значний вплив як на розвиток видів економічної діяльності, так і на формування необхідних компетенцій майбутнього, є: розвиток інформаційних технологій (виникають нові види комп'ютерного і мобільного обладнання: ноутбуки, КПК, смартфони, iPhone тощо; програмне забезпечення; різновиди безпроводного доступу до мережі Інтернет: WiFi, WiMAX, 3G, 4G, широкосмугові мережі тощо, нові технології сприйняття, у т. ч. віртуальна реальність); крос-функціональність (для більшості вакансій недостатньо мати ґрунтовні знання з однієї сфери, варто володіти знаннями з декількох галузей, а також іноземними мовами); мобільність (готовність до зміни сфери діяльності та навіть місця проживання); нові форми зайнятості (фріланс, аутстафінг та ін.) тощо [4].

Запорізький ринок праці стикається з низкою викликів, які потребують негайної уваги як з боку держави, так і роботодавців. Хоча в деяких галузях, як ІТ, ситуація не є критичною, існує значний дефіцит робочих місць у таких секторах, будівельній галузі, енергетиці, оборонних підприємствах, лікарях, аграріях, переробниках. Крім того, пандемія COVID-19 прискорила тенденцію до віддаленої роботи, яка, ймовірно, збережеться навіть у післявоєнний період. Для подолання цих викликів підтримка розвитку ринку праці є надзвичайно важливою. Заходи повинні враховувати що роботодавці будуть звертати увагу на навички, такі як технічні знання та досвід, а також «м'які» навички, такі як здатність до адаптації, критичне мислення та спілкування. Змінний характер ринку праці вимагає від працівників бути універсальними та здатними виконувати різноманітні завдання в різних галузях. Крім того, акцент на безпеці навколишнього середовища породив потребу в працівниках, які володіють знаннями та навичками екологічних методів і технологій. Такі галузі, як відновлювана енергетика, зелене будівництво та сталє сільське господарство, швидко розвиваються, і попит на працівників із досвідом у цих галузях зростає. Водночас все більш широке використання автоматизації та робототехніки у виробничих процесах вимагає від працівників навичок програмування та машинного навчання. Ці технологічні досягнення можуть витіснити деякі робочі місця, але вони також створюють нові можливості для працівників спеціалізуватися на розробці та управлінні цими системами.

Експерти прогнозують, що найбільш популярною професією після перемоги буде будівельник. Водночас одне створене робоче місце на будівництві сприяє відкриттю 6-7 вакансій у дочірніх галузях. Також згідно з аналізом на ринку праці

попитом будуть користуватись енергетики, працівники сільського господарства та переробної промисловості. Також після перемоги багато людей не зможуть працювати на посадах, які вони обіймали раніше. В тому числі через травми, отримані в ході бойових дій. Збільшиться потреба у лікарях та реабілітологах, а також фахівцях у галузі професійної профорієнтації та адаптації робочих місць, щоб якомога більше людей змогли повернутись до роботи. Також після війни багато людей будуть шукати себе, і треба буде їм допомагати в цьому [5]. Розвиток заходів щодо ринку праці є критичним аспектом післявоєнного відновлення Запорізького регіону.

Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, що швидко розвивається, працівники повинні бути готові постійно навчатися та адаптуватися до нових технологій і тенденцій, нових ризиків та викликів. Одним із найсуттєвіших чинників удосконалення ринку праці є потреба у підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів. Оскільки ринок праці змінюється, співробітники повинні постійно вдосконалювати свої навички, щоб залишатися конкурентоспроможними. Роботодавці також повинні інвестувати в програми навчання та розвитку, щоб гарантувати, що їхні працівники мають необхідні навички для ефективного виконання своєї роботи. Крім того, сприяння підприємству, інвестиції в інфраструктуру та освіту, надання фінансових стимулів підприємствам для створення нових робочих місць, а також підтримка дистанційної роботи та добробуту працівників є ключовими кроками до побудови більш сталого та динамічного ринку праці.

На підтримку українського бізнесу та працездатного населення у воєнний період вжито важливих заходів, зокрема ухвалено: Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX; постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» від 07.03.2022 р. № 221, «Деякі питання реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу, нарахування та виплати допомоги по безробіттю на період дії воєнного стану» від 19.03.2022 р. № 334. Важливим є ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» від 20.03.2022 р. № 331, що сприяє забезпеченню роботою максимальної кількості громадян у регіонах, де немає активних бойових дій, створенню нових секторальних і географічних векторів працевлаштування в Україні.

Для підвищення рівня зайнятості у воєнний час і період економічного відновлення країни дуже важливим є забезпечення мобільності робочої сили: це сприятиме зміцненню її адаптивності, підвищенню конкурентоспроможності, а також ефективності використання. Трудова мобільність, що визначає якісну характеристику робочої сили, її потенційну здатність до зміни функцій у виробництві матеріальних і нематеріальних ових професій, адаптування в динамічних виробничих умовах, маєблаг, готовність до професійно-кваліфікаційного зростання, освоєння н забезпечити успішне функціонування підприємств, розташованих поза зоною бойових дій та переміщених із небезпечних територій [6].

Таким чином, реалізація заходів щодо підтримки ринку праці в Запорізькому регіоні має вирішальне значення для економічного зростання та соціальної стабільності регіону, а також післявоєнного відновлення.

### **Література**

1. Ринок праці в умовах воєнного часу. Запорізька обласна державна адміністрація : офіційний сайт. 2023. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/64096/rinok-pratsi-v-umovah-vojenного-chasu.html>.

2. Ситуація на ринку праці та діяльність служби зайнятості запорізької області у січні-лютому 2023 року. Запорізький обласний центр зайнятості : офіційний сайт. 2023. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/64096/rinok-pratsi-v-umovah-voennogo-chasu.html>.

3. Програма зайнятості населення міста Запоріжжя на період 2021-2023 роки. Запорізька міська рада : офіційний сайт. URL: [https://zp.gov.ua/upload/content/o\\_1eu3b9ot914ua15bu18m81nq41gpj2m.pdf](https://zp.gov.ua/upload/content/o_1eu3b9ot914ua15bu18m81nq41gpj2m.pdf).

4. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в Україні (фрагмент наукової доповіді) / Джинчарадзе Н. Г., Боков О. В., Гулевич О. Ю., Вітряк Т. Б., Шостак І. В., Куліков Г. Т., Красівський Д. О., Савченко Н. В., Савенко О. О., Літвінчук Л. Й. Київ : ІПК ДСЗУ, 2018. 6 с. Департамент соціального захисту населення Запорізької ОДА : офіційний сайт. URL: [https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/trud/ProfOrient/suchasni\\_tendenciyi\\_dopovid\\_vybrane\\_2.pdf](https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/trud/ProfOrient/suchasni_tendenciyi_dopovid_vybrane_2.pdf).

5. Пошук роботи : як змінився ринок праці в Україні під час війни та що буде після. 2023. VisitUkraine.Today : інформаційний портал. <https://visitukraine.today/uk/blog/1872/posuk-roboti-yak-zminivsia-rinok-praci-v-ukraini-pid-cas-viini-ta-shho-bude-pislya>.

6. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки. Національний інститут стратегічних досліджень : офіційний сайт. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad\\_rinokpraci\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraci_0.pdf).

**Лепьохін О. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Лубянов Д. В.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **7.3. ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД У НАВЧАННІ ІТ-СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

Сьогодні Україна стоїть перед серйозною проблемою у підготовці кваліфікованих спеціалістів в різних галузях. В державних і приватних навчальних установах викладення матеріалу часто обмежується поверхневими знаннями, відсутністю живих кейсів та застарілою програмою навчання, що демотивує значну кількість випускників працювати за фахом.

Згідно зі статистичними даними за травень 2018 року компанією «The Point», лише 42% українців працюють за отриманою ними спеціальністю. Дані за 2022 рік також невтішні і становлять 45% [1]. При цьому, найвищі показники зайнятості властиві фахівцям у сфері медицини, цивільного захисту та пожежної безпеки, а найгірші показники мають фахівці морської справи та сфери інформаційних технологій [2]. І це не дивно, адже ІТ-напрямок постійно розвивається, а програма навчання у ВУЗах України не завжди слідує трендам та довгий час може не оновлюватись. Як результат, студенти вчать методи і інструменти які не актуальні на ринку праці і їх експертиза не представляє цінності для ІТ-компаній.

Разом з тим, за результатами дослідження «Професія до душі», що проводив найбільший рекрутинговий портал «hh.ua» у 2019 році, абсолютна більшість респондентів (60%) зізналась, що працює не за тією спеціальністю, що вказана в їхніх дипломах, із них майже 40% не проти здобути освіту за іншою спеціалізацією [3]. Згідно зі статистичними даними компанії «Indeed», середній вік «світчерів» становить 39 років. Зараз 54% світчерів у віці 39+ років змінюють професію через необхідність. Вони втратили роботу через скорочення, реструктуризацію, пандемію, війну (рис. 1) [4].

Найчастіше «світчери» обирають сферу ІТ і digital. Це дозволяє з більшою вірогідністю отримати від роботи те, на що вони очікують – можливість розвитку,

опанування більшої кількості навичок, підвищення рівня доходу та покращення балансу між життям і роботою [4].

## Хто навчається ІТ під час війни \*

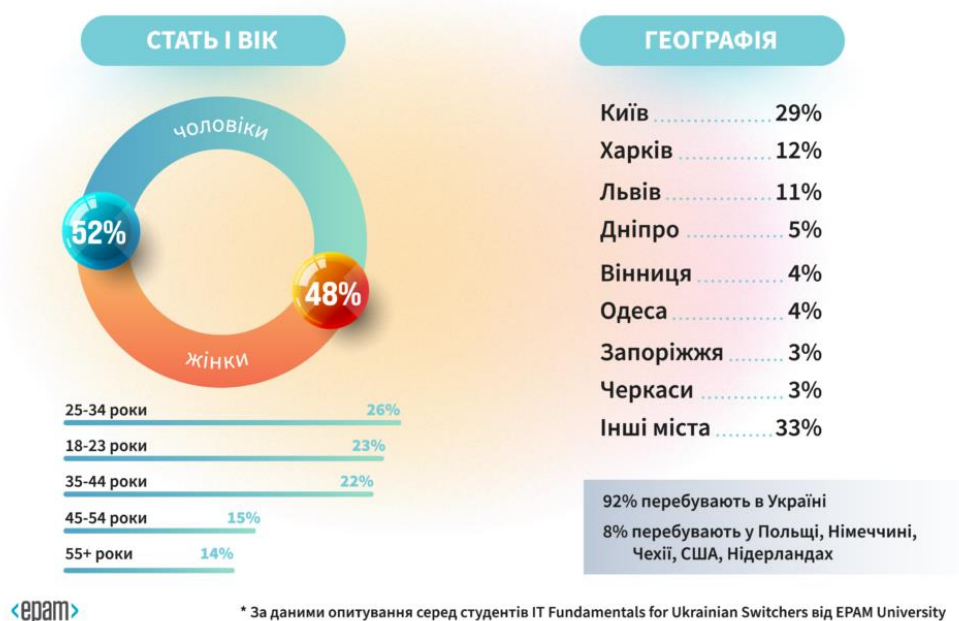


Рисунок 1 – Статистика світчерів в ІТ-сфері за 2022 рік

Один з головних недоліків зміни сфери діяльності є необхідність розпочинати все спочатку. Ця ситуація може бути особливо психологічно важкою для тих, хто вже має досвід у сфері. Тому перед людиною постає вибір: залишитися у професії, де вже є авторитет, але відчувається сталий дискомфорт; взяти ризик та прагнути до тієї роботи, про яку завжди мріяв [4].

Більшість обирає сценарій із мінімальними ризиками: продовжувати працювати на своїй роботі, паралельно 2-4 місяці навчатися новій професії, отримати перші кейси у новій професії, а вже потім – звільнитися та шукати нову роботу [4].

Привабливість ІТ-сфери підтверджується і статистичними даними. Лише за 2022 рік українська ІТ-індустрія «закрила» минулий рік із рекордним показником експорту – \$7,34 млрд, свідчить статистика Нацбанку (рис. 2). Це найбільша сума за часи незалежності. На ІТ прийшла майже половина всього експорту послуг [5].



Рисунок 2 – Динаміка змін обсягу експорту ІТ-послуг України (млрд дол. США)

До повномасштабного вторгнення ІТ-галузь демонструвала стрімке зростання, обсяг експорту ІТ-послуг в 4 кварталі 2021 року становив \$2,1 млрд. Частка ІТ в експорті послуг України в той період складала від 39% до 48% [5].

Як видно зі статистичних даних, сфера ІТ є однією з найбільш прибуткових і потребує постійного інвестування. Виховування молодих ІТ-спеціалістів має покладатись не на онлайн-курси від ІТ-шкіл, як це часто буває, а впроваджуватись в систему освіти України. Таким чином, існує необхідність в реорганізації навчального підходу в державних та приватних закладах освіти.

В деяких високорозвинених країнах світу, таких як Швеція, Фінляндія, Нідерланди, Канада, США, Великобританія, широко використовується інтегрований підхід до навчання на різних рівнях освіти, від початкової школи до вищої освіти [6].

Інтегроване навчання базується на комплексному підході, де межі між предметами стираються, а навчальний процес стає неодмінною складовою загальної картини світу. Вчителі спонукають учнів шукати зв'язки між різними дисциплінами, використовувати набуті знання і навички з різних сфер. Це сприяє розвитку критичного мислення, покращує здатність розуміти, засвоювати та застосовувати загальні поняття, а також формує толерантне ставлення до різних цінностей і поглядів. Учні стають здатними приймати рішення, критично оцінювати інформацію та успішно виконувати нові завдання [7].

Проведення інтегрованих занять має ряд помітних переваг у порівнянні із традиційним підходом у навчанні: збільшується мотивація до навчання; в студентів формується дослідницький інтерес, цілісна картина світу; студенти розвиваються навички комунікації, вміння порівнювати, узагальнювати та робити висновки; заняття сприяють формуванню всебічно, гармонійно та інтелектуально розвинутої особистості.

Завдяки цьому, учень розвиває комплексне розуміння предмета та його завдань, набуває навичок пошуку підходів до їх вирішення, враховуючи контекст реального життя. Один з прикладів використання інтегрованого підходу наводить Катерина Молодик, вчителька української мови і літератури Черкаського гуманітарно-правового ліцею. На її переконання, неможливо говорити про українську мову без контексту того, про що говорять українською, а це й політика (громадянська освіта), й екологія (біологія, хімія), особистий розвиток (література), патріотизм (історія), мистецтво, медіа [7].

Серед переваг інтегрованого навчання фахівці називають розвиток так званих м'яких навичок («soft skills»), удосконалення теоретичних знань, розширення перспектив і можливостей для працевлаштування, краще розуміння глобального контексту та викликів у конкретній галузі, а ще – обізнаність щодо «нетворкінгу» та культури на робочому місці загалом.

Досвідом ефективності інтегрованого підходу в навчанні ділиться випускниця Бучанської української гімназії Олександра Стакевич, яка нині працює проектною менеджеркою. «Пам'ятаю, на уроці української мови ми знімали фільм, монтували його, працювали командою – це було завдання на зв'язне висловлювання власної думки. Різні творчі завдання виконували й на уроках зарубіжної літератури. Так, втілюючи свою ідею, ти розумієш, що крім, власне, самої ідеї, в тебе має бути ще й план її реалізації. Тож, думаю, цей досвід знадобився мені вже в житті», – каже Олександра [7].

Приклади інтегрованого навчання можна знайти і в інших напрямках. Наприклад, студенти вивчають на уроках англійської або української мови офіційно-діловий стиль мовлення і ставляться до цього часом дуже поверхнево. А на інформатиці вчать шаблони Microsoft Publisher і теж не завжди знають, що із цим робити. На інтегрованому уроці вони можуть створити сучасне резюме: заповнити всі розділи, завантажити фото, візуально оформити все в комп'ютерній програмі. А ще

обговорити помилки під час складання резюме, лайфхаки для співбесіди та програти в рольову гру «Співбесіда». От таке заняття залишиться в їхній пам'яті та допоможе під час пошуків роботи [10]. Такі прийоми дозволяють учням не лише вивчати мову, але і застосовувати її в практичних ситуаціях, що сприяє глибшому розумінню та практичному використанню мови. Він також допомагає створити зв'язок між предметами та показує, як мова може бути корисною у різних сферах життя.

Проте, інтегрований підхід вимагає певної адаптації не лише зі сторони студентів, але і зі сторони викладачів. Інтегроване навчання – це, певною мірою, виклик для педагогів, адже тоді вони самі мають мислити інтегровано, бути не лише вчителями, але й дослідниками, науковими керівниками, менеджерами чи навіть фасилітаторами, вчитися викладати предмет по-новому, шукати цікаві форми подання матеріалу, дослухатися до потреб учнів. Так, без сумніву, цікаво може бути не лише дітям, а й педагогам. Моделюючи співпрацю, поєднуючи різні дисципліни, вчителі не лише створюють новий навчальний сенс, шукають нові, нестандартні форми подання матеріалу, але й покращують власну взаємодію та професійну атмосферу навчального закладу, тобто переваги інтегрованого підходу для вчителів очевидні [7].

Однак, щоб впровадити інтегрований підхід у навчання, він вимагає виконання певних умов [8]: об'єкти дослідження однакові або досить близькі (тоді ми досліджуємо об'єкт з різних сторін, використовуючи навчальний матеріал різних дисциплін); у навчальних предметах використовуються однакові або близькі методи дослідження предметів та явищ (тоді ми демонструємо спосіб пізнання дійсності на прикладах з різних предметів); те, що пізнається, підпорядковується загальним закономірностям, які вивчаються на уроці (тобто ми узагальнюємо навчальний матеріал з різних навчальних дисциплін та пізнаємо більш складну систему).

Тобто інтегрований підхід до навчання це не прорив. Він був згаданий ще в середині 19 століття, але у світі, і в Україні зокрема, його здебільшого використовують для загальноосвітнього (шкільного) напрямку, а не для вищої професійної освіти [9].

Говорячи про навчання в ІТ-сфері, актуалізація навчальних матеріалів, впровадження реальних кейсів та інтегрованого підходу у навчанні неможливе без залучення компетентних спеціалістів, які мають широкі знання в основних спектрах ІТ-індустрії. Такі спеціалісти повинні мати не лише теоретичні, а й практичні навички: розбір живих ситуацій, які трапляються в робочому колективі; повне розуміння життєвого циклу розробки ПЗ; розуміння зон відповідальності кожного члена команди тощо). Тобто в додаток до викладання конкретних інструментів та технологій, необхідно також надати контекст як всі компоненти єдиної системи поєднані між собою.

Звичайно, проблему актуалізації навчальних матеріалів, живих кейсів певною мірою вирішують навчальні центри при ІТ-компаніях. Зазвичай, такі навчальні центри пропонують студентам опанувати конкретну професію (розробник, аналітик, менеджер), вивчаючи лише актуальні, необхідні технології і підходи протягом 4-6 місяців (що досить затребуваний термін, виходячи з попередньо розглянутих статистичних даних про «свічерів»), тобто підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку у порівнянні з державними та приватними ВУЗами та ІТ-школами.

Але такий підхід не вирішує проблему роботи не за спеціальністю та великої кількості «свічерів». Випускники ВУЗів мають ставати конкурентоспроможними на ринку праці не лише в ІТ-сфері, а й в інших галузях без необхідності проходити додаткові курси.

Наразі, близько 86% українських ІТ-компаній готові наймати стажерів та «світчерів» в свій штат. У дослідженні взяли участь 80 компаній, такі як Luxoft, SocialTech, MacPaw, Ciklum, Competera та ін. На рішення наймати джуніорів та світчерів у свою команду найбільше впливає наявність попереднього позитивного досвіду в команді (69,6%) та готовність старших працівників «менторити» молодших

(63,8%). Також важливим фактором для працедавців є наявність проєктів відповідного рівня для нових членів команди (52,2%). Майже однаково позитивних відповідей отримали запити «ми хочемо навчати своїх», «підходять по бюджету», «існує внутрішня система розвитку» – по 27-28 респондентів з 69 зазначили, що для них це важливо (рис. 3) [11].

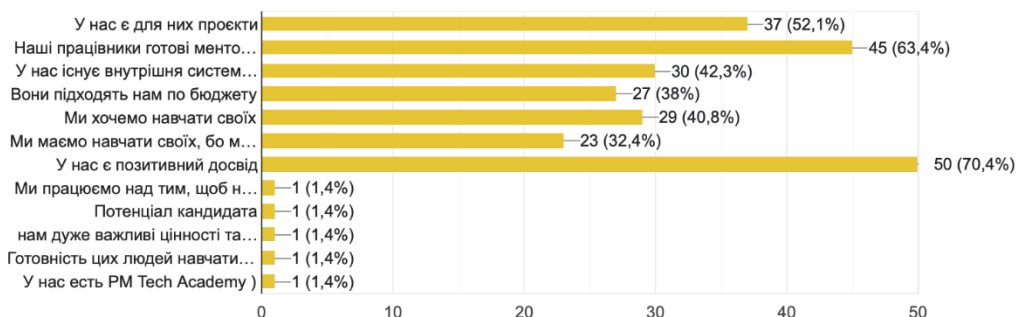


Рисунок 3 – Фактори, які впливають на рішення по найму новачків

Однак при такому підході, людина фактично освоює необхідні навички з нуля, що займає досить тривалий час, тобто проходить процес стажування або «онбордінгу». В залежності від досвіду та навичок нового співробітника і особливостей робочих процесів в компанії, тривалість цього процесу може варіюватись.

Зазвичай, для Senior developers адаптація може займати декілька тижнів, в той час як для Junior developers (або Trainee) вона може займати декілька місяців. При цьому, компанії можуть втрачати до 25% вартості найманого спеціаліста в перший рік його роботи через невдало налаштований «онбордінг» процес (або його відсутність) [12].

Процес адаптації вимагає від спеціаліста: знайомства з інфраструктурою компанії; знайомства з командою; знайомства з цілями та продуктами компанії; звикання до процесу комунікації («1-to-1 meetings», «performance review», «sync meetings» тощо); розбір технічної та проєктної документації (шаблонів компанії); отримання доступу до інструментів і сервісів, які компанія використовує для операційної і проєктної діяльності (в деяких випадках, проведення тренінгів використання інструментів); розбір підходів до розробки, тестування, прототипування систем (в деяких випадках, проведення відповідних тренінгів) тощо.

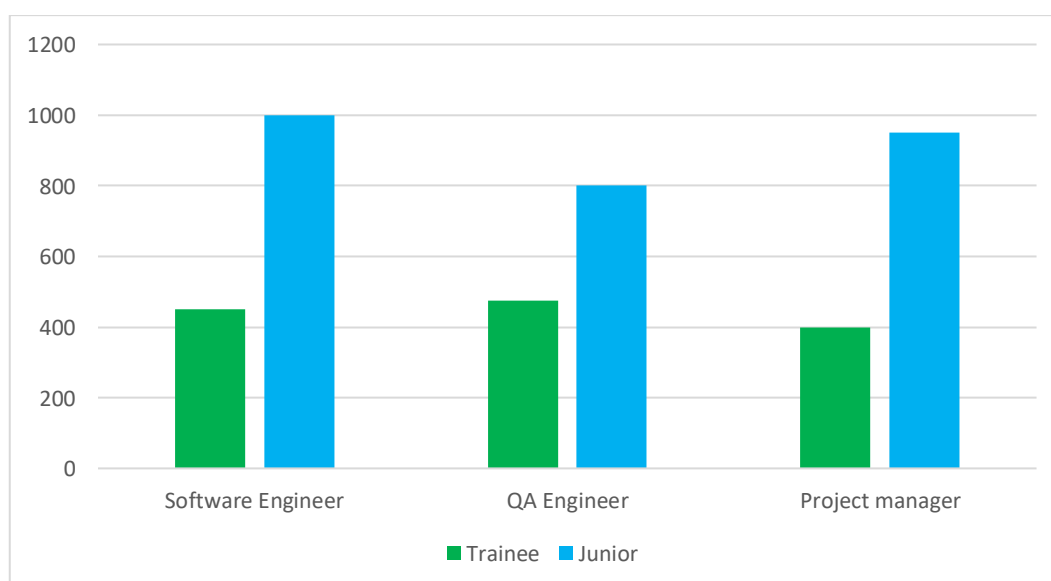


Рисунок 4 – Різниця заробітної плати Trainee та Junior спеціалістів

Якщо взяти до уваги статистичні дані розміру заробітної плати Trainee спеціалістів та Junior спеціалістів за грудень 2022 року з сайту «jobs.dou.ua», то можна побачити що різниця досягає двократного значення (рис. 4) [13].

Така різниця негативно впливає і на фінансову стабільність компанії, і на мотивацію спеціалістів, бо не кожен менеджер середньої ланки із попередньою заробітною платою в ~\$800 погодиться працювати декілька місяців по ставці в декілька разів менше або зовсім безкоштовно.

Якщо взяти найбільший показник зарплатні для Trainee QA-спеціаліста (\$475), показник зарплатні старшого спеціаліста (ментора), який буде приділяти декілька годин на тиждень новачку (~500\$), і тривалість «онбордінгу» в 2 місяці, то такий співробітник вже обійдеться компанії майже в \$2000 початкових збитків, бо поки спеціаліст адаптується він не приносить фінансової користі. А якщо уявити що таких спеціалістів декілька і цей процес займає не 2, а 4 місяці? Цифри будуть значними.

У той же час, молоді спеціалісти отримують майже вдвічі менше від можливої зарплатні в перші місяці «онбордінгу» (~\$500 у порівнянні з ~\$1000) через неактуальність отриманих знань та навичок в закладах вищої професійної освіти.

Звичайно, повністю викоринити процес «онбордінгу» в ІТ-компаніях неможливо, бо кожна компанія має свої особливості в роботі, але тривалість цього процесу можна значно скоротити навіть не вдаючись до проходження спеціалізованих курсів шляхом впровадження інтегрованого підходу у навчання у вищих навчальних закладах.

Виходячи з особистого досвіду, досвіду колег та загальній тенденції в системі вищої освіти в Україні, навчання в ІТ-напрямку обмежується вивченням базової теорії (без поглиблення в сучасні підходи), виконання ізольованих практичних завдань (які ніяк не перегукуються один з одним), відсутність комплексних науково-дослідницьких проєктів.

На мою думку, найголовнішою задачею інтегрованого підходу є надати студенту розуміння навіщо використовуються конкретні технології, підходи і інструменти розв'язуючи релевантні кейси. Тобто отримані знання та навички мають доповнювати один одного в процесі навчання.

Розглядаючи напрямок «Програмна інженерія», студенти мають розуміти повний цикл розробки ПЗ. Від моменту отримання ТЗ та проєктування до моменту тестування та «релізу» системи. Звичайно, на початковому етапі треба надати відповідний до певного предмету набір даних, тобто студент не знає як працюють інші елементи системи, він лише отримує вхідні (цей підхід в тестуванні має назву робота з «чорним ящиком»). По мірі викладання нових предметів, має приходити розуміння як елементи єдиної системи пов'язані між собою.

Важливо, щоб студенти могли доповнювати свою систему по частинам, а не зробили задачу і забули про неї. Тобто протягом навчання, студент має виконувати індивідуальний/парний проєкт, який дозволяє сформувати комплексне бачення того як окремі компоненти системи працюють разом.

До того ж, щоб розширити світогляд студента (розуміти звідки беруться вхідні дані), періодично можна проводити крос-групові заняття студентів суміжних спеціальностей. Наприклад, в кінці бакалаврату і/або на магістратурі давати групові проєкти, об'єднувати людей в команду для рішення поставлених задач. Таким чином, розвиваються не лише професійні навички («hard skills»), але і навички комунікації, міжособистісного спілкування, англійської тощо («soft skills»).

Студенти можуть отримувати некомерційний досвід, виконуючи волонтерські або «non-profit» проєкти поповнюючи своє портфоліо до моменту випуску та стаючи конкурентоспроможними на ринку праці. Головне, щоб був постійний контроль та координація таких команд зі сторони ментора, тобто досвідченого викладача з комерційним досвідом роботи в галузі. Таким чином, інтегрований підхід в навчанні ІТ-спеціальностей в закладах вищої освіти має свої переваги та недоліки.



Переваги інтегрованого підходу: комплексне бачення. Інтегрований підхід дозволяє студентам розуміти ІТ-сферу як систему, де різні компоненти взаємодіють між собою. Вони розвивають навички і здатність бачити зв'язки між різними аспектами технологій та інформаційних систем; практичні навички. Інтегрований підхід акцентує увагу на практичних аспектах навчання. Студенти здобувають досвід роботи з реальними кейсами, виконують завдання, які відображають реальні проекти в ІТ-галузі; критичне мислення. Інтегрована освіта сприяє розвитку критичного мислення студентів, оскільки вони навчаються аналізувати складні проблеми, шукати та оцінювати рішення; комунікаційні навички. Спільна робота над проектами вимагає від студентів комунікації та співпраці з іншими членами команди, що розвиває їхні комунікаційні навички; готовність до ринку праці. Студенти, які отримали інтегровану освіту, зазвичай готові до вступу на ринок праці, оскільки вони мають практичний досвід та здатність працювати з реальними проектами.

Однак, впровадження інтегрованого підходу має свої недоліки: складність впровадження. Реалізація інтегрованого підходу вимагає часу та зусиль від навчальних закладів та викладачів. Цей підхід може бути складним у впровадженні через необхідність перегляду та адаптації навчальних програм; потребує планування. Для успішного інтегрованого підходу потрібно добре організоване планування та співпраця між різними викладачами та кафедрами; можливі труднощі для студентів. Деякі студенти можуть зустрічати труднощі у вивченні різних предметів одночасно та їхньому поєднанні; необхідна підтримка. Інтегрований підхід вимагає підтримки від навчальних закладів, адміністрації та викладачів, а також інвестицій у необхідні ресурси та інфраструктуру.

Підводячи підсумок, можна сказати що інтегрований підхід в навчанні ІТ-спеціальностей має великий потенціал у підготовці більш компетентних та цінних кандидатів на ринку праці, що скоротить кількість людей які працюють не за спеціальністю. І разом з тим, зменшиться кількість «світчерів» та тривалість «онбордінгу» спеціалістів в ІТ-компаніях.

### Література

1. Робота за фахом. URL: <https://blog.agrokebety.com/robo-ta-za-fakhom/> (дата звернення: 10.09.2023).
2. Підведено підсумки першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvedeno-pidsumki-pershogo-monitoringu-pracevlashtuvannya-vipusknikiv-zakladiv-vishoyi-ta-fahovoyi-peredvishoyi-osviti/> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Більшість українців працюють не за спеціальністю. URL: <https://osvitoria.media/news/bilshist-ukrayintsiv-ne-pratsyuyut-za-spetsialnistyu/> (дата звернення: 10.09.2023).
4. Світчерство у будь-якому віці. URL: <https://choice31.com/dlya-svitcheriv-z-chogo-pochaty/svitcherstvo-u-bud-yakomu-vitsi-misiya-dosyazhna/> (дата звернення: 10.09.2023).
5. Експорт ІТ-послуг знизився на 16%. URL: <https://dou.ua/lenta/news/exports-of-it-in-2023/> (дата звернення: 10.09.2023).
6. Технології інтегрованого навчання в старшій школі в умовах її профілізації. С. 1–2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274263.pdf> (дата звернення: 11.09.2023).
7. Інтегроване навчання: зміна сенсу освіти та виклик для вчителів. URL: <https://osvita.ua/school/method/85062/> (дата звернення: 11.09.2023).
8. Інтегроване навчання тематичний і діяльнісний підходи. URL: <https://naurok.com.ua/integro-vane-navchannya-tematichniy-i-diyalnisniy-pidhodi-132030.html> (дата звернення: 12.09.2023).

9. Інтегроване навчання. URL: [https://edera.gitbook.io/glossary/integraciya/intehrovane\\_navchannia/](https://edera.gitbook.io/glossary/integraciya/intehrovane_navchannia/) (дата звернення: 12.09.2023).
10. Інтегроване навчання: що це таке і навіщо воно в НУШ? URL: <https://osvitoria.media/experience/slovyk-nush-integrovane-navchannya/> (дата звернення: 12.09.2023).
11. Чи готові українські ІТ компанії до ринку, перенасиченого джунами та світчерами? URL: <https://bazait.com/blog/6> (дата звернення: 13.09.2023).
12. How to Onboard a New Developer. URL: <https://medium.com/manifestly/how-to-onboard-a-new-developer/> (дата звернення: 13.09.2023).
13. Статистика зарплат програмістів, тестувальників і РМ в Україні. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2022-12&position=Intern/Trainee> (дата звернення: 13.09.2023).

**Линенко А. В.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Василенко І. А.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **7.4. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КАДРОВИХ РІШЕНЬ ІЗ УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ ПІЛЬГ НА ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ**

Спочатку коронакриза активізувала розвиток інноваційних технологій, які б давали змогу оптимізувати процес обґрунтування й ухвалення кадрових рішень за умов, коли необхідно було забезпечити ефективну віддалену роботу персоналу. Виникало багато питань, як оперативно та дієво організувати робочі місця персоналу, яким чином підвищити безпеку та зберегти здоров'я працівників під час прогресуючої пандемії. Нині пандемічна ситуація нормалізувалася, коронавірусні інфекції дещо вщухли, натомість із початку 2022 року маємо інше лихо, пов'язане з російським повномасштабним вторгненням.

Агресія ворога змусила багатьох українців стати внутрішньо переміщеними особами, спровокувала релокацію бізнесів і відповідних виробництв, але також дала новий поштовх для розвитку інноваційних технологій із забезпечення віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу з відповідним супроводом HR-менеджменту. До того ж, суттєво збільшилася кількість, з'явилися нові категорії персоналу, що мають зараз право на соціальні пільги. Це треба обов'язково враховувати при організації робочих місць персоналу, обґрунтуванні й ухваленні відповідних кадрових рішень.

Цілеспрямований вплив на персонал для підвищення продуктивності праці залишається сьогодні однією з найважливіших функцій HR-менеджменту в усіх сферах соціальної взаємодії бізнесу та найманих працівників. Менеджери персоналу всіх рівнів працюють над оновленням існуючих систем мотивації, вдосконаленням технологій ухвалення стратегічних та оперативних рішень щодо налагодження міжособистісних, міжгрупових та інших видів комунікації, здійснюють пошук раціональних методів оцінювання якості трудового колективу та способів її підвищення.

Разом із цим перед українськими управлінцями постають складні питання, пов'язані з наслідками російської агресії проти нашої країни, а саме: зміна персоналу, спричинена мобілізацією, виїздом за кордон великої кількості працівників, поява значного числа дорослих і дітей з інвалідністю, стреси, хвороби, невизначеність тощо. Зрозуміло, що це зумовлює нові виклики перед суспільством, науковцями,

підприємцями і державою, що полягають у необхідності розробки дієвих механізмів управління колективами, в складі яких є особи з особливими потребами через війну.

Автори Замула О. В., Замула О. О. й Угрімова І. В. зазначають, що держава опікується працевлаштуванням осіб з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Вони мають бути орієнтовані на формування у персоналу цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичного ставлення до працівників з інвалідністю [3].

Важливою є державна підтримка ветеранських ініціатив із розвитку соціальних підприємств і бізнесу. Для України корисним є подальше вивчення та впровадження досвіду країн, що мають розвинену систему підтримки ветеранського підприємництва. Підсумовуючи наявну інформацію про стан розвитку ветеранського підприємництва, напрями роботи над удосконаленням напряму українськими державними та недержавними інституціями, а також міжнародного досвіду [1], можна надати такі рекомендації:

– запровадження комплексних та тривалих програм підтримки ветеранського бізнесу;

- наявність доступу до інформаційної допомоги;
- фінансова допомога для створення та ведення ветеранського бізнесу;
- розширення можливостей доступу до бізнес-навчання;
- можливості для отримання консультацій та менторства;
- асоціації ветеранського бізнесу.

Щодо інклюзивності, то багато підприємств в Україні розвивають цей напрям соціальної підтримки осіб із особливими потребами. Ось лише один яскравий приклад. Schindler зобов'язується забезпечити інклюзивне робоче середовище, де різноманітні люди відчувають себе потрібними, щоб зібратися разом, щоб якнайкраще працювати та обслуговувати людей, які щодня користуються ліфтами, ескалаторами та рухомими доріжками: «Рішення для мобільності – це наш бізнес, і наші технічні фахівці щодня думають комплексно, встановлюючи ліфти, ескалатори або рухомі доріжки. Здібності бувають різними, тому за допомогою таких ініціатив, як наше зобов'язання Valuable 500, ми працюємо над поліпшенням того, як ми набираємо і залучаємо людей з обмеженими можливостями, і в цьому нам вже допомогли декілька місцевих програм» [5].

Варто зазначити, що Міністерство соціальної політики України за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Швеції з метою забезпечення нагальних потреб громадян, які постраждали від російської військової агресії проти України, створено платформу «Допомога» [6].

Громадяни, в яких є потреба у допомозі щодо забезпечення продуктами харчування, засобами особистої гігієни, ліками, побутовими речами, одягом, пальним, транспортними та іншими послугами, мають можливість на відповідному сайті в розділі «Отримати допомогу» залишити заявку на отримання допомоги, й у разі її обрання благодійником, громадяни отримують допомогу.

Внутрішньо переміщені особи пенсійного віку, особи з інвалідністю, діти з інвалідністю та інші особи, які перебувають у складних життєвих обставинах можуть отримувати соціальні послуги відповідно до чинного законодавства України за фактичним місцем проживання чи перебування.

Соціальний захист малозабезпечених сімей внутрішньо переміщених осіб, в тому числі багатодітних, забезпечується шляхом надання їм допомоги відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям». Важливим механізмом забезпечення соціального захисту населення під час оплати житлово-комунальних послуг залишається Програма житлових субсидій, яку максимально спрощено з метою доступності для внутрішньо переміщених осіб.

Шляхом надання житлових субсидій держава компенсує сім'ям частину витрат на оплату житлово-комунальних послуг. Зокрема, на сьогодні за рішенням комісій, утворених районними, районними у Києві державними адміністраціями, виконавчими органами міських, районних у містах (у разі їх утворення) рад житлова субсидія може призначатися одному з членів домогосподарства, які не зареєстровані в житловому приміщенні (будинку), але фактично проживають у ньому без укладеного договору найму (оренди) житла, якщо вони є внутрішньо переміщеними особами. У такому випадку склад домогосподарства декларується заявником (внутрішньо переміщеною особою) при зверненні за призначенням житлової субсидії [7].

Особливості трудових відносин із внутрішньо переміщеними особами зараз є проблемним і комплексним питанням, яке постійно перебуває в центрі уваги науковців і фахівців-практиків із менеджменту персоналу [4].

Заслугує на увагу думка Юрченко Г. М., що для сучасного ринку праці в Україні характерним є зростання пропозиції та скорочення попиту на робочу силу, недостатня кількість робочих місць для висококваліфікованих працівників та їх надлишок для представників робітничих професій, поширення тіньової зайнятості населення, збільшення кількості робочої сили старших вікових груп, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених категорій населення, головним фактором низького рівня працевлаштування яких є низька конкурентоспроможність.

Турбота про найбільш вразливих громадян вважається показником стабільності та цивілізованості держави, адже, не лише дає їм можливість почуватись дійсно повноцінними членами суспільства, але й робити посильний внесок у національний дохід на протизагуг бюджетним видаткам на сплату виплат соціального захисту. Такий підхід є особливо важливим у контексті сучасної демографічної кризи та швидкого старіння економічно активного населення в Україні, оскільки збільшення чисельності економічно активного населення можливе шляхом інтенсивного включення соціально незахищених категорій населення до сфери зайнятості.

Державою можуть надаватися такі соціальні пільги для осіб із особливими потребами та роботодавців, які забезпечують їх інклюзію (рис. 1).

Більше того, демократичні трансформації є умовою інтеграції України у європейський та світовий простір як рівноправного партнера. Це сприяє підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці та результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних товарів [8].

Різноманіття перспектив, досвіду та талантів в колективі стимулює інновації, сприяє кращому ухваленню рішень і підвищує продуктивність праці. Щоб створити інклюзивну робочу атмосферу, потрібно активно включати усіх працівників, шанувати їхню унікальність та надавати рівні можливості для розвитку і кар'єрного зростання. Тож, інклюзія на робочому місці – це не просто зобов'язання перед суспільством, це можливість для кожного з нас бути частиною різноманітного та цінного колективу, де кожен принесе щось унікальне та важливе для загального успіху [2].

Отже, зараз в Україні всупереч украї несприятливим викликам через російсько-українську війну, або ж навіть у відповідь на ці форс-мажорні виклики, розвиваються

інноваційні технології менеджменту персоналу, пов'язані із організації робочих місць для забезпечення ефективності віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу.



**ЦІЛЬОВІ ПОЗИКИ** (на поворотній основі зі строком повернення до 3 років)



**ФІНАНСОВУ ДОПОМОГУ** на поворотній і безповоротній основі



**ДОТАЦІЇ** на створення спеціальних робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю, які зареєстровані в державній службі зайнятості як безробітні або такі, що шукають роботу.

Рисунок 1 – Державні соціальні пільги для осіб з особливими потребами та роботодавців, які забезпечують їх працевлаштування з інклюзією [6]

Цифрові трансформації соціального забезпечення в тісній взаємодії влади з бізнесом дають змогу надавати соціальні пільги тим категоріям персоналу, які мають право на таке соціальне забезпечення та соціальний захист. Мають пільги також суб'єкти бізнесу, що розвивають інклюзивність і працевлаштовують працівників із особливими потребами. Хоча не все так оптимістично, як може видатися при побіжному аналізі цих проблемних питань, адже зустрічаються й прояви зловживань, і нові технології та цифрові трансформації віддаленої роботи, дистанційного навчання та соціальних пільг для персоналу на практиці виявляються неадаптованими до сучасних реалій, тому вони потребують удосконалення та розвитку. Адже й означена сфера не є статичною, змінюючись повсякчас.

### Література

1. Аналіз системи соціального захисту ветеранів та військовослужбовців : посіб. Київ : Національний фонд на підтримку демократії, 2022. 142 с.
2. Громадськість та бізнес говорили про створення інклюзивних робочих місць. URL: <https://cityhub.media/news/1579-hromadskist-ta-biznes-hovoryly-pro-stvorennya-inklyuzyvnykh-robochykh-mists.html> (дата звернення: 11.09.2023).
3. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2023. № 2. С. 83–86.
4. Клименко О. Особливості трудових відносин з внутрішньо переміщеними особами. *Кадровик України*. 2023. № 8. URL: <https://profpressa.com/articles/osoblivosti-trudovikh-vidnosin-z-vnutrishno-peremishchenimi-osobami> (дата звернення: 11.09.2023).
5. Наше зобов'язання щодо інклюзивності та різноманітності. URL: <https://ua.schindler.com/uk/karyera/khto-my/inklyuzyvnyist-ta-riznomanitnist.html> (дата звернення: 11.09.2023).
6. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2023).
7. Соціальні допомоги постраждалим від війни. Інформація про виплати,

допомогу та отримання статусу ВПО. URL: <https://groshi.edopomoga.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2023).

8. Юрченко Г. М. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах : дис. ... PhD : 073. Львів, 2023. 194 с.

**Науменко Є. В.**

**Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **7.5. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ І ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄКТІ, ЩО СПЕЦІАЛІЗУЄТЬСЯ НА ВИГОТОВЛЕННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ**

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств в сільському господарстві є важливою складовою ефективною аграрної галузі. Однією з ключових складових успіху є виробництво якісної і конкурентоздатної сільгосптехніки.

Оптимізація організаційної структури та чисельності персоналу на виробничому об'єкті, спеціалізованому у виготовленні сільськогосподарської техніки, представляє собою ключовий аспект у сучасному управлінні виробництвом агротехнічного обладнання. Ця тема належить до актуальних досліджень у галузі індустрії сільського господарства, оскільки сільськогосподарська техніка відіграє стратегічну роль у забезпеченні продуктивності та якості виробництва сільськогосподарських продуктів.

Перш за все, оптимізація організаційної структури передбачає ретельний аналіз функціональної сегментації виробничого процесу та розподіл обов'язків та відповідальностей між різними підрозділами. Це дозволяє підприємству досягати оптимального рівня координації та ефективності управління ресурсами.

Другим важливим аспектом є оптимізація чисельності персоналу. Цей процес включає в себе ретельний аналіз робочих процесів, автоматизацію та впровадження передових технологій, що може призвести до зменшення потреби в робочій силі. З іншого боку, ця оптимізація може також вимагати притягнення фахівців з новими навичками та компетенціями, спрямованими на підтримку сучасних технологій виробництва.

Важливим аспектом оптимізації є також управління знаннями та навчанням персоналу, щоб забезпечити їхню адаптацію до нових вимог і технологічних інновацій. Крім того, це включає в себе розвиток системи мотивації та кар'єрного зростання, спрямованого на збереження та повернення талановитого персоналу.

Управління знаннями та навчанням персоналу є критично важливою складовою оптимізації організаційної структури та чисельності працівників на виробничому підприємстві, спеціалізованому на виробництві сільськогосподарської техніки. Сучасний ринок постійно змінюється, а технології розвиваються зі швидкістю світла. Тому компанії повинні забезпечувати навчання та розвиток свого персоналу, щоб адаптувати їх до нових вимог та інновацій.

Ефективні навчальні програми допомагають персоналу оволодіти новими навичками і знаннями, необхідними для оптимальної роботи з сучасною технікою. Крім того, вони сприяють збереженню і підвищенню рівня експертизи та професійної компетентності співробітників.

Окрім цього, розвиток системи мотивації та кар'єрного зростання впливає на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Висока мотивація стимулює працівників до досягнення відмінних результатів, що, в свою чергу, підвищує продуктивність та якість виробництва.

Отже, управління знаннями, навчанням, а також системою мотивації та кар'єрного росту є важливими факторами, які спільно сприяють оптимізації організаційної структури та чисельності персоналу на виробничому підприємстві, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки.

У підсумку, оптимізація організаційної структури та чисельності персоналу на виробничому об'єкті, що спеціалізується на виготовленні сільськогосподарської техніки, є стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості у сільському господарстві. Вона передбачає вдосконалення організаційних процесів, ефективне управління ресурсами та навичками персоналу, і спрямована на досягнення максимальної продуктивності та якості виробництва сільськогосподарської техніки.

Оптимізація організаційної структури та чисельності персоналу на заводах, які займаються виробництвом сільгосптехніки, відіграє критичну роль у забезпеченні високого рівня продуктивності і конкурентоздатності підприємства. У статті розглянуто основні аспекти розробки управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу заводу з виробництва сільгосптехніки.

#### 1. Аналіз поточного стану підприємства.

Першим кроком у розробці управлінських рішень є аналіз поточного стану підприємства. Це включає в себе оцінку діючої організаційної структури, функціональних підрозділів та зв'язків між ними. Для цього можна використовувати SWOT-аналіз, який допоможе визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на нього.

#### 2. Визначення стратегічних цілей.

На основі аналізу поточного стану необхідно визначити стратегічні цілі підприємства. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (критерії SMART). Наприклад, цілі можуть включати в себе збільшення виробництва сільгосптехніки на 20% протягом наступного року, зниження витрат на виробництво на 15%, або підвищення якості продукції до рівня, що відповідає міжнародним стандартам.

#### 3. Оптимізація організаційної структури.

Оптимізація організаційної структури полягає в уточненні функціональних підрозділів та визначенні оптимальної кількості рівнів управління. Наприклад, можна розглядати можливість об'єднання деяких підрозділів, що мають схожі функції, для підвищення ефективності співпраці між ними. Також важливо розглядати можливість впровадження матричної організаційної структури, яка дозволить краще використовувати ресурси та експертизу на підприємстві.

#### 4. Аналіз поточного персоналу і планування кадрів.

Необхідно провести аналіз складу та компетенцій поточного персоналу, що допоможе визначити, які спеціалісти є потрібними для досягнення стратегічних цілей. Можливо, деякі співробітники потребують навчання та підвищення кваліфікації, або на підприємство потрібно набирати новий персонал з необхідними навичками і досвідом.

#### 5. Розробка імплементаційного плану.

На основі вищезазначених кроків розробляється імплементаційний план, який включає в себе конкретні дії, відповідальних осіб, терміни та ресурси, необхідні для впровадження оптимізаційних заходів. Цей план повинен бути ретельно пророблений і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити успішну реалізацію.

#### 6. Впровадження оптимізаційних заходів.

Після розробки імплементаційного плану необхідно почати впровадження оптимізаційних заходів. Це може включати в себе зміни в організаційній структурі, реорганізацію функціональних підрозділів, підвищення ефективності виробничих процесів, а також навчання та розвиток персоналу.

#### 7. Моніторинг і оцінка результатів.

Після впровадження оптимізаційних заходів необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінювати їх результати. Це допоможе виявити ефективність прийнятих рішень та вчасно коригувати їх, якщо це необхідно. Метрики продуктивності, які були визначені на початковому етапі, можуть використовуватися для оцінки успіху.

#### 8. Залучення зацікавлених сторін.

Важливо залучити до процесу оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу всіх зацікавлених сторін, включаючи власників, менеджмент, робітників та споживачів. Це сприятиме створенню сприятливого середовища для впровадження змін і забезпечить підтримку та залучення всіх учасників до спільної мети.

#### 9. Постійне вдосконалення.

Оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу – це процес, який не закінчується після впровадження змін. Постійне вдосконалення і пошук нових можливостей для оптимізації є ключем до успіху в сільському господарстві.

Усі ці кроки мають на меті забезпечити ефективність і конкурентоспроможність підприємства в сфері виробництва сільгосптехніки. Оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу є важливим і невід'ємним елементом стратегії розвитку підприємства, що допомагає досягти поставлених цілей і забезпечує стійкий успіх на ринку сільгосптехніки. Розробка управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу на заводах з виробництва сільгосптехніки важлива сьогодні з численних причин.

Підвищення конкурентоспроможності: Сільгосптехніка є однією з ключових галузей сільського господарства. Конкуренція на цьому ринку постійно зростає, і тільки підприємства з ефективною організаційною структурою і оптимальною чисельністю персоналу можуть успішно конкурувати і забезпечити стабільний ріст.

Ефективність виробництва: Оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробництва. Це означає зменшення зайвих витрат, оптимізацію робочих процесів і використання ресурсів.

Забезпечення якості продукції: Важливо мати достатньо кваліфікованого персоналу, який здатний виготовляти продукцію відповідно до високих стандартів якості. Розробка управлінських рішень дозволяє збалансувати кількість працівників з необхідними навичками і знаннями.

Гнучкість і адаптивність: Сільськогосподарська галузь піддається впливу різних факторів, таких як кліматичні зміни, зміни в ринкових умовах та технологічні нововведення. Оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін, що допомагає зберігати стабільність та ефективність бізнесу.

Екологічна відповідальність: Сільськогосподарська техніка має значний вплив на довкілля. Оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу дозволяє вдосконалювати технології та методи виробництва з метою зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ступеня екологічної відповідальності.

Підтримка інновацій і розвиток: Оптимізована організаційна структура дозволяє впроваджувати новітні технології та інновації швидше і ефективніше, що сприяє розвитку та модернізації галузі.

У сучасному світі, де конкуренція і зміни надзвичайно швидкі, розробка управлінських рішень для оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу є ключовим елементом успішного управління підприємством з виробництва. Вона допомагає забезпечити ефективність, стійкість та конкурентоспроможність підприємства на глобальному і внутрішньому сільськогосподарських ринках.

### Література

1. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11.



С. 392–397.

2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито. Наук. думка, 2001. 242 с.

3. Калюжна Ю. В. Методологія аудиту персоналу. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : колективна монографія (розділ 5, 5.15). 2021. Т. 9. С. 334–338.

4. Сидорчук О. В., Войтюк В. Д. Взаємодії між системами виготовлення, використання, обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки. *Механізація та електрифікація сільського господарства*. 2012. № 96. С. 525–532.

**Тупікова М. В.**

**Надуліч С. Ю.**

**Мусін М. В.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **7.6. ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСІВ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ**

Ринок праці – це передусім система суспільних відносин, пов'язаних із купівлею і продажем товару під назвою «робоча сила». Крім того, ринок праці є сферою працевлаштування та формування попиту й пропозиції на робочу силу. Його можна розуміти і як механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і найманими працівниками.

На даний момент за статистикою Державної служби зайнятості, від початку 2023 року кількість безробітних у два рази більша за кількість відкритих вакансій. За даними інфляційного звіту НБУ, рівень безробіття за результатами I кварталу цього року становить близько 20%, а до кінця року рівень безробіття в Україні знизиться до 18,3% [1].

З початку повномасштабного вторгнення тенденції на ринку праці значно змінилися. Багато українців виїхало за кордон, а саме у такі країни як : Польща, Чехія, Німеччина, Ірландія тощо. Також у багатьох сферах в Україні відчувається нестача кадрів, а саме: 1) постійне перебування за кордоном більше п'яти мільйонів українців спричинили кадровий голод; 2) мобілізація триває і, на жаль, це штовхає частину чоловіків на відмову від офіційного працевлаштування через необхідність офіційного інформування роботодавцями держави про місце роботи військовозобов'язаних.

З початку 2023 триває поступове відновлення ринку праці в Україні. Втім, безробіття залишається вищим за період до початку великої війни та набуває ознак структурного явища. Зокрема, поглиблюються професійні та регіональні диспропорції, що стримує подальше відновлення зайнятості.

Наслідки війни (руйнування, закриття та релокація підприємств), виїзд біженців за кордон та збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створюють ситуацію невідповідності географічного розташування робочих місць та робочої сили. Станом на травень 2023 року рівень безробіття становив близько 20%.

Відчувається дефіцит окремих спеціальностей, незважаючи на високий рівень безробіття. Причини такого явища:

1) виїзд до інших країн кваліфікованих працівників, насамперед жінок, як біженців;

2) мобілізація чоловіків до Збройних сил (до 1 млн осіб працездатного віку).

Паралельно з цим посилюється тінізація ринку праці – зростає кількість працівників без офіційного оформлення і зарплатами «в конвертах». Як наслідок, такі особи не мають соціальних гарантій, їх робочий час не зараховується до трудового стажу.

На збільшення розміру неформальної зайнятості вплинула вимога щодо реєстрації чоловіків у військоматах для офіційного працевлаштування. За оцінками Державної служби зайнятості України, станом на березень 2023 року близько 3 млн осіб працювали без офіційного оформлення, що становить понад 20% працездатного населення України.

За умов відсутності значних шоків рівень безробіття буде знижуватись через активізацію економічної діяльності. Процес відновлення економіки України дозволить усунути структурні диспропорції, зокрема завдяки інвестиціям у постраждалі регіони та поверненню біженців та переселенців до своїх домівок.

Великою проблемою, насамперед у середньо- та довгостроковій перспективі, залишатимуться міграційні процеси – кількість українців, які мають статус тимчасового захисту в Європі, наразі складає 5,14 млн осіб.

Ще близько 250 тисяч біженців переїхали до США та Канади. З демографічної точки зору це переважно жінки з дітьми, що значно ускладнює ситуацію з робочою силою в Україні у майбутньому. Зі зменшенням безпекових ризиків повернення біженців прискориться, але зберігається загроза зворотного руху – об'єднання родин чи пошук роботи за межами України.

Процес старіння населення України буде прискорюватися (станом на 1 січня 2022 р. середній вік в Україні становив 42,2 роки), що зменшить потенціал робочої сили.

Освіта відіграє вирішальну роль у формуванні людського капіталу, особливо в умовах несприятливого демографічного розвитку. Високоякісна система освіти, перепідготовки та професійного розвитку може допомогти зменшити дефіцит робочої сили.

Але зусилля щодо підвищення якості та актуальності освіти, особливо професійно-технічної, вищої та освіти для дорослих, є недостатніми.

Інвестиції в людський капітал, такі як програми перепідготовки дорослих, не були пріоритетом в Україні навіть до війни. Війна також прискорила знецінення людського капіталу, спричинивши значну колективну психологічну травму, яка ще довго впливатиме на психічне та фізичне здоров'я людей, що у свою чергу вплине на продуктивність праці.

Інша проблема – невідповідність поточного стану підготовки робочої сили потребам економіки. Плани системи освіти щодо підготовки робочої сили, розроблені ще до війни, не змінювались, що ускладнює пристосування до сучасних вимог ринку.

За даними Державної служби зайнятості, однією з головних проблем на ринку праці є професійно-кваліфікаційний дисбаланс і певні диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили. Нині роботодавці мають найбільший попит на кваліфікованих робітників фізичної праці. Проте серед зареєстрованих безробітних 43% мають вищу освіту, а в деяких великих містах ця кількість досягає 60% і вище. Причому кількість безробітних серед колишніх керівників, професіоналів і спеціалістів втричі перевищує кількість відповідних вакансій. Для стабілізації чисельності та продуктивності робочої сили необхідно визначити пріоритетність підготовки спеціалістів насамперед в економічних секторах, які потребують відновлення. Цей процес держава має здійснювати у тісній координації з бізнесом, який окрім непрогнозованої ситуації через війну, також відчуває знаний кадровий голод.

Україна стоїть перед важливим завданням економічного відновлення та розвитку. Результати дослідження демонструють, щоб досягти цих цілей, необхідно зосередитися на розвитку робочої сили, яка буде здатна забезпечити стійке та стале зростання. Для цього необхідна реалізація наступних кроків [2].

1. Економічна свобода. Для стимулювання економічного зростання рекомендується зменшити податковий тиск, насамперед, на малий і середній бізнес та полегшити адміністративне навантаження для підприємницької діяльності в Україні.

2. Деретуляція ринку праці. Продовження існуючих протягом воєнного часу ініціатив з дерегуляції ринку праці та поступовий відхід від радянського законодавства до стандартів ЄС може допомогти зменшити неформальну зайнятість.

Необхідна комплексна реформа трудового законодавства, яка б враховувала вплив нових технологій та ставила пріоритетом підвищення вимог до кваліфікації робочої сили.

4. Освіта та розвиток робочої сили. Політика держави щодо технічної та вищої освіти має бути спрямована на підтримку та розвиток людських ресурсів для реконструкції та інноваційних перетворень у національній економіці.

Необхідно також змінити систему підготовки спеціалістів у напрямку переходу від кваліфікаційних вимог до професійних стандартів, заснованих на компетентності.

Дуальна освіта має бути запроваджена для підготовки молодих фахівців. Розвиток навичок та ефективна реалізація права та доступу до навчання впродовж життя має бути невід'ємною частиною ширшої стратегії економічного зростання та планів відновлення та стійкості. Приватно-державне партнерство може стати важливим стимулом для перенавчання дорослих.

5. Аналіз даних про ринок праці. Використання сучасних підходів та технологій для збору й аналізу даних про навички робочої сили в різних секторах і регіонах (здібності, досвід, бажання професійного розвитку, демографічні показники, потреби в навчанні тощо). Платформи аналізу талантів можуть використовувати цю інформацію, щоб забезпечити навчання та кваліфікацію, що відповідає потребам ринку праці.

6. Політика щодо повернення біженців. Українці, які виїхали за кордон, повертатимуться лише за умов адекватної оплати праці, безпечного робочого середовища, інноваційної моделі розвитку та високого рівня державної підтримки (забезпечення житлом, розвиток інфраструктури).

Я вважаю, що дуже важливо надати чіткі інструкції щодо того, куди ці люди повертатимуться та які можливості вони матимуть в Україні. Крім того, чим довше люди залишаються за кордоном, тим важче їх буде повернути. Тому для заохочення їхнього повернення необхідний економічний бум.

7. Імміграційна політика. Окрім заохочення українців повертатися з-за кордону, рекомендується заповнити недоліки робочої сили шляхом залучення іммігрантів з інших країн.

Для цього необхідно спростити імміграційне законодавство: іноземці стикаються з проблемами під час отримання дозволів на роботу, іноземні студенти мають обмежені можливості легального працевлаштування, також існують зобов'язання встановлювати значно вищу заробітну плату для працівників з інших країн порівняно із середньою заробітною платою в Україні.

8. Гендерний фактор. Перегляд гендерних стереотипів у професіях, де домінують чоловіки, і наймання більшої кількості жінок може дати новий погляд на ринок праці.

9. Працевлаштування ветеранів. Мають бути реалізовані масштабні програми допомоги ветеранам, зокрема, ветеранам з обмеженими можливостями в пошуку роботи та отриманні психологічної допомоги [3].

Ці рекомендації створюють комплексний план для підтримки розвитку робочої сили та сприяння економічному відновленню України. Їх виконання може сприяти створенню стабільного та сталого зростання економіки та покращенню життя громадян.

## Література

1. Державної служба зайнятості : офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua>.
2. Каракуц А. Робоча сила в Україні: як війна впливає на її майбутнє? 2023. Економічна правда : інтернет-видання. URL:

**Уманський О. Г.  
Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **7.7. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління кадровим потенціалом, як зовнішнім, так і внутрішнім, є одним з найважливіших аспектів стратегічного управління сучасним підприємством, адже в умовах інноваційної економіки та модернізації виробництва відбуваються зростання ролі персоналу та посилення уваги до рівня його компетенцій, навичок, знань та особистих якостей. Орієнтація на виявлення прихованих можливостей співробітників, інвестування в людський капітал, ефективне використання потенційних здібностей та створення умов для реалізації і розвитку кадрового потенціалу підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку відповідних товарів і послуг [4].

Зв'язок зростання кадрового потенціалу підприємства та оцінки результатів праці персоналу відображає важливу взаємодію між двома ключовими аспектами управління ресурсами організації. Перш за все, підвищення кваліфікації та розвиток співробітників сприяють покращенню їхніх навичок і знань. Це, в свою чергу, впливає на підвищення ефективності роботи персоналу та можливість досягнення кращих результатів. Оцінка результатів праці персоналу стає інструментом для визначення, наскільки успішно вдається досягати цілей, і для ідентифікації областей, де можна поліпшити виконання завдань. Таким чином, підприємство, яке інвестує в розвиток свого персоналу і вдосконалює процес оцінки, отримує можливість досягати більшого успіху завдяки сприянню зростанню кадрового потенціалу та вдосконаленню результатів праці свого персоналу.

Зростання кадрового потенціалу підприємства може бути досягнуто шляхом надання співробітникам доступу до навчання, тренінгів та розвитку професійних навичок, що, в свою чергу, підвищує їхню експертизу та впливає на якість виконаної роботи. Оцінка результатів праці персоналу виявляє ті проблеми та недоліки, які потребують негайної уваги, та допомагає управлінню приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків у вдосконаленні робочих процесів та мотивації персоналу. Узгоджене використання оцінки результатів та розвитку кадрового потенціалу створює гармонійний цикл, де набуті знання і навички співробітників підтримуються та підсилюються системою оцінки, що в результаті призводить до стійкого підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка результатів праці є процесом, що забезпечує збір і аналіз інформації про виконання завдань, а також поведінку та інші фактори, що впливають на роботу працівника. Оцінка результатів праці персоналу є критичною для успіху будь-якої організації. Вона допомагає виявляти області, де працівники виявляються найкращими, та ті, які потребують покращення. Оцінка результатів праці також допомагає виявляти потреби в навчанні, можливості розвитку та області для просування. Це важливий інструмент для управління результативністю працівників та забезпечення того, що працівники відповідають цілям та завданням організації.

Методи оцінки персоналу постійно розвиваються, далі розглянуто найбільш популярні сьогодні методи оцінки. Існує кілька методів оцінки результатів праці, які включають методи оцінки поставлених цілей, методи оцінки 360 градусів та методи оцінки через об'єктивні показники.

Залежно від внутрішньої організації підприємства, методи оцінки праці персоналу можуть варіюватись. Однак, деякі загальні методи включають: 1) Оцінка досягнень: цей метод оцінки полягає у визначенні досягнень працівника на робочому місці, зокрема його успіхів у виконанні завдань та підвищення якості роботи. Для цього можуть використовуватись різні інструменти, такі як щоденники, регулярні звіти, обговорення з керівництвом, оцінка клієнтів тощо. 2) 360-градусна оцінка: цей метод полягає в тому, що працівник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це дає повну картину про роботу працівника та дозволяє оцінити його внесок у роботу колективу та компанії в цілому (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель оцінки «360°» [2]

Особливості оцінки «360°»:

- дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

- визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професіональні, але й лідерські якості працівника;

- дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

Оцінка за допомогою ключових показників продуктивності (KPI): цей метод оцінки використовується для вимірювання продуктивності працівника на основі конкретних метрик, які визначені на основі бізнес-стратегії компанії. Ключові показники можуть бути різними для різних позицій в компанії, і вони можуть включати, наприклад, обсяги продажів, витрати, якість роботи, показники клієнтського сервісу тощо.

Метод оцінки розвитку: цей метод оцінки зосереджується на потенційному розвитку працівника та визначенні можливостей для його підвищення кваліфікації та розвитку навичок.

Асесмент-центр, який базується на комплексній оцінці здібностей та професійних якостей працівника. У рамках асесмент-центру можуть використовуватись різноманітні інструменти, такі як групові дискусії, інтерв'ю, тестування та інші методи, що дозволяють отримати повну картину про кандидата або працівника.

Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів. Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів.

Метод самооцінки: працівник самостійно оцінює свою роботу, визначає сильні

та слабкі сторони своєї діяльності, а також намічає плани на майбутнє. Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів.

Методи оцінки за допомогою штучного інтелекту. Поява штучного інтелекту (ШІ) викликала революцію в бізнесі та особливо в сфері управління персоналом. Використання ШІ в галузі кадрового управління перетворило його підходи, роблячи їх більш автоматизованими та ефективними. Процеси найму та відбору стали більш точними, рішення приймаються швидше, а витрати зменшуються.

Штучний інтелект можна успішно використовувати для оцінки результатів діяльності персоналу у багатьох аспектах. Ось кілька способів, які можуть бути застосовані:

Аналіз даних про продуктивність: ШІ може аналізувати великі обсяги даних щодо продуктивності працівників, включаючи часові рамки, завдання та виконані проекти. Він може виділяти ключові показники ефективності і надавати більш об'єктивну оцінку результатів роботи.

Автоматизована оцінка навичок: ШІ може аналізувати навички та здібності працівників на основі даних з резюме, внутрішніх оцінок та інших джерел. Він допомагає визначити, наскільки добре співпрацівники відповідають потребам конкретних посад.

Оцінка згідно з ключовими показниками успіху (KPI): ШІ може слідкувати за виконанням KPI та допомагати визначити, які працівники досягають цілей і до якого рівня. Він також може надавати рекомендації щодо подальших кроків для покращення результатів.

Зворотний зв'язок та оцінка задоволеності працівників: ШІ може аналізувати дані з анкет про задоволеність працівників, коментарів та відгуків для виявлення тенденцій та питань, які впливають на продуктивність та задоволеність колективу.

Прогнозування відтоку кадрів: ШІ може аналізувати дані, щоб передбачити, які працівники можуть покинути компанію, і надавати рекомендації щодо заходів для їх утримання.

Особистий розвиток працівників: ШІ може надавати індивідуальні плани розвитку для працівників, враховуючи їхні поточні навички та цілі.

Використання ШІ у цих областях може значно покращити оцінку результатів діяльності персоналу, роблячи її більш об'єктивною, точною і сприяючи більш ефективному управлінню персоналом.

Існує кілька переваг проведення оцінки результатів праці персоналу. По-перше, це дозволяє керівництву виявити високопродуктивних співробітників, які можуть бути надані винагороди за їхню роботу та бути просунуті на посаду з вищою зарплатою. По-друге, оцінка результатів праці персоналу дозволяє виявити низькопродуктивних співробітників, які можуть потребувати додаткової навчання та розвитку навичок. Крім того, це може бути корисним для визначення тих співробітників, які можуть бути звільнені з-за низької продуктивності.

Вибір методу оцінки персоналу залежить від багатьох чинників, таких як вид діяльності компанії, характеристики посади, кількість працівників та інші фактори. Оцінка персоналу – це складний процес, який вимагає ретельного підходу та професійної підготовки.

Оцінка результатів праці персоналу є важливою складовою процесу управління ресурсами організації. Вона дозволяє керівництву визначати високопродуктивних та низькопродуктивних співробітників, визначати проблемні області та можливості для поліпшення ефективності бізнесу. Оцінка результатів праці персоналу також може допомогти у плануванні кар'єри для співробітників та у визначенні розвитку навичок та навчання. Крім того, вона може бути корисною для визначення підвищень зарплат та надання винагород.

## Література

1. Водолажська Т., Ачкасова Л. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства: основні показники і черговість проведення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2022. Т. 1. №. 3. С. 115–126.
2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. Бібліотека Букліб. URL: <https://buklib.net/books/27537>.
3. Лизанець А. Г., Бисага С. В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 19. С. 288–293.
4. Уманський О. Г. Оцінка результатів праці персоналу організації. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т. 4. С. 365–367.
5. Калюжна Ю. В., Репка К. Р. Управління внутрішнім та зовнішнім кадровим потенціалом організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. С. 131–136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/48-2020>.

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**Воронкова В. Г.**

доктор філософських наук, професор  
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні  
Запорізького національного університету  
м. Запоріжжя

## 7.8. ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Термін «управління людськими ресурсами» з'явився в середині 1970-х років і замінив концепцію «кадрової функції», що переважала у великих французьких компаніях. Нинішнє стратегічне керівництво компаній відмовляється від раціонального та жорсткого управління персоналом відповідно до принципів Тейлора та розробляє середньострокову та довгострокову політику, результатом якої є оцінка людських ресурсів та плани дій. Люди більше не є просто фактором витрат, а ресурсом, який використовується для досягнення стратегічних цілей організації. Управління людськими ресурсами тісно пов'язане зі змінами соціального та економічного середовища та швидко розвивається. Особливо у контексті еволюції та розвитку останніх 40 років підприємці та менеджери приділяли все більше уваги ролі управління людськими ресурсами, і поступово воно стало в центрі уваги вчених у галузі академічних досліджень. З огляду на відмінності в історичному середовищі різних країн існують очевидні відмінності у швидкості розвитку управління людськими ресурсами між країнами різних регіонів світу. Щоб зрозуміти різні характеристики розвитку управління людськими ресурсами на кожному етапі, слід перейти від механізованої моделі управління людськими ресурсами до помірковано гуманізованої моделі управління людськими ресурсами та гіпотези «самоактуалізованої людини» та високогуманізованої моделі управління людськими ресурсами. Завдяки даній еволюції модель управління людськими ресурсами продовжувала розвиватися і ставати досконалішою [1].

Неважко виявити, що розвиток моделі управління людськими ресурсами зазнав переходу від «важкої праці» до управління працею та персоналом до «відкритого» управління людськими ресурсами. Нарешті, щоб допомогти підприємцям і

менеджерам краще усвідомити функції управління людськими ресурсами, виділяються чотири основні проблеми, з якими можуть зіткнутися в управлінні людськими ресурсами керівники, а саме: 1) управління співробітниками нового покоління; 2) людські ресурси в контексті управління великими даними; 3) управління людськими ресурсами в економіці спільного використання; 4) управління людськими ресурсами у багатонаціональних підприємствах. Революція в управлінні людськими ресурсами мала три наслідки: 1) Поняття компетентності працівника набуває нового сенсу перед вимогами «працездатності», що поступається місцем більш гнучкому управлінню посадами. Працівник сам стає менеджером своїх навичок, які повинні розвиватися відповідно до потреб компанії через безперервне професійне навчання, яке стає стратегічним інструментом для компанії. 2) Централізація кадрової функції змінюється чіткою тенденцією до децентралізації, рішення про найм працівника більше не входить до компетенції загального керівництва, а приймається кожним операційним керівником дочірнього підприємства чи виробничого майданчика в країні чи за кордоном. 3) Децентралізація призвела до переоцінки посади директора з персоналу, якщо у минулому його відділ мав статус функціонального відділу, тепер він входить до керуючого комітету.

Компанія, що працює на європейському рівні, потребує персоналу, здатного розвиватися у мультикультурному контексті. Можливі дві стратегії: 1) Наймати місцевих спеціалістів чи залучати іноземців. При пошуку керівного персоналу, для якого ця якість має менше значення, необхідний підбір на місці. 2) Організація постає перед дилемою: вибрати у кожному конкретному випадку найм місцевого населення чи експатріацію, причому другий варіант явно передбачає прогрес, досягнутий європейському соціальному рівні. Європеїзація набору персоналу потребує переорієнтації цієї діяльності, тому необхідно: 1) проаналізувати європейський ринок праці; 2) процедури та інструменти відбору, що використовуються, повинні бути адаптовані до різноманітності країн походження та правил; 3) нещодавня поява Інтернету як новий засіб масової інформації прискорює зміну навичок спілкування та набору персоналу.

Завдяки використанню гіпотези «соціальної людини» менеджери почали застосовувати помірковано гуманізовану модель управління людськими ресурсами, тобто в процесі управління вони звертають увагу на взаємини між співробітниками, колегами. Емоції та почуття співробітників, через повагу та турботу про співробітників, відображають підвищення домінуючого статусу співробітників в організації.

Ґрунтуючись на гіпотезі «соціальної людини», контрзаходи управління людськими ресурсами, які можуть прийняти менеджери, полягають у наступному: 1) Керівництво підприємства має не тільки зосередитися на робочих завданнях, а й приділяти увагу міжособистісним проблемам співробітників, повазі та турботі про співробітників. 2) У роботі зі співробітниками з точки зору мотивації працівників керівники використовують систему колективної винагороди замість індивідуальної системи винагороди. 3) Функції менеджерів полягають не тільки в плануванні, організації та контролі, а також включають розуміння дій співробітників, міжособистісні відносини, координація відносин між співробітниками та розвиток розуміння співробітниками організації. 4) Заохочення спілкування та обміну між співробітниками та впровадження спільного управління формує почуття колективної приналежності та задоволеності роботою, а також вищої ефективності на роботі. Бак вважав, що функції управління людськими ресурсами включають множинний зміст, управління людьми, трудові відносини, міжособистісні відносини і розвиток адміністративного персоналу; Майерс припустив важливість турботи про добробут та щастя співробітників і вважав, що для досягнення довгострокових цілей результати у перспективі. Тим більше необхідно повною мірою розвивати та використовувати досвід та знання співробітників. Крім того, дослідницьке питання поступово змінилося з



«міжособистісних відносин» на «якість трудового життя» (QWL). Поява цього нового становища є результатом досліджень вчених про взаємозв'язок між якістю трудового життя та продуктивністю людських ресурсів, щоб розширити можливості участі у прийнятті рішень, підвищити ефективність роботи та задоволеність співробітників та, таким чином, підвищити ефективність виробництва підприємства [2].

Гуманістична модель управління людськими ресурсами включає поняття «самореалізовані люди», що походить від теорії ієрархії потреб американського психолога-гуманіста А. Маслоу. У цій теорії Маслоу вважає, що після задоволення найголовніших потреб в їжі, одязі, житлі, транспорті, приналежності та коханні, у людей є потреба в самореалізації, а це означає, що людям необхідно постійно розвиватися, удосконалюватися та вдосконалювати себе для досягнення власних цілей та ідеалів. Так звана самореалізація відноситься до потреби людей у розвитку власного потенціалу, і лише тоді, коли їхній потенціал буде повністю реалізований, люди отримають задоволення від самореалізації. Однак у своєму поясненні теорії Маслоу також вказував, що через обмеження соціального середовища людям важко отримати достатню умовну підтримку в процесі прагнення до «самореалізації», тому лише деякі люди можуть по-справжньому досягти самореалізації. Пізніше МакГрегор розвинув гіпотезу Маслоу про «самоактуалізовану особистість» і запропонував «Теорію Y», у якій підкреслюється, що після задоволення основних потреб співробітники активно прагнуть почуття виконаного обов'язку на роботі; порівняно із зовнішніми стимулами, такими як гроші, співробітникам легше задовольнити свої потреби в самореалізації за допомогою внутрішніх стимулів, таких як спільне досягнення організаційних цілей. В організаціях слід приділяти увагу виплачується за участь та творчість працівників.

Менеджери повинні вживати різних управлінських заходів для підвищення ефективності управління, такі як 1) активно створювати більш значущу та складну ситуацію для роботи співробітників та робоче середовище; 2) включати більше внутрішніх стимулів, а також зовнішніх винагород; 3) підвищити автономію співробітників, створивши систему участі у прийнятті рішень. Завдяки вищевказаним заходам управління співробітники краще використовуватимуть творчий підхід на роботі, усвідомлюватимуть свою цінність і легше набувати почуття задоволення і досягнення. Ефективними вважаються заходи управління, що ґрунтуються на «Теорії Y», такі як контроль співробітників через відданість роботі, що може певною мірою знизити плинність кадрів, більше уваги приділяється ролі психологічних факторів співробітників, які повністю враховують мотивацію та потреби співробітників.

Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами розвивалися у теоріях «виживання-відносин-зростання» Альдерфера, мотивації досягнення Макклелланда та когнітивної оцінки, теорії справедливості Адамса та очікувань Врума. Ці теорії включають важливість приділяти більше уваги психології, безпеці та здоров'ю співробітників з різних точок зору та вважають, що управління може бути реалізовано більш ефективно для підвищення задоволеності та продуктивності співробітників на основі наукового психологічного поведінкового аналізу. Вони продовжують досліджувати, який тип лідерства ефективніший, тому висувають класичні теорії лідерства, включаючи теорію рис керівників, поведінкову теорію та непередбачених обставин. Коли Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, він зазначив, що лише деякі люди можуть дійсно досягти рівня самореалізації, і це дійсно вірно в управлінській реальності. На підприємствах, навіть якщо у співробітників є потреби у самореалізації та прагненні до відчуття сенсу роботи, організаціям буде важко зрозуміти потреби співробітників, а окремим співробітникам – задовольнити такі потреби, що важко вирішувати проблеми. З'явилася модель автономного управління людськими ресурсами, так як стало видно, що на практиці це важко реалізувати. Прихильники гіпотези «складної особистості» вважають, що

потреби та бажання людей різноманітні, нескінченні та тісно пов'язані з різними етапами, середовищем та іншими факторами. Тому, розглядаючи людську природу, не можна просто думати, що людина є просто «економічною людиною». «яка фокусується лише на економічних інтересах»; «соціальна людина» має сильну потребу в приналежності, самореалізації, прагне задоволення своєї роботи [3].

Співробітники можуть мати безліч різних потреб, але попит на них буде змінюватись у різний час. Саме різноманітність потреб призводить до складних моделей мотивації. Гіпотеза «складної особистості» передбачає систематичне вивчення гіпотези людської природи з погляду організації та навколишнього середовища. На основі гіпотези «складної людини» деякі вчені узагальнили та вдосконалили «теорію гіпер-Y». Ця теорія вважає, що: 1) потреби людей різноманітні, в різних людей може бути безліч різних потреб на різних етапах, трудова мотивація людей також різноманітна; 2) різні потреби людей пов'язані з їх роботою; мотивації взаємодіють одна з одною, створюючи складні моделі мотивації, які впливають на поведінку людей; 3) завдяки інтерактивному впливу багатьох факторів, таких як робоче середовище, у людей можуть виникати нові вимоги до роботи та мотивація до роботи у будь-який час та у будь-якому місці; 4) саме через складні потреби та мотивації, один і той же метод управління може не застосовуватися до всіх. Стикаючись з різними типами співробітників з різними потребами, необхідно прийняти цільові методи управління, а не сліпо використовувати один.

Теорія «Super-Y» називається теорією непередбачених обставин і є основою управління непередбаченими обставинами. Ця теорія вважає, що немає методу управління, придатного для всіх видів організаційної поведінки й окремих співробітників. Практикам управління необхідно прийняти гнучкі і змінювані моделі управління, засновані на відмінностях для людей разом із різними організаційними формами і умовами підприємства. Іншими словами, пропозиція заходів управління ґрунтується на органічному поєднанні індивідуальних, організаційних та екологічних аспектів, і жоден аспект не може бути проігнорований. На жаль, вчені, які висунули гіпотезу «складної людини», усвідомлювали лише складність людської природи та не змогли точно провести кількісні дослідження цієї складності. Під впливом гіпотези «складної людини» у поєднанні зі швидким розвитком та застосуванням нових технологій, таких як електронні комп'ютери, теорії цього періоду також швидко розвивалися, вступаючи в нову еру сучасної теорії управління: теорія лідерства Джона Коттера, теорія організації Пітера Сенге, теорія революції управління Маса Пітерса; розвиток теорій стратегічного управління людськими ресурсами. Щоб упоратися з дедалі жорсткішою конкуренцією, функції управління людськими ресурсами також стали постійно збагачуватися і розвиваються, створюючи нові функції, стаючи «партнером» підприємства у розвитку підприємства.

З появою стратегічного управління поєднуватися корпоративна стратегія з управлінням людськими ресурсами, щоб максимізувати ефективність управління людськими ресурсами. Теорія стратегічного управління людськими ресурсами вперше була запропонована Кауфманом. Він вважав, що історія розвитку управління людськими ресурсами послідовно пройшло кілька стадій: питання праці, виробничі відносини, поділ людських ресурсів і виробничих відносин і сучасне управління людськими ресурсами і останньому етапі виникло стратегічне управління людськими ресурсами. Деякі вчені закликали підприємства розвивати відповідне стратегічне управління людськими ресурсами, щоб допомогти їм впоратися з вимогами зовнішньої конкуренції та власними інноваціями. Тому вчені почали активно досліджувати, як формується стратегічне управління людськими ресурсами та які його функції у розвитку управління людськими ресурсами.

Такі вчені, як Лоулер, припустили, що управління людськими ресурсами відіграє різні ролі на різних етапах корпоративного зростання. Майлз і Сноу проаналізували

організаційні типи різних компаній з погляду систем управління людськими ресурсами., Чедвік та Дабу, відповідаючи на запитання, що таке стратегічне управління людськими ресурсами, вказали, що це взаємозв'язок між практикою та політикою управління людськими ресурсами та організаційними результатами. Коли справа доходить до конкретних функцій стратегічного управління людськими ресурсами, Делері та Доті вважають, що вона повинна включати внутрішні можливості кар'єрного зростання, формальні системи навчання, оцінку ефективності, участь у прибутках, гарантії зайнятості, механізми розгляду скарг співробітників та планування роботи.

Продовжуючи поглиблені дослідження, вчені не задовольняються простим розумінням значення стратегічного управління людськими ресурсами, але також проводять деякі емпіричні дослідження, що фокусуються на тому, як практика управління людськими ресурсами впливає на корпоративну ефективність (Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996; Wright). та ін, 2001). Наприклад, вивчаючи взаємозв'язок з-поміж них, Макдаффи (1995) виявив, що співробітники, які мають навичками і знаннями, яких немає у менеджерів, і застосовують ці навички та знання у своїй роботі, більшою мірою сприяють розвитку підприємства. Після 30 років розвитку, крім емпіричних досліджень, заснованих на явищах та фактах, вчені також провели теоретичні дискусії та розробили базові теорії у галузі стратегічного управління людськими ресурсами. Ще 1950-х роках Пенроуз вперше запропонував теорію, засновану на ресурсах... Ця теорія ефективно поєднує управління людськими ресурсами зі стратегічним менеджментом, перетворюючи управління людськими ресурсами та стратегічне управління на двосторонній взаємозв'язок. Теорія, заснована на ресурсах, передбачає, що організації складаються з безлічі ресурсів, і конкурентоспроможність організації залежить від кількості ресурсів чи можливостей, які вона отримує (Li Jun et al., 2011). Барні (1991) вивчив внутрішні ресурси та можливості підприємств та запропонував три фактори, що впливають на конкурентну перевагу підприємств: матеріальні ресурси, людські ресурси та організаційні ресурси. Саме на основі цього дослідження він згодом запропонував знамениту модель VRIO у 1991 році, вважаючи, що можливість отримання підприємством конкурентної переваги залежить від того, чи є в нього деякі ресурси, а ці ресурси відрізняються від звичайних традиційних ресурсів і повинні мати кілька основних атрибутів. такі як цінність, рідкість, труднощі заміни, труднощі імітації та нерухомість. Ця модель отримала широке визнання громадськості та стала аналітичною парадигмою для академічних досліджень ролі управління людськими ресурсами [4].

Розвиток стратегічного управління людськими ресурсами призвів також до підвищення ролі управління людськими ресурсами. Вчені почали замислюватися над тим, чи різна роль управління людськими ресурсами на різних етапах розвитку стратегічного управління людськими ресурсами. Вчені виявили, що, з одного боку, з погляду статичного аналізу, деякі вчені, що спираються на теорію ресурсів, вважають, що управління людськими ресурсами має брати на себе різні ролі та завдання на підприємствах, щоб краще грати роль людських ресурсів (Ладо та Вілсон). З іншого боку, вчені також обговорювали, яку роль управління людськими ресурсами відіграє в корпоративній практиці, чи воно є стратегічним партнером (Дайер і Ходлер, 1988) Вчені також мають різні думки щодо цього і поки не дійшли до одноголосної думки. Однак до кінця XX століття вчені акцентувати увагу на ролі управління людськими ресурсами, допомогли зрозуміти механізм реалізації ролі управління людськими ресурсами, вивчити роль управління людськими ресурсами у особливі періоди. Крім того, ситуаційні зміни є одним з важливих факторів, які, на думку вчених та практиків, впливають на рольове позиціонування управління людськими ресурсами.

Таким чином, управління людськими ресурсами за кордоном зазнало чотири етапи розвитку: 1) управління працею; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) стратегічне управління людськими ресурсами. Відповідна

модель управління людськими ресурсами також еволюціонувала від механізації, помірної гуманізації та високої гуманізації до автономності, перейшла від гіпотези «економічної людини» до гіпотези «соціальної людини», від гіпотези «самоактуалізованої особистості» до гіпотези «складної людини»; від акцентування уваги на біологічних якостях людини до акценту на соціальних та духовних якостях людини. Гіпотеза про людську природу стала більш зрілою та досконалою з розвитку економіки, техніки та культури. Традиційний режим управління людськими ресурсами більше не застосовується до розвитку підприємств, а в основі нових концепцій – людський капітал та «відкрите та спільне створення» підприємницької культури.

Управління людськими ресурсами або HRM (іноді управління людським капіталом) – це набір практик, що застосовуються для управління, мобілізації та розвитку людських ресурсів, задіяних у діяльності організації. Цими людськими ресурсами є всі працівники всіх статусів (робітники, службовці, менеджери), які є частиною організації, пов'язані з нею відносинами підпорядкування. Управління людськими ресурсами втручається на всі етапи життя співробітників у компанії: визначення посад, підбір персоналу, управління кар'єрою, навчання, управління заробітною платою та винагородою, оцінка ефективності, управління конфліктами, соціальні та профспілкові відносини, мотивація та залучення персоналу, комунікація, умови праці, відбір та рівність. (розподільча, інтерактивна справедливість). Щоб підвищити навички, мотивацію, інформацію та організованість, можна приділити всю необхідну увагу певним інструментам управління: 1) набір персоналу: оцінюючи навички та мотивацію під час набору персоналу, ми забезпечуємо наявність достатньої кількості та кваліфікації персоналу; 2) навчання та коучинг: для підвищення рівня кваліфікації співробітників, а також для покращення їх мотивації; 3) мотивація: позитивна (заохочення: вітання, премія, підвищення по службі, навчання тощо) та негативна (санкція: догана, зменшення або скасування премії, зниження на посаді, навіть звільнення). Управління людськими ресурсами вимагає мобілізації різноманітних знань та досвіду: менеджменту, економіки, права, соціології, психології тощо.

Людські ресурси виконують чотири основні завдання: 1) бути партнером стратегії компанії на щоденній основі (HRD як діловий партнер); 2) керувати та підтримувати зміни (HRD-менеджер політики навчання та розвитку навичок); 3) керувати повсякденним життям («менеджер» HRD: платити, керувати, виконувати юридичні зобов'язання тощо); 4) допомагати працівникам (HR-тренер). Оцінка управління людськими ресурсами є найважливішим процесом оцінки плану дій організації. Це можна зробити з урахуванням встановлених критеріїв чи результатів, зафіксованих після реалізації стратегії людських ресурсів у організації. Оцінка керівництва дозволяє провести повний огляд політики в галузі людського капіталу всередині організації та скоригувати її план дій. Для досягнення очікуваного успіху необхідно провести хорошу оцінку плану дій, що дозволяє постійно вдосконалюватись. Цей крок визначає ефективність роботи організації, він може бути як сильним, так і слабким. Якщо остання виявляється слабкою, необхідно виділити всі негативні моменти функції людських ресурсів і згодом визначити джерело цих проблем. Їх можна побачити у реалізації політики управління чи в самому плані. Якщо проблема пов'язана із застосуванням кадрової політики, менеджери будуть схильні чинити опір змінам у своїх стратегічних планах. Щоб уникнути конфліктів, важливо проводити регулярні оцінки для послідовного застосування змін, оскільки раптове застосування змін викликає конфлікти. Однією з основних перешкод, які необхідно подолати як менеджерам, так і HR-менеджерам, є байдужість нинішніх HR-систем до все більш функціональних місій та проєктів, що призведе до зниження продуктивності праці всередині виробничого підрозділу. І те саме може бути з усіма іншими членами крос-функціональних команд, чи то з маркетингового, юридичного, IT, дослідницького

відділів.

Оцінка ефективності роботи людських ресурсів включає організаційну роботу з визначення окремих показників ефективності та координації з метою використання цих показників. Використання програмних рішень дозволяє полегшити доступ до численних показників управління талантами і виділити ефективність роботи ключових співробітників компанії. Французькі компанії та адміністрації використовують три різні галузі знань, пов'язані з використанням програмного забезпечення для оцінки ефективності функції управління персоналом: 1) консалтинг; 2) аутсорсинг; 3) прийняття рішень. Існує велика кількість ІТ-рішень, які дозволяють керувати людськими ресурсами: 1) управління навичками; 2) управління плануванням; 3) управління заробітною платою; 4) управління навчанням; 5) управління підбором персоналу; 6) професійний ризик-менеджмент; 7) цифровізація процесу управління персоналом. Цифровізація полягає у використанні нових технологій для підвищення ефективності всіх функцій людських ресурсів. Цифровізація сьогодні – це спосіб оптимізувати керування HR-підрозділом за рахунок скорочення трудомістких завдань. Під цим маються на увазі численні документи (папір), пов'язані з відділом кадрів. Тому дематеріалізація цих документів логічно необхідна в суто адміністративних процесах управління персоналом (розрахунок заробітної плати, відпустки, відсутності тощо).

Гуманістичне управління – це філософія управління, яка застосовує гуманістичну теорію до управління та до основних атрибутів людської природи. Тому необхідно мати уявлення про людську природу, що керує «стабільністю та змінами» людського мислення. Становлення концепції управління людиною ґрунтується на трансформації способу мислення від лінійного до нелінійного. Лінійному мисленню властива діахронія, а постлінійному – синхронність, тобто синхронна трансформація. Управління людьми характеризується «гуманністю» і підкреслює стрибки та зміни, швидкість та реакцію, спритність та гнучкість. Воно фокусується на рівності та повазі, творчості та інтуїції, ініціативі та підприємницькому дусі, баченні та контролі цінностей. Воно ґрунтується на обміні інформацією, віртуальній інтеграції, конкурентній співпраці, диференційній взаємодоповнюваності, спільноті віртуальних практиків тощо, щоб створити конкурентні переваги. Управління людиною ґрунтується на існуючих передових технологіях виробництва та стандартизованому управлінні. Завдяки систематичному мисленню підприємство змінює ментальну модель, покращує здатність до навчання, досягає самопереваги та активно адаптується до змін зовнішнього середовища для досягнення змін в управлінні бізнесом. Приділення уваги розвитку людського потенціалу є основою концепції гуманізованого управління, основним способом підвищення якості співробітників. Гуманістичне управління – це, по суті, управління культивуванням та розвитком корпоративної культури. Гуманістичне управління – це динамічний процес розвитку, і навіть процес упорядкованої організації та перетворення проявів природних та соціальних властивостей людини. Гуманістичне управління умовно ділиться на чотири етапи розвитку: 1) етап управління міжособистісною владою; 2) етап міжособистісного спілкування; 3) етап управління співпрацею; 4) етап управління відданістю своїй справі. Цей етап розвитку і є процесом інтеграції корпоративної культури з особистою свідомістю або культурною свідомістю співробітників. Кінцева мета гуманістичного управління – забезпечення всебічного та гармонійного розвитку працівників.

### Література

1. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. *Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С. 24–30.*

2. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. *Modern trends in science and practice*. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. С. 71–80.

3. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 57–64.

4. Cherep, Alla, Voronkova, Valentyna, Cherep, Oleksandr, & Kaliuzhna, Iuliia. A humanistic and cross-cultural approach to organization management as a factor of people's democracy. *Humanities studies* : Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. 14 (91). P. 184–195.

**Череп О. Г.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**Поліщук П. П.**

**Должиков А. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **7.9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЗБЕРЕЖЕННЯ ГАРМОНІЇ У КОЛЕКТИВІ**

Конфлікти є невіддільною складовою організаційного життя підприємств у сучасному світі. Вони виникають через різницю інтересів, цінностей, поглядів, стилів роботи та інших факторів серед співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін. Управління конфліктами на підприємстві важливо для забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації. У цьому науковому тексті розглядається проблема управління конфліктами на підприємстві та представлені основні аспекти цього процесу.

Конфлікти – це конструктивні або деструктивні суперечки між індивідами або групами, які виникають зі суперечок у їхніх інтересах, цінностях, потребах або поглядах. У контексті підприємства конфлікти можуть виникати між співробітниками, між керівництвом і співробітниками, а також з іншими зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники або партнери [1; 2].

Конфлікт як боротьба інтересів: Одним з розповсюджених підходів є визначення конфлікту як «боротьби інтересів». З цієї точки зору, конфлікт виникає з різниці інтересів різних груп або класів у суспільстві і може виявитися в політичних, економічних, соціальних або інших сферах.

Психологічне визначення конфлікту: Конфлікт може бути визначений з психологічного погляду як «суперечка між індивідами або групами, що виникає зі столкнення їхніх потреб, цінностей, поглядів та бажань».

Конфлікт як динамічний процес: конфлікт можна розглядати як динамічний процес взаємодії між різними сторонами, що може розвиватися через різні етапи, включаючи ескалацію, конфронтацію та вирішення [6; 7].

Соціологічний підхід до конфлікту: конфлікт можна розглядати як наслідок «міметичної напруги» або наслідок наслідування та зіткнення бажань та цілей між індивідами. Системний підхід до конфлікту: у системному підході конфлікт розглядається як реакція системи на внутрішні або зовнішні тиски. Це може включати

в себе дисбаланси в ресурсах, інтеракції між елементами системи тощо.

Міжнародний підхід: у контексті міжнародних відносин, конфлікт може бути визначений як столкнення інтересів та цілей держав або міжнародних акторів, яке може призвести до напруженостей, конфронтації або навіть війни.

Системний підхід: З точки зору системної теорії, конфлікт розглядається як результат недоліків або дисбалансу взаємодії між різними елементами системи, інколи він може вважатися нормальним аспектом функціонування системи.

Економічний підхід: В економіці конфлікт може визначатися як боротьба за розподіл обмежених ресурсів, таких як гроші, територія, ринки тощо.

Культурологічний підхід: Конфлікт може виникати через різницю в культурних цінностях, нормах та переконаннях між індивідами чи групами [5-7].

На підприємствах конфлікти можуть мати багато різних причин, включаючи: розбіжності в інтересах і цінностях співробітників; неспівробітність та відсутність комунікації; конкуренція за ресурси або позиції; незадоволеність умовами праці або оплатою праці; невідповідність очікуванням та результатам роботи; суперечки у рішеннях і стратегіях управління; методи управління конфліктами.

Управління конфліктами на підприємстві включає в себе низку методів і стратегій для вирішення конфліктних ситуацій. Деякі з них включають: передбачення конфліктів і їх попередження шляхом створення відкритої та сприятливої для співпраці атмосфери на робочому місці; аналіз кореневих причин конфлікту для виявлення його джерел та факторів, що сприяють його зростанню; залучення професійних консультантів і психологів для вирішення складних конфліктів; використання спеціальних методів комунікації, таких як медіація або арбітраж; розробка конкретних планів дій для вирішення конфлікту та забезпечення виконання узгоджених рішень.

Ефективне управління конфліктами на підприємстві має ряд важливих переваг. Воно сприяє: покращенню внутрішніх стосунків між співробітниками та командами; зменшенню втрати часу та енергії, які можуть виникнути внаслідок конфліктів; підвищенню робочої продуктивності і творчості; забезпеченню стабільності та позитивного репутацією підприємства.

Збереження гармонії в колективі є важливою складовою управління конфліктами на підприємстві. Ця концепція передбачає створення такого робочого середовища, де співробітники можуть співпрацювати, взаємодіяти та досягати спільних цілей без зайвих напруг і суперечок. Основні аспекти концепції збереження гармонії в колективі включають:

1. Ефективна комунікація: Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом. Це включає в себе прозорість і чесність у взаємодії, а також активне слухання та врахування думок та думок інших.

2. Розвиток навичок співпраці: Поширення у колективі навичок співпраці та командної роботи. Це може включати тренінги та семінари з покращення міжособистих відносин, співпраці та вирішення конфліктів.

3. Лідерство та приклад: Керівництво повинно виступати в якості прикладу в утриманні гармонії в колективі. Лідери повинні проявляти емпатію, вирішувати конфлікти позитивним чином та створювати атмосферу взаєморозуміння.

4. Управління конфліктами: Розробка системи управління конфліктами, яка включає в себе методи виявлення, вирішення та попередження конфліктів. Ключовим є вирішення конфліктів таким чином, щоб вони не загрожували спільним цілям та взаєминам в колективі.

5. Справедливість та рівність: Забезпечення справедливого та рівного ставлення до всіх співробітників без будь-якої форми дискримінації або упередженості.

6. Створення позитивної корпоративної культури: Розробка та підтримка корпоративної культури, яка сприяє гармонії, взаєморозумінню та взаємному повагу.

7. Розвиток конфлікту в конструктивне русло: Замість того, щоб пригнічувати конфлікти, іноді корисно допомагати їм розвиватися в конструктивний спосіб. Це може включати в себе створення механізмів для висловлення різних поглядів та ідей, які потім можна обговорити та врахувати у прийнятті рішень.

8. Залучення до прийняття рішень: Залучення співробітників до процесу прийняття важливих рішень може сприяти зменшенню конфліктів, оскільки вони відчують, що їхні думки та погляди важливі.

9. Сприяння вирішенню конфліктів за допомогою професіоналів: У випадках складних конфліктів може бути корисним залучити до процесу вирішення конфлікту професіоналів, таких як консультанти, медіатори або психологи.

10. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності: Постійний моніторинг клімату в колективі та оцінка ефективності заходів з управління конфліктами допомагають вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію управління.

Збереження гармонії в колективі є процесом, який вимагає постійного вдосконалення та уваги до внутрішніх відносин в організації. Підприємства, які успішно реалізують цю концепцію, зазвичай мають більше задоволених та мотивованих співробітників, що сприяє їхньому загальному успіху і конкурентоспроможності на ринку.

Збереження гармонії в колективі не тільки підвищує загальний комфорт на робочому місці, але і стимулює творчість, продуктивність і сприяє збереженню цінних кадрів в організації. Колектив, де гармонія є стандартом, здатен досягати більших успіхів і забезпечувати стабільність та розвиток підприємства.

Таким чином, управління конфліктами на підприємстві є важливою складовою ефективного управління. Розуміння сутності конфліктів, їхніх причин та методів управління ними дозволяє підприємствам створити сприятливі умови для розвитку та досягнення поставлених цілей. Ефективне управління конфліктами сприяє збереженню гармонії в колективі, підвищенню морального духу співробітників та стимулює їхню співпрацю.

Для досягнення успіху у цій сфері необхідно постійно вдосконалювати навички управління конфліктами, а також розвивати внутрішні процеси організації, щоб зменшити можливість виникнення конфліктів. Підприємства, які приділяють увагу управлінню конфліктами, можуть більш успішно працювати в умовах змінного бізнес-середовища і досягати стійкого розвитку.

У заключенні можна сказати, що управління конфліктами є важливою складовою стратегічного управління підприємством, і воно сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації в сучасному світі. Відповідна увага до цієї проблеми дозволяє створити сприятливі умови для росту та розвитку підприємства, забезпечуючи гармонію та успіх у роботі колективу.

### Література

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22.

2. Смолінець І. Організаційні зміни на підприємстві: вплив реакції працівників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. № 100. С. 68–77.

3. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.

4. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 3 (56). С. 51–60.

5. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ,



2021. 348 с.

6. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107.

7. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційноуправлінський аспекти визначення сутності поняття «Конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 44–48.

**Щебликіна З. В.**

Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Запоріжжя

**Щебликіна І. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **7.10. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В умовах трансформації ринкової економіки одним із першочергових завдань для суб'єктів господарської діяльності постають питання кадрового менеджменту з позицій економічної безпеки. Сьогодні найгострішою проблемою є розроблення нової кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики. Нині найгострішою проблемою є розроблення нової кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики.

Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, що раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції та ін. Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може нанести не лише значний збиток, а й зруйнувати його.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих чинників (негативних дій, чинників ризику). Кадрова безпека є одним із складників економічної безпеки (поряд з іншими: фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, економічною та ін.).

Кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому.

При цьому для проведення заходів нейтралізації, мінімізації, уникнення та попередження загроз кадровій безпеці слід розглянути завдання, що повинна виконувати система кадрової безпеки. Лише за проведення чіткого, виваженого та цілісного підходу до визначення завдань системи кадрової безпеки з урахуванням специфіки та типології загроз, що на неї впливають, можна отримати ефективні

результати проведених заходів.

Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може не лише нанести значний збиток, а й зруйнувати його.

У роботі з персоналом первинною є служба з персоналу (тобто саме той підрозділ на підприємстві, що займається роботою з персоналом). Таким чином, служба персоналу – найважливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Мета кадрової безпеки конкретизується в завданнях. Завдання кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз та, по-третє, залежно від груп ризику.

Залежно від рівнів управління організацією завдання кадрової безпеки пов'язані з тим фактом, що в складі корпоративної безпеки кадрова безпека реалізується спочатку на рівні стратегії, а потім конкретизується в програмах та методиках. На стратегічному рівні визначається кадрова політика підприємства, відбувається її зв'язок із загальною тенденцією розвитку підприємства, визначаються основні напрями роботи служби управління кадрами [1].

Завдання на цьому етапі – визначення проблем підприємства, вироблення їх рішень, розробка визначених правил та норм, обов'язкових для всього підприємства, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки. Методи забезпечення кадрової політики доцільно включити в процеси планування людських ресурсів, інформаційну, фінансову політику, розвиток та оцінку персоналу.

Стратегія кадрової безпеки, кадрової політики та загальна стратегія підприємства у цілому повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі для співробітника служби управління персоналом.

На оперативному рівні управління підприємством відбувається оформлення принципів стратегії підприємства в нормативні документи для служби управління персоналом. У них зазначаються чіткі настанови відносно питань кадрової безпеки. Саме відповідно до цих інструкцій проводяться заходи з кадрової безпеки.

Оперативний рівень, що підпорядковується стратегічним цілям, дає можливість співробітнику визначитися, що необхідно робити, та розкриває теоретичний шлях у практичних рекомендаціях.

Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички згідно з нормативними актами підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей на благо підприємства.

Завдання кадрової безпеки полягають у проведенні заходів, що спрямовані на недопущення осіб до посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству, а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки.

Отже, основні завдання системи кадрової безпеки [2]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;
- виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників

підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;  
 – проведення заходів, що спрямовані на недопущення осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

Оскільки загрози у всіх випадках виходять від співробітників компанії, виникає потреба їх поділу на рядових працівників, управлінців середньої ланки та керівництво підприємства. Отже, підхід до забезпечення кадрової безпеки відносно належності співробітника до того чи іншого рівня буде різним. Побудова схематичного зображення системи забезпечення кадрової безпеки може вирішити частину загальної проблеми в аспекті її теоретичного обґрунтування (рис. 1).

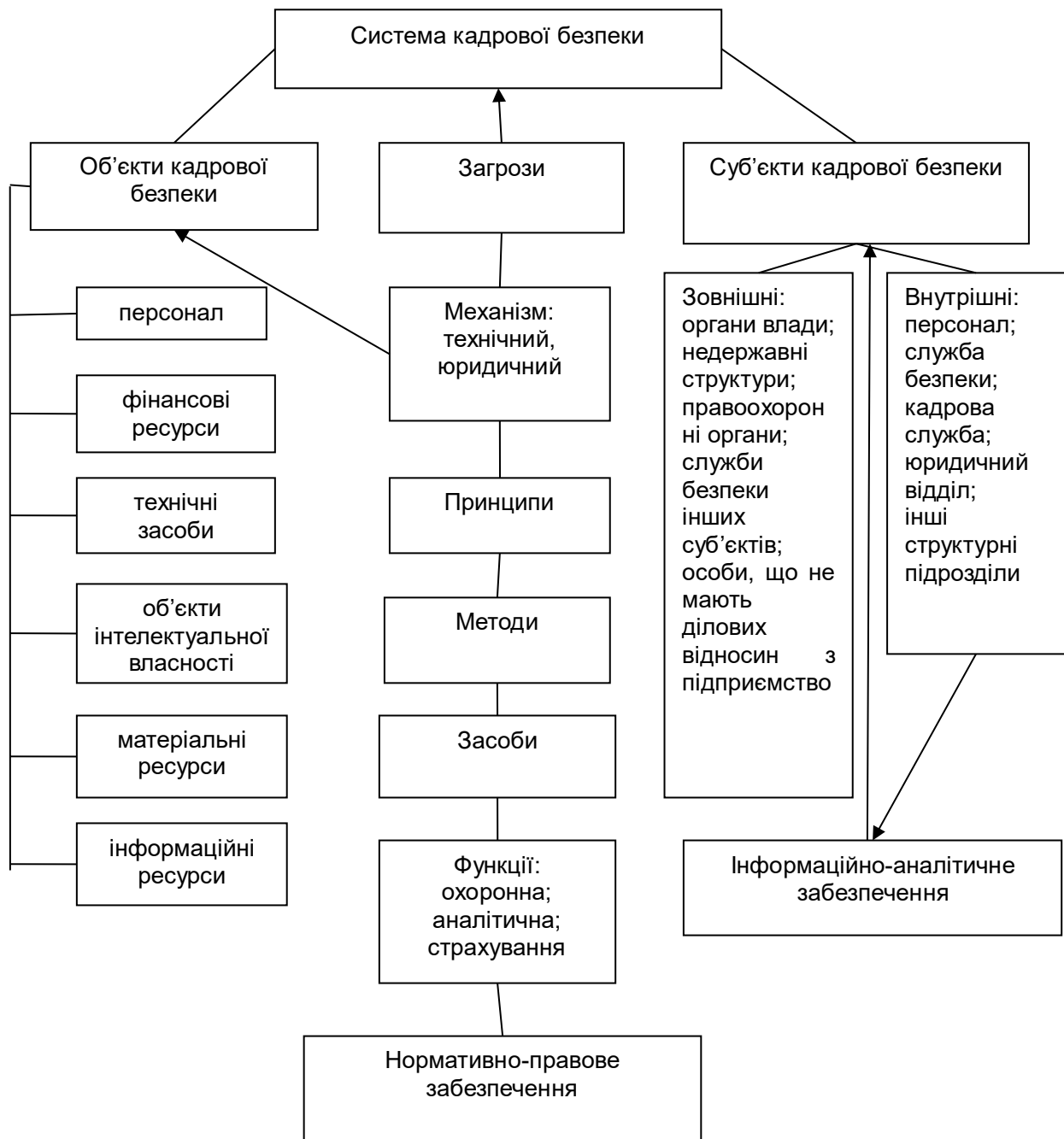


Рисунок 1 – Система забезпечення кадрової безпеки підприємств [1]

Під час побудови моделі системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності слід керуватися оптимальною елементною структурою, що

забезпечила б її найефективніше використання та, як наслідок, могла дати якісний захист усіх наявних об'єктів, знаходячись при цьому в процесі постійного росту.

Об'єктами кадрової безпеки виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки, на нашу думку, кадри є первинними для всіх функціональних складників економічної безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки слід віднести:

- керівників, акціонерів, партнерів, штатний та позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;
- фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрати та навмисних фінансових махінацій;

- технічні засоби та програмне забезпечення, що використовуються співробітниками в процесі виконання їх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

- об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки та навіть знищення власним персоналом;

- усі матеріальні ресурси господарюючого суб'єкта, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства та ін.;

- захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, що є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору та передачі третій, зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що тягне за собою шкоду інтересам підприємства.

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, що приймають безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб'єктів на дві підгрупи:

- 1) зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, що не мають ділових відносин із підприємством;

- 2) внутрішні, до яких слід віднести службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства [3].

Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового та законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки становлять основні законодавчі акти, нормативно-правові документи, внутрішні положення та регламенти.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності полягає у пошуку, доборі, обробці та захисту інформаційно-аналітичних даних, що необхідні під час тактичного та стратегічного управління підприємством, та має на меті пошук, викриття та нейтралізацію відкритих та латентних загроз стабільному функціонуванню кадрової безпеки. Саме даний вид забезпечення є первинною ланкою для більшості загроз, на які наражається система кадрової безпеки.

Функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, полягають у [1]:

- пошуку, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних та дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;

- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;

- організації системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу та формування професійного штату персоналу;
- забезпеченні захисту всіх складників об'єктів кадрової безпеки;
- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні їх із відповідальністю за вчинення ними корупційних дій, одержання хабарів, поборів;
- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;
- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та ознайомленні з категорію комерційної таємниці.

Формування механізму забезпечення кадрової безпеки дає змогу сформуванню оптимальну її структуру, включити найнеобхідніші складники, відобразити стратегічні зв'язки, що, своєю чергою, дало змогу проілюструвати комплексний підхід до її побудови.

Саме такого роду модель може забезпечити кадровому складнику економічної безпеки ефективне функціонування, без матеріальних та фінансових утрат, при цьому примножуючи власний капітал та функціонуючи відповідно до єдиної корпоративної концепції.

У понятті кадрової безпеки ключовим є попередження загроз. Вони являють собою дії, що негативно впливають на стан кадрового функціонального складника економічної безпеки підприємства. Отже, безпека – це попередження збитків. Для цього необхідно проводити постійну роботу щодо попередження загроз, що викликають ці збитки.

По суті, кадрова безпека залежить від трьох основних джерел загроз: найму, лояльності, контролю. Під наймом мається на увазі комплекс заходів безпеки під час найму на роботу та прогнозування благонадійності. У найм входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера з персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне та юридичне забезпечення приймання на роботу, випробувальний строк та навіть адаптація.

Лояльність передбачає комплекс заходів щодо встановлення позитивного відношення працівників до працедавців. У цей складник роботи щодо попередження загроз безпеці традиційно вкладається мало коштів. Однак підприємство, заощаджуючи на цьому кошти, повинно буде витратити ще більше ресурсів на заходи з контролю.

Контроль являє собою комплекс заходів, що встановлені для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс націлений на ліквідацію можливостей спричинення шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою службою персоналу [2].

Таким чином, кадрова безпека, будучи складовою частиною економічної безпеки компанії, націлена на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових та етичних відносин, які можна визначити як «беззбиткові».

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, незважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки, на новизну даного чинника для більшості українських підприємств, кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств.

Отже, кадрова безпека є одним із найбільш важливих складників системи економічної безпеки підприємств, і її забезпечення потребує розроблення відповідного

механізму.

### Література

1. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. Вип. 21. С. 53–60.

2. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : монографія; за ред. проф. В. С. Сідака, проф. І. П. Мігус. Черкаси : Маклаут, 2012. 258 с.

3. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства : концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2016. № 2. С. 29–32.

## ВИСНОВКИ

Колективна монографія репрезентує ретельно систематизовані та належним чином узагальнені результати наукових досліджень, які спрямовані на забезпечення розвитку сучасних процесів інтеграції таких важливих сфер соціально-економічного середовища, як освітня, наукова і бізнесова.

Обґрунтовано, що центральною ланкою інтеграційних процесів між освітою, наукою і бізнесом найчастіше є заклади вищої освіти. Так, останнім часом саме освіта стала домінуючим фактором соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Роль і місце знань у розвитку економіки сьогодні значно зросли. Без них на даний момент неможлива організація жодного високотехнологічного виробничого процесу. Освіта дає змогу організувати швидший процес включення нових знань у господарську практику. Сучасні заклади вищої освіти стають все частіше генераторами інноваційних процесів. Інші ж суб'єкти економіки (держави та бізнес-спільнота) виступають переважно у ролі замовників, споживачів та співінвесторами інноваційних проектів. Сучасні інновації формуються з урахуванням кількох десятків наукових досягнень, часто які стосуються різних галузей знань. І саме у стінах освітніх закладів фахівці різних наукових профілів отримують можливість координувати свої дії.

Інноваційні технології в університетах (тобто технології, що засновані на нововведеннях) незважаючи на їхню правову невизначеність у змістовному плані є, передусім, умовою підвищення якості освіти, а отже, можливості підвищити конкурентоспроможність конкретного закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. Якість освіти є вже не національною, а всесвітньою проблема. Всі країни порушують питання про те, як забезпечити якість освіти в умовах доступності освітніх послуг, швидко змінних ситуацій на ринках праці та освіти. В програмному документі ЮНЕСКО якість вищої освіти висунуто в ролі «спільного знаменника» реформ вищої освіти.

Якщо розглядати інтеграцію освіти, науки і бізнесу на регіональному рівні, то слід зазначити таке. В економіці більшості регіонів відсутня явно виражена домінуюча галузь. Тому в процесі інтеграції добір учасників доцільно здійснювати таким чином, щоб сформоване об'єднання дало можливість забезпечити максимальну відповідність попиту та пропозиції робочих кадрів та фахівців вимогам регіонального ринку праці та перспектив його соціально-економічного розвитку.

Вибір форм інтеграції освіти, науки та бізнесу залежить: від осіб, які ухвалюють рішення (визначається системою поглядів менеджменту організацій на регіональні особливості); «моди» на ту чи іншу форму інтеграції; можливості участі в спеціальних державних програмах, які передбачають додаткове фінансування. При виборі форм інтеграції доцільно надавати перевагу «м'яким» формам (наприклад, стратегічні альянси). Вони дають змогу вести спільну діяльність за умови збереження учасниками інтеграційних процесів юридичної та господарської самостійності. В результаті структура, що формується, стає гнучкою та допускає можливість зміни якісного й кількісного складу учасників з метою реалізації нагальних завдань науково-інноваційної діяльності.

Колектив авторів вважає, що основним завданням, яке стоїть перед інноваційним розвитком науки і бізнесу в Україні є створення умов ефективної системи комунікацій у галузі науки, технологій та інновацій шляхом підвищення сприйнятливості економіки та суспільства до інновацій і створення умови для розвитку наукомісткого бізнесу. В монографії були ретельно опрацьовані сучасні джерела, дані були отримані офіційно, а матеріали подані з дотриманням принципів академічної доброчесності. Основні результати досліджень мають практичне значення та характеризуються достатнім рівнем наукової новизни. Колективна монографія буде цікавою та корисною вченим, практикам і широкому колу читачів.

## **РОЗДІЛ 1 ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

### **1.1. ЦИФРОВІ ВЕКТОРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Статтю призначено цифровізації бізнес-процесів на промислових підприємствах та цифровим векторам. Досліджено процедури процесу оцифрування, визначено цифрові вектори документообігу бізнес-організацій. Виявлено, що діджиталізація бізнес-процесів у цифровому середовищі підприємств має такі переваги: економічну передбачуваність, своєчасне реагування на сигнали від співробітників, автоматизований облік робочого часу. Виокремлено фактори, що впливають на високу вартість інформаційних систем в умовах діджиталізації.

### **1.2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ: ГРОМАДСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ ЗАСНОВНИКІВ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ДЕРЖАВОТВОРЧИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УКРАЇНИ**

Розкрито результати засідання міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти науки і бізнесу», на якому обговорювали проблему пошуку інструментарію підвищення результативності управління в загальнодержавному масштабі. Визначено місце і роль в державотворчих процесах, народних депутатів громадських активістів, політиків, ін. Названо недосконалість ідеологічного характеру. Обґрунтовано необхідність створення асоціації (ради) засновників держави Україна з метою відновлення та збереження національної пам'яті. У дискусіях обговорено погляди на ці проблеми людей які непередвзято оцінюють ситуацію в Україні, наведено поширені антагонізми що використовувалися ними у дискусіях.

### **1.3. САМОРОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВНОЇ ФОРМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ АБО ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Актуальність дослідження мережевої економіки набуває великого значення в епоху Інтернет, у якій мережева економіка є особливою формою економіки знань, яка дуже швидко впливає на соціальну економіку та життя людей. Вона має тісний зв'язок з інформаційною економікою або цифровою економікою, у якій знання та інформація є основними ресурсами підтримки мережевої економіки.

### **1.4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВО- КРЕДИТНИХ УСТАНОВ**

У статті досліджено проблеми функціонування небанківських фінансово-кредитних установ. Розглянуто основні положення Стратегії розвитку фінансового сектору України. Досліджено стратегічні цілі розвитку фінансового сектору. Встановлено, що основними напрямками розвитку фінансового сектора є: фінансова стабільність; макроекономічний розвиток; фінансова інклюзія; розвиток фінансових ринків; інноваційний розвиток.

### **1.5. СУТНІСТЬ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ, ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто економічний зміст готової продукції, її класифікацію та запропоновано власне визначення цього терміну, акцентовано увагу на двох видах



контролю готової продукції, розглянуто сутність обліково-контрольної системи та обліково-контрольної інформації підприємства, запропоновано визначення терміну обліково-контрольне забезпечення готової продукції.

## **1.6. СУЧАСНИЙ СТАН ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ, НАУКИ ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Наведений аналіз недоліків в підготовці фахівців технічних закладів вищої освіти України і запропоновані рекомендації по їх усуненню для відродження України як високорозвиненої індустріально-аграрної держави на світовому просторі.

## **1.7. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Досліджено сутність, визначальні характеристики та класифікацію фінансового потенціалу підприємства. Розглянуто особливості управління фінансовим потенціалом та виокремлено принципи, елементи та структурні складові. Приділено увагу методам оцінювання фінансового потенціалу підприємства та зазначено основні напрями щодо його підвищення.

## **1.8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО НОВОГО ЯК ІННОВАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА**

Обґрунтовано актуальність теми управління розвитком сприйнятливості до нового; розкрито етапи її розроблення як інноваційної ідеї; запропоновано алгоритм її введення як інноваційної управлінської практики; представлено її інституалізацію на прикладі ЗВО державної форми власності; у якості параметру впливу управління розвитком сприйнятливості до нового висунуто – збільшення пропозицій, ідей з покращення діяльності ЗВО.

## **РОЗДІЛ 2 ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

### **2.1. ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ ТА БІЗНЕСУ**

Розглянуто особливості цього процесу, який сприяє аналізу та підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств України, а також вартості підприємства в цілому. Надано пропозиції щодо створення механізмів інтеграції цих галузей в освіту та науку та висвітлено позитивний вплив цього процесу на розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності та економічної конкурентоспроможності.

### **2.2. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ І ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Надано поняття матеріального потоку в логістиці. Розглянуто формування матеріального потоку в результаті трансформування, зберігання, виконання та інших матеріальних операцій від початкового джерела сировини до кінцевого споживача. Виокремлено основні кількісні показники матеріального потоку інтенсивність, виробництва потужність. Доведено, що параметри матеріального потоку містять в собі

такі елементи: асортимент продукції, габарити, вагу, фізичні та хімічні властивості вантажу, характеристики тари, пакування, спосіб переміщення, умови продажу транспортні, страхові, фінансові характеристики.

### **2.3. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Досліджено сутність фінансово-економічної безпеки підприємства. Представлено основні напрямки забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

### **2.4. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

У статті досліджено інформаційно-комунікаційні технології як ресурс, який перетворює реальність, змінює підходи до виробництва, споживання, комунікацій та управління. Інтернет як центральний компонент інформаційно-комунікаційних технологій, хмарні рішення, інтернет речей, штучний інтелект, кібербезпека сприяють досягненню ефективності в масштабах суспільства. Акцентовано увагу на ключових аспектах впливу інформаційно-комунікаційних технологій на економічний розвиток зокрема підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на виробництво, сприяння розвитку інновацій та створенню нових продуктів і послуг, доступ до ринків в умовах глобалізації, створення нових можливостей для розвитку ринків, краще використання ресурсів, покращують якість життя громадян, надаючи доступ до нових послуг, освіти, охорони здоров'я та розваг. Доведено, що вплив інформаційно-комунікаційні технологій є ключовим для сталого економічного зростання та конкурентоспроможності країн у сучасному світі.

### **2.5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

У статті проведено діагностику стратегії формування фінансових ресурсів підприємства. Встановлено, що функціонуючи в умовах війни і, як наслідок, кризових ситуацій на ринку сировини, важливим для компанії є ефективне і гнучке управління її платоспроможністю та забезпечення належного рівня ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Проведена діагностика структури фінансових ресурсів показала, що питома вага власного капіталу не досягає нормативного рівня. Просто слід відмітити і позитивну тенденцію, що структура капіталу є стабільною. І не зважаючи на високу питому вагу позикового капіталу підприємство нарощує обсяги виручки від реалізації продукції.

### **2.6. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ**

Розглянуто рейтинг бізнес-ризиків за даними Allianz Risk Barometer, а також проблеми, з якими стикнувся вітчизняний бізнес під час війни. Обґрунтовано ряд підходів щодо ефективного управління підприємствами і організаціями в умовах війни. Наголошено на необхідності врахування інноваційної складової при розробці стратегії розвитку підприємств і організацій та виокремлено можливості застосування інновацій у менеджменті. Підкреслено переваги співпраці підприємств з іншими організаціями, стартапами, освітніми й науковими закладами.

## **2.7. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті досліджено фактори, що здійснюють вплив на розмір прибутку підприємства. Визначено етапи розподілу прибутку підприємства. Запропоновано послідовність визначення цільового розміру прибутковості підприємства. Досліджено елементи моделі підвищення прибутку підприємства. Зазначено внутрішні і зовнішні фактори, що здійснюють вплив на пропорції розподілу прибутку підприємства.

## **2.8. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК УМОВА ПЕРЕХОДУ ВІД КІЛЬКІСНИХ ЗМІН ДО ЯКІСНИХ**

Метою дослідження є теоретичні і практичні засади трансформації бізнесу як складного економічного феномена і динамічного процесу. Якщо впровадження ІКТ – це засіб, то цифрова трансформація – це кінцева мета, яка може привести до підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів. Підприємства просувають цифрову трансформацію через розвиток цифрового бізнесу та цифрового розвитку людських ресурсів, використовуючи науку та мережі, що сприяє як кількісним, так і якісним перетворенням.

## **РОЗДІЛ 3 СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ, НАУКИ Й БІЗНЕСУ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ**

### **3.1. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Встановлено доцільність управління ризиками на підприємствах. Досліджено основні етапи формування процесу управління ризиками на підприємствах. Визначено проблеми сприйняття ризиків на підприємствах в умовах військового стану. Доведено, що важливою проблемою є оцінка ризиків та їх вимірювання з метою можливого визначення рівня їх небезпеки. Вивчено методи управління ризиком включають прийоми зменшення його рівня. Запропоновано використання ефективних методів управління ризиками підприємств в період військового стану.

### **3.2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»**

У статті досліджено принципи формування оборотних активів підприємства. Встановлено, що від науково обґрунтованої системи формування оборотних коштів залежить ефективність діяльності підприємства. Проведена діагностика стану оборотних активів та структура їх розміщення на досліджуваному підприємстві. Проаналізовано ефективність використання оборотних активів на основі показників їх оборотності, тривалості виробничого і фінансового циклів та їх складових елементів, рентабельності та ін., а також виявлено і досліджено фактори, що впливають на зміну вказаних показників.

### **3.3. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Виконано аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «Аккад». Досліджено проблеми, які негативно впливають на результативність діяльності вітчизняних підприємств. Внесено пропозиції щодо підвищення результативності

діяльності вітчизняних підприємств.

### **3.4. ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК УКРАЇНИ У ПЛОЩИНІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ**

У дослідженні представлено актуальність та сутність бізнес-об'єднань. Розкрито важливість мікро-, малого та середнього підприємництва у відновленні та розвитку економіки України. Обґрунтовано пріоритетну роль розвитку бізнес-об'єднань та процесів кластеризації сучасних підприємств мікро-, малого та середнього підприємництва. Втрата внутрішнього попиту та розрив локальних ланцюгів створення вартості підтверджує важливість розвитку кластерів, що дозволить ефективно взаємодіяти між собою та з міжнародною кластерною спільнотою з метою інтеграції у локальні та глобальні ланцюги доданої вартості.

### **3.5. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

Розглянуто особливості функціонування ринку цінних паперів в Україні в умовах війни. Окреслено основні тенденції розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів у 2020-2022 рр. Приділено увагу питанням формування відповідного нормативно-правового поля а також імплементації регулятивних заходів країн з розвиненими фінансовими ринками задля активного розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів.

### **3.6. КОНТРОЛІНГ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено роль та значення ефективної системи контролінгу на підприємствах; зазначено фактори, що впливають на реалізацію функції контролінгу; виділено характерні особливості функцій контролінгу в системі управління підприємством; запропоновано способи удосконалення системи контролінгу на підприємстві.

### **3.7. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті проаналізовано виконання місцевих бюджетів Запорізької області. Визначено необхідність здійснення державного фінансового контролю в умовах цифровізації економіки. В дослідженні встановлена важливість адаптації механізмів забезпечення державного контролю до реалій сьогодення та забезпечення фінансової стабільності і розвитку регіону. Виокремлено проблеми та сформовано рекомендації до здійснення державного фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів.

### **3.8. МЕТОДОЛОГІЇ AGILE: SCRUM ТА KANBAN В УПРАВЛІННІ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПРОЄКТАМИ**

У тексті надається огляд методології Agile та її важливості для сучасних організацій. Зазначаються ключові причини, чому Agile є необхідною: здатність реагувати на зміни, розбиття проєктів на ітерації, підвищення автономії команд,

інноваційність та покращення якості продукту. Також висвітлено два популярні підходи в межах Agile – Scrum та Kanban. Розглядається походження та основні принципи методології Kanban, яка базується на ідеї візуалізації робочого процесу та створення гнучких систем управління завданнями. А також описується історія та принципи роботи Скраму (Scrum), методології управління проектами та розробкою програмного забезпечення, яка базується на принципах Agile. В кінці порівняно ці методології та описано коли краще використовувати яку з них.

### **3.9. ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ**

Встановлено, що теперішня ситуація, що склалася у світі, демонструє, що наступним за постіндустріальним етапом розвитку економік усіх розвинених світових держав є створення нової парадигми розвитку, яка базується на економіці знань, досягненнях науки, інноваціях, міжнародному бізнесі, глобальних інформаційно-комунікаційних системах і веде до побудови інноваційної економіки. Обґрунтовано, що інтеграційні процеси різноманітні, складні і проходять кожний раз із урахуванням специфіки діяльності сторін, що інтегруються. У зв'язку з цим метою статті є дослідження інтеграційних та інноваційних процесів в Україні та світі в цілому, а також демонстрація вдалих прикладів завершеного процесу інтеграції освіти і бізнесу.

## **РОЗДІЛ 4 ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

### **4.1. ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена визначенню факторів, які впливають на конкурентоздатність підприємства. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоздатність промислового підприємства. Проаналізовано підходи до визначення поняття конкурентоспроможності.

### **4.2. ОПТИМІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто склад власного капіталу підприємства, функції, які він виконує. Досліджено систему управління капіталом підприємства, що складається із двох функціональних підсистем. Визначено етапи удосконалення сучасного механізму управління капіталом підприємства. Зазначено чинники, що впливають на величину власного капіталу підприємства.

### **4.3. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

У статті розглянуто сутність і визначено поняття «фінансова-економічна безпека банку». Фінансово-економічна безпека банків є важливою умовою стійкості всього банківського сектору України. Виявлено внутрішні та зовнішні загрози фінансово-економічній безпеці банків, визначено шляхи мінімізації їх наслідків у сучасних умовах розвитку банківської діяльності.

#### **4.4. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ**

Статтю присвячено проблемі формування ефективної системи контролінгу інвестиційних проєктів на підприємстві. Досліджено та проаналізовано два напрями створення системи контролінгу інвестиційної діяльності. Визначено об'єктивну необхідність впровадження контролінгу інвестиційної діяльності підприємств у сучасних умовах.

#### **4.5. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЖИТТЄЗДАТНОСТІ**

В статті досліджено питання забезпечення життєздатності підприємства як соціально-економічної системи. Встановлено, що життєздатність підприємства обумовлюється дотриманням певних критеріїв – важливих характеристик внутрішнього стану, порушення яких призводить до погіршення економічної безпеки та можливого банкрутства і ліквідації. Розглянуто критерії, які визначають базову концепцію управління життєздатністю підприємства.

#### **4.6. РЕЙТИНГ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ЗА 2020-2022 РОКИ**

Стаття присвячена складанню рейтингу страхових компаній України за 2020-2022 роки. Досліджено концентрацію компаній на ринку. Визначено топ компаній та його зміну за обсягом валових страхових премій. Знайдено лідерів серед різних видів страхових послуг. Проаналізовано питому вагу основних показників страхової діяльності в компаніях.

#### **4.7. ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтовано необхідність своєчасного оновлення основних засобів на підприємстві; досліджено джерела фінансування відтворення основного капіталу підприємства; розглянуто підходи, що застосовуються при управлінні основними засобами; зазначено фактори, що впливають на обсяг амортизаційних відрахувань; визначено етапи стратегічного управління відтворенням основних засобів підприємства.

#### **4.8. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПОГЛЯДИ ТА ТРАКТУВАННЯ**

В статті розглянуто поняття та наукові погляди видатних економістів західних та вітчизняних науковців конкурентоспроможності промислових підприємств. Доведено, що конкурентоспроможність є відносною, визначається кількістю акціонерів і клієнтів, фінансовими потоками, людським і технологічним потенціалом. З'ясовано, що підприємства є конкурентоспроможними тоді, коли працюють ефективно, або надають споживачам конкурентні товари та послуги. Виявлено, що конкурентна перевага ґрунтується на рівні ефективного використання підприємством всіх його наявних ресурсів.

#### **4.9. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Статтю присвячено проблемі ефективного застосування інструментів ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством. Визначено мету та завдання ризик-менеджменту; запропоновано схему управління ризиком; досліджено основні прийоми управління ризиком та методи його зниження.

#### **4.10. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ**

Дослідження присвячено пошуку шляхів удосконалення бізнесу за рахунок впровадження сучасних інструментів щодо просування товарів і послуг. Враховуючи стрімку діджиталізацію і підвищення рівня конкуренції, виникає потреба у відслідковуванні руху клієнтів воронкою продажів, розраховувати показники лояльності для ефективної роботи з потенційними споживачами і доведення їх до заключного етапу – купівлі товарів та замовлення послуг.

#### **4.11. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РИЗИКОМ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено складові фінансового ризику, його основні види. Визначено основні сфери ризику діяльності підприємства. Відображено позитивні та негативні наслідки фінансових ризиків для підприємства. Зазначено фактори, що впливають на рівень фінансових ризиків. Розглянуто основні інструменти (напрями) зменшення фінансового ризику.

#### **4.12. БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Діяльність підприємства будь-якої галузі та форми власності, як малого так і великого, неможливо забезпечити без ефективного управління джерелами фінансового забезпечення. Без повноцінного наповнення та формування і підтримання правильної структури фінансів неможливе як поточне функціонування так і стратегічний розвиток підприємства, оскільки фінансові ресурси є базисом для формування стратегії розвитку. Ефективне використання банківських кредитів підприємствами народного господарства в наш час дає можливість розвитку національної економіки. Саме тому банківське кредитування є важливим інструментом формування фінансових ресурсів як великих підприємств, так і підприємств малого та середнього бізнесу. Формування фінансових ресурсів є важливою складовою у функціонуванні підприємства та вимагає від менеджменту і персоналу знань, вмінь і певного досвіду за різними напрямками для ефективної роботи системи управління фінансовими ресурсами, особливої уваги потребують банківські ресурси. Не тільки під час війни, а протягом існування незалежної України підприємства малого та середнього бізнесу з де-більшого використовували власні ресурси, та мали обмежений доступ до банківського кредитування.

#### **4.13. МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття розглядає актуальні питання оцінки економічної безпеки підприємства. Під економічною безпекою підприємства розуміють захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути

різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності. Для забезпечення ефективності функціонування підприємства, разом з підтримкою достатнього рівня економічної безпеки, необхідно визначити відповідні методи діагностики рівня економічної безпеки підприємства. Показано, що діагностика економічної безпеки підприємства є складним аналітичним процесом оцінки всіх функціональних складових безпеки з позицій досягнення максимально можливого рівня захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, спрямована на ухвалення ефективних управлінських рішень та розробку стратегії економічної безпеки.

#### **4.14. СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ**

Метою статті є теоретичне обґрунтування бізнес-планування, розкриття діючої практики складання бізнес-плану за міжнародними стандартами, а також пошук шляхів удосконалення цієї роботи на підприємстві. Визначено головну мету розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів. Проаналізовано основні завдання бізнес-планування. Проведено порівняння структури бізнес-плану за різними міжнародними стандартами.

### **РОЗДІЛ 5**

#### **НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ**

##### **5.1. ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

У роботі здійснено аналіз та оцінку основних економічних показників зовнішньої торгівлі України в умовах війни. Досліджено зміни в товарній та географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами і послугами України з країнами-членами Європейського Союзу. Виділено проблеми та пріоритетні завдання державної політики у сфері регулювання зовнішньої торгівлі України.

##### **5.2. НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ**

Співпраця з ЄС може забезпечити економічну безпеку України. ЄС може надати підтримку у вигляді інвестицій, технічної допомоги та обміну досвідом у сфері забезпечення стабільності, боротьби з корупцією в економіці та розвитку правопорядку.

##### **5.3. ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Обґрунтовано значення комунікативних мовленнєвих компетенцій для активізації та розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва. Розглянуто, як окремі складові комунікативних компетенцій використовуються у поточній діяльності представників малого та середнього бізнесу. Представлено шляхи підвищення якості використання іноземної мови у професійній діяльності суб'єктів МСП.



#### **5.4. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сучасному етапі економічного розвитку України виникла низка умов ведення зовнішньої торгівлі. До них відноситься перехід до нового технологічного способу виготовлення продукції, швидке поширення високих наукових технологій, які ліквідують бар'єри на шляху руху товарів, послуг та капіталів, поширення знань у результаті інтелектуального обміну, переорієнтація зовнішніх відносин через війну з РФ, що сприяє утворенню нових, перспективних зв'язків з іншими країнами світу.

#### **5.5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стаття аналізує вплив цифрової трансформації на формування глобальної економіки. Розглядаються ключові аспекти цифрової інтеграції, включаючи впровадження інноваційних технологій та перехід до цифрової економіки. В даному контексті, цифрова трансформація є не тільки важливим фактором економічного розвитку, але і інструментом конкурентної боротьби на міжнародній арені.

#### **5.6. «УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА-ЄС»: СУТЬ УГОДИ ТА ЇЇ КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ**

Угода між Україною та ЄС про асоціацію дає змогу перейти від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції. Угода створює новий тип інтеграції і має три особливості: всеохоплюючий, комплексний і обумовлений характер. В основі асоціації закладені основні принципи: забезпечення прав людини та основоположних свобод, повага до принципу верховенства права, дотримання принципів суверенітету і територіальної цілісності, непорушності кордонів і незалежності. Підкреслюється, що подальші відносини між Україною та ЄС базуватимуться на принципах вільної ринкової економіки, верховенства права, ефективному урядуванні.

#### **5.7. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ У ВЕЛИКОБРИТАНІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

У цій статті розглядаються особливості підготовки викладачів вищої школи у Великобританії. Проаналізовано останні наукові дослідження, присвячені проблемам підготовки викладачів вищої школи у Великобританії. Досліджено особливості організації процесу підготовки фахівців освітньої галузі у Великобританії.

#### **5.8. УКРАЇНА ТА ЄС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВРОБІТНИЦТВА**

У статті розглядаються основні проблеми та перспективи співпраці України з країнами Євросоюзу, виокремлюються шляхи позитивного та негативного впливу Євросоюзу на формування конкурентоспроможності економіки України. Авторами розкривається масштабний вплив глобалізаційних процесів на формування зв'язків між країнами. Результатом дослідження виступає розробка вектору подальшої співпраці України з Європейським Союзом, обґрунтування основних загроз які постають перед Україною як майбутнього члена ЄС та надання пропозицій щодо досягнення Україною європейських стандартів.

## **РОЗДІЛ 6**

### **ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ І МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

#### **6.1. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ ТА КОНСТИТУЦІЙНИХ НОРМ ПРО ЗАХИСТ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ**

У дослідженні обґрунтовано деякі економічні аспекти комплексних і системних механізмів, а також методів отримання прибутків на рентній основі у процесі здійснення природокористування в інтересах українського народу. Обґрунтовано необхідність неухильного виконання всіма учасниками земельних відносин конституційних норм про захист права власності на землі сільськогосподарського призначення в Україні. Розглядається створення Національної земельної установи з питань земельних відносин та природокористування задля досягнення національних інтересів.

#### **6.2. КОНЦЕПЦІЯ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОГО ТА СТІЙКОГО ВИДУ ТУРИЗМУ**

У статті дається аналіз зеленого туризму як виду туризму, орієнтованого на охорону навколишнього середовища та сталий розвиток економіки. Метою статті є концептуалізація зарубіжного досвіду, формування концепції та переваг зеленого туризму, напрямів розвитку зеленого туризму, які допоможуть отримати глибокий досвід подорожей в Україні. Зелений туризм розглядається як екологічно чистий вид туризму, який націлений на захист навколишнього середовища, тобто збереження довкілля.

#### **6.3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ**

Проведено компаративний аналіз і доведено, що сучасний європейський досвід до регулювання земель сільськогосподарського призначення визначає високий рівень деталізації та регулювання, зведеного на розвитку ефективного сільського господарства, збереження природних ресурсів та підтримку сільських спільнот у країнах.

#### **6.4. ОБґРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОВНОЦІННОГО РИНКУ ЗЕМЛІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

Досліджено склад і змістовні характеристики функції держави щодо управління земельними ресурсами. Визначено методи управління земельними ресурсами. Зазначено, що світ накопичив багатий досвід земельних реформ, які проводилися в різних історичних контекстах. Обґрунтовано, що саме ринок землі є об'єктивно необхідною складовою ринкової економіки. Дослідження підтвердили, що міжнародний досвід свідчить про повноцінний розвиток ринку землі, забезпечення продовольчої безпеки країн та ефективний розвиток агропромислового сектору національних економік.

## **РОЗДІЛ 7 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **7.1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Статтю присвячено основам формування лідерських компетенцій в управлінні людськими ресурсами. Доведено, що державні службовці та керівники місцевого самоврядування відіграють провідну роль у процесі реформи в управлінні людськими ресурсами, повинні бути наставниками та лідерами. Обґрунтовано, що кожна країна Європейського Союзу має свій власний підхід до розвитку лідерства. Встановлено, що лідерство виступає в умовах сьогодення як інноваційна концепція в управлінні та нова характеристика управління людськими ресурсами. Розглянуто нову модель ефективного управління на місцевому рівні та виявлено ключові фактори успіху сучасного управління людським потенціалом.

### **7.2. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ**

У статті здійснено аналіз поточного стану ринку праці в регіональному аспекті в умовах війни. Акцентовано увагу на низку програм, запроваджених місцевим урядом Запорізького регіону у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на території міста Запоріжжя, а також на ключові тенденції, які посилюватимуть вплив на сферу зайнятості та формують відповідні вимоги до професійних знань, умінь та навичок працівника, його затребуваності на ринку праці. Запорізький ринок праці стикається з низкою викликів, які потребують негайної уваги як з боку держави, так і роботодавців. Наголошено, що реалізація заходів щодо підтримки ринку праці в Запорізькому регіоні має вирішальне значення для економічного зростання та соціальної стабільності регіону.

### **7.3. ІНТЕГРОВАННИЙ ПІДХІД У НАВЧАННІ ІТ-СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

У статті порушується питання якості підготовки випускників у вищих освітніх навчальних закладах. Надаються статистичні дані щодо спеціалістів які працюють не за спеціальністю після завершення ВУЗів та які змінюють сферу діяльності на користь ІТ-галузі, демонструється фактори привабливості та популярності останньої. Як вирішення проблеми якості підготовки кваліфікованих кадрів, запропоноване впровадження інтегрованого методу навчання при підготовці ІТ-спеціалістів у вищі освітні навчальні заклади. Також, наведені приклади адаптованого навчального процесу, профіт який отримують випускники та ІТ-компанії і перераховано переваги та недоліки впровадження інтегрованого підходу.

### **7.4. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КАДРОВИХ РІШЕНЬ ІЗ УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ ПІЛЬГ НА ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ**

Досліджений взаємозв'язок між інноваційними технологіями обґрунтування й ухвалення кадрових рішень із урахуванням можливості застосування соціальних пільг на організацію робочих місць персоналу. Зокрема, застосування інноваційних технологій забезпечення віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу, врахування соціальних пільг для тих категорій персоналу, що мають на них право, розвиток інклюзивності в організації робочих місць на підприємствах України.

## **7.5. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ І ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄКТІ, ЩО СПЕЦІАЛІЗУЄТЬСЯ НА ВИГОТОВЛЕННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ**

У статті розглянуто основні аспекти розробки управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу заводу з виробництва сільгосптехніки. Досліджено оптимізацію оргструктури і чисельності персоналу на виробництві сільгосптехніки. Визначено стратегічний підхід до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

## **7.6. ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСІВ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ**

У статті показано, що останніми роками тренди глобалізації, цифровізації, демографічних змін, міграції тощо посилюють актуальність проблеми дисбалансів у сфері зайнятості, що має серйозний вплив на глобальний і національні ринки праці. Визначено, що для національних урядів згадане обумовлює необхідність сфокусувати увагу на вирішенні проблеми розбалансування внутрішніх ринків праці за допомогою інструментів державної політики, що містять ряд важливих аспектів : забезпечення економічної свободи, дерегуляція ринку праці, розвиток людських ресурсів через політику освіти, використання сучасних технологій та аналізу даних, забезпечення адекватних умов для повернення біженців, залучення іммігрантів, працевлаштування ветеранів тощо. Зазначені рекомендації створюють комплексний план для підтримки розвитку робочої сили та сприяння економічному відновленню України.

## **7.7. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У статті проаналізовано теоретичні аспекти та основні методики сучасних підходів до оцінки результатів праці персоналу організації. Визначено, що оцінка результатів праці є процесом, що забезпечує збір і аналіз інформації про виконання завдань, а також поведінку та інші фактори, що впливають на роботу працівника. Обґрунтовано актуальність інструментів штучного інтелекту для оцінки ефективності діяльності персоналу.

## **7.8. ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

В статті мова йде про формування концепції управління людськими ресурсами, в основі якої гуманістичний менеджмент, «самоактуалізована особистість», високогуманізована модель управління людськими ресурсами. Ґрунтуючись на гіпотезі «соціальної людини», керівництво підприємств зосередилося на міжособистісних проблемах, повазі та турботі про співробітників, колективної приналежності та задоволеності роботою, високої ефективності за рахунок гуманістичних і психологічних чинників.

## **7.9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЗБЕРЕЖЕННЯ ГАРМОНІЇ У КОЛЕКТИВІ**

Управління конфліктами на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління. Стаття розглядає сутність конфліктів, їх причини та методи управління ними. Авторами підкреслюється важливість ефективного розв'язання конфліктів для

підвищення продуктивності та стабільності підприємства, а також визначає переваги такого підходу. Акцентується увага на збереженні гармонії в колективі, яка сприяє досягненню успіху та стійкому розвитку організації.

#### **7.10. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Досліджено особливості організації процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах. Зазначено мету та завдання забезпечення кадрової безпеки залежно від рівнів управління організацією. Наведено систему забезпечення кадрової безпеки підприємств. Виокремлено суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки. Досліджено функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки сучасних підприємств.

## **CHAPTER 1 ISSUES OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS INTEGRATION**

### **1.1. DIGITAL VECTORS OF BUSINESS PROCESSES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE**

The article is devoted to the digitalization of business processes at industrial enterprises and digital vectors. The procedures of the digitization process are studied, digital vectors of document flow of business organizations are defined. It is found that the digitalization of business processes in the digital environment of enterprises has the following advantages: economic predictability, timely response to signals from employees, automated time tracking. The factors influencing the high cost of information systems in the context of digitalization are allocated.

### **1.2. ORGANIZATIONAL FACTORS OF STRENGTHENING NATIONAL MEMORY: PUBLIC ASSOCIATION OF THE FOUNDERS OF THE MODERN STATE AS A STATE-FORMING TOOL OF UKRAINE**

Discloses the results of the round table meeting: «Integration of education, science and business», which discussed the problem of finding tools for improving the effectiveness of management on a national scale. The place and role of public activists, politicians, etc. in the state-building processes, people's deputies, are determined. Imperfections of an ideological nature are named. The necessity of creating an association (council) of founders of the state of Ukraine to restore and preserve national memory is substantiated. The discussions discuss the views on these problems of people who unbiased assess the situation in Ukraine and provide common antagonisms that they used in discussions.

### **1.3. SELF-DEVELOPMENT OF NETWORK ECONOMY AS THE MAIN FORM OF INFORMATION ECONOMY OR KNOWLEDGE ECONOMY**

The relevance of the study of the network economy is gaining great importance in the Internet era, in which the network economy is a special form of the knowledge economy, which very quickly affects the social economy and people's lives. It is closely related to the information economy or digital economy, in which knowledge and information are the main resources supporting the network economy.

### **1.4. STRATEGIC DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF NON-BANKING FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS**

The article examines the problems of functioning of non-bank financial and credit institutions. The main provisions of the Financial Sector Development Strategy of Ukraine were considered. The strategic goals of the development of the financial sector have been studied. It was established that the main directions of development of the financial sector are: financial stability; macroeconomic development; financial inclusion; development of financial markets; innovative development.

### **1.5. THE ESSENCE OF THE FINISHED PRODUCT AS AN OBJECT OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE COMPANY'S ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEM**

The article examines the economical replacement of finished products, its classification is based on the corresponding term, it focuses on two types of control of finished products, and the essence of the regional control system is considered. and the

cloud-control information of the enterprise is assigned to the term cloud-control of finished product security.

### **1.6. CURRENT STATE OF INTEGRATION OF TECHNICAL EDUCATION, PRODUCTION SCIENCES IN UKRAINE**

The analysis of shortcomings in the training of specialists of technical institutions of higher education of Ukraine and proposed recommendations for their elimination for the revival of Ukraine as a highly developed industrial and agricultural state in the world space is given.

### **1.7. MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

The essence, defining characteristics and classification of the financial potential of the enterprise were studied. Peculiarities of financial potential management are considered and principles, elements and structural components are highlighted. Attention is paid to the methods of assessing the financial potential of the enterprise and the main directions for its improvement are indicated.

### **1.8. MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RESPONSIBILITY TO THE NEW AS AN INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICE**

The relevance of the topic of managing the development of receptivity to the new is substantiated; the stages of its development as an innovative idea are revealed; an algorithm for its introduction as an innovative management practice is proposed; its institutionalization is presented on the example of state-owned higher education institutions; as a parameter of the influence of managing the development of receptivity to the new, an increase in proposals and ideas for improving the activity of higher education institutions was put forward.

## **CHAPTER 2 INSTITUTIONAL AND INNOVATIVE TRENDS OF INTEGRATION**

### **2.1. INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS**

The peculiarities of this process, which contributes to the analysis and increase of the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine, as well as the value of enterprises as a whole, are considered. Suggestions for creating mechanisms for integrating these fields in education and science are provided, and the positive impact of this process on the development of human capital, increased productivity, and economic competitiveness is highlighted.

### **2.2. FORMATION OF LOGISTICS MATERIAL AND INFORMATION FLOWS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE**

The concept of material flow in logistics is defined. The formation of the material flow as a result of transformation, storage, execution and other material operations from the initial source of raw materials to the final consumer is considered. The main quantitative indicators of the material flow are highlighted: intensity, production capacity. It is proved that the parameters of the material flow include the following elements: product range, dimensions,

weight, physical and chemical properties of cargo, characteristics of containers, packaging, method of transportation, terms of sale, transport, insurance, and financial characteristics.

### **2.3. FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND DIRECTIONS OF SECURITY**

The essence of the financial and economic security of an enterprise has been studied. The main directions of ensuring the financial and economic security of the enterprise are presented.

### **2.4. IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON ECONOMIC DEVELOPMENT**

The article examines information and communication technologies as a resource that transforms reality, changes approaches to production, consumption, communications, and management. The Internet as a central component of information and communication technologies, cloud solutions, the Internet of Things, artificial intelligence, and cybersecurity contribute to achieving efficiency on a society-wide scale. The author focuses on the key aspects of the impact of information and communication technologies on economic development, in particular, increasing labor productivity and reducing production costs, promoting innovation and creating new products and services, access to markets in the context of globalization, creating new opportunities for market development, better use of resources, improving the quality of life of citizens by providing access to new services, education, health care and entertainment. It is proved that the impact of information and communication technologies is key to sustainable economic growth and competitiveness of countries in the modern world.

### **2.5. ANALYSIS OF THE STRATEGY FOR THE FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF CONCERN PJSC «HLIBPROM»**

The article diagnoses the strategy of the formation of financial resources of the enterprise. It was established that operating in the conditions of war and, as a result, crisis situations on the raw materials market, it is important for the company to effectively and flexibly manage its solvency and ensure the appropriate level of liquidity, financial stability and profitability. The diagnostics of the structure of financial resources showed that the specific weight of own capital does not reach the regulatory level. However, one should also note the positive trend that the capital structure is stable. And despite the high specific weight of loan capital, the company is increasing revenue from product sales.

### **2.6. MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN UKRAINE: CHALLENGES AND REALITIES TODAY**

The rating of business risks according to the Allianz Risk Barometer, as well as the problems faced by domestic business during the war, are considered. A number of approaches to the effective management of enterprises and organizations in war conditions are substantiated. The need to take into account the innovative component when developing a strategy for the development of enterprises and organizations is emphasized, and the possibility of applying innovations in management is highlighted. The advantages of cooperation of enterprises with other organizations, startups, educational and scientific institutions are emphasized.



## **2.7. OPTIMIZATION OF PROFIT DISTRIBUTION OF THE ENTERPRISE**

The article examines the factors influencing the size of the company's profit. The stages of distribution of the company's profit are determined. The sequence of determining the target size of the profitability of the enterprise is proposed. The elements of the model of increasing the company's profit have been studied. Internal and external factors influencing the proportions of the company's profit distribution are specified.

## **2.8. DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS AS A CONDITION FOR THE TRANSITION FROM QUANTITATIVE TO QUALITATIVE CHANGES**

The purpose of the study is the theoretical and practical foundations of business transformation as a complex economic phenomenon and dynamic process. If the implementation of ICT is a means, then digital transformation is the goal, which can lead to an increase in the efficiency of existing business processes. Enterprises are driving digital transformation through digital business development and digital human resource development, leveraging on know-how and networks that facilitate both quantitative and qualitative transformations.

### **CHAPTER 3 COOPERATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS FOR THE VICTORY OF UKRAINE**

#### **3.1. DEVELOPMENT OF EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATUS**

The expediency of risk management in enterprises is established. The mainstage and formation of the risk management process at enterprises are investigated. The problems and perception of risks at enterprises under martial law are determined. It is proved that an important problem is risk assessment and their measurement to possible determination of their level of danger. The studied methods of risk management include techniques to reduce its level. The use of effective methods of risk management of enterprises during martial law is proposed.

#### **3.2. ASSESSMENT OF THE FORMATION AND EFFICIENCY OF USE OF CURRENT ASSETS OF JSC «KYIV VITAMINY ZAVOD»**

The article examines the principles of the formation of current assets of the enterprise. It has been established that the efficiency of the enterprise depends on a scientifically based system of working capital formation. The diagnosis of the state of current assets and the structure of their placement at the investigated enterprise was carried out. The effectiveness of the use of current assets was analyzed on the basis of indicators of their turnover, the duration of production and financial cycles and their constituent elements, profitability, etc., as well as the factors affecting the change of these indicators were identified and investigated.

#### **3.3. PROBLEMS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR**

An analysis of the performance of the enterprise LLC «Akkad» has been carried out. The problems that adversely affect the performance of domestic enterprises are studied. Proposals have been made to improve the performance of domestic enterprises.

### **3.4. RECOVERY AND DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE AREA ACTIVITIES OF BUSINESS MEMBERSHIP ORGANIZATION**

The study presents the relevance and essence of Business membership organization. The importance of micro, small and medium entrepreneurship in the recovery and development of the economy of Ukraine is revealed. The priority role of the development of Business membership organization and processes of clustering of modern enterprises of micro, small and medium entrepreneurship is substantiated. The loss of domestic demand and the disruption of local value chains confirm the importance of cluster development, which will allow effective interaction among themselves and with the international cluster community in order to integrate into local and global value-added chains.

### **3.5. MODERN STATE AND PROSPECTS OF MARKET OF DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS DEVELOPMENT**

The peculiarities of the functioning of the securities market of Ukraine in the conditions of war are considered. The main trends in the development of the derivative financial instruments market in Ukraine for the period 2020-2022 are outlined. Attention is paid to the issue of the formation of the appropriate regulatory and legal field, as well as the implementation of regulatory measures of countries with developed financial markets for the active development of the domestic market of derivative financial instruments.

### **3.6. CONTROL AS A MEANS OF ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE**

The role and importance of an effective controlling system at enterprises were studied; the factors affecting the implementation of the controlling function are specified; characteristic features of controlling functions in the enterprise management system are highlighted; ways of improving the controlling system at the enterprise are proposed.

### **3.7. STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF LOCAL BUDGETS OF THE ZAPORIZHZHIA REGION AND THE NEED FOR STATE FINANCIAL CONTROL IN THE CONDITIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

The article analyzes the performance of local budgets in the Zaporizhzhia region, emphasizing the need for state financial oversight amid economic digitization. The study underscores the importance of adapting mechanisms for state control to current realities, ensuring financial stability and regional development. It identifies issues and offers recommendations for implementing state financial control over local budget execution.

### **3.8. AGILE METHODOLOGIES: SCRUM AND KANBAN IN MANAGEMENT OF INTEGRATION PROCESSES AND PROJECTS**

The text provides an overview of the Agile methodology and its importance for today's organizations. The key reasons why Agile is necessary are: the ability to respond to changes, breaking projects into iterations, increasing the autonomy of teams, being innovative and improving product quality. Also, there is a description of two popular approaches within Agile – Scrum and Kanban. The origin and basic principles of the Kanban methodology, which is based on the idea of visualizing the work process and creating flexible task management systems, are considered. It also describes the history and principles of Scrum, a project management and software development methodology based on Agile principles. At the end, these methodologies are compared, and it was described when it is

better to use first or second of them.

### **3.9. INTEGRATION OF SCIENCE AND BUSINESS AS THE BASIS OF NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND INNOVATION IN UKRAINE AND ABROAD**

It is established that the current situation in the world demonstrates that the next post-industrial stage of development of the economies of all developed world states is the creation of a new paradigm of development based on the knowledge economy, scientific achievements, innovations, international business, global information and communication systems and leads to the construction of innovative economy. It is substantiated that integration processes are diverse, complex and take place each time taking into account the specifics of the activities of the integrating parties. In this regard, the purpose of the article is to study the integration and innovation processes in Ukraine and the world as a whole, as well as to demonstrate a successful examples of the completed processes of integration of education and business.

## **CHAPTER 4 INTEGRATION OF SCIENCE AND BUSINESS AS THE BASIS OF NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

### **4.1. FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

The article is concerned with determining the factors that influence the competitiveness of enterprise. External and internal factors influencing the competitiveness of an industrial enterprise are systematized. Approaches to the definition of the concept of competitiveness are analyzed.

### **4.2. OPTIMIZATION OF THE COMPANY'S EQUITY MANAGEMENT POLICY**

The composition of the company's equity capital, the functions it performs, are considered. The capital management system of the enterprise, which consists of two functional subsystems, was studied. The stages of improvement of the modern capital management mechanism of the enterprise are defined. Factors affecting the amount of the company's equity are indicated.

### **4.3. THE ESSENCE OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE BANK AND THE NEED TO ENSURE IT**

The article considers the essence and defines the concept of «financial and economic security of the bank». The financial and economic security of banks is an important condition for the stability of the entire banking sector of Ukraine. Internal and external threats to the financial and economic security of banks are identified, ways to minimize their consequences are identified.

### **4.4. FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF CONTROL IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE INVESTMENT PROJECT**

The article is devoted to the problem of forming an effective system of controlling investment projects at the enterprise. Two areas of creating a system of controlling investment activity were studied and analyzed. The objective necessity of implementing the

controlling of investment activities in modern conditions has been determined.

#### **4.5. MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES AS A NECESSARY CONDITION FOR ENSURING ITS VIABILITY**

The article examines the issue of ensuring the viability of the enterprise as a socio-economic system. It was established that the viability of the enterprise is determined by the observance of certain criteria – important characteristics of the internal state, the violation of which leads to the deterioration of economic security and possible bankruptcy and liquidation. The criteria that determine the basic concept of managing the viability of the enterprise are considered.

#### **4.6. RATING OF INSURANCE COMPANIES OF UKRAINE FOR 2020-2022**

The article is devoted to the compilation of the rating of insurance companies of Ukraine for 2020-2022. The concentration of companies on the market was studied. The top companies and their change in the volume of gross insurance premiums have been determined. Found leaders among various types of insurance services. The specific weight of the main indicators of insurance activity in companies was analyzed.

#### **4.7. REPRODUCTION OF FIXED ASSETS WITHIN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

The need for timely updating of fixed assets at the enterprise is substantiated; the sources of financing for the reproduction of the fixed capital of the enterprise were investigated; the approaches used in the management of fixed assets are considered; the factors affecting the amount of depreciation deductions are specified; the stages of strategic management of the reproduction of fixed assets are defined.

#### **4.8. COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE: VIEWS AND INTERPRETATION**

The article discusses the concepts and scientific views of prominent Western and domestic economists on the competitiveness of industrial enterprises. It is proved that competitiveness is relative, determined by the number of shareholders and customers, financial flows, human and technological potential. It is found that enterprises are competitive when they operate efficiently or provide consumers with competitive goods and services. It is found that competitive advantage is based on the level of efficient use of all available resources by an enterprise.

#### **4.9. APPLICATION OF RISK MANAGEMENT TOOLS IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

The article is devoted to the problem of effective use of risk management tools in the process of anti-crisis management of the enterprise. The purpose and tasks of risk management are defined; a risk management scheme is proposed; the main techniques of risk management and methods of its reduction are studied.

#### **4.10. MODERN BUSINESS PROMOTION TOOLS**

The study is dedicated to finding ways to improve business through the introduction of modern tools for the promotion of goods and services. Taking into account the rapid digitalization and the increase in the level of competition, there is a need to track the movement of customers through the sales funnel, calculate loyalty indicators for effective

work with potential consumers and bring them to the final stage – buying goods and ordering services.

#### **4.11. FINANCIAL RISK MANAGEMENT AS A MEANS OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE**

The article examines the components of financial risk, its main types. The main risk areas of the company's activity have been determined. The positive and negative consequences of financial risks for the enterprise are reflected. Factors affecting the level of financial risks are indicated. The main tools (directions) for reducing financial risk are considered.

#### **4.12. BANK LENDING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE**

The activity of an enterprise of any industry and form of ownership, both small and large, cannot be ensured without effective management of sources of financial support. Without a full-fledged filling and formation and maintenance of the correct structure of finances, both the current functioning and the strategic development of the enterprise are impossible, since financial resources are the basis for the formation of a development strategy. Effective use of bank loans by enterprises of the national economy nowadays provides an opportunity for the development of the national economy. That is why bank lending is an important tool for the formation of financial resources for both large enterprises and small and medium-sized enterprises. The formation of financial resources is an important component in the functioning of the enterprise and requires management and staff knowledge, skills and certain experience in various areas for the effective operation of the financial resources management system, banking resources require special attention.

#### **4.13. METHODS OF EVALUATING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

The article considers topical issues of assessment of economic security of enterprise. Under the economic security of enterprises understand the protection of its activities from the negative effects of the external environment, as well as the ability to quickly eliminate various threats or adapt to existing conditions that adversely affect its activities. To ensure the efficiency of the enterprise, together with maintaining a sufficient level of economic security, it is necessary to determine appropriate methods for diagnosing the level of economic security of the enterprise. It is shown that diagnostics of economic security of enterprise is a complex analytical process of assessing all functional components of security from the standpoint of achieving the maximum possible level of protection against internal and external threats, aimed at making effective managerial decisions and developing a strategy for economic security.

#### **4.14. THE ESSENCE OF BUSINESS PLANNING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM AND THE BASIC PREREQUISITES FOR ITS IMPLEMENTATION**

The aim of the article is to theoretically substantiate business planning, to disclose the current practice of drawing up a business plan in accordance with international standards, as well as to find ways to improve this work at the enterprise. The main goal of developing a business plan for different categories of users is defined. The main tasks of business planning are analyzed. A comparison of the structure of the business plan according to different international standards is carried out.

## **CHAPTER 5**

### **NEW TREND OF UKRAINE-EU COOPERATION: ECONOMIC SECURITY, EFFICIENT USE OF RESOURCES, MODERN MANAGERIAL TOOLS FOR BUSINESS AND REGIONAL DEVELOPMENT**

#### **5.1. FOREIGN TRADE OF UKRAINE WITH THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION**

The paper analyzes and evaluates the main economic indicators of Ukraine's foreign trade in wartime conditions. Changes in the product and geographic structure of foreign trade in goods and services of Ukraine with the member countries of the European Union were studied. The problems and priority tasks of state policy in the sphere of foreign trade regulation of Ukraine are highlighted.

#### **5.2. THE NEW TRAJECTORY OF UKRAINE-EU COOPERATION: ECONOMIC SECURITY, EFFICIENT USE OF RESOURCES, MODERN TOOLS FOR MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND REGIONS**

Cooperation with the EU can ensure the economic security of Ukraine. The EU can provide support in the form of investments, technical assistance and exchange of experience in the field of ensuring stability, fighting corruption in the economy and developing the rule of law.

#### **5.3. USE OF COMMUNICATION COMPETENCES AS A TOOL FOR ACTIVATION OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

The value of communicative speech competences for the activation and development of small and medium-sized business entities is substantiated. It is considered how individual components of communicative competences are used in the current activities of representatives of small and medium-sized businesses. Ways to improve the quality of foreign language use in the professional activities of SMEs are presented.

#### **5.4. PROBLEMS AND PROSPECTS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF UKRAINIAN COMPANIES**

At the current stage of economic development of Ukraine, a number of conditions for conducting foreign trade have arisen. These include the transition to a new technological method of manufacturing products, the rapid spread of high scientific technologies that eliminate barriers to the movement of goods, services and capital, the spread of knowledge as a result of intellectual exchange, the reorientation of foreign relations due to the war with the Russian Federation, which contributes to the formation of new, promising relations with other countries of the world.

#### **5.5. DIGITAL TRANSFORMATION AS ONE OF THE FACTORS FORMING THE GLOBAL ECONOMY**

The article analyzes the impact of digital transformation on the formation of the global economy. Key aspects of digital integration are discussed, including the implementation of innovative technologies and the transition to a digital economy. In this context, digital transformation is not only an important factor in economic development, but also a tool for competitive struggle on the international arena.

## **5.6. «UKRAINE-EU ASSOCIATION AGREEMENT»: THE ESSENCE OF THE AGREEMENT AND ITS KEY PROVISIONS**

The Association Agreement between Ukraine and the EU makes it possible to move from partnership and cooperation to political association and economic integration. The agreement creates a new type of integration and has three features: comprehensive, comprehensive and conditional. The association is based on basic principles: ensuring human rights and fundamental freedoms, respect for the principle of the rule of law, observance of the principles of sovereignty and territorial integrity, inviolability of borders and independence. It is emphasized that further relations between Ukraine and the EU will be based on the principles of a free market economy, the rule of law, and effective governance.

## **5.7. FEATURES OF THE TRAINING OF HIGH SCHOOL TEACHERS IN GREAT BRITAIN IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

This article examines the peculiarities of the training of teachers of higher education in Great Britain. The latest scientific studies devoted to the problems of training teachers of higher education in Great Britain are analyzed. Peculiarities of the organization of the process of training specialists in the field of education in Great Britain have been studied.

## **5.8. UKRAINE AND THE EU: PROBLEMS AND PROSPECTS OF COOPERATION**

The article examines the main problems and prospects of Ukraine's cooperation with the countries of the European Union, highlights the ways of positive and negative influence of the European Union on the formation of the competitiveness of the Ukrainian economy. The authors reveal the large-scale influence of globalization processes on the formation of relations between countries. The result of the study is the development of a vector of Ukraine's further cooperation with the European Union, the justification of the main threats facing Ukraine as a future EU member, and the provision of proposals for Ukraine's achievement of European standards.

## **CHAPTER 6 BUILDING OF CLUSTER AND NETWORK MODELS OF RURAL TOURISM CREATIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE BASED ON EUROPEAN EXPERIENCE**

### **6.1. IMPLEMENTATION OF LAND REFORM AND CONSTITUTIONAL STANDARDS ON THE PROTECTION OF OWNERSHIP RIGHTS ON AGRICULTURAL LAND IN UKRAINE**

In the study some aspects of economic categories of the comprehensive and systemic mechanisms and methods of profit receiving on rental basis in the process of nature management according to the interests of the Ukrainian people are substantiated. The need to implement the constitutional norms on the protection of the right of ownership of agricultural land in Ukraine is substantiated. In order to create the National Land Agency concerning land relations and nature management to meet the national interests special proposals are prepared.

## **6.2. THE CONCEPT OF GREEN TOURISM AS AN ENVIRONMENTALLY CLEAN AND SUSTAINABLE TYPE OF TOURISM**

The article provides an analysis of green tourism as a type of tourism focused on environmental protection and sustainable development. The purpose of the article is the conceptualization of foreign experience, the formation of the concept and advantages of green tourism, directions for the development of green tourism, which will help to gain deep travel experience. Green tourism is considered as an ecologically clean type of tourism that aims to protect the environment.

## **6.3. EUROPEAN EXPERIENCE OF AGRICULTURAL LAND REGULATION BASED ON CREATIVITY AND INCLUSIVENESS**

European experience in the regulation of agricultural land determines a high level of detail and regulation focused on the development of agriculture, the preservation of natural resources and the support of rural communities.

## **6.4. JUSTIFICATION OF THE FEASIBILITY OF FORMING A FULL-VALUE LAND MARKET WITH THE PURPOSE OF ENSURING FOOD SECURITY**

The composition and substantive characteristics of the state's function in the management of land resources have been studied. Land resource management methods are defined. It is noted that the world has accumulated rich experience of land reforms, which were carried out in different historical contexts. It is substantiated that the land market is an objectively necessary component of the market economy. Studies have confirmed that international experience shows the full development of the land market, ensuring food security and effective development of the agro-industrial sector.

## **CHAPTER 7**

### **EUROPEAN HUMANISTIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

#### **7.1. FUNDAMENTALS OF FORMING LEADERSHIP COMPETENCES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The article is devoted to the basics of developing leadership competencies in human resource management. It is proved that civil servants and local self-government leaders play a leading role in the process of reform in human resource management, should be mentors and leaders. It is substantiated that each country of the European Union has its own approach to leadership development. It is established that leadership is an innovative concept in management and a new characteristic of human resource management in today's conditions. A new model of effective management at the local level is considered and the key success factors of modern human resource management are identified.

#### **7.2. VECTORS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT IN ZAPORIZHZHIA REGION**

The article analyzes the current state of the labor market in the regional aspect in the context of war. The author focuses on a number of programs implemented by the local government of Zaporizhzhia region in the field of employment and stimulation of new jobs in the city of Zaporizhzhia, as well as on key trends that will increase the impact on the employment sector and form the relevant requirements for professional knowledge, skills and abilities of an employee, and his/her demand in the labor market. The Zaporizhzhia labor market faces a number of challenges that require immediate attention from both the



state and employers. It is emphasized that the implementation of measures to support the labor market in the Zaporizhzhia region is crucial for economic growth and social stability of the region.

### **7.3. INTEGRATED APPROACH IN EDUCATION OF IT SPECIALTIES**

The article raises the question of the quality of graduate training in higher educational institutions. There is a demonstration of statistical data on specialists who do not work in their specialty after graduating from universities and who change their field of activity in favor of the IT industry, the attractiveness and popularity factors of this field. As a solution to the problem of the quality of training of qualified personnel, the implementation of the integrated method of training of IT specialists in higher educational institutions is proposed. Also, examples of the adapted educational process, the profit that graduates and IT companies receive from its implementation, and the advantages and disadvantages of implementing an integrated approach are listed.

### **7.4. THE INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF PERSONNEL SOLUTIONS TAKING INTO ACCOUNT SOCIAL BENEFITS ON THE ORGANIZATION OF PERSONNEL WORKPLACES**

The relationship between innovative technologies for substantiation and adoption of personnel decisions, taking into account the possibility of applying social benefits to the organization of personnel workplaces, is studied. In particular, the application of innovative technologies for providing remote work and remote training of personnel, taking into account social benefits for those categories of personnel who are entitled to them, the development of inclusiveness in the organization of workplaces at Ukrainian enterprises.

### **7.5. WAYS OF OPTIMIZING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE NUMBER OF STAFF AT A PRODUCTION FACILITY SPECIALIZING IN THE MANUFACTURE OF AGRICULTURAL EQUIPMENT**

The article deals with the main aspects of developing managerial decisions on optimizing the organizational structure and number of personnel at an agricultural machinery manufacturing plant. The optimization of the organizational structure and number of personnel in the production of agricultural machinery is investigated. A strategic approach to improving efficiency and competitiveness is determined.

### **7.6. STATE POLICY OBJECTIVES TO OVERCOME IMBALANCES IN EMPLOYMENT**

The article examines information and communication technologies as a resource that transforms reality, changes approaches to production, consumption, communications, and management. The Internet as a central component of information and communication technologies, cloud solutions, the Internet of Things, artificial intelligence, and cybersecurity contribute to achieving efficiency on a society-wide scale. The author focuses on the key aspects of the impact of information and communication technologies on economic development, in particular, increasing labor productivity and reducing production costs, promoting innovation and creating new products and services, access to markets in the context of globalization, creating new opportunities for market development, better use of resources, improving the quality of life of citizens by providing access to new services, education, health care and entertainment. It is proved that the impact of information and communication technologies is key to sustainable economic growth and competitiveness of

countries in the modern world.

### **7.7. ASSESSMENT OF STAFF WORK RESULTS TO INCREASE THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION**

The article analyzes the theoretical aspects and basic methods of modern approaches to performance appraisal of an organization's personnel. It is determined that performance appraisal is a process that collects and analyzes information on task performance, as well as behavior and other factors that affect an employee's work. The relevance of artificial intelligence tools for assessing the effectiveness of staff performance is substantiated.

### **7.8. EUROPEAN HUMANISTIC DIMENSIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The article is about the formation of the concept of human resources management, which is based on humanistic management, «self-actualized personality», a highly humanized model of human resources management. Based on the «social person» hypothesis, enterprise management focused on interpersonal problems, respect and care for employees, collective belonging and job satisfaction, high efficiency due to humanistic and psychological factors.

### **7.9. MANAGEMENT OF CONFLICTS AT THE ENTERPRISE: MAINTAINING TEAM HARMONY**

Conflict management at an enterprise is a key element of effective management. The article examines the essence of conflicts, their causes and methods of managing them. The authors emphasize the importance of effective conflict resolution for increasing the productivity and stability of an enterprise, and also identify the advantages of this approach. Attention is focused on maintaining harmony in the team, which contributes to the success and sustainable development of the organization.

### **7.10. ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

The peculiarities of the organization of the process of ensuring personnel security of the enterprise in modern conditions have been studied. The purpose and task of ensuring personnel security is indicated depending on the levels of management of the organization. The system of ensuring personnel security of enterprises is given. Subjects and objects of personnel security are singled out. The functions on the basis of which the personnel security mechanism of modern enterprises operates are studied.

Наукове видання

**ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Монографія

**Том 12**

За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора  
*А. В. Череп*