

Scientific journal

ECONOMIC SYNERGY

2022

Issue 4 (6)

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2022

Випуск 4 (6)

SCIENTIFIC JOURNAL ECONOMIC SYNERGY

(Scientific specialist publication of Ukraine, category "B",
order of the Ministry of Education and Science №320 dated 04/07/2022)

Published since 2021 year

Four time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2022, Issue 4 (6)

Establishers: Academician Yuriy Bugay International Scientific
and Technical University

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

The journal publishes the results of scientific research in the following specialties:
051 – Economics; 073 – Management; 075 – Marketing; 281 – Public management and
administration.

Editors: **Veronika Khudolei,**
Doctor of economics sciences, Professor (Kyiv, Ukraine)

Editor board:

Oksana Karpenko, Doctor of economic sciences, Professor (Kiev, Ukraine)
Svitlana Tulchynska, Doctor of Economics Sciences, Professor (Kiev, Ukraine)
Alla Hrechko, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)
Nataliia Kholiavko, Doctor of economic sciences, Associate professor (Chernihiv, Ukraine)
Bogdan Dergaliuk, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)
Rostislav Tulchinsky, Doctor of economic sciences, Professor, (Kiev, Ukraine)
Kateryna Boiarynova, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)
Vitalina Komirna, Doctor of economic sciences, Professor (Poland)
Iryna Kreidych, Doctor of Economics Sciences, Professor (Slovakia)
Viktorii Riashchenko, Doctor of economic sciences, Professor (Latvia)
Maksym Dubyna, Doctor of Economics Sciences, Professor (Chernihiv, Ukraine)
Olha Popelo, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Chernihiv, Ukraine)
Victoriia Bilyk, Doctor of Economics Sciences, Professor (Cherkasy, Ukraine)
Tykhon Yarovyi, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor (Kiev, Ukraine)
Tetiana Shestakovska, Doctor of Science in Public Administration (Chernihiv, Ukraine)
Daniil Berezovskyi, Candidate of sciences in public administration, associate professor (Kiev, Ukraine)

Technical editor: **Olha Brazhnikova**

Recommended for publication by the decision of the Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University (Ukraine), protocol № 04/2223 from 27.12.2022

Editorial board address: Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY»,
Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical
University, provulok Magnitogorskyi, 3, Kyiv, 02094, Ukraine

☎: (066) 353-55-31

e-mail: journal@istu.edu.ua

web: <http://es.istu.edu.ua>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine Certificate of state registration
of the print media Series KB № 24896-14836P dated 18.06.2021

© Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ ECONOMIC SYNERGY

(Наукове фахове видання України, категорія «Б»,
наказ Міністерства освіти і науки №320 від 07.04.2022)

Засновано у червні 2021 року

Виходить 4 рази на рік

ISSN 2786-5339

Київ, 2022, Випуск 4 (6)

Засновник: Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

У журналі публікуються результати наукових пошуків зі спеціальностей: 051 – Економіка; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 281 – Публічне управління та адміністрування.

Головний редактор: **Вероніка Юрїївна Худолей,**
доктор економічних наук, професор, ЗВО «МНТУ» (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Оксана Олександрівна Карпенко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Світлана Олександрівна Тульчинська, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Алла Володимирівна Гречко, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Наталія Іванівна Холявко, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)
Богдан Володимирович Дергалюк, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Ростислав Володимирович Тульчинський, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Катерина Олександрівна Бояринова, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Віталіна Віталіївна Комірна, доктор економічних наук, професор (Радом, Польща)
Ірина Миколаївна Крейдич, доктор економічних наук, професор (Словаччина)
Вікторія Петрівна Рященко, доктор економічних наук, професор (Латвія)
Максим Вікторович Дубина, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)
Ольга Володимирівна Попело, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)
Вікторія Вікторівна Білик, доктор економічних наук, професор (Черкаси, Україна)
Тихон Сергійович Яровий, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)
Тетяна Леонідівна Шестаковська, доктор наук з державного управління (Чернігів, Україна)
Данііл Олександрович Березовський, кандидат наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Технічний редактор: **Ольга Ігорівна Бражнікова**

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО «МНТУ»,
протокол № 04/2223 від 27.12.2022

Адреса редакції: Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»,
ЗВО «МНТУ», провулок Магнітогорський, 3, м. Київ, 02094, Україна

телефон: (066) 353-55-31

e-mail: journal@istu.edu.ua

web: <http://es.istu.edu.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія KB № 24896-14836P від 18 червня 2021 року

© ЗВО «МНТУ»

ЗМІСТ

*Rita SAHAIDAK-NIKITIUK, Bogdan KOPEV, Dmytriy ZORIN,
Natalia ZAKHARKO*

**CONCEPTUAL APPROACHES TO THE PROCESS OF FORMING
AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FOR MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
OF A MANUFACTURING PHARMACEUTICAL ENTERPRISE
ON THE BASIS OF LOGISTICS 10**

Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА, Юлія Романівна МАЛАХОВА
**ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО, ЯК НАПРЯМОК ІНТЕНСИВНОГО
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ 21**

Наталія Анатоліївна ШЕВЧУК, Юлія Дмитрівна ПРОЦЮК
**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНОМУ ПАРКУ 32**

*Олена Миколаївна КРАСНОНОСОВА,
Ірина Борисівна СЕМИГУЛІНА, Ігор Васильович ЯРОШЕНКО*
**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УКРАЇНІ 42**

*Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,
Петро Олександрович КУПЧЕВСЬКИЙ,
Інна Валеріївна ЯЩЕНКО*
**СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ВОЄННОГО ЧАСУ 65**

Ганна Володимирівна ЖОСАН, Наталя Валеріївна КИРИЧЕНКО
**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 82**

Марина Володимирівна ШАШИНА, Дмитро Олексійович МОСІЙЧУК

**УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІКИ ВІЙНИ92**

*Олена Вадимівна КОЗИРЄВА, Вікторія Анатоліївна ЄВТУШЕНКО,
Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА, Марат АБДУЛАЄВ*

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСНО-
ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ 91**

Наталія Анатоліївна ТЮХТЕНКО

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
В ІННОВАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 118**

Василь Петрович МАРТИНЕНКО, Альбіна Юріївна КУНИЦЯ

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОПРОМИСЛОВИХ ГОСПОДАРСТВ 129**

Роман Васильович ЯНКОВОЙ

**ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГУВАННЯ БІЗНЕСУ
НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ 142**

Артур Віталійович ЖАВОРОНОК

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ РИНКУ
КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ НА СТАБІЛЬНІСТЬ
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ 154**

Наталія Степанівна ОСТРОВСЬКА, Ірина Анатоліївна КОСАЧ

**ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПРИНЦИПІВ 166**

Іван Васильович ЯРОШЕНКО

**ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД 180**

Дмитро Олександрович КОТЕЛЕВЕЦЬ

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 190**

Anastasiia SAMOILOVYCH

**FUNCTIONAL MODEL OF DIGITALIZATION PROCESSES'
MANAGEMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS..... 211**

Інна Валеріївна ЯКУШКО

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ 225

Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО

**ПРОСТОРОВІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ
УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОМ'ЯКШЕННЯ..... 239**

Марта Олексіївна ДЕРГАЛЮК

**ЦІЛІ ТА ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ..... 248**

Семен Григорович ХАНІН

**ТРИАДНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ ЯК БАЗИСУ РОЗВИТКУ
РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 256**

CONTENTS

*Rita Vasylivna SAHAIDAK-NIKITIUK, Bogdan Oleksandrovich KOPTEV,
Dmitriy Volodymyrovich ZORIN, Nataliya Volodymyrivna ZACHARCO*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
ЛОГІСТИКИ11**

Svitlana TULCHYNSKA, Yulia Romanivna MALAHOVA

**ORGANIC PRODUCTION AS A DIRECTION OF INTENSIVE
STRATEGIC MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE... 22**

Nataliia SHEVCHUK, Yuliia PROTSIUK

**METHODICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS
OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S RESOURCE POTENTIAL
IN THE ECO-INDUSTRIAL PARK..... 33**

Olena KRASNONOSOVA, Iryna SEMYHULINA, Ihor YAROSHENKO

**METHODICAL PROVISION OF THE ORGANIZATION
OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF URBAN TERRITORIAL
COMMUNITIES IN UKRAINE44**

Olga GARAFONOVA, Petro KUPCHEVSKY, Inna YASHECHENKO

**STRATEGIC BASIS FOR MANAGING THE EFFICIENCY OF BUSINESS
ORGANIZATION ACTIVITIES IN WARTIME CONDITIONS 66**

Hanna ZHOSAN, Natalia KYRYCHENKO

**MANAGEMENT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS
PROCESSES OF ENTERPRISE ACTIVITIES 83**

Maryna SHASHYNA, Dmytro MOSIICHUK

**ADMINISTRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT PLANNING
AT THE ENTERPRISE LEVEL IN THE CONDITIONS OF A WAR
ECONOMY..... 93**

*Olena KOZYRYEVA, Viktoriia YEVTUSHENKO, TKaryna SVITLYCHNA,
Marat ABDULAEV*

**ORGANIZATIONAL ENSURING OF A PROCESS-ORIENTED
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM'S BUILDING
AT THE ENTERPRISE 104**

Nataliya TYUKHTENKO

**MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE INNOVATION
STRATEGY OF THE ENTERPRISE118**

Vasyl MARTYNENKO, Albina KUNYTSIA

**PECULIARITIES OF MARKETING ACTIVITIES
OF AGRO-INDUSTRIAL STATES 130**

Roman YANKOVOY

**PROSPECTS OF BUSINESS STRATEGY BASED ON THE USE
OF DIGITAL ASSETS 143**

Artur ZHAVORONOK

**THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE INFLUENCE
OF THE CREDIT SERVICES MARKET ON THE STABILITY
OF THE BANKING SYSTEM 155**

Natalia OSTROVSKA, Irina KOSACH

**PROBLEMS OF THE FORMATION OF THE BANKING SYSTEM
BASED ON MODERN PRINCIPLES OF THE REGULATOR..... 167**

Ivan YAROSHENKO

**TAX RISKS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES DURING THE WAR PERIOD.....181**

Dmytro KOTELEVETS

**THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF STATE
REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS ... 191**

Анастасія Геннадіївна САМОЙЛОВИЧ

**ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ..... 212**

Inna YAKUSHKO

INFORMATION SPACE: ECONOMIC ASPECT..... 226

Tetiana TKACHENKO

**SPATIAL CHALLENGES AND RISKS OF INFLUENCE
ON THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF INDUSTRIAL
ENTERPRISES OF UKRAINE AND THEIR MITIGATION
DIRECTIONS 239**

Marta DERHALIUK

**STRATEGIC MANAGEMENT GOALS AND ADVANTAGES
OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS' POTENTIAL 248**

Semen KHANIN

**THE TRIADITY OF CREATIVITY AS THE BASIS OF REGIONAL
ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT 257**

UDC 339.9.012.42

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-1>

Rita SAHAIDAK-NIKITIUK

D. pharm. sc., prof., professor of the institution of higher education, department of drug technology
National University of Pharmacy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9337-7741>

Bogdan KOPEV

Student of higher education of the second master's level
V. N. Karazin Kharkiv National University

Dmytriy ZORIN

Student of higher education of the second master's level
V. N. Karazin Kharkiv National University

Natalia ZAKHARKO

Cand. pharm. sc., associate professor of the institution of higher education,
department of chemical and pharmaceutical disciplines
CIHE «Rivnenska medychna academia»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1925-8485>

**CONCEPTUAL APPROACHES TO THE PROCESS OF FORMING
AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FOR MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
OF A MANUFACTURING PHARMACEUTICAL ENTERPRISE
ON THE BASIS OF LOGISTICS**

Successful functioning of domestic manufacturing pharmaceutical enterprises directly depends on the efficiency of their foreign economic activity. The article studies dynamics of foreign trade of Ukraine in pharmaceutical products. It is established that the average share of imports of pharmaceutical products in the total structure of commodity imports of Ukraine was 3.4 %. It is determined that the volume of export supplies of medicines has increased significantly, and their share in the total structure of foreign trade of Ukraine varied within 0.3-0.5 %. It is proved that imports for the specified period increased by 2.2 times in 2021 compared to 2015. The factors influencing the efficiency of foreign economic activity of manufacturing pharmaceutical

enterprises are formulated. The definition of the concept of «organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity of manufacturing pharmaceutical enterprises» is proposed. It is determined that the organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity is a multilevel system of interrelated elements, namely: subjects, objects, principles, methods, tools, ways of their interaction, which generally harmonize the economic relations of the state, owners of pharmaceutical enterprises, creditors, staff and business partners. The components of the organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity of a manufacturing pharmaceutical enterprise – economic and organizational - are proposed. It is determined that the organizational element regulates the organizational relations between the elements of the system, the economic element implements the system of economic relations in the management process. The mechanism of action is proposed. The advantages of using the organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity of a manufacturing pharmaceutical enterprise are estimated.

Key words: *organizational and economic mechanism, management, foreign economic activity, logistica, pharmaceutical enterprise, activity, conceptual approach, process, formation, manufacturing enterprise, medicinal products.*

Ріта Василівна САГАЙДАК-НІКІТЮК,

доктор фармацевтичних наук, професор,
професор закладу вищої освіти кафедри технології ліків
Національний фармацевтичний університет

Богдан Олександрович КОПТЄВ,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Дмитрій Володимирович ЗОРІН,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Наталія Володимирівна ЗАХАРКО,

канд. фарм. наук, доцент закладу вищої освіти кафедри
хіміко-фармацевтичних дисциплін
КЗВО «Рівненська медична академія»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

Успішність функціонування вітчизняних виробничих фармацевтичних підприємств напряму залежить від ефективності здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності. У статті досліджено динаміку зовнішньої торгівлі України фармацевтичною продукцією. Встановлено, що в середньому частка імпорту фармацевтичної продукції в загальній структурі товарного імпорту України становила 3,4%. Визначено, що обсяги експортних поставок лікарських засобів значно зросли, а їх частка в загальній структурі зовнішньої торгівлі України варіювала в межах 0,3-0,5%. Доведено, що імпорт за зазначений період збільшився в 2,2 рази у 2021 році порівняно з 2015 роком. Сформульовано фактори впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності виробничих фармацевтичних підприємств. Запропоновано визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності виробничих фармацевтичних підприємств». Визначено, що організаційно-економічний механізм управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності становить собою різнорівневу систему взаємопов'язаних елементів, а саме: суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, інструментів, способів їхньої взаємодії, які загалом гармонізують економічні стосунки держави, власників фармацевтичних підприємств, кредиторів, персоналу і бізнес-партнерів. Запропоновано складові організаційно-економічного механізму управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності виробничого фармацевтичного підприємства – економічну та організаційну. Визначено, що організаційний елемент регулює організаційні відносини між елементами системи, економічний елемент реалізує систему економічних відносин у процесі управління. Запропоновано механізм дії. Оцінено переваги застосування організаційно-економічного механізму управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності виробничого фармацевтичного підприємства.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, управління, зовнішньоекономічна діяльність, логістика, фармацевтичне підприємство, діяльність, концептуальний підхід, процес, формування, виробниче підприємство, лікарські засоби.

Statement of the problem. Fierce competition in the pharmaceutical market during the economic crisis and increasing requirements for the quality and range of medicines require pharmaceutical manufacturers to expand the areas of international cooperation, which, in turn, can not be done without a quick response to changes, without the use of new approaches and methods of enterprise management, which will allow it to fully realize the existing potential to provide the population with quality and affordable medicines, and increase competitiveness in the international market.

Analysis of recent studies and publications. The problems of foreign economic activity have always been given considerable attention. Thus, we can distinguish such studies as the study of the development of foreign economic activity of enterprises, taking into account the peculiarities of strategic planning [1-2], research of enterprise risk management problems [3-4] and issues of foreign trade of pharmaceutical enterprises [5-6]. Considerable attention was paid to the study of internal logistics issues [7-8]. The study of these issues was carried out by O. S. Vihanskiy, O. P. Grebelnyk, I. I. Dakhno, M. V. Zarichkova, A. A. Mazaraki, Z. M. Mnushko, V. M. Tolochka and others.

However, there is often no connection between the elements of foreign economic activity management taking into account the specifics of pharmaceutical production and comprehensive research to identify differences in foreign economic activity of pharmaceutical enterprises.

The aim of the article is to study the state of foreign economic activity of the pharmaceutical sector of Ukraine and to develop an organizational and economic mechanism for managing the foreign economic activity of a manufacturing pharmaceutical enterprise on the basis of logistics. The methods of generalization, analysis and synthesis, mathematical statistics were used in the study.

Summary of the main research material. The forms of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises are the export of finished medicines, import of active pharmaceutical ingredients, basic and auxiliary materials, equipment, as well as the provision of services.

The domestic pharmaceutical market is characterized by significant import dependence – the share of imports of pharmaceutical products in the total structure of commodity imports of Ukraine. Thus, on average it was 3.4 %. It is worth noting the outstripping increase in imports and the increase in the negative balance of pharmaceutical products (table 1).

Table 1. Dynamics of foreign trade of Ukraine in pharmaceutical products in 2011-2021 [9]

Years	Export			Import			Balance, thousand USD
	cost, thousand USD	in % to the corresponding period of the previous year	in % to the total amount	cost, thousand USD	in % to the corresponding period of the previous year	in % to the total amount	
2011	195144.1	98.30	0.29	2878998.2	117.71	3.49	-2683854.1
2012	243458.2	124.76	0.35	3307942.1	114.90	3.91	-3064483.9
2013	251526	103.31	0.40	3100812	93.74	4.03	-2849286
2014	255591.6	101.62	0.47	2473307.8	79.76	4.54	-2217716.2
2015	155441.6	60.82	0.41	1367034.5	55.27	3.64	-1211592.9
2016	184182.8	118.49	0.51	1606956.3	117.55	3.24	-1422773.5
2017	193111.2	104.85	0.45	1767455.8	109.99	3.56	-1574344.6
2018	216178.0	112.5	0.5	1947012.5	110.2	3.4	-1730834.5
2019	250792.2	116.0	0.5	2143147.0	110.1	3.5	-1892354.8
2020	268221.7	106.9	0.5	2523224.1	117.7	4.6	-2255002.4
2021	315424.7	117.6	0.5	3056616.1	121.1	4.2	-2741191.4

The volumes of export supplies of medicinal products had an abrupt dynamics, but since 2015, there has been a constant growth, the growth rate of exports is 102.9 %. At the same time, their share in the overall structure of foreign trade of Ukraine remained almost unchanged in the analyzed period, it varied within 0.3-0.5 %.

Imports for this period increased 2.2 times in 2021 compared to 2015. It is worth noting that the intensification of imports of medicines had a negative impact on the country's trade balance. In 2021, the negative balance of foreign trade in pharmaceutical products increased by 27 % (from -2247315.2 thousand USD (2010) to -2247315.2 thousand USD (2015). USD (2010) to -3064483.9 thousand USD. USD (2012)).

The negative balance can be explained by the difficulties of entering the international markets of domestic pharmaceutical manufacturers, which is primarily due to the presence of fierce competition among global pharmaceutical companies, high requirements for the quality control system of medicinal products in European markets. The advantages of domestic pharmaceutical manufacturers, which allow them to compete on the international market, include low production costs, in particular, the costs of paying qualified labor.

The structure of the foreign economic activity of the pharmaceutical sector of Ukraine is characterized by such a ratio of export to import that is on average 9% to 91% (fig. 1).

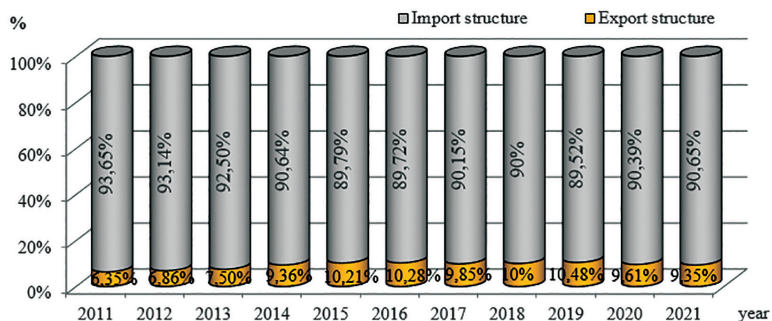


Fig. 1. The structure of import-export of products of the pharmaceutical sector of Ukraine

Factors affecting the activities of pharmaceutical enterprises include military operations and martial law established in Ukraine from 24.02.2022, devaluation of the national currency, high inflation, decreasing demand for pharmaceutical products, impoverishment of the population, outflow of the population abroad, etc.

The SWOT analysis of the foreign economic activity of the pharmaceutical enterprise made it possible to conclude that the negative features of the foreign economic activity of domestic manufacturing pharmaceutical enterprises are the devaluation of the national currency; an increase in the prices of active pharmaceutical ingredients and medicines, which in turn leads to a decrease in the purchasing power of the population and a shift in demand in favor of cheap generic medicines, etc.

The strengths of foreign economic activity include modernization of production, improvement of the quality control system of medicines, stable relations with business partners, quality management system, perfect system of quality control of medicines and a significant share of regular customers.

Summarizing the above, it can be stated that today one of the directions for improving the foreign economic activity of domestic pharmaceutical enterprises is the application of a logistic approach.

The logistics of foreign economic activity should be considered in the managerial and technological spheres. Organizational management includes the fulfillment of contractual conditions of foreign economic activity, the movement of material, financial and informational flows in the customs territory; to the technological sphere – customs clearance, transportation, forwarding, provision of warehouse services, information support, optimization of costs related to the implementation of logistics operations of foreign economic activity (fig. 2).

From the point of view of modern management theory, any processes at any level (the state, the country's economy as a whole, a specific enterprise) take place under the influence of the functioning of a certain type of mechanism, one of which is the organizational and economic mechanism for managing foreign economic activity. Its purpose is to manage the statics (organization of the structure of the management system) and dynamics (organization of the process of functioning of the managed system) of foreign economic activity due to the corresponding influence on the object of management [10-11].

On the basis of conducted research and generalization of world experience [1, 11-12] determined, under the organizational and economic mechanism of managing the logistics of foreign economic activity, it is expedient to understand a set of economic, administrative, legal, organizational, technological, social methods, tools and levers of influence of the subject of management on the object of management in order to ensure the desired vector of development of the object of management thanks to the development of management solutions that provide a combination of statics and dynamics. A distinctive feature of the organizational and economic mechanism is the management of various processes at the micro level, so it can be concluded that the specified mechanism is a component of the economic mechanism of the pharmaceutical enterprise as a whole. On the other hand, the

organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity is a multi-level system of interconnected elements, namely: subjects, objects, principles, methods, tools, methods of their interaction, which generally harmonize the economic relations of the state, owners pharmaceutical enterprises, creditors, personnel and business partners [13]. That is, the basis of his actions is the reconciliation of the goals and objectives of the foreign economic activity management system with the methods, means of achieving goals and management resources of the general enterprise management system.

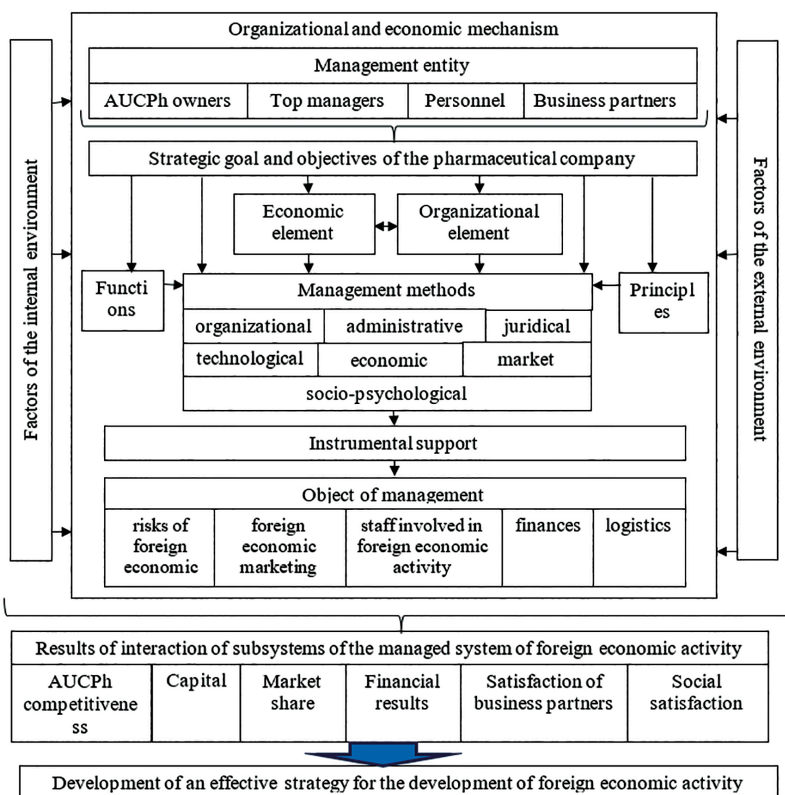


Fig. 2. The proposed organizational and economic mechanism for managing the logistics of foreign economic activity of a manufacturing pharmaceutical enterprise

The organizational element regulates the organizational relations between the elements of the system and contains production and financial relations, management tools; the economic element consists of the mechanism of internal management, the system of market relations and the system of influence from the state, a set of principles for the implementation of these relations between individual elements and tools for achieving goals, that is, implements the system of economic relations in the management process.

The mechanism operates through the establishment of links and compliance of the overall strategy of the enterprise with individual elements of the mechanism of foreign economic activity management and logistics management mechanism.

Conclusions and suggestions. Thus, it can be argued that the above model allows us to study information about the factors of influence at all levels (internal and external environment), to determine their impact on various aspects of the activities of manufacturing pharmaceutical enterprises, the likely risks associated with logistics activities during the implementation of foreign economic operations of manufacturing enterprises, and to develop measures to reduce the losses of the enterprise. The connecting element of the organization of the process of managing foreign economic activity is the development of modern standards for managing foreign economic and logistics activities of pharmaceutical manufacturing enterprises and information and legal support of the studied activity.

Further research requires approaches to managing the organizational and economic mechanism of foreign economic activity of manufacturing pharmaceutical enterprises.

© Сагайдак-Нікітюк Р.В., Коптев Б.О., Зорін Д.В., Захарко Н.В., 2022

REFERENCES

1. Vasylykivskiy, D.M. (2020), Mytne ta lohistychne rehuliuвання v systemi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Customs and logistics adjustment in the system of international economic relations].

2. Hanin, V.I., Borokh, S.V. (2018), Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Strategic aspects

of management of foreign economic activities of the enterprise]. *"Ekonomichnyi analiz" [Economic analysis]*. Vol. 28(3). Pp. 162-169.

3. Zhyhalkevych, Zh.M., Stanislavskiy, O.V. (2019). Osoblyvosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Peculiarities of foreign economic activity of domestic enterprises in the conditions of European integration]. *"Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»" [Economic bulletin of NTUU «KPI»]*. Pp.116-123.

4. Zavhorodnii, A.V. (2019). Pryntsypy zovnishnoekonomichnoi diialnosti: natsionalni ta rehionalni vymiry [Principles of foreign economic activity: national and regional dimensions]. *"Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky" [Ukrainian Journal of Applied Economics]*. Vol.1. Pp. 85–93.

5. Pavliuk, T.S. (2018). Suchasni metody upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv [Modern methods of managing the foreign economic activity of machine-building enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04. Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Zaporizhzhia. 21 p.

6. Zvit Antymonopolnoho komitetu Ukrainy za rezultaty doslidzhennia farmatsevytychnykh rynkiv [Report of the Antimonopoly Committee of Ukraine based on the results of research of pharmaceutical markets]. available at: <http://www.amc.gov.ua> (Accessed: 24 november 2022).

7. Nguyen, Bang, Mutum, Dilip, S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*. Vol. 18. № 3. Pp.400–419.

8. Tkachenko, K.E., Tkachenko, I.V., Piven, E.P. (2015). Essence and importance of the concept of relationship marketing. Kh. : NFaU, 466 p.

9. Zakharko, N.V., Sahaidak-Nikitiuk, R.V., Barnatovych, S.V., Gretska, G.A. (2018). Theoretical bases of the implementation of logistics foreign economic activity in pharmaceutical enterprises. *"Ukrainskyi zhurnal klinichnoi ta laboratornoi medytsyny" [Ukrainian Journal of Clinical and Laboratory Medicine]*. Vol.4. Pp. 62–69.

10. Zakharko, N.V., Sahaidak-Nikitiuk, R.V., Demchenko, N.V. (2019). The study of the current state and trends of development of the foreign economic activity of domestic pharmaceutical companies. *"Sotsialna farmatsiia v okhoroni zdorov'ia" [Social pharmacy in health care]*. Vol.3. Pp. 38–47.

ЛІТЕРАТУРА

1. Васильківський Д. М. Митне та логістичне регулювання в системі міжнародних економічних відносин: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020.

2. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 28 (3). С. 162-169.

3. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 116-123.

4. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 85–93.

5. Павлюк Т. С. Сучасні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2018. 21 с.

6. Звіт Антимонопольного комітету України за результатами дослідження фармацевтичних ринків. URL: <http://www.amc.gov.ua> (дата звернення: 24.11.2022)

7. Nguyen Bang, Mutum Dilip S. A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*. 2012. Vol. 18. № 3. P.400–419.

8. Tkachenko K. E., Tkachenko I. V., Piven E. P. Essence and importance of the concept of relationship marketing. Kh. : NFaU, 2015. 466 p.

9. Zakharko N. V., Sahaidak-Nikitiuk R. V., Barnatovych S. V., Gretska G. A. Theoretical bases of the implementation of logistics foreign economic activity in pharmaceutical enterprises. *Український журнал клінічної та лабораторної медицини*. 2018. Т. 13, № 4. С. 62–69.

10. Zakharko N. V., Sahaidak-Nikitiuk R. V., Demchenko N. V. The study of the current state and trends of development of the foreign economic activity of domestic pharmaceutical companies. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2019. № 3. С. 38–47.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 13.12.2022

УДК: 332.2

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-2>

Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри «Економіки і підприємництва»,
НТУУ «Київський політехнічний інститут
ім. Ігоря Сікорського»

ORCID: 0000-0002-1409-3848

Юлія Романівна МАЛАХОВА,

магістр НТУУ «Київський політехнічний інститут
ім. Ігоря Сікорського»

ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО, ЯК НАПРЯМОК ІНТЕНСИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття призначена виокремленню альтернативного варіанту стратегічного інтенсивного розвитку підприємства – органічному виробництву. Доведено, що органічне виробництво, засноване на ґрунтових водоростях, має позитивний економічний ефект на діяльність підприємств агропромислового комплексу. Надано деталізований опис технології вирощування органічного виробництва. Окремо винесено всі сфери впливу даної технології на виробництво, зокрема прямий та побічний вплив. Перелічено ряд позитивних ознак запропонованої технології виробництва. Прораховано економічний прогноз інтеграції технології органічного виробництва в роботу підприємства, на базі вітчизняного фермерського господарства, зокрема виявлено збільшення вдвічі маржинального доходу підприємства в динаміці. Подано у графіках та проаналізовано порівняння технології органічного виробництва з традиційним землеробством. Доведено ефективність інтенсивної стратегії розвитку для аграрного підприємства.

Ключові слова: агропромисловість, інтенсивна стратегія розвитку, технологія органічного виробництва, ґрунтові водорості, маржа операційної діяльності, витрати підприємства.

Svitlana TULCHYNSKA

doctor of economic science, professor,
head of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

Yulia MALAHOVA

student of National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

ORGANIC PRODUCTION AS A DIRECTION OF INTENSIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

The article is intended to highlight an alternative variant of the strategic intensive development of the enterprise – organic production. It has been proven that organic production based on soil algae has a positive economic effect on the activities of enterprises of the agro-industrial complex. A detailed description of the cultivation technology of organic production is given. All spheres of influence of this technology on production are presented separately, in particular, direct influence: nitrogen fixation in the soil, accumulation of organic nutrients, as well as side effects: chemical and physical changes in soil structure, microbiological enrichment of soil, influence on the development of higher plants, indication of soil condition. A number of positive features of the proposed production technology are listed, such as the focus on domestic raw materials, the possibility of entering international sales markets, the positive dynamics of the financial result from the integration of technology into work, the universality of the technology for any size of the enterprise, the scientific validity of the technology. The economic forecast of the integration of organic production technology into the work of the enterprise, based on domestic farming, was calculated, in particular, the doubling of the marginal income of the enterprise in dynamics was revealed. The comparison of organic production technology with traditional agriculture is presented in graphs and analyzed. The effectiveness of an intensive development strategy for an agricultural enterprise has been proven. We came to the conclusion that organic production is a good option for intensive development of the enterprise. Thanks to organic production, the enterprise can increase its financial result by reducing its costs.

Key words: *agro-industry, intensive development strategy, organic production technology, soil algae, operating margin, enterprise costs.*

Постановка проблеми. Питання удосконалення стратегії роботи підприємства актуальне завжди. Мінливість ринку, динамічна конкуренція, вибагливість споживачів, технологічні прориви – все це спонукає підприємства будь-якої сфери розвиватись та підлаштовуватись під актуальні умови. Стратегія розвитку – це досить проблемне питання наразі, в сучасних умовах, адже вона повинна враховувати безліч аспектів та факторів впливу на підприємство. В агропромисловості, розвиток підприємства визначається не лише його масштабуванням, а й збільшенням ефективності його наявних ресурсів. Через залежність від обсягів земельної площі, через підв'язаність до природних ресурсів, підприємствам не завжди вдається збільшувати фінансовий результат екстенсивно. Саме тому, в такому разі потрібна нова стратегія розвитку – інтенсивна. Одним із варіантів інтенсивної стратегії розвитку є органічне виробництво.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потрібно зазначити, що питання органічного виробництва в масовому землеробстві поки що недостатньо досліджене. Проте існують наукові роботи, які переконують нас у необхідності та доцільності переходу на органічне вирощування культур. В своїй роботі «Роль водоростей в підвищенні ґрунтової врожайності» О. М. Виноградова викладає результати дослідження, щодо впливу водоростей на ґрунтові покриви та якість росту вищих рослин [1]. Вона наводить різні фактори впливу ґрунтових водоростей, які можуть бути корисними в агропромисловості. І. А. Мальцева у своїй роботі «Ґрунтові водорості у функціональній структурі біогеоценозів» досліджує роль ґрунтових водоростей в біоценозах, а саме їх вплив на життя інших учасників біоценозів [2]. Вона робить висновок, що саме синьозелені водорості мають найефективніший вплив на азотфіксацію в ґрунті. Крім того, вплив ґрунтових водоростей на навколишнє середовище їх існування також вивчали Кабіров Р. Р., Кузяхметов Г. Г., Некрасова К. А., Нікорич В. А., Пермінська Л. М., Черевко С. П.

Автори цих робіт здебільшого вивчали теорію впливу ґрунтових водоростей на біоценози їх існування. Однак, наразі досі невивченим є питання практичного використання цих наукових

надбань. Мало вивчалась практична інтеграція ґрунтових водоростей в технології вирощування вищих культурних рослин. Майже недослідженим залишається питання органічного виробництва, як технології розвитку для сучасних агропідприємств.

Метою статті є дослідження варіантів інтеграції технології органічного виробництва, що ґрунтується на основі використання ґрунтових водоростей, в операційну роботу підприємств агропромислового комплексу, з метою формування ними стратегії інтенсивного розвитку. Для проведення дослідження було використано математичний метод, метод порівняння, прогнозування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтенсивна стратегія розвитку передбачає збільшення ефективності роботи підприємства, без збільшення його масштабів. Вона може проявлятися у покращенні або повній зміні технології виробництва; переоснащенні, модернізації чи дообладнанні наявних основних засобів; у введенні в операційну чи опосередковану роботу наукових розробок, ноу-хау тощо; в інтеграції в виробництво нових механізмів; в модернізації менеджменту на підприємстві; в логістичних доопрацюваннях постачання чи збуту; в перенаправленні фінансових потоків в економічно вигідніші напрямки роботи тощо. Стратегія інтенсивного розвитку завжди передбачає детальний аналіз роботи підприємства, пошук його проблемних сторін та їх вирішення. Вибір стратегії інтенсивного розвитку може бути обумовлений нестачею можливостей для масштабування; уповільненням органічного зростання підприємства; очевидними проблемами в роботі підприємства; бажанням інтегрувати новітні ідеї в діяльність підприємства тощо.

Одним із варіантів інтенсивного розвитку підприємства є, так зване, органічне виробництво. Воно передбачає видозміну технології обробки землі, а отже і зміну технології виробництва. В основу технології органічного виробництва входить здобрення ґрунтів земельних ділянок, на яких вирощуються культури, спеціальними добривами, на основі ґрунтових водоростей. Така технологія є відносно новою на вітчизняному ринку, проте вона досить швидко знаходить шанувальників серед аграріїв. Економічний ефект від впровадження органічного виробництва виправдовує витрати на перехід до такої технології.

Роль ґрунтових водоростей у землеробстві недооцінена. Вони мають можливість впливати на ґрунтову родючість за рахунок утримання та акумуляції органічних речовин – фіксують молекулярний азот; змінюють фізико-хімічні властивості ґрунту, стимулюють його біологічну активність. Крім того, доведено позитивний вплив ґрунтових водоростей на ріст культурних рослин, завдяки виділенню водоростями фізіологічно активних речовин. Водорості також можуть слугувати індикаторами стану ґрунту [4]. За їх допомогою можна своєчасно діагностувати порушення якості ґрунту та почати швидке регулювання ситуації.

Як накопичувач органічної речовини, водорості мають велике значення в біоценозі степових широт [2]. Не дивлячись на те, що чорнозем, який здебільшого покриває ці території, є ґрунтом з високим показником врожайності, інтенсивність посадок культурних рослин досить швидко погіршує стан ґрунтів, вимиваючи з них всі потрібні мікроелементи. У місцях сформульованого біоценозу, що не мав антропогенного впливу, в структурі біомаси відсоток ґрунтових водоростей незначний – 1-2%. Проте, якщо ґрунтовий простір не зайнятий рослинами вищого порядку, водорості заповнюють його, слугуючи фактором створення та акумуляції променевої енергії та додаткової біомаси. Крім того, доведений вплив водоростей на продовження циклу життя фітоценозу. Біомаса водоростей при відсутності їх макроскопічних скупчень в ґрунті – 1 т/Га, тоді як при необхідному «цвітінні» ґрунту біомаса збільшується до 1,5 т/Га [1].

Звичайно, при використанні мінеральних добрив, ефективність водоростей зростає в рази. Так, при весінньому здобренні посівів, коли добрива вносяться в вологі ґрунти, з'являється «цвітіння» землі – зелений наліт на поверхні ґрунту. Органічна речовина водоростей розкладається скоріше за рослинні залишки, що робить її ще більш досяжною для всіх учасників біоценозу. Одним із найважливіших факторів збільшення ґрунтової родючості є біологічна фіксація атмосферного азоту. Доведено, що водорості можуть забезпечити 4,5-15% потреби вищих рослин в азоті [3]. Швидкість мобілізації азоту і вуглецю із біомаси водоростей залежить від типу ґрунту і гідротермічного режиму навколишнього середовища. З підвищенням вологості та температури повітря, підвищується інтенсивність мінералізації ґрунту.

Наразі, на території України існують приватні компанії, які пропонують аграріям їх технології здобрення землі, які побудовані на основі водоростневого органічного виробництва. Вони першими в світі здійснили наукових прорив і почали створювати новітні препарати на основі ґрунтових азотфіксуючих водоростей. Одними з таких компаній є ТОВ «НВП «5 Елемент»» [9]. Їх науковий центр вже понад 30 років займається дослідженням таких водоростей, і вже в 2019 році вони перейшли до практичного використання водоростей – вирощування біологічно активних синьозелених водоростей – ціанобактерій – в фотобіореакторах [10]. Їх технологія Soil Algae передбачає комплексний підхід: відновлення властивостей ґрунту після зимового періоду, зберігання вологи в ґрунті, технологічну карту вирощування та обробки за технологією органічного виробництва, ґрунтово-агрохімічне дослідження земель. Вони надають аграріям всю необхідну інформацію щодо використання їх добрив та препаратів з обробки землі, самі препарати, контролюють стан ґрунту, супроводжують інтеграцію технології в виробництво на підприємстві. Завдяки такому комплексному підходу, технологія передбачає такий економічний ефект від впровадження: підвищення врожайності на 10-30%; зменшення обсягів внесених добрив на 30-50%; зменшення витрат на обслуговування на 15-20%; зменшення амортизації технічного обладнання на 12-17%; збільшення вологозабезпеченості ґрунту на 20-30% [10].

Вже зараз «НВП «5 Елемент»» отримують зворотній зв'язок, по відгукам, найкращий результат дають ґрунтові водорості на пшениці, соняшнику, ячменю, ріпаку, картоплі, сої. В закритому ґрунті добре реагують огірки і томати, а в садах яблуневі та кісточкові.

Порахуємо можливий економічний ефект від використання запропонованої технології в розрізі інтенсивного стратегічного управління. Візьмемо за базу дані по сільськогосподарському підприємству – ФГ «Скіф». Воно веде свою діяльність на території Межирицької ОТГ, в Дніпропетровській області. Наразі підприємство обробляє близько 400 Га земель. Вирощує здебільшого зернові культури, бобові, насіння олійних культур. Чистий прибуток підприємства за 2021 рік склав понад 1,5 млн. грн., така ж сума в перехідних запасах – 1,5 млн. грн. в натуральному вимірі [11]. В таблиці наведемо всі необхідні дані для подальшого прогнозу, структуру витрат підприємства:

Таблиця 1. Вихідні дані по витратам ФГ «Скіф»

Назва рядка	2019	2020	2021
Прямі матеріальні витрати усього:	1788,3	700,5	3284,9
у т.ч. насіння та посадковий матеріал	149,2	84,4	339,2
мінеральні добрива	1132,9	150,6	953,3
пальне і мастильні матеріали	442,9	324,6	440,2
електроенергія	3,5	5,7	22
запасні частини, ремонтні матеріали	59,8	135,2	326,9
Прямі витрати на оплату праці	349,8	300,4	413
Інші прямі витрати усього:	790,6	1352,9	1152,8
у т.ч. відрахування на соц. заходи	76,9	66,1	103,5
орендна плата за паї	580,2	770,2	534,2
амортизація	133,5	433,3	515,1
Загальновиробничі витрати усього:	1251,8	1448,3	1822,2
з них оплата наданих послуг	85,6	65,2	210,1
Адміністративні витрати усього	232,8	306,6	417,7
Витрати усього	4413,3	4108,7	7090,6

Джерело: наданий ФГ «Скіф», звіт про фінансовий результат [11]

Для порівняння, скорегуємо вихідні дані по 2019-2021 рокам відповідно до комерційної пропозиції ТОВ «НБК «Аватар»». Для цього зменшимо витрати на мінеральні добрива на 50%, витрати на запасні частини та ремонтні матеріали, а також витрати на паливо і мастильні матеріали – на 20%, витрати на амортизацію – на 17%. Звернемо увагу, що для обчислення прогнозу, використовуємо його позитивний сценарій (беремо найвищий відсоток покращення показників з інтервалу). Для зручності, отриману інформацію подамо у вигляді двох графіків: рис. 1 – витрати на традиційне землеробство, рис. 2 – витрати на органічне землеробство.

Органічне виробництво дозволяє значно зменшити прямі матеріальні та нематеріальні витрати підприємства, що дозволяє зменшити собівартість продукції. Позитивно, така технологія також впливає і на амортизацію всіх основних засобів, у тому числі і на якість ґрунтів. Такі показники не обчислюються, як правило, проте вони мають досить значний ефект на експлуатацію ОЗ в стратегічному плані. Крім того, технологія органічного виробництва дозволяє збільшити врожайність на 10-30%, а це означає збільшення доходів від реалізації підприємства. Питання більш масштабне, яке потребує додаткового вивчення – це збільшення

забезпеченості водою ґрунту на 20-30%. Проблема малозабезпеченості водою досить важлива для степових широт. Використання ґрунтових водоростей допомагає її нівелювати.

Відслідкуємо, як впливає стратегія інтенсивного органічного виробництва на маржинальний дохід підприємства агропромислового комплексу. У вигляді графіків, на рис. 3 та рис. 4 подано порівняння з традиційним виробництвом та з органічним

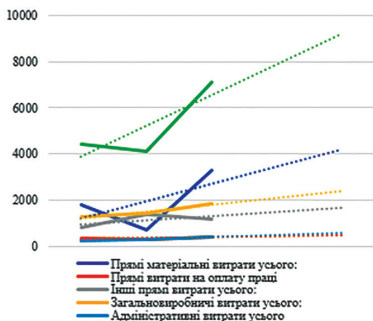


Рис. 1. Прогноз витрат ФГ «Скіф» за умов традиційного землеробства

[Джерело: побудовано автором на основі табл. 1]

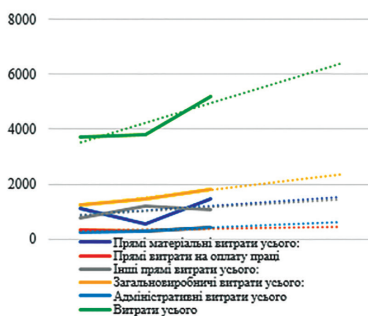


Рис. 2. Прогноз витрат ФГ «Скіф» за умов органічного землеробства

[Джерело: побудовано автором на основі табл. 1]

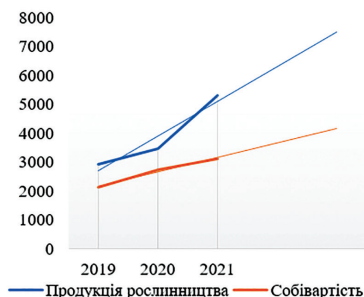


Рис. 3. Графік реалізації продукції підприємства та її собівартості

[Джерело: побудовано автором на основі фінансового результату ФГ «Скіф»]

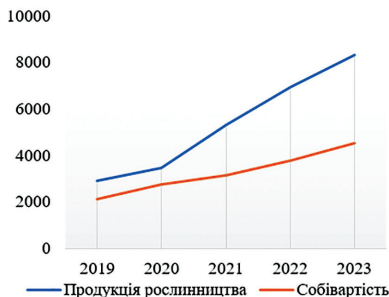


Рис. 4. Графік прогнозу, з урахуванням переходу на органічне виробництво

[Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків]

На рис. 4 подано прогноз виробництва підприємства ФГ «Скіф» на період 2022–2023 рр., з урахуванням інтеграції стратегії інтенсивного розвитку підприємства. Як можемо бачити, вже на другому році роботи підприємства на технології органічного виробництва, підприємство може збільшити маржинальність своєї діяльності майже вдвічі. Крім того, потрібно брати до уваги також якісні показники, які неможливо виміряти математично: покращення якості ґрунтів і стічних вод поряд з ними, підвищення строку експлуатації основних засобів у вигляді земляних ділянок, загальна якість продукції, яку отримують у ході виробництва тощо.

Висновки та пропозиції. Загалом, перехід на органічне виробництво, що ґрунтується на використанні ґрунтових водоростей – це оптимальний варіант інтенсивного розвитку підприємства. Таку стратегію легко адаптувати як для підприємств малого масштабу, так і для більших підприємств. Через свою формацію на досягненнях наукових досліджень, наразі органічне виробництво мало використовується, але, як можемо бачити, воно має досить значний економічний ефект на діяльність підприємств. Крім того, позитивним фактором є незалежність такої стратегії від зарубіжної сировини, адже в Україні наразі є ресурси та підприємства, що займаються постачанням органічних добрив аграріям. Така технологія має місце розповсюдження і на міжнародний ринок технології вирощування агропромислової продукції. Більше того, органічне виробництво – один з кроків виходу на міжнародні ринки збуту продукції, оскільки на них діють більш жорсткі стандарти якості товарів. Як один із варіантів стратегії розвитку підприємства агропромислового комплексу, органічне виробництво на ґрунтових водоростях – це гарна альтернатива традиційному землеробству.

© **Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградова О. М.. Роль водоростей в підвищенні ґрунтової врожайності. URL: <http://volimo.ru/books/item/f00/s00/z0000018/st058.shtml>. (дата звернення: 17.11.2022).

2. Мальцева І. А. Ґрунтові водорості у функціональній структурі біогеоценозів. Ґрунтознавство. 2007. Т. 8, № 3–4.

3. Кабіров Р. Р. Показники продуктивності ґрунтових водоростей в наземних екосистемах. *Ґрунтознавство*. 2009. № 12. С. 1475–1480.

4. Кузяхметов Г. Г. Спосіб оцінки забруднення ґрунту по морфологічним показникам популяцій водоростей. *Ґрунтознавство*. 1993. № 8. С. 110–114.

5. Некрасова К. А. Використання зелених водоростей в оцінці забезпеченості ґрунту азотом. *Ботанічний журнал*. 1969. Т. 54, № 1. С. 118–120.

6. Нікорич В. А. Видове різноманіття синьо-зелених водоростейбурувато-підзолистих оглеєних ґрунтів південного Передкарпаття. *Ґрунтознавство*. 2011. № 1–2. С. 72–78.

7. Пармінська Л. М. Патогенна мікрофлора ґрунту: вплив систем удобрення пшениці озимої на її видовий склад у коротко ротайіних сівозмінах. *Карантин і захист рослин*. 2012. № 11. С. 1–3.

8. Українці почали випускати новітні препарати на основі ґрунтових азотфіксуючих водоростей. URL: <https://www.seeds.org.ua/ukraїнci-pochali-vipuskati-novitni-preparati-na-osnovi-ґruntovix-azotfiksuuyuchix-vodorostej/>. (дата звернення: 17.11.2022).

9. Технологія Soil Algae. 5 element. URL: <https://5elementspe.com/ua/projects/tehnologija-soil-algae>. (дата звернення: 17.11.2022).

10. Фінансовий результат ФГ «Скіф» за 2019, 2020, 2021 звітні роки.

REFERENCES

1. Vynohradova, O.M. Rol vodorostei v pidvyshchenni gruntovoi vrozhnainosti. URL: <http://volimo.ru/books/item/f00/s00/z0000018/st058.shtml>. (data zvernennia: 17.11.2022).

2. Maltseva I.A. (2007). Gruntovi vodorosti u funktsionalnii strukturi bioheotsenoziv. *Gruntoznavstvo*. Т. 8, vol. 3–4.

3. Kabirov, R.R. (2009). Pokaznyky produktyvnosti gruntovykh vodorostei v nazemnykh ekosystemakh. *Gruntoznavstvo*. Vol. 12. pp. 1475–1480.

4. Kuziakhmetov H.H. (1993). Sposib otsinky zabrudnennia gruntu po morfolohichnym pokaznykam populiatsii vodorostei. *Gruntoznavstvo*. Vol. 8. pp. 110–114.

5. Nekrasova, K.A. (1969). Vykorystannia zelenykh vodorostei v otsintsi zabezpechenosti gruntu azotom. *Botanichnyi zhurnal*. Т. 54, Vol. 1. pp. 118–120.

6. Nikorych, V.A. (2011). Vydove riznomanittia syno-zelenykh vodorosteiburuvato-pidzolystrykh ohleienykh gruntiv pivdennoho Peredkarpattia. *Gruntoznavstvo*. Vol. 1–2. pp. 72–78.

7. Parminska, L.M. (2012). Patohenna mikroflora gruntu: vplyv system udobrennia pshenytsi ozymoї na yii vydovyi sklad u korotko rotatsiinykh sivozminakh. *Karantyn i zakhyst roslyn*. Vol. 11. pp. 1–3.

8. Ukrainci pochaly vypuskaty novitni preparaty na osnovi gruntovykh azotfiksuichykh vodorosteї. URL: <https://www.seeds.org.ua/ukrainci-pochali-vipuskati-novitni-preparati-na-osnovi-gruntovix-azotfiksuichix-vodorostej/>. (data zvernennia: 17.11.2022).

9. Tekhnolohiia Soil Algae. 5 element. URL: <https://5elementspe.com/ua/projects/tehnologija-soil-algae>. (data zvernennia: 17.11.2022).

10. Finansovy rezultat FH «Skif» za 2019, 2020, 2021 zvitni roky.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 18.11.2022

УДК 334.764

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-3>

Наталія Анатоліївна ШЕВЧУК,

канд. техн. наук, доцент, факультет менеджменту та маркетингу, кафедра економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0003-0355-9793

Юлія Дмитрівна ПРОЦЮК,

магістрант факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-2672-0546

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНОМУ ПАРКУ

У статті розглянуто процес визначення методичних підходів оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах розвитку еко-індустріального парку. Еко-індустріальні парки і підприємства, які входять до їх складу сприяють ресурсоефективності, залученню інвестицій, забезпеченню збалансованого регіонального розвитку територій. Підприємства, які функціонують на спільній території шляхом промислового симбіозу та системою управління ресурсозбереженням підвищують економічні, екологічні та, соціальні показники діяльності підприємства. Розглянуто, що матеріально-технічну базу ресурсного потенціалу визначають основні засоби підприємства, вони переважно формують технічний потенціал його розвитку, різноманіття асортименту виробленої продукції, її кількісні та якісні показники, а також конкурентоспроможність на ринку. Методологія управління ресурсним потенціалом підприємства полягає в його виявленні, оцінці, використанні та нарощуванні шляхом прискорення процесів, що знімають обмеження та збільшують можливості використання потенціалу в умовах розвитку еко-індустріального парку.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ефективність управління, методичні підходи, елементи ресурсного потенціалу, ресурсозбереження, сутність методології.

Nataliia SHEVCHUK

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine

Yuliia PROTSIUK

Master's student of the Faculty of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine

METHODICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S RESOURCE POTENTIAL IN THE ECO-INDUSTRIAL PARK

Methodical approaches to the assessment of the efficiency of management of the enterprise's resource potential in the context of the development of the eco-industrial park are investigated in the article. Thus, the resource potential means the economic potential and the ability of the organization to ensure the achievement of the set goals. It has been proven that for the efficiency of the functioning of resources, this becomes one of the most important areas of activity of any enterprise, being a necessary factor for its successful development and long-term work. The proposed methodology for assessing the use of the resource potential of an enterprise involves the following steps: consistent individual assessment of the use of each of the key components of the resource potential; a comprehensive assessment of the implementation of the resource potential of an enterprise based on the calculation of general indicators of the use of its resources - the resource of return and profitability of resources. For the needs of analysis and development of management decisions regarding increasing the efficiency of resource use, it is proposed to consider the latter in the context of material, labor and financial resources. Eco-industrial parks and enterprises included in them contribute to resource efficiency, attracting investments, and ensuring balanced regional development of territories. Enterprises that operate on a common territory through industrial symbiosis and a resource conservation management system increase the economic, environmental and social performance indicators of the enterprise. It is considered that the material and technical base of the resource potential is determined by the main means of the enterprise, they mainly form the technical potential of its development, the diversity of the range

of manufactured products, its quantitative and qualitative indicators competitiveness on the market. The methodology of managing the resource potential of the enterprise consists in its identification, assessment, use and expansion by accelerating processes that remove restrictions and increase the possibilities of using the potential in the conditions of the development of the eco-industrial park.

Keywords: *resource potential, management efficiency, methodical approaches, elements of resource potential, resource conservation, essence of methodology.*

Постановка проблеми. В останні роки найважливішою тенденцією розвитку економіки є створення пріоритетних умов економічного розвитку у бік ресурсозбереження.

Досвід показує, що активна робота з економії матеріальних, енергетичних, трудових та інших виробничих ресурсів стає стрижневим джерелом зростання валового суспільного продукту та головним об'єктом впровадження інновацій.

Актуальність проблеми формування та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства особливо зростає в умовах нестабільного виробництва та кризи, що призводять до диспропорцій у споживанні ресурсів. Ці диспропорції знижують результативність управління ресурсним забезпеченням підприємства, оскільки в умовах кризи його можливості по залучення фінансових та інших ресурсів обмежені.

Важливого значення набуває розробка методичних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень щодо раціонального використання фінансів, матеріалів, енергії, основних виробничих фондів та інших ресурсів підприємства в умовах приєднання до еко-індустріального парку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі широко представлені роботи, присвячені різним аспектам ресурсного потенціалу у системі функціонування підприємств.

Наукові розробки управління економічними ресурсами знайшла розвиток у працях зарубіжних учених, таких як Дж. К. Андерсон, І. Ансофф, М. Вейдер, У. Левінсон. Дослідження проблем оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства тісно пов'язані з науковими працями С. В. Філіпової, О. І. Шаманської, о. В. Кузьменко та ін. Тематикою розвитку

еко-індустріальних парків слід відмітити праці таких вчених як: Н. Беллантуоно, Н. Соліха, С. Тульчинської. Також дослідженнями проводить Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) [7] тощо.

Мета статті – формування методичних підходів оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах розвитку еко-індустріального парку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта багато в чому визначається рівнем використання наявних ресурсів, їх продуктивністю. Продуктивність будь-якого ресурсу постійно змінюється. Вона залежить як від рівня розвитку ресурсу, так і від досконалості технології та організації його використання в сукупному виробничому процесі [1].

Світовий досвід показує, що еко-індустріальні парки і підприємства, які входять до їх складу сприяють ресурсоефективності, залученню інвестицій, забезпеченню збалансованого регіонального розвитку територій. Це спільнота підприємств, які функціонують на спільній території і співпрацюють в управлінні ресурсним потенціалом шляхом впровадження промислового симбіозу та системою управління ресурсозбереження з метою підвищення економічних, екологічних, соціальних показників діяльності підприємств [7].

Крім того, на рівень використання ресурсів впливають численні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які за характером впливу поділяються на економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні, технологічні, маркетингові та інші [2].

Вся сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, формує його ресурсний потенціал, а здібності співробітників підприємства до їх раціонального використання в процесі створення продукції визначають ефективність застосування даного ресурсного потенціалу [4]. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує економічні можливості і здатність підприємства забезпечити досягнення поставлених цілей.

На основі проведеного аналізу науково-теоретичних підходів до економічної категорії «ресурсний потенціал» можна зробити висновок: під ресурсним потенціалом підприємства розуміється сукупність різних видів ресурсів та їх потенціалу, пов'язаних між собою, використання яких допомагає досягти економічного ефек-

ту. Практика показує, що сучасні підприємства, володіючи різноманітним і значним ресурсним потенціалом, демонструють недостатньо ефективно його використання.

Проблемним є питання про включення до складу виробничого потенціалу інших елементів (видів ресурсів), таких, як оборотні фонди, енергія, природні ресурси, ресурси управління та організації виробництва.

Оборотні фонди належать до виробничих ресурсів, але входять у постійному русі, що ускладнює їх облік. Вони можуть включатися до складу виробничого потенціалу на підприємствах, що характеризуються тривалим виробничим циклом.

Енергія також є одним з найважливіших видів ресурсів, але вона враховується за величиною її споживання, то є як затратна характеристика. Крім того, на підприємстві може бути встановлена застаріла енергоємна техніка, що ускладнює облік енергії в склад виробничого потенціалу.

Природні ресурси можуть включатися в склад виробничого потенціалу у тому випадку, якщо діяльність підприємства безпосередньо пов'язані з видобутком чи переробкою вихідної природної сировини (лісозаготівля та переробка деревини, сільськогосподарське виробництво) [3].

Можна виділити п'ять основних методів визначення величини виробничого потенціалу: еквівалентний метод, функціональний метод, кореляційний метод, вартісний метод, змішаний чи комбінований метод.

Істотною особливістю розглянутого підходу є те, що в них розглядається лише економічний потенціал підприємства, що відбиває переважно економічне використання ресурсів. Проте, як зазначалося вище, нині суб'єкти підприємства об'єднані як економічними, і неекономічними інтересами в умовах створення еко-індустріального парку демонструють високу ефективність та результативність. Очевидно, що економічний потенціал у цьому випадку є лише частиною потенціалу підприємства, задіяного у економічних процесах [4].

У зв'язку з цим, для аналізу економічних процесів, пропонується використовувати два рівні потенціалу підприємства:

- потенціал підприємства в цілому;
- складовий його економічний та соціальний потенціал підприємства.

Можна дати таке визначення потенціалу підприємства як економічної категорії – потенціал є сукупністю відносин між суб'єктами підприємства щодо можливості виявлення, оцінки, інвентаризації, використання та розвитку ресурсів та інформації.

Структура потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства. Переважання ресурсних чи інноваційних можливостей накладає відбиток на стратегії поточної діяльності підприємства, а також перспективи її розвитку.

Економічний потенціал – це сукупність можливостей по організації економічної діяльності в рамках існуючих або можливих умов та обмежень законодавчого, фінансового, організаційно-технічного та ресурсно-інноваційного характеру, проявляються і відображаються через граничні показники економічної діяльності підприємства [3].

В основу запропонованої методології управління ресурсним потенціалом підприємства закладено принципи:

- потенціал є динамічною характеристикою і проявляється тільки в процесі його використання;
- використання потенціалу підприємства має супроводжуватися його зростанням;
- процес використання та нарощування потенціалу є безперервним [5].

Методологія управління ресурсним потенціалом підприємства полягає в його виявленні, оцінці, використанні та нарощуванні шляхом прискорення процесів, що знімають обмеження та збільшують можливості використання потенціалу в умовах розвитку еко-індустріального парку.

Сутністю першого етапу управління ресурсним потенціалом є його виявлення, яке полягає у пошуку, визначеності та стабілізації потенціалу для її подальшої оцінки. В основі цього етапу лежить інформація. Пошук та виявлення потенціалу є важливим етапом розробки програм інвестиційного розвитку підприємств в умовах створення еко-індустріального парку.

Методику виявлення потенціалу підприємства в умовах приєднання до еко-індустріального парку пропонується побудувати на виявленні чотирьох рівнів інтересів суб'єкта підприємницької діяльності.

Перший крок. Пріоритет надається вивченню фінансових аспектів діяльності підприємства. Основним критерієм оцінки по-

тенціалу, буде стратегічний прибуток суб'єкта. Під стратегічним прибутком розуміється чистий дохід у межах термінів персоналізації відповідальності за бізнес суб'єкта економіки.

Прибуток визначається територіальними витратами. Територіальне розташування формує витрати виробництва та обігу, середній територіальний рівень рентабельності. Так, за аналогією з природною та сільськогосподарською рентою можна виділити виробничу ренту, яка формується з політики розвитку територій. На виробничу ренту впливає політика розміщення продуктивних сил та політика використання та розвитку потенціалу. Таким чином, інвестиційну привабливість визначає територіальна виробнича рента [6].

Другий крок. Передбачає аналіз матеріально-ресурсних потоків та процесів. На даному етапі критерієм буде об'ємно-вартісні показники наявних ресурсів та процесів їх використання. На рівні підприємств це буде аналіз активів та їх оборотності, на мезорівні – це рух виробничих фондів та випуск продукції. При цьому фінансові інтереси суб'єктів, визначених на базовому рівні, повинні дотримуватися та виступають як обмеження.

Третій крок. Здійснюється аналіз геополітичних інтересів суб'єктів. На рівні підприємства це виявляється у вивченні конкуренції та частці ринку, на мезорівні – це показники концентрації бізнесу.

Четвертий крок. Визначаються соціальні пріоритети суб'єктів. На рівні підприємства це організаційна культура, імідж, а також наявність бренду (нематеріальних активів), на мезорівні це ступінь інноваційності галузі.

Таким чином, процес виявлення потенціалу полягає в поетапному аналізі інформації щодо певних інтересів суб'єктів економічного процесу.

Важливим фактором є правильне визначення інформаційного оточення кожного етапу.

На етапі управління ресурсним потенціалом визначається його оцінка, що заснована на структуризації, прогнозуванні та моделюванні якісного та кількісного стану потенціалу. Потенціал має внутрішню (фундаментальну) оцінку, а також ситуаційну оцінку, що здійснюється для будь-яких цілей [6].

Можливість застосування такої методики, буде найбільш прийнятна для підприємств, які максимально повно відобразатимуть

діяльність з формування та використання ресурсів, а також будуть враховувати проблемні зони та перспективи розвитку ресурсного потенціалу підприємства при умові вступу в еко-індустріальний парк.

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства проводять поетапно:

- розробка плану проведення аналізу
- визначення відповідальних осіб та термінів
- збір даних, необхідні виконання аналізу
- розробка груп показників аналізу
- оцінка показників, що характеризують використання ресурсного потенціалу підприємства
- оцінка показників, що відображають використання матеріальних ресурсів підприємства
- оцінка показників, що характеризують використання трудових ресурсів підприємства
- оцінка фінансових показників підприємства
- узагальнення даних аналізу
- розробка заходів та рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства
- реалізація заходів щодо результатів аналізу ресурсного потенціалу

Кожен із наведених вище етапів вимагає особливого підходу до його проведенню.

Висновки та пропозиції. За рівнем залежності від об'єкта управління можна виділити такі фактори, як планування, організація, керівництво, мотивація та контроль (функції управління).

Приєднання до еко-індустріального парку, планування та управління ефективністю формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, дозволяє скласти прогноз та оцінити ступінь впливу досліджених вище факторів на ресурсозбереження, ресурсоспоживання та ресурсорозподіл ресурсів в межах парку. При цьому у підприємства з'являється можливість ефективного управління процесами використання ресурсного потенціалу та впровадження науково-обґрунтованих управлінських рішень щодо ресурсозбереження.

Для оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно застосовувати оптимальну кількість як показників, так і їх класифікаційних груп. Викликано це тим, що не всі показники дозволяють у повною мірою виявити резерви та отримати достовірну оцінку аналізованого потенціалу.

З метою розвитку виробничого та ресурсного потенціалу, пропонується підприємствам приєднуватися до еко-індустріальних парків, для досягнення максимального рівня ефективності економічної активності, збалансованості та соціально-економічного розвитку підприємств та територій.

© Шевчук Н.А., Процюк Ю. Д., 2022

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2019. No 1(40). С. 110–115.

2. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. No 3(53). С. 126–130.

3. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 12-1. С. 167–174.

4. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. С. 81–88.

5. Tulchynska S., Shevchuk N., Kleshchov A., Kryshtopa I., Zaburmekha Ye. (2021). The Role of Higher Education Institutions in the Development of EcoIndustrial Parks in Terms of Sustainable Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21 (10), p. 317-323.

6. Tulchynska S., Shevchuk N., Popelo O., Pohrebniak A., Kravchuk Y. (2021). Operation of industrial parks in the conditions of sustainable development and the paradigm of circular economy. *Laplace em Revista (International)*, vol.7, n.3C, Sept. 2021, p. 238-247.

7. UNIDO. International recommendations for Industrial Parks. 2019. Vienna (дата звернення: 02.11.2022).

REFERENCES

1. Kuz'menko O. V. (2019), Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm stratehichnoho upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva. [Organizational and economic mechanism of strategic management of enterprise resource potential]. *Akademichnyy Ohlyad – Academic Review*, 1(40), 110–115. (in Ukrainian).

2. Latsheva O. V. (2018), Resursnyy potentsial pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta osoblyvosti upravlinnya elementamyzabez-pechennya staloho rozvytku. [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of providing of sustainable development]. *Ekonomichnyy visnyk – Economic Bulletin*, 3(53), 126–130. (in Ukrainian).

3. Metodichnyy pidkhid do otsinky innovatsiynoho potentsialu promyslovykh pidpryyemstv. (2019), [Methodical approach to the evaluation of innovative potential of industrial enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Business Economics and Management*, 12-1, 167–174. (in Ukrainian).

4. Shamans'ka O. I. (2021), Systema efektyvnoho upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva. [System of effective management of enterprise resource potential]. *Efektyvna ekonomika – An efficient economy*, 9, 81–88. (in Ukrainian).

5. Tulchynska, S., Shevchuk, N., Kleshchov, A., Kryshtopa, I., Zaburmekha, Ye. (2021), The Role of Higher Education Institutions in the Development of EcoIndustrial Parks in Terms of Sustainable Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21 (10), p. 317-323.

6. Tulchynska, S., Shevchuk, N., Popelo, O., Pohrebniak A., Kravchuk Y. (2021), Operation of industrial parks in the conditions of sustainable development and the paradigm of circular economy. *Laplace em Revista (International)*, vol.7, n.3C, Sept. 2021, p. 238-247.

7. UNIDO. (2019), International recommendations for Industrial Parks. Vienna available at: (Accessed 02.11.2022).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.11.2022

УДК 332.1

JEL R5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-4>

Олена Миколаївна КРАСНОНОСОВА,

канд. екон. наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу макроекономічної
політики та регіонального розвитку Науково-дослідного центру
індустріальних проблем розвитку НАН України
ORCID ID 0000-0002-0863-3705

Ірина Борисівна СЕМИГУЛІНА,

канд. екон. наук, молодший науковий співробітник відділу
макроекономічної політики та регіонального розвитку
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку
НАН України
ORCID ID 0000-0001-9523-3322

Ігор Васильович ЯРОШЕНКО,

канд. екон. наук, старший дослідник,
завідувач відділу макроекономічної політики та
регіонального розвитку Науково-дослідного центру
індустріальних проблем розвитку НАН України
ORCID ID 0000-0001-7107-5550

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

На розвиток сучасних міст здійснюють вплив такі процеси, як децентралізація влади, що призводить до зростання соціально-економічних можливостей, глобалізація економіки, урбанізація тощо. В містах зосереджено значний потенціал креативності, інновацій, науки і освіти, промисловості та інших секторів економіки, людських ресурсів, енергозбереження, екологічності, соціокультурного різноманіття тощо, тому саме фактична взаємодія цих елементів міста виступають драйвером європейського розвитку. Отже, питання урбанізації, життєздатності та розвитку великих міст, містечок і територій навколо них займають центральне місце при розгляді питань формування систем публічного управління територіальним розвитком й місцевого самоврядування.

Методичне забезпечення розробки стратегії розвитку міських громад на засадах «розумності» представляє не тільки науковий, але й практичний інтерес. Узагальнення практичного досвіду міських громад щодо спроб розробки ефективної стратегії розвитку «розумного міста» дало змогу дійти висновку про необхідність обґрунтованого вибору методичного інструментарію. Реалізація стратегії розвитку міської громади потребує значних матеріальних витрат, часу та зацікавленості містян в отриманні ефективних результатів. Розробка, прийняття та реалізація стратегії розвитку міської громади повинна не тільки відповідати інтересам містян, бізнесу і влади, а й враховувати стан кон'юнктури ринку праці та наявність ресурсів у достатній мірі, що є запорукою консолідації всіх зацікавлених сторін.

Процес розробки стратегії розвитку громади доцільно розділити на етапи. Пропонується авторське оригінальне бачення складу та змісту цих етапів, яке дозволяє чітко визначити методичний інструментарій здійснення кожного з етапів. Етап «узагальнення результатів аналізу нагальних проблем, наявних ресурсів та можливостей» передбачає оцінювання ситуації та визначення проблем, визначення основних тенденцій у процесах розвитку, оцінювання ймовірних ризиків. Підготовку вхідної інформації для складання планів та прогнозів. Етап «планування та складання вірогідних прогнозів» включає ідентифікацію проблем та визначення конкурентних переваг міської громади, визначення місії та візії її стратегічного розвитку, формування стратегічних та оперативних цілей, визначення завдань, ухвалення програм, заходів і проєктів щодо їх реалізації, розробку сценаріїв розвитку міської громади. Етап «формування дорожньої карти та розробка організаційних заходів щодо реалізації планів» у ході розробки стратегії розвитку міської громади включає обґрунтування та узгодження послідовності впровадження організаційних заходів та тривалості їх реалізації у дорожній карті, формування організаційного механізму взаємодії всіх учасників процесу, проведення моніторингу та оцінки.

Враховуючі тісний взаємозв'язок місцевого самоврядування із багатьма сферами суспільної діяльності, формування вичерпної законодавчої бази, необхідної для ефективного публічного управління місцевим розвитком на основі принципів децентралізації, має відбуватися комплексно та паралельно за всіма напрямками. Наявність ефективної законодавчої бази і конкретних механізмів реалізації публічного управління місцевим розвитком є необхідною умовою для прогнозованого сталого розвитку міст в Україні.

Ключові слова: міська громада, «розумне місто», стратегія розвитку громади, публічне управління територіальним розвитком, організація розробки стратегії, інструментарій організації розробки стратегії розвитку громади.

Olena KRASNONOSOVA

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Senior Researcher of Macroeconomic Policy and Regional
Development Department of The Research Center for Industrial
Problems of Development, NAS of Ukraine

Iryna SEMYHULINA

Ph.D in Economics,
Junior Research Fellow of Macroeconomic Policy and Regional
Development Department of The Research Center for Industrial
Problems of Development, NAS of Ukraine

Ihor YAROSHENKO

Ph.D in Economics, Senior Researcher,
Head of Macroeconomic Policy and Regional Development
Department of The Research Center for Industrial Problems of
Development, NAS of Ukraine

**METHODICAL PROVISION OF THE ORGANIZATION
OF THE DEVELOPMENT STRATEGY
OF URBAN TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

The development of modern cities is influenced by such processes as decentralization of power, which leads to the growth of socio-economic opportunities, globalization of the economy, urbanization, etc. Cities have a significant potential for creativity, innovation, science and education, industry and other sectors of the economy, human resources, energy conservation, environmental friendliness, socio-cultural diversity, etc., therefore, it is the actual interaction of these elements of the city that act as a driver of European development. Therefore, issues of urbanization, viability and development of large cities, towns and territories around them occupy a central place when considering the issues of forming systems of public management of territorial development and local self-government.

Methodological support for the development of a strategy for the development of urban communities on the basis of "reasonableness"

is of not only scientific, but also practical interest. Summarizing the practical experience of urban communities regarding attempts to develop an effective strategy for the development of a «smart city» made it possible to come to a conclusion about the need for a well-founded choice of methodological tools. The implementation of the urban community development strategy requires significant material costs, time and interest of citizens in obtaining effective results. The development, adoption and implementation of the urban community development strategy must not only meet the interests of citizens, businesses and authorities, but also take into account the state of the labor market and the availability of sufficient resources, which is a guarantee of the consolidation of all interested parties.

It is advisable to divide the process of developing a community development strategy into stages. The author's original vision of the composition and content of these stages is offered, which allows you to clearly define the methodological tools for the implementation of each of the stages. The stage of «summarizing the results of the analysis of urgent problems, available resources and opportunities» involves assessing the situation and identifying problems, determining the main trends in development processes, and assessing probable risks. preparation of input information for drawing up plans and forecasts. The stage of «planning and making probable forecasts» includes identifying problems and determining the competitive advantages of the urban community, defining the mission and vision of its strategic development, forming strategic and operational goals, defining tasks, approving programs, measures and projects for their implementation, developing scenarios for the development of the urban community. The stage "formation of the road map and development of organizational measures for the implementation of plans" during the development of the strategy for the development of the urban community includes justification and agreement on the sequence of implementation of organizational measures and the duration of their implementation in the road map, the formation of an organizational mechanism for the interaction of all participants in the process, monitoring and evaluation.

Taking into account the close relationship of local self-government with many spheres of social activity, the formation of a comprehensive legislative framework, necessary for effective public management of local development based on the principles of decentralization, should take place comprehensively and in parallel in all directions. The presence

of an effective legislative framework and concrete mechanisms for the implementation of public management of local development is a necessary condition for the projected sustainable development of cities in Ukraine.

Keywords: urban community, «smart city», community development strategy, public management of territorial development, organization of strategy development, organizational toolkit of community development strategy.

Постановка проблеми. Розглядаючи перспективи розвитку людської спільноти, багато представників сучасної науки, в якості однієї з характерних тенденцій розвитку майбутнього, виділяють зростання значення міст і їх вплив на соціально-економічні процеси територій. Можна відзначити, місто є складною системою, відмінністю якої є велика кількість елементів і зв'язків між ними, що мають здатність до розвитку. З часом змінюється мета та принципи розвитку міста, його філософія.

На розвиток сучасних міст здійснюють вплив такі процеси, як децентралізація, що призводить до зростання соціально-економічних можливостей, глобалізація економіки, урбанізація тощо. В містах зосереджено значний потенціал креативності, інновацій, науки і освіти, промисловості та інших секторів економіки, людських ресурсів, енергозбереження, екологічності, соціокультурного різноманіття тощо, тому саме фактична взаємодія цих елементів міста виступають драйвером європейського розвитку.

З часом роль міст як центрів економічного, соціального, політичного, культурного життя значно посилилась, вони є серйозними учасниками процесу глобалізації, впливають на економічне зростання і політику країн. Міста виступають головними елементами у багатьох сферах суспільного життя – визначають рівень і тенденції освіти, науки, в них або поблизу них розташовані найбільші виробничі потужності, жителі міст є управлінцями різного рівня та формують напрями розвитку країн тощо. Отже, питання урбанізації, життєздатності та розвитку великих міст, містечок і територій навколо них займають центральне місце при розгляді питань формування систем публічного управління територіальним розвитком й місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегій та вибору пріоритетних напрямів розвитку

міст, як складової регіонів до яких вони належать, розглядається в роботах вітчизняних науковців таких, як М. Долішній, В. Бабаєв, О. Акімова, В. Дрешпак, І. Куспльак, А. Серенок, С. Чукут та інших, а також у дослідженнях зарубіжних вчених, серед яких варто згадати таких як Р. Флорида, М. Карта, Р. Джиффінджер, Б. Кохен, Р. Холландс, Р. Комнінос та інших.

На сьогодні ефективне місцеве публічне управління і забезпечення добробуту громадян розглядається через призму досягнення рівноваги між економічним і соціальним розвитком, охороною навколишнього середовища. Завдання досягнення сталого розвитку громад в Україні робить актуальними проблеми формування науково-методичного підходу до розробки стратегії розвитку саме міської громади, оскільки міста мають ряд особливостей інфраструктурного забезпечення та відрізняються значною концентрацією населення, що має здійснюватися з урахуванням європейського досвіду не лише у вирішенні нагальних проблем їх функціонування, а й у виборі пріоритетів для розвитку сучасних міст на основі інноваційних підходів та запровадження елементів «розумності».

Мета статті полягає у формуванні науково-методичного підходу до розробки стратегії розвитку міської громади в Україні на засадах «розумності» для використання в системі публічного управління розвитком територій, зокрема, у ході формування та реалізації результативної регіональної політики.

До **завдань** слід віднести формування методичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку міської громади в Україні на засадах «розумності» в системі публічного управління розвитком територій, формування складових й елементів, які дозволяють вирішувати нагальні проблеми й стимулювати сталий розвиток території на основі використання європейського досвіду, узагальнення інноваційних підходів до розвитку європейських міст.

Основні результати. Світові прогнози свідчать про те, що у перспективному періоді до 2050 року частка міського населення складатиме близько 70 % від загальної кількості земель [6]. В містах зосереджено більшість підприємств та організацій, закладів освіти, науки та медицини. Однак, стрімкий розвиток міст супроводжується і безліччю проблем: збільшення навантаження на інфраструктуру, загострення транспортних проблем, зростаюче екологічне навантаження, скупченість населення тощо.

На фоні неминучої урбанізації зростає інтерес до проблем міського облаштування й організації відповідного інфраструктурного забезпечення та пошуку шляхів їх вирішення.

Визначенню й вирішенню проблем міської громади сприяє розробка, прийняття та реалізація стратегії розвитку міста, яка не тільки буде відповідати інтересам певних груп населення, а й об'єктивно враховувати наявні можливості. Це сприятиме консолідації всіх зацікавлених сторін. Громадянське суспільство в сучасних умовах еволюціонує у напрямку гетерархії, яка включає в себе безліч відносно автономних, але взаємозалежних груп, а саме: органи державного і муніципального управління, бізнес-спільноти, об'єднання, що представляють інтереси різних верств і груп населення. Між цими групами існують об'єктивні протиріччя в інтересах. Населення міст зацікавлено в комфортних умовах проживання, бізнесову спільноту турбує прибутковість бізнесу, а влада – стабільність у державі. Проте, всі вище приведені суб'єкти не можуть існувати один без одного: влада зацікавлена в зростанні доходів бюджету, який формується за рахунок податків з бізнесу і населення; бізнес – в сприятливому підприємницькому кліматі, в лояльності населення, а населення – в зайнятості, в зростанні своїх доходів, в соціальних трансфертах з боку влади тощо [7].

Тому одним із завдань є розробка, прийняття та реалізація такої стратегії розвитку міської громади, яка б не тільки відповідала інтересам певних суб'єктів, а й враховувала кон'юнктуру, що є запорукою консолідації всіх зацікавлених сторін. Доцільним є здійснювати розробку стратегії розвитку міської громади у такому порядку:

1. узагальнення результатів аналізу нагальних проблем, наявних ресурсів та можливостей;
2. планування та складання вірогідних прогнозів;
3. формування дорожньої карти та розробка організаційних заходів щодо реалізації планів.

Якщо метою стратегії розвитку міської громади є підвищення якості життя населення і створення привабливого середовища для бізнесу, то на перше місце висувається вирішення проблеми визначення параметрів якості життя і оцінки рівня цієї якості громадянським суспільством. Однак, виявлення оцінок якості життя не може спиратися виключно на думку суспільства, що схильне до емоційності. Потрібне формулювання параметрів якості життя

на основі наукового дослідження цієї проблеми, але з урахуванням думок населення [7].

Розглянемо кожний з етапів розробки стратегії. Перший етап «узагальнення результатів аналізу нагальних проблем, наявних ресурсів та можливостей» передбачає наступні складові:

- оцінювання ситуації та визначення проблем;
- визначення основних тенденцій у процесах розвитку;
- оцінювання ймовірних ризиків;
- підготовку вхідної інформації для складання планів та прогнозів.

Ситуаційний аналіз є першим представником інструментарію, що необхідний у ході розробки стратегії розвитку будь-якої громади. В ході такого аналізу визначається вихідна позиція міста та позиція міста в порівнянні з іншими містами в просторі. Наприклад, позиції міста Харків в порівнянні з іншими містами України за виокремленими критеріями. Для цього аналізуються статистичні показники, що характеризують різні сторони розвитку міста.

Ще одним ефективним інструментом проведення аналізу є SWOT-аналіз який полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища міста, розподілу їх на чотири категорії – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) – та встановленні зв'язків між ними. Його мета – визначити найсильніші сторони розвитку міста для того, щоб максимально використати їх для подальшого розвитку та процвітання, а також з'ясувати, в чому найбільша слабкість міста, щоб зменшити її негативний вплив. Цей аналіз визначає також основні можливості, якими слід скористатися, та загрози, яких потрібно уникнути [1, 3].

SWOT-аналіз включає 3 основні етапи:

- виявлення переліку факторів, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовище міста;
- оцінка і ранжування виявлених факторів;
- побудова розширеної матриці, формулювання стратегій розвитку міста на основі перетинів пар факторів SWOT.

На першому етапі відповідно до запропонованої технології SWOT-аналізу для державного управління [8], для виявлення факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище міста здійснюється «сканування» контексту, яке включає пошук і установку основних проблемних трендів, які можуть вплинути на

розвиток міста; формулювання можливих дій держави, що можуть вплинути на реалізацію стратегії міста; зовнішній аналіз можливостей і загроз (перераховуються ті параметри «оточення», які недоступні для контролю міської влади, але можуть істотно вплинути на реалізацію стратегії; внутрішній аналіз сильних і слабких сторін міста (містить аналіз чинників, які хоча б частково підконтрольні міській владі і можуть прискорити або загальмувати розвиток міста).

На цій стадії важливо визначити систему показників, за якими буде проводитися подальше оцінювання процесів розвитку.

Наприклад, такій складовій міста, як «економіка», враховуючи актуальні тенденції зосередження зусиль на досягненні «розумності», відповідають наступні показники: рівень розвитку міської інфраструктури для ведення наукової та інноваційної діяльності, рівень розвитку діяльності в галузі інформаційно-комунікативних технологій, рівень розвитку системи інтернет-забезпечення першочергових життєвих потреб містян: оформлення замовлень на доставку їжі, побутових товарів, транспортних засобів, або бронювання місць тимчасового проживання.

Складова міста «мешканці», знов таки з урахуванням орієнтації на «розумність», характеризується показниками: рівень доступності інформації про надання електронних адміністративних послуг, про стан ринку праці в місті, а також рівень активності інтернет-користувачів, рівень розвитку електронних карт, як банківських, так і карти містянина тощо.

Показники «рівень активності мешканців та адміністрації міста в усуненні незаконних звалищ» й «рівень розвитку системи моніторингу та запобігання загроз екологічній безпеці» відповідають складовій «середовище».

Такі показники, як: рівень розвитку системи автоматичної фіксації порушень правил дорожнього руху, рівень розвитку послуг on-line моніторингу громадського транспорту, рівень розвитку мережі станцій для заправки електромобілей, рівень розвитку інформаційних систем керування містобудуванням, рівень розвитку сервісів on-line пошуку, виклику та сплати таксі, рівень розвитку каршерінгу в місті відповідають складовій «інфраструктура», з урахуванням орієнтації на «розумність».

Загалом, світовий тренд створення «розумних міст» набуває популярності у ході розвитку міських громад в Україні. Звідси й

поява у практиці адміністративного управління терміну «розумне керування».

«Розумне керування», як складова розвитку міста, включає наступні показники: рівень розвитку документів стратегічного планування, рівень жителів міста в управління ним, рівень відвідування офіційних веб-порталів адміністрації міста, рівень розвитку інформаційно-комунікаційних систем адміністрації міста, рівень інформаційної активності адміністрації міста.

Складова «розумні фінанси» характеризується показниками: рівень розвитку систем банківського самообслуговування, рівень прозорості державних закупівель, рівень розвитку системи безготівкової сплати проїзду.

Показники «рівень розвитку мереж безкоштовного бездротового доступу», «рівень розвитку послуг безкоштовного бездротового доступу у громадському транспорті», «рівень розвитку мереж зв'язку для послуг телеметрії», «рівень розвитку мереж мобільного широкосмугового доступу» відповідають складовій «розумні технології» [15]. У випадках коли показники, що необхідно аналізувати, відсутні у статистичних збірниках, то їх розраховують за допомогою опосередкованої інформації, тобто інших показників, що наводяться в офіційній статистиці. Результати ситуаційного аналізу є одними із основних інструментів отримання вхідних даних для розробки стратегії розвитку міської громади.

У ході роботи над стратегією розвитку міста з урахуванням орієнтації на «розумність», також, виникає потреба в інформації про явища і процеси, які недоступні безпосередньому спостереженню і не мають повного відображення в документах і статистичних довідниках та звітності. До таких явищ відносяться, зокрема, мотиви, інтереси, потреби людей, що лежать в основі їх поведінки. Джерелом такої інформації являються мешканці міста, їх думки про навколишню реальність.

Ефективність реалізації стратегії розвитку суттєво залежить від характеру її сприйняття населенням міста. Втілення в стратегію сукупного досвіду громадян, їх інтересів, цінностей, ідентифікація переліку, актуальності і способів вирішення проблем міста посилює надійність її реалізації. В зв'язку з цим, представники місцевого співтовариства повинні приймати участь не тільки в процесі реалізації стратегій розвитку міста, але й в процесі її розробки.

Відносно простим в реалізації методом отримання інформації від місцевого співтовариства є проведення соціологічних опитувань. Метод соціологічного опитування є валідним, якщо вибірка респондентів відображає всі верстви населення міста. Внаслідок цього, метод є мало затратним, оскільки дозволяє робити висновки про стан, потреби, розвиток місцевого співтовариства по відносно невеликій сукупності респондентів. Сучасні можливості стандартизації питань дозволяють отримати уніфікований опис безлічі індивідуальних одиничних висловлювань і використати для обробки і аналізу даних оперативні програмні продукти і методи математичного аналізу. Цей метод має певні організаційні і економічні переваги на стадії проведення опитування, однак, вимагає серйозних зусиль на стадії розробки програми і методичного інструментарію, пов'язаних з перевіркою надійності інформації.

Проведення соціологічних опитувань дозволяє зібрати інформацію про готовність мешканців міста брати участь в реалізації стратегії. Ця інформація може стати базою для попередньої оцінки додаткових ресурсів, і умов, за яких ці ресурси можуть бути мобілізовані. Одночасно можна оцінити рівень активності і відповідальності населення.

Важливо, щоб респонденти відчували перспективи досягнення синергетичного ефекту від консолідації позитивних сил усередині місцевого співтовариства. Соціологічне опитування може стати початком організованого діалогу влади, громадських організацій і бізнес-співтовариства з питань розвитку міської громади.

Процеси прогнозування ризиків знаходять відображення у багатьох наукових роботах [6, 16]. Слід зазначити, що прогнозування бачення майбутнього розвитку міста не може бути результатом розумового процесу тільки однієї людини або однієї групи людей. Майбутнє міста повинне формуватися на основі уявлення про нього різних груп: влади, бізнесу, науки, освіти, громадськості та ін. Зведення, збирання різних точок зору в єдине уявлення про майбутній розвиток міста є самостійним і досить складним процесом. Процес формування прогнозних сценаріїв полягає у визначенні набору і послідовності актуальних напрямів розвитку. Що також можна цілком асоціювати з процесом конструювання майбутнього [11].

Другий етап розробки стратегії розвитку міської громади «планування та складання вірогідних прогнозів» також включає ряд складових, а саме:

- ідентифікацію проблем та визначення конкурентних переваг міської громади;
- визначення місії та візії стратегічного розвитку міської громади;
- формування стратегічних та оперативних цілей розвитку міської громади;
- визначення завдань, ухвалення програм, заходів і проєктів щодо їх реалізації;
- розробка сценаріїв розвитку міської громади.

По-перше, на цьому етапі необхідно ідентифікувати проблеми й визначити конкурентні переваги міської громади по результатах проведеного на першому етапі SWOT-аналізу.

Слідом за ідентифікацією проблем та визначенням конкурентних переваг здійснюється оцінка і ранжування виявлених факторів впливу на процес розвитку міської громади. Для оцінки та ранжування виявлених факторів пропонується використовувати інструментарій експертного оцінювання та метод аналізу ієрархій. Метод експертної оцінки дає змогу врахування як кількісних, так і якісних характеристик процесу розвитку [9]. В свою чергу метод аналізу ієрархій (MAI) [14] включає процедури синтезу множинних думок, здобуття пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень, тобто, дає можливість формування важеного управлінського рішення в умовах багатокритеріальної невизначеності.

Процес застосування MAI складається з трьох етапів [14]. На першому етапі виконується структурування проблеми відбору, результатом якого є представлення процесу прийняття рішення у вигляді підпорядкованої ієрархії або мережі. В елементарному вигляді ієрархія формується з вершини (мети) через проміжні рівні – критерії до найнижчого рівня, який є набором альтернатив та системи зв'язків, що демонструють взаємний вплив чинників (критеріїв) та альтернатив. В основу покладено принципи системного підходу до проблеми прийняття управлінських рішень.

На другому етапі встановлюються пріоритети критеріїв та проводиться оцінювання кожної альтернативи за встановленими

критеріями із застосуванням методу попарних порівнянь елементів відносно їхнього впливу на загальну для них характеристику. Система попарних порівнянь дає результат, який можна подати у вигляді обернено симетричної матриці. Оцінювання проводиться на основі запропонованої авторами методу шкалою від 1 до 9. Отже, метод аналізу ієрархій дозволяє провести декомпозицію складного процесу прийняття рішення шляхом виділення елементарних, формалізованих складових частин даного процесу.

На третьому етапі реалізації методу аналізу ієрархій на основі оцінок власних векторів матриць пріоритетів та алгоритму обчислення глобальних пріоритетів альтернатив відносно мети розраховується підсумковий рейтинг, який визначає черговість альтернатив у процесі прийняття рішення з орієнтиром здійснення вищезазначеної мети.

Таким чином, метод аналізу ієрархій базується на системному підході та експертному оцінюванні та дозволяє на проміжному етапі сформулювати рейтинг локальних пріоритетів критеріїв відносно мети.

В МАІ елементи задачі порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на загальну для них характеристику. Система парних свідчень призводить до результату, який може бути представлено у вигляді обернено симетричної матриці. Елементом матриці a_{ij} являється інтенсивність проявлення елемента ієрархії «і» відносно елемента ієрархії «j». Для проведення суб'єктивних парних порівнянь використовується шкала відносної важливості елементів по відношенню до загальної мети.

Відносна сила, величина або вірогідність кожного окремого об'єкту в ієрархії визначається оцінкою відповідного йому елемента власного вектору матриці пріоритетів. Процедура визначення власних векторів матриць піддається наближенню за допомогою обчислення геометричної середньої.

Пріоритети синтезуються починаючи з другого рівня вниз. Локальні пріоритети перемножуються на пріоритет відповідного критерію на вищому рівні та підсумовуються по кожному елементу відповідно до критеріїв, на які впливає елемент.

Метод аналізу ієрархій передбачає визначення індексу узгодженості (IV), який дає інформацію про міру порушення, відхилення від узгодженості. Величина індексу узгодженості має

бути не більше 10 % від індексу випадкових суджень (критичного значення), щоб бути прийнятною. У деяких випадках допускається відхилення до 20 %, але не більше. Якщо відхилення перевищують встановлені межі треба перевірити справедливність суджень.

На третьому етапі будується розширена SWOT-матриця. Мета побудови розширеної SWOT-матриці, як відзначено у [18], полягає в тому, щоб сфокусувати увагу аналітика на побудові чотирьох груп різних стратегій. Кожна група стратегій використовує певну парну комбінацію внутрішніх і зовнішніх обставин. Сумісному аналізу піддаються пари таких показників: сили – можливості (SO); сили – погрози (ST); слабкості – можливості (WO); слабкості – погрози (WT).

У результаті аналізу показників з кожної пари формується набір стратегій:

- стратегії WT «слабкості – погрози» (mini-mini). Спрямовані на подолання тих слабкостей, що можуть посилитися в разі настання несприятливих умов зовнішнього оточення і погіршити оточення міської системи;
- стратегії WO «слабкості – можливості» (mini-maxi). Стратегії даної групи намагаються «перетворити слабкості на сили» за рахунок можливостей, які представляє зовнішнє оточення;
- стратегії ST «сили – погрози» (maxi-mini). Мета даних стратегій полягає в тому, щоб максимально розвинути певні сильні сторони, до того, як на них почнуть впливати негативні фактори зовнішнього оточення, або за допомогою наявних ресурсів мінімізувати дію цих несприятливих чинників;
- стратегії SO «сили – можливості» (maxi-maxi). Будь-яка соціально-економічна система повинна прагнути того, щоб максимально використати можливості, які надає зовнішнє оточення, щоб зміцнити свої переваги – сильні сторони.

Наступним організаційним завданням є визначення місії та візії міста й формулювання стратегічних і оперативних цілей.

Узагальнено представлені в науковій літературі та програмних документах підходи до формулювання місії (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до формування місії

Автор	Визначення
Д. Ямпольська, М. Зоніс	Відзначають, що головне правило формулювання місії полягає у визначенні її обов'язкових елементів, а саме: <ul style="list-style-type: none"> • основні напрями діяльності (ринки, технології); • позиція по відношенню до зовнішнього середовища (принципи роботи, обмеження функціонування); • культура організації (правила і традиції, імідж).
О. Євмешкіна	Виділяє такі основні компоненти місії держави, які мають бути відображені у її кінцевій формулюванні: <ul style="list-style-type: none"> • послуги, що надає держава населенню; категорії споживачів; • управлінські технології і функції, що застосовуються з метою задоволення потреб населення; • конкурентні переваги; • цінності.
А. Тригуба	Наголошує, що основі місії мають бути покладені сукупність сценаріїв для її досягнення.

Джерело: складено за даними [4, 17, 20]

Аналіз даних табл. 1 показав, що більшість дослідників підкреслюють стратегічний характер місії та її взаємозв'язок із стратегічними цілями розвитку.

Питаннями формування місії міста займався Консалтинговий центр АКМЕ. Він пропонує такі етапи формулювання місії (системної концепції) міста [5]:

- фіксація різноманіття поглядів на місто;
- групування та емпіричне узагальнення різних поглядів на місто;
- концептуалізація і побудова понятійних уявлень про місто з різних точок зору;
- розгляд міста як результат еволюційного розвитку та проведення на цій основі синтезу понятійних уявлень про місто з використанням логік доповнення і уточнення, віддаючи перевагу останній.

Приклади визначення місії міст України в стратегіях розвитку наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Приклади визначення місії міст України в стратегіях розвитку

Місто / назва стратегії	Місія
Стратегія розвитку «Вінниця – 2020»	Вінниця розвиватиметься як: <ul style="list-style-type: none"> • комфортне місто; • інноваційне місто; • європейське місто; • інноваційний центр.
Стратегія розвитку м. Києва до 2025 р. «Одвічні традиції, сучасна якість життя»	До 2025 р. Київ стане інноваційним центром східноєвропейського регіону з потужною конкурентною позицією та чіткими пріоритетами розвитку.
Стратегія розвитку м. Мелітополя до 2020 р.	Мелітополь – зростаючий інвестиційно-привабливий край з сучасними робочими і комфортними умовами для життя.
Стратегія економічного і соціального розвитку Одеса-2022	Одеса – місто, в якому хочеться жити.

Джерело: складено за даними [13]

Іншою складовою, що має важливе значення під час обґрунтування стратегії розвитку міста є візія. Процес формування візії міста передбачає реалізацію таких етапів, як обґрунтування системи стратегічних та операційних цілей розвитку; формування переліку стратегічних напрямів; формулювання та уточнення візії з урахуванням місії міста.

Аналіз літературних джерел [19, 2, 5, 13, 12] дозволяє ототожнити поняття «візія» та «стратегічне бачення» розвитку об'єкту, які зустрічаються в стратегіях розвитку міст найчастіше (табл. 3).

По-третє, необхідно визначити завдання, програми, заходи, проекти. Для цього в якості інструменту доцільно використовувати метод експертного інтерв'ю для одержання об'єктивної інформації про думки, сподівання й досвід експертів у визначенні завдань, програм, заходів, проектів для реалізації стратегії розвитку міської громади на засадах «розумності». Метод інтерв'ю має спільні риси з деякими варіантами опитування, але експертні інтерв'ю являють собою форму вільної дискусії, коли у процесі розмови виникають нові запитання, і предмет розмови може набувати несподіваних напрямів. На цьому етапі визначаються основні завдання, приймаються програми, визначаються заходи щодо реалізації стратегії розвитку розумного міста.

По-четверте, необхідно розробити сценарії розвитку міської громади (зокрема, з урахуванням впровадження елементів «розумності»). Сценарне прогнозування є одним з найбільш ефективних інструментів передбачення тенденцій і варіантів розвитку тих або інших явищ. Прогнозні сценарії включають прогнозні моделі, що описують вірогідні напрями розвитку з урахуванням дії основних чинників прогнозного оточення і комплекс дій управлінського характеру, спрямований на мінімізацію наслідків кризових ситуацій і підвищення ефективності функціонування систем. Використання методів сценарного прогнозування дозволяє розробити найбільш вірогідні напрями розвитку ситуації, наприклад песимістичний, реалістичний і оптимістичний сценарії [10].

Таблиця 3. Приклади визначення візії міст України в стратегіях розвитку

Місто / назва стратегії	Візія
Комплексна стратегія розвитку Львова (до 2025 р.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Львів – твердиня національних традицій. 2. Львів – комфортне середовище для мешканців. 3. Львів вигідно відрізняється своєю соціальною політикою. 4. Проведені важливі екологічні програми. 5. Наше місто – культурна та туристична столиця Східної Європи. 6. Львів – світовий центр спорту та здорового способу життя. 7. Львів – місто високотехнологічних індустрій. 8. В місті створені сприятливі умови для бізнесу. 9. Забезпечено сучасний та стабільний рівень енергозабезпечення.
Стратегія економічного і соціального розвитку Одеса-2022	<p>Одеса – місто, комфортне для життя. Одеса – чисте і зелене місто. Одеса – самобутнє місто з багатою історією і культурою. Одеса – місто, зручний для бізнесу і привабливий для інвесторів. Одеса – місто, в якому жителі довіряють міській владі.</p>
Стратегія розвитку м. Северодонецька до 2025 р.	<p>Стратегічне бачення міста: Северодонецьк – центр оновленої Луганщини. Місто стійкого поліпшення якості життя населення міста за рахунок економічного росту, розвитку соціальної сфери та комфортного місця існування.</p>

Джерело: складено за даними [5]

Наступний, третій, етап «формування дорожньої карти та розробка організаційних заходів щодо реалізації планів» у ході розробки стратегії розвитку міської громади включає наступні складові:

- обґрунтування та узгодження послідовності впровадження організаційних заходів та тривалості їх реалізації у дорожній карті;
- формування організаційного механізму взаємодії всіх учасників процесу;
- проведення моніторингу та оцінки.

На цьому етапі, як правило, відбувається затвердження «паспортів» Програм, щодо реалізації стратегії розвитку міста, встановлюються строки реалізації організаційних заходів, назначаються відповідальні особи. Уся інформація має відображення у дорожній карті, що значно спрощує процедуру контролю. Необхідною є організація моніторингу проведення етапів реалізації стратегії розвитку міської громади та оцінювання проміжних результатів з метою використання можливостей внесення уточнень та корегування результатів.

Висновки. Представлене дослідження дозволяє зробити певні висновки:

1. Методичне забезпечення розробки стратегії розвитку міських громад на засадах «розумності» представляє не тільки науковий, але й практичний інтерес. Узагальнення практичного досвіду міських громад щодо спроб розробки ефективної стратегії розвитку «розумного міста» дало змогу дійти висновку про необхідність обґрунтованого вибору методичного інструментарію. Реалізація стратегії розвитку міської громади потребує значних матеріальних витрат, часу та зацікавленості містян в отриманні ефективних результатів. Розробка, прийняття та реалізація стратегії розвитку міської громади повинна не тільки відповідати інтересам містян, бізнесу і влади, а й враховувати стан кон'юнктури ринку праці та наявність ресурсів у достатній мірі, що є запорукою консолідації всіх зацікавлених сторін.

2. Процес розробки стратегії розвитку громади доцільно розділити на етапи. Пропонується авторське оригінальне бачення складу та змісту цих етапів, яке дозволяє чітко визначити методичний інструментарій здійснення кожного з етапів.

Етап «узагальнення результатів аналізу нагальних проблем, наявних ресурсів та можливостей» передбачає оцінювання си-

туації та визначення проблем, визначення основних тенденцій у процесах розвитку, оцінювання ймовірних ризиків. підготовки вхідної інформації для складання планів та прогнозів.

Етап «планування та складання вірогідних прогнозів» включає ідентифікацію проблем та визначення конкурентних переваг міської громади, визначення місії та візії її стратегічного розвитку, формування стратегічних та оперативних цілей, визначення завдань, ухвалення програм, заходів і проєктів щодо їх реалізації, розробку сценаріїв розвитку міської громади.

Етап «формування дорожньої карти та розробка організаційних заходів щодо реалізації планів» у ході розробки стратегії розвитку міської громади включає обґрунтування та узгодження послідовності впровадження організаційних заходів та тривалості їх реалізації у дорожній карті, формування організаційного механізму взаємодії всіх учасників процесу, проведення моніторингу та оцінки.

3. Доцільним є створення єдиного координуючого центру активно задіяного у плануванні та реалізації програми стратегічного розвитку міста у вигляді, наприклад, незалежної аналітичної (наукової) інституції з висококваліфікованими та вмотивованими кадрами, яка спільно з міським керівництвом проводить моніторинг і аналіз реалізації стратегії розвитку території, вивчає і своєчасно впроваджує нові інноваційні механізми, готує рекомендації з коригування планів реалізації міської стратегії, відстежує настрої громадян, проводить громадські обговорення щодо найбільш проблемних питань тощо.

4. Узагальнення практики європейської політики місцевого розвитку сприятиме зміцненню статусу міста як центру регіонального розвитку, підвищенню відповідальності посадових осіб за стан міського господарства, формуванню прозорої і відкритої політики бюджетування з ефективним використанням місцевих ресурсів, ефективності міського управління та покращенню економічного середовища для розвитку міської громади.

5. Враховуючі тісний взаємозв'язок місцевого самоврядування із багатьма сферами суспільної діяльності, формування вичерпної законодавчої бази, необхідної для ефективного публічного управління місцевим розвитком на основі принципів децентралізації, має відбуватися комплексно та паралельно за всіма напрямками. Наявність ефективної законодавчої бази і конкретних

механізмів реалізації публічного управління місцевим розвитком є необхідною умовою для прогнозованого сталого розвитку міст в Україні. Відсутність джерел фінансування та конкретних механізмів й інструментів залучення фінансових ресурсів є однією з найбільших проблем для реалізації в Україні багатьох програм і проектів, зокрема, й в рамках реалізації стратегій розвитку міст.

6. Практика країн Європи доводить, що найбільше переваг для розвитку міста, зокрема і «розумного», надає концентрація зусиль на інноваціях і креативності, які створюють нові напрямки економіки та конкурентні переваги міста як привабливого для життя, розвитку, інновацій, інвестицій тощо. Досягнення сталого розвитку міст і територій робить актуальним врахування європейського досвіду не лише у вирішенні існуючих проблем їх функціонування, а й у виборі пріоритетів для розвитку сучасних міст на основі інноваційних підходів та запровадження елементів «розумності».

© **Красноносова О.М., Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 274 с.

2. Бойко О.В. Особливості формування організаційно-економічної стратегії розвитку підприємств в умовах ринку. Економічні науки. Сер.: *Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnem_2011_8_7.

3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. 175 с.

4. Євмешкіна О.Л. Визначення місії держави – основа державного стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 12-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2015_1_4.

5. Концепция городской среды как инструмент стратегического планирования. URL: <http://www.acmegroup.ru/node/263>.

6. Лебедев В. Демографическая проблема. Тезис о «последнем поколении». URL: <http://www.ukrupnenie.com/2050/2009/12/last-generation/>.

7. Макаров В.Л. Переход к инновационной самоорганизации муниципальных образований. *Полития*, 2003. № 4. С. 113.

8. Маршаков В. Методы структурированной оценки: SWOT-анализ, концептуальная карта, цветное голосование. URL: <http://politanaliz.ru>.

9. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство/ за ред. Гейця В.М. Монографія. ВД «Інжек», 2006. 240 с.

10. Назаренко А.В. Сценарное прогнозирование развития социально-экономических систем. *Научный журнал КубГАУ*. 2012. №84 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/58.pdf>.

11. Лаврикова Ю.Г., Антипин И.А., Прядеин А.А. Прогноз развития крупнейшего города: конструирование инновационного будущего. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2016. № 6. С. 214–235.

12. Проскурнін В. Посібник з питань місцевого економічного розвитку для українських муніципалітетів [проект] URL: <http://www.auc.org.ua/news/posibnik-z-pitan-mistseвого-ekonomichnogo-rozvitku>.

13. Процес розробки стратегії розвитку Київської області до 2020 року URL: http://www.kyiv-obl.gov.ua/files/com_filemanager/users/1/documents/Protses_rozrobki_strategii_rozvitku_Kiivskoi_oblasti_na_period_do_2020_roku.

14. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1996. 320 с.

15. Созинов М. Индикаторы умных городов 2017. М.: НИИТС, 2017. 23 с.

16. Татаркин А.И. Проблемы и направления дальнейшего совершенствования местного самоуправления. *Экономика региона*. 2008. №2. С. 42–51.

17. Тригуба А.М. Системно-чинникові засади профілювання місії інтегрованих програм аграрного виробництва. Управління проектами, системний аналіз і логістика. *Технічна серія*. 2012. Вип. 9. С. 206–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_48.

18. Шевченко О.М. Використання методики SWOT-аналізу для розробки стратегії державного управління міграційними процесами. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/13.pdf>.

19. Шегда А.В. Менеджмент. К.: Знання, КОО, 2002. 583 с.

20. Ямпольская Д. Процесс стратегического планирования. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0017/>.

REFERENCES

1. Babyntsev V.S. (1998). Menedzhment y stratehicheskoe upravlenye. 274 p.
2. Boiko O.V. (2011). Osoblyvosti formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoi stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh rynku. *Ekonomichni nauky*. Ser.: Ekonomika ta menedzhment. Vyp. 8. pp. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2011_8_7.
3. Boumen K. (1997). Osnovy stratehicheskoho menedzhmenta. 175 p.
4. Yevmieshkina O.L. (2015). Vyznachennia misii derzhavy – osnova derzhavnoho stratehichnoho planuvannia. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. № 1. pp. 12-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2015_1_4.
5. Kontseptsyia horodskoi sredy kak ynstrument stratehicheskoho planyrovannia. URL: <http://www.acmegroup.ru/node/263>.
6. Lebedev V. Demohrafycheskaia problema. Tezys o «poslednem pokoleny». URL: <http://www.ukrupnenie.com/2050/2009/12/last-generation/>.
7. Makarov V.L. (2003). Perekhod k ynnovatsyonnoi samoorhanyzatsyy munitsypalnykh obrazovani. *Polytyia* № 4. p. 113.
8. Marshakov B. Metody strukturyrovannoi otsenky: SWOT-analyz, kontseptualnaia karta, tsvetovoe holosovanye. URL: <http://politanaliz.ru>.
9. Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo (2006). Monohrafiia. VD «Inzhek». 240 pp.
10. Nazarenko A.V. (2012). Ctsenarnoe prohnozyrovanye razvytyia sotsyalno-ekonomycheskykh system. *Nauchnyi zhurnal KubHAU*. №84 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/58.pdf>.
<http://www.acmegroup.ru/node/263>.
11. Lavrykova Yu.H., Antypyn Y.A., Priadeyn A.A. (2016). Prohnoz razvytyia krupneisheho horoda: konstruyrovanye ynnovatsyonnoho budushcheho. *Ekonomycheskye y sotsyalnye peremeny: fakty, tendentsyy, prohnoz*. № 6. pp. 214-235.
12. Proskurnin V. Posibnyk z pytan mistsevoho ekonomichnoho rozvytku dlia ukrainskykh munitsypalitetiv [proekt] URL: <http://www.auc.org.ua/news/posibnik-z-pitan-mistsevogo-ekonomichnogo-rozvitku>.
13. Protses rozrobky stratehii rozvytku Kyivskoi oblasti do 2020 roku URL: http://www.kyiv-obl.gov.ua/files/com_filemanager/users/1/

documents/ Protses_rozrobki_strategii_rozvitku_Kiivskoi_oblasti_na_period_do_2020_roku.

14. Saaty T. (1996). Pryniatye reshenyi. [Metod analiza yerarkhyi]. 320 p.

15. Sozynov M. (2017). Yndykatory umnykh horodov. 23 p.

16. Tatarkyn A.Y. (2008). Problemy y napravleniya dalneisheho sovershenstvovaniya mestnoho samoupravleniya. *Ekonomyka rehyona*. №2. pp. 42-51.

17. Tryhuba A.M. (2012). Systemno-chynnykovi zasady profiluivannia misii intehrovanykh prohram ahrarnoho vyrobnytstva. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka*. Tekhnichna seriia. Vyp. 9. pp. 206-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_48.

18. Shevchenko O.M. Vykorystannia metodyky SWOT-analizu dlia rozrobky stratehii derzhavnoho upravlinnia mihratsiinymy protsesamy. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/13.pdf>.

19. Shehda A.V. (2002). Menedzhment. 583 p.

20. Yampolskaia D. Protsess stratehicheskoho planyrovaniya. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0017/>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 29.11.2022

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: ID 0000-0002-4740-7057

Петро Олександрович КУПЧЕВСЬКИЙ,

студент 6 курсу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Інна Валеріївна ЯЩЕНКО,

викладач, факультет хореографічного мистецтва,
Київський національний університет культури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5046-5453>

СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

У статті розкрито зміст та особливості управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного стану. Встановлено, що «ефективність» загалом та «управління ефективністю», зокрема, є фундаментальними економічними категоріями. У зв'язку з цим обґрунтовано відсутність єдиного узагальнюючого підходу до розкриття змісту терміну «управління ефективністю». За результатами критичного аналізу запропоновано авторське визначення поняття «управління ефективністю. Представлено систему управління ефективністю, визначено мету, суб'єкт та об'єкт управління, а також обґрунтовано доцільність дотримання процесного підходу в управлінні ефективністю. Поглиблена увага приділена п'яти функціям управління та двом об'єднуючим функціям. Наприкінці статті в найбільш загальному вигляді описано поточний стан бізнес-середовища та проблеми, з якими зіштовхнулися вітчизняні бізнес-організації після 24 лютого 2022 року. Виділено основні напрямки державної підтримки вітчизняних компаній для пом'якшення наслідків викликів.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, повномасштабне вторгнення, економіка воєнного часу, система управління ефективністю, функції управління ефективністю.

Olga GARAFONOVA

Doctor of economic sciences, professor,
Kyiv National University of Economics
named after Vadym Hetman

Petro KUPCHEVSKY

Student 6th year,
Kyiv National University of Economics named
after Vadym Hetman

Inna YASHECHENKO

Teacher, faculty of choreographic art,
Kyiv National University of Culture and Arts

STRATEGIC BASIS FOR MANAGING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATION ACTIVITIES IN WARTIME CONDITIONS

The article reveals the content and features of managing the effectiveness of the business organization's activities in the conditions of martial law. It has been established that «efficiency» in general and «efficiency management» in particular are fundamental economic categories. In this regard, the absence of a single generalizing approach to the disclosure of the meaning of the term "efficiency management" is substantiated. According to the results of the analysis, it is proposed to understand under the management of the effectiveness of the business organization's activity «the process of ensuring the effectiveness of the organization, which is based on its ability to implement an adequate strategic goal setting with full consideration of the state and trends of changes in the external environment of operation, to create and use the collective potential that provides maximum satisfaction consumers and market requirements in the product and obtaining economic advantages compared to other business entities with optimal spending of necessary resources.» The object and subject of management, as well as the goal, which is achieved within the framework of a continuous cyclical process of goal setting (goal setting), planning, organization, motivation, control, are defined. The unifying processes of performance management are decision-making and communication. It was concluded that in the conditions of Ukraine, the concept of activity efficiency management is an extremely relevant and mandatory component of the strategic management system of a modern business organization. At the end of the article, the current state of the business environment and

the problems faced by domestic business organizations after February 24, 2022 are described in the most general form. The main areas most affected by Russian aggression are: agriculture, IT, energy, metallurgy, logistics, insurance market. The main directions of state support for domestic companies to mitigate the consequences of the challenge are highlighted: total deregulation, liberalization and strengthening of state support.

Key words: efficiency, efficiency management, full-scale invasion, wartime economy, efficiency management system, efficiency management functions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах України господарська діяльність бізнес-організацій пов'язана з багатьма труднощами, причиною яких, насамперед, є військова агресія з боку іншої держави та викликана цим економічна нестабільність. Рівень продуктивності управління ефективністю діяльності бізнес-організації залежить від здатності керівника вибрати правильний напрямок для пошуку резервів та важелів її підвищення та складових, таких як: конкурентоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість, утримання достатнього технічного, технологічного та організаційного рівня, тощо. Відповідно ефективна діяльність бізнес-організації сприяє формуванню її довгострокової конкурентної переваги, визначає її позиції за умов жорсткої конкурентної боротьби та нестабільності ділового бізнес-середовища. У зв'язку з цим вивчення особливостей управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в Україні в умовах економіки воєнного часу є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття питанням управління ефективністю діяльності бізнес-організацій приділяється значно більше уваги. Особливо це стосується вітчизняного наукового співтовариства, яке в рамках наукових досліджень намагаються розробляти відповідне теоретичне та методологічне підґрунтя для забезпечення відповідних процесів діяльності компаній на практиці. Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Армстронг М. [9], Говорушко Т.А. [8], Гончарук А.Г. [10], Дейнеко К.А. [1], Жулай Г.С. [4], Каламан О.Б. [2], Коваленко М.В. [1], Куценко А.В. [7], Нікітін В.Г. [5], Рихліцький В.О. [17],

Савченко С.М. [5], Тейлор Ф.У. [3], Ткачова С.С. [13], Фоніна Я.В. [1], Шипіна С.Б. [6]. Проте незважаючи на важливість та значимість використаних робіт вітчизняних науковців питання пошуку шляхів ефективного управління бізнес-організаціями в Україні в умовах економіки воєнного часу потребують розробки цілісного підходу з урахуванням викликів часу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення розуміння змісту та значимості продуктивного управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в Україні з урахуванням викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Гарантією успішного функціонування бізнес-організації у ринковому середовищі є постійне підвищення ефективності її діяльності. У зв'язку з цим досягнення необхідного рівня ефективності стає одним із найважливіших завдань управління комерційною організацією.

Багатомірний, комплексний характер категорії «ефективність» зумовлює складність її змістовного розуміння, оцінки та вибору методів, підходів до управління в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища в Україні та особливостей внутрішнього середовища вітчизняних компаній, що знаходяться під постійним тиском зовнішніх негативних чинників.

З початку 90-х років ХХ століття вітчизняна економіка вступила на шлях переходу до ринкової економіки. Протягом минулих 30 років в Україні відбувалася досить жорстка адаптація до вимог часу, що включала переділ власності, децентралізацію галузевих структур, їх подальшу інтеграцію в нові організаційно-правові форми. В умовах переходу до ринкової економіки та її становлення змінилися трактування та ієрархія критеріїв ефективності, їх змісту та характеристики. Змінилися і пріоритети, під впливом яких створювався та накопичувався науковий матеріал із проблем ефективності діяльності бізнес-організацій та управління цим процесом [1, с. 120-126].

Ефективність діяльності бізнес-організації – одне з найбільш узагальнюючих понять економіки, що відбиває складну соціально-економічну діяльність відтворення, процес розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. В даний час існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та підходів до її ефективного управління, що базується на значному науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків.

Вчені дають перші посилання на поняття «ефективність» у трактаті Сунь Цзі «Мистецтво війни». В цій відомій праці її автор говорить про те, що щоб бути ефективним необхідно кілька умов: володіти інформацією про свої сильні та слабкі сторони; володіти інформацією про слабкі та сильні сторони противника [2].

Питання управління ефективністю з точки зору комерційної чи бізнес-організації почало цікавити практиків і вчених набагато пізніше. Першим ученим, який став із практичного погляду розглядати питання ефективності у контексті діяльності менеджерів, був інженер Ф.У. Тейлор. На межі XIX та XX століть Тейлором було розроблено основи наукової організації праці. Суть його теорії полягала у впровадженні чотирьох принципів в діяльність бізнес-організації: встановлення правил; професіоналізм працівників; уважне ставлення до працівника та оплати праці; рівноцінний розподіл роботи та відповідальності [3, с. 12].

В подальшому тема ефективності почала активно розглядатися науковцями у контексті багатьох аспектів господарської діяльності бізнес-організацій. В даний час існує безліч визначень та підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації. Вони ґрунтуються на аналізі різних груп показників економічної результативності. Так, вчений дослідник Л.М. Дос Сантос розглядає управління ефективністю в рамках менеджменту і у зв'язку з цим виділяє такі поняття як управління бізнесом та ефективність управління [4, с. 73–78]. Ці поняття розрізняються таким чином, а саме:

- управління бізнесом – це результативне та ефективне досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою оцінки та аналізу відповідної вхідної інформації, а також вироблення цих управлінських рішень, які є вихідною інформацією;
- ефективність управління – це здійснення управління за правилом вироблення та реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами та ресурсами. Варто зазначити, що таке розуміння ефективності діяльності бізнес-організації обмежене предметною сферою застосування цього наукового знання, а саме системою менеджменту або управління організацією.

Інші дослідники-економісти, такі як Савченко С.М. та Нікітін В.Г. [5], розглядають з різних сторін управління ефективністю діяльності підприємства. У своїх дослідженнях вони посилаються на кла-

сиків економічної теорії, таких як Дж.М. Кейнс, Д.Рикардо, П. Хейне. Ці вчені у своїх працях описують управління ефективністю як процес досягнення максимального рівня співвідношення між результатом (ефектом) та витратами (ресурсами). За результатами своїх досліджень Савченко С.М. та Нікітін В.Г. висувують гіпотезу про те, що від рівня та якості такого управління залежить кінцевий результат діяльності бізнес-організації та її ефективність [5]. Це означає, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язується з наміченими підприємством цілями та кінцевими результатами їх досягнення.

У Міжнародних стандартах обліку та фінансової звітності для оцінювання результатів діяльності фірми та її ефективності зроблено основний акцент на показниках фінансових результатів діяльності, зокрема прибутку. На даний момент найбільшої популярності у світі набули дві концептуально розроблені моделі: IFRS (міжнародні стандарти фінансової звітності) та US GAAP (загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку). Першу модель визнали у світі, тому що вона орієнтована на систему міжнародного обліку, а другу – як через жорсткі вимоги SEC (комісії з цінних паперів та бірж Сполучених Штатів Америки), так й завдяки привабливості американського ринку капіталу, який є найбільшим у всьому світі [6, с. 147-150].

Ще детальніший аналіз ефективності діяльності підприємства та управління цим процесом проведено Коваленко М.В., Фоніною Я.В. та Дейнеко К.А. [1, с. 120-126], які розглядають це управління в контексті стратегічного планування та сталого розвитку підприємства. Також вчені звертають увагу на ефективність діяльності бізнес-організації та її безпосередній зв'язок з економічною результативністю. Автор звертає увагу на те, що розгляд стратегічного планування та сталого розвитку у контексті управління ефективністю дозволяє відобразити фінансові та матеріальні потоки між підприємством та основними зацікавленими сторонами; показати, чому компанія впливає на економічне становище цих зацікавлених сторін; подати інформацію про те, як у результаті синергії створюється та розподіляється додана вартість.

Підтвердженням важливості питань, що стосуються пошуку шляхів управління ефективністю діяльності бізнес-організацій є наведені у табл. 1 підходи до розуміння досліджуваної економічної категорії «управління ефективністю».

Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «управління ефективністю»

Автор / джерело	Визначення	Коментар автора
Кущенко А.В. [7]	«Управління ефективністю діяльністю організації – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».	Акцент робиться на оперативному управлінні ефективністю, в той час як довгострокові завдання залишаються поза увагою.
Говорушко Т.А., Климаш Н.І. [8]	«Відстоюють ціннісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства».	ВМ є популярною концепцією управління, але її використання як підходу до наукового визначення економічної категорії є поверховим.
Армстронг М. [9]	«Управління ефективністю діяльністю організації – систематичний та безперервний процес удосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів».	Визначення має декілька важливих характеристик, які відображають зміст процесу управління, а саме систематичність та безперервність.
Гончарук А.Г. [10]	«Вважає, що таке визначення досить обмежене, оскільки воно заганяє процес управління ефективністю у вузькі часові рамки (оперативність). А також функціонально обмежує його лише регулюванням, упускаючи інші важливі функції управління – планування, оцінку, аналіз, контроль тощо».	Автор підтримує позицію вченого щодо часових рамок процесу управління ефективністю, які не можуть обмежуватися короткостроковим періодом, а повинні також розширюватися на весь можливий горизонт планування.
Холдсворд Е. Джирасін Д. [11]	«Управління ефективністю включає заходи щодо спільної роботи, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності клієнтів».	Визначення нагадує в більшій мірі концепцію, а не змістовне розкриття економічної категорії «управління ефективністю».

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9; 10; 11]

Таким чином, ефективність діяльності бізнес-організації – є інтегрованою концепцією менеджменту, яка об'єднує різні сфери господарської діяльності бізнес-організації, включаючи стратегічне управління, управління кадровим потенціалом, операційне планування та управління, планування, облік, аналіз та контроль результатів, відповідні підходи, моделі та методи, та обов'язково програмне забезпечення для забезпечення стійкого підвищення ефективності організації у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати під управлінням ефективністю діяльності бізнес-організації розуміти процес забезпечення результативності організації, що заснована на її здатності здійснювати адекватну стратегічно вірну постановку цілей з повним урахуванням стану та тенденцій зміни зовнішнього середовища функціонування, створювати та використовувати сукупний потенціал, що забезпечує максимальне задоволення споживачів та вимог ринку у продукті та отримання економічних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання з оптимальними витратами необхідних ресурсів.

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації зводиться до створення відповідної системи та організаційно-економічного механізму впливу на результати роботи організації, підвищення ефективності управління витратами, отримання запланованих доходів, забезпечення цільового рівня прибутковості при врахуванні інтересів зацікавлених сторін. У зарубіжній практиці подібна система отримала назву «управління ефективністю бізнесу», що походить від англomовного терміну «corporate performance management» (скорочено – CPM або просто CP – «performance management») [12, с. 17-36].

Кожне підприємство повинно визначитися з тим, наскільки розвиненою буде в нього система управління ефективністю діяльності, яка буде мета функціонування такої системи, що виступатиме об'єктом управління та хто буде реалізувати заходи з управління (суб'єкти управління).

Зазначені базові положення чітко вписуються в модель системи управління ефективністю, запропоновану А.В. Куценко у вигляді схеми, що зображена на рис. 1 [7, с. 18].

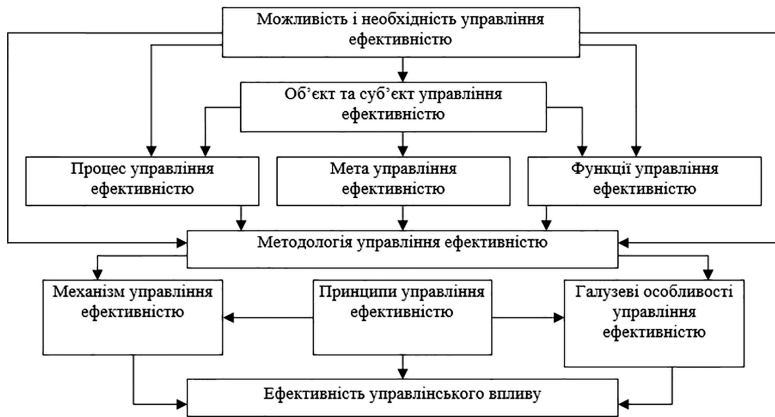


Рис. 1. Система управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Об'єктом управління ефективністю діяльності бізнес-організації фактично є процес функціонування організації, тобто здійснення господарської діяльності у всіх характерних для компанії проявах, а суб'єктами управління, відповідно, управлінський персонал бізнес-організації, на якого покладені завдання із загального переліку питань управління ефективністю бізнесу.

Головна мета в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації лежить у площині інтересів власників бізнесу, для яких важливою є постійна максимізація їх добробуту як в поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Здійснене вище формулювання мети управління ефективністю, її суб'єктів та об'єктів управління, реалізується в рамках певної послідовності етапів. Це дає змогу зробити важливе твердження про те, що управління ефективністю діяльності бізнес-організації повинно базуватися на процесному підході до управління, який ґрунтується на виділенні певного переліку функцій менеджменту. Як влучно зазначає С.С. Ткачова, досягнення цілей управління ефективністю діяльності бізнес-організації реалізується не одномоментно, а проходить ряд етапів, в рамках яких відбуваються безперервні дії, які в науці менеджменту прийнято називати функціями управління [13, с. 68-75]. Іншими словами можна говорити

про те, що процес управління – це сума його функцій, тобто тих видів діяльностей та впливів, які здійснюються суб'єктом управління по відношенню до об'єкта управління. При цьому процес управління хоча формально і має початок та кінець, але фактично процес управління проходить через відповідні функції та є безперервним в рамках замкненого кола. Тобто після проходження всіх етапів управління компанія повертається на початок цього процесу і він відбувається знову.

Функція встановлення цілей або «цілевизначення» формує цільову спрямованість діяльності бізнес-організації у напрямку досягнення встановлених суб'єктом управління цілей, які визначають майбутнє становище складових об'єкту управління. Під час встановлення цілей підвищення ефективності діяльності бізнес-організації потрібно дотримуватися принципу супідрядності, тобто має бути встановлена головна мета діяльності організації з подальшою її розбивкою на цілі другого та за нею необхідності іншого порядку.

Після виконання функції «цілеполагання» наступним етапом процесу є «планування». В рамках виконання цієї функції суб'єктами управління здійснюється розробка корпоративної стратегії та тактичних дій для досягнення поставлених цілей і завдань. Також в рамках виконання завдань цієї функції встановлюються плани та графіки кожного конкретного заходу управління ефективністю діяльності бізнес-організації, орієнтованих на досягнення головної мети.

Третьою функцією управління ефективністю діяльності бізнес-організації є функція «організація» головним призначенням якої є створення умов для практичної реалізації встановлених цілей та прийнятих для реалізації планів та заходів. Важливим матеріально-технічним забезпеченням для ефективної реалізації функції «організація» є документування, коли всі залучені сторони матимуть документальне підтвердження встановлених цілей та завдань.

Невід'ємною серед всього переліку функцій управління є «мотивація». Без необхідної зацікавленості суб'єктів та об'єктів управління головна мета підвищення ефективності управління діяльністю бізнес-організації вірогідно, що не буде досягнута. Підприємство повинно використовувати весь наявний арсенал матеріальних та нематеріальних інструментів для підвищення мо-

тивації працівників, їх залученості до процесу підвищення ефективності функціонування компанії.

Функція «контроль» дає змогу контролювати процес досягнення мети у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації та за необхідності здійснювати коригувальні заходи для відновлення руху у напрямку досягнення мети. В рамках цієї функції підприємством може бути розроблено відповідні стандарти та критерії, які виступають індикаторами для виконавців. Ці індикатори дають змогу побачити, чи досягається мета, чи має місце негативне відхилення від плану. В останньому випадку повинні прийматися оперативні заходи для корегування дій.

Об'єднуючими процесами в реалізації функцій управління є процес «прийняття рішень» та процес «комунікації», які в сукупності забезпечують життєдіяльність циклу виконання функцій встановлення цілей, планування, організації, мотивації та контролю під час загального процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організації. При цьому варто звернути увагу на те, що описані вище п'ять функцій менеджменту є фундаментом, на якому базується концепція corporate performance management (CPM).

Концепція управління ефективністю діяльності все частіше застосовується вітчизняними компаніями. За даними дослідження, проведеного PwC [14], 42% респондентів вже використовують ключові показники ефективності (KPI), що розробляються на основі стратегії та ключових факторів формування вартості, а 33% планують використання таких KPI. Накопичений досвід компаній по всьому світу, особливо під час світової кризи (2008-2009 рр.) показав, що оцінка ефективності компаній та їх керівництва з акцентом на одному показнику (наприклад, прибутковості) без урахування всіх ризиків може призвести до збитків та втрати контролю над бізнесом.

У періоди криз обґрунтовано зростає роль фінансової функції в управлінні ефективністю. Згідно з дослідженням, проведеним Accenture [15], 80% компаній відзначили розширення зони відповідальності фінансової функції, що було викликане необхідністю прогнозу розвитку бізнесу та управління структурою витрат в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Недавнє дослідження Ernst&Young [16] показало, що 79% вищого керівництва, що приймає рішення, визнають той факт, що фінансова функція за останні 5 років стала більш задіяною зі стратегічної точки зору.

Дослідження PwC, згадане вище, також підтвердило зростання фінансових директорів в управлінні ефективністю бізнесу: 36% опитаних у 2018 р. проти 33% у 2015 р. вважають, що ключову роль в управлінні ефективністю діяльності компанії, крім генерального директора, повинен відігравати директор з фінансів.

Сучасні фінансові директори прагнуть брати більшу участь у стратегічному управлінні, активно використовуючи фінансову інформацію для пріоритезації стратегічних завдань через розподіл капіталу та управління вільним грошовим потоком.

Фінансова функція відіграє важливу роль в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації, але ця роль не має обмежуватися розумінням загальної корпоративної стратегії компанії. Фінансистам також варто розуміти стратегію та завдання діяльності кожного бізнес-підрозділу – це є запорукою успішного залучення цих підрозділів до стратегічного управління компанією.

Отже, можна з упевненістю говорити, що концепція управління ефективністю діяльності актуальна і є обов'язковим елементом стратегічного управління сучасної бізнес-організації. Стратегічна роль СРМ обумовлена тим, що система управління ефективністю спрямована на досягнення стратегічних цілей бізнес-організації, актуальність – можливістю швидше приймати рішення та правильно реагувати на зовнішні умови, що постійно змінюються. Питання правильної організації управління ефективністю бізнесу стає ще більш актуальними в умовах економічного спаду та економіки військового часу.

Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України Верховною Радою України в нашій державі було запроваджено воєнний стан, а наслідки цих подій призвели до того, що переважна більшість компаній була вимушена приймати складні рішення. Станом на початок жовтня 2022 року, тобто за 7 місяців повномасштабної війни, вже проведено багато досліджень щодо результатів цих подій на вітчизняну економіку та бізнес середовище. Серед секторів національної економіки, бізнес-організації яких зазнали найбільших втрат, виділяють аграрну сферу, сферу ІТ, енергетику, металургію, логістику, страховий ринок, тощо. При цьому в незалежності від сфери діяльності бізнес-організації, кожна з них зіштовхнулася з проблемою забезпечення людським капіталом. За різними оцінками після 24 лютого за кордон та в межах України евакуювалося більше 10 млн осіб. Це не могло

позначитися на можливостях компаній продовжувати свою діяльність у звичному режимі. Тому питання управління ефективністю та забезпечення виживання перед існуючими викликами постало перед кожною бізнес-організацією в Україні [17].

Для підтримки бізнесу в Україні на державному рівні було запроваджено цілу низку заходів та проектів, метою яких є згладжування негативних наслідків для бізнес-організацій. Такими загальними напрямками державної підтримки стали: тотальна дерегуляція, лібералізація та зміцнення державної підтримки. В рамках цих напрямів було скасовано вимоги щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності, здійснено лібералізацію трудових відносин між роботодавцем та робітником, запроваджено податкові новації для зниження податкового тиску на підприємців, скасовано багато перевірок та відмінено санкції за несвоєчасне подання бухгалтерської звітності, тощо.

Сучасну бізнес-ситуацію в Україні можна назвати відносно прогнозованою та зрозумілою порівняно з першими місяцями війни. Багатьом компаніям вдалося стабілізувати свою діяльність, оцінити свої втрати та можливості. На думку автора, ті бізнес-організації, які продовжать здійснювати проактивні кроки в системі заходів управління ефективністю після закінчення війни стануть новими лідерами ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У підсумку проведеного дослідження варто зробити ключові узагальнення та висновки. Необхідність управління ефективністю діяльності бізнес-організації у просторово-часовому ракурсі обумовлюється тим, що сучасним компаніям недостатньо лише забезпечувати позитивний грошовий потік та дохід власнику, постачати продукт клієнту, бути закритою системою, яка намагається мінімальним чином взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Проведений аналіз показав, що у сучасній економічній науці відсутнє єдине визначення категорії «управління ефективністю». За результатами аналізу запропоновано під управлінням ефективністю діяльності бізнес-організації розуміти «процес забезпечення результативності організації, що заснована на її здатності здійснювати адекватну стратегічно вірну постановку цілей з повним урахуванням стану та тенденцій зміни зовнішнього середовища функціонування, створювати та використовувати сукупний потенціал, що забезпечує максимальне задоволення споживачів та вимог ринку

у продукті та отримання економічних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання з оптимальними витратами необхідних ресурсів». Розглянуто систему та процес управління ефективністю діяльності бізнес-організації. Визначено об'єкт та суб'єкт управління, а також мету, яка досягається в рамках безперервного циклічного процесу встановлення мети (цілеполагання), планування, організації, мотивації, контроль. Об'єднуючими процесами управління ефективністю є процес прийняття рішень та комунікації. Зроблено висновок про те, що в умовах України концепція управління ефективністю діяльності є вкрай актуальною та обов'язковою складовою системи стратегічного управління сучасної бізнес-організації.

© **Гарафонов О.І., Купчевський П.О., Яценко І.В., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.

2. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (дата звернення: 10.10.2022).

3. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Переклад з англ. О. І. Закоротько. Київ: Контролінг. 2011. Вип. 1. 104 с.

4. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 73-80.

5. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 10.10.2022).

6. Шипіна С.Б. Зарубіжний досвід розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності за МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 147-150.

7. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

8. Говорушко Т.А. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с.

9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 с.

10. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.

11. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

12. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. Р. 17-36.

13. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. № 2. С. 68-75.

14. Серова Є., Троян Є. Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління. PwC, Опитування генеральних та фінансових директорів провідних компаній України, 2019. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performancemanagement/epm-2019.html> (дата звернення: 10.10.2022).

15. Boulanger P. *Finance and Performance Management Survey - When the Going Gets Tough, Call the CFO*. Accenture, 2020. URL: <http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance-performancemanagement-survey-2020-cfo.aspx>. (дата звернення: 10.10.2022).

16. Ilseman A.C., Cucuzza T.G. *Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value*. Ernst&Young, 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glassceiling---How-does-it-affect-you> (дата звернення: 10.10.2022).

17. Рихліцький В.О. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Електронне видання «Економічна правда»*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 10.10.2022).

REFERENCES

1. Kovalenko M.V., Fonina Ya.V., Deineko K.A. Osoblyvosti upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2018. № 4. S. 120-126.

2. Kalaman O.B. Osnovni skladovi kontseptsii upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (data zvernennia: 10.10.2022).

3. Teilor F. U. Pryntsypy naukovoho menedzhmentu. Pereklad z anhli. O. I. Zakorotko. Kyiv: Kontrolinh. 2011. Vyp. 1. 104 s.

4. Zhulai H. S. Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva yak vazhlyva skladova uspishnoho vedennia biznesu. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky. 2019. № 3. S. 73-80.

5. Savchenko S.M., Nikitin V.H. Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (data zvernennia: 10.10.2022).

6. Shypina S.B. Zarubizhnyi dosvid rozkryttia informatsii pro finansovi rezultaty u finansovii zvitnosti za MSFZ. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. 2016. Vyp. 17(4). S. 147-150.

7. Kutsenko A.V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU, 2018. 205 s.

8. Hovorushko T.A. Klymash N.I. Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-oriietovanoho pidkhotu: monohrafiia. Kyiv. «Lohos», 2013. 204 s.

9. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 c.

10. Honcharuk A.H. Upravlenye efektyvnostiu deiatelnosti predpriyatiya. Odesa: Astroprynt, 2012. 260 s.

11. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

12. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. P. 17-36.

13. Tkachova S.S. Evoliutsiia protsesnoho pidkholdu do operatsiinoi ta upravlinskoï diialnosti pidpriemstv. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriia Ekonomika*. 2012. № 2. S. 68-75.

14. Serova Ye., Troian Ye. Upravlinnia biznesom. Na shliakhu vid vymiriuvannia do upravlinnia. PwC, Opytuvannia heneralnykh ta finansovykh dyrektoriv providnykh kompanii Ukrainy, 2019. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performancemanagement/epm-2019.html> (data zvernennia: 10.10.2022).

15. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey - When the Going Gets Tough, Call the CFO. Accenture, 2020. URL: <http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance-performance-management-survey-2020-cfo.aspx>. (дата звернення: 10.10.2022).

16. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. Ernst&Young, 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glassceiling---How-does-it-affect-you> (дата звернення: 10.10.2022).

17. Rykhlitskyi V.O. Biznes v umovakh viiny: kto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva. *Elektronne vydannia «Ekonomiczna pravda»*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (data zvernennia: 10.10.2022).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 29.11.2022

УДК 330.46:658

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

Ганна Володимирівна ЖОСАН,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та ІТ
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: 0000-0002-3577-6701

Наталія Валеріївна КИРИЧЕНКО,

канд. екон. наук., доцент, завідувачка кафедри менеджменту та ІТ
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: 0000-0003-1721-258

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Метою роботи є визначення та структурування послідовності рівнів цифровізації бізнесу з описом їх основні відмінних рис. На кожному з сформованих етапів представлено рівні цифровізації бізнесу та певні передумови переходу, що забезпечують зміни у формуванні цифрового бізнесу та використовувани цифрові інструменти. Розуміння цих процесів дозволить приймати управлінських бізнес-рішення більш усвідомлено, всебічно, обґрунтовано, відповідно до умов та потреб підприємства на кожному етапі цифровізації.

У статті представлено послідовність рівнів, які бізнес проходить процес цифровізації, попередньо передумови їх зміни, які визначають перспективи та можливі проблемні аспекти переходу до кожного наступного етапу. Розвиток бізнес-систем завжди передбачає рух від старого до нового, від минулого до майбутнього, від простого до комплексного. Цифровий розвиток, як і будь-який інший, характеризується нескінченністю та циклічністю: досягнення цілей змінюється постановкою нових. Оптимальність траєкторії цифрового руху забезпечується чітким розумінням факторів, послідовності кроків, передумов переходу та методів цифрової трансформації.

Пропонований авторський підхід розкриває послідовність етапів (рівнів) у процесі цифрової трансформації бізнесу та його формування як цифрової екосистеми. Логіка цього процесу включає п'ять етапів: оновлення цифрових ініціатив – початок цифровізації - прийняття цифрової реальності - саморегуляція та багатоваріантний форсайт – відкрита цифрова екосистема.

Вихідними засадами теорії та методології дослідження стали ключові положення теорії розвитку управлінських та організаційних систем, управління змінами та стратегічного планування в умовах цифровізації економіки, бізнесу та суспільства.

Для дослідження питань визначення послідовності етапів цифрової трансформації бізнесу використовувалися емпіричні методи – опису, порівняння, моделювання, а також методи загальнонаукового пізнання – абстрагування, формалізації, генералізації та системного підходу. Інструментарій дослідження представлений графічними методами та структурно-логічною схематизацією.

Ключові слова: цифрова трансформація бізнесу, рівні цифровізації бізнесу, процес цифровізації бізнес-моделей, автоматизація, інформатизація, цифровізація, цифрова стратегія, цифрова культура, інструменти цифровізації, проблеми та перспективи цифровізації бізнесу.

Hanna ZHOSAN

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and IT
Kherson State Agrarian and Economic University

Natalia KYRYCHENKO

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and IT
Kherson State Agrarian and Economic University

MANAGEMENT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The purpose of the work is to define and structure the sequence of business digitization levels with a description of their main distinguishing features. At each of the formed stages, the levels of digitalization of business and certain preconditions of the transition are presented, which ensure changes in the formation of digital business and the digital tools used. Understanding these processes will allow management business decisions to be made more consciously, comprehensively, and reasonably, in accordance with the conditions and needs of the enterprise at each stage of digitalization.

The article presents the sequence of levels that the business goes through the digitalization process, the prerequisites for their changes, which determine the prospects and possible problematic aspects of

the transition to each subsequent stage. The development of business systems always involves moving from the old to the new, from the past to the future, from the simple to the complex. Digital development, like any other, is characterized by infinity and cyclicality: the achievement of goals is replaced by the setting of new ones. The optimality of the trajectory of the digital movement is ensured by a clear understanding of the factors, the sequence of steps, the prerequisites for the transition and the methods of digital transformation.

The proposed author's approach reveals the sequence of stages (levels) in the process of digital transformation of business and its formation as a digital ecosystem. The logic of this process includes five stages: renewal of digital initiatives – beginning of digitalization - adoption of digital reality – self-regulation and multivariate foresight - open digital ecosystem.

The starting points of the theory and methodology of the research were the key provisions of the theory of the development of management and organizational systems, change management and strategic planning in the conditions of digitization of the economy, business and society.

Empirical methods – description, comparison, modeling, as well as methods of general scientific knowledge – abstraction, formalization, generalization and system approach were used to investigate the issues of determining the sequence of stages of digital transformation of business. The toolkit of the research is represented by graphic methods and structural and logical schematization.

Keywords: digital transformation of business, levels of digitalization of business, process of digitalization of business models, automation, informatization, digitalization, digital strategy, digital culture, tools of digitalization, problems and prospects of digitalization of business.

Постановка проблеми. Обсяг інформації, який щодня генерується підприємствами досить масштабний, що продовжує випереджати можливості працівників компанії обробляти вхідну інформацію та запити від клієнтів і підрядників, а також обробляти інформацію про продажі, обслуговування, підтримку та операційні процеси в організації.

Цей нескінченний потік структурованої та неструктурованої інформації відштовхує організації від старих, застарілих методів роботи. Замість старих способів вони повинні використовувати кілька каналів для збору постійно зростаючих обсягів даних, на-

даних клієнтами, щоб стати повністю цифровими та вписатися в цифровий світ.

У той же час організації стурбовані внутрішньою ефективністю та операційною досконалістю у своїх галузях. У відповідь вони докладають зусиль для створення та впровадження нових ІТ-систем, які переосмислять цифрові операції, оптимізують внутрішні процеси, зменшать надмірність інформації, інтегрують бізнес-додатки зі сховищами даних і оцифрують дані організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема побудови бізнес-процесів розглядалася багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. І лише нещодавно в цю площину увійшло питання цифровізації, яке нині переважною кількістю науковців розглядається як оптимізація, вдосконалення бізнес-процесів будь-якої організації.

Так, наприклад, найвідомішими зарубіжними фахівцями в галузі вивчення організації бізнес-процесів є А. Айєта, Д. Боуден, М. Пренск, П. Оже, К. Шукез, Д. Робертсон, А. Барнье, Д. Тепскотт, Дж. Галлауггер, С. Стромайер, Дж. Манзіні, С. Чонг, Майкл Р. Уейд та ін. У свою чергу, важливо відмітити вагомий внесок у цей напрямок вітчизняних вчених, серед яких ми обрали праці К. Багацької, Ю. В. Шевченка. Вдовиченко В., Гейдор А., Б.С. Тетерятник, О.Ю. Гусева, С. В. Легомінова, А. А. Нотаріна, В. А. Іва, С. А. Синягов, О. В. Шатілова, Н. А. Шишук, А. М. Грибіненко, А. Ю. Гусева, С. В. Легомінова та ін. Наявність у зарубіжній та вітчизняній науці значної кількості досліджень з цифровізації та впливу на бізнес-процеси організацій свідчить про зацікавленість у впровадженні Четвертої промислової революції, а отже, адаптації до сучасних умов на всіх рівнях.

Метою статті є визначення та структурування послідовності рівнів цифровізації бізнесу з описом їх ключових відмінних характеристик. На кожному з представлених рівнів цифровізації бізнесу формуються певні передумови переходу, які забезпечують зміну формування цифрового бізнесу та використовуваних цифрових інструментів. Розуміння цих процесів дозволить зробити управлінські бізнес-рішення більш усвідомленими, комплексними, обґрунтованими, відповідними умовам і потребам підприємства на кожному етапі цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація бізнес-процесів і підприємства в цілому вже не розглядається

просто як один із можливих варіантів стратегічного розвитку, а виступає як об'єктивна необхідність, яка змінює усталені правила ведення бізнесу та пов'язана з підвищенням його конкурентоспроможності. Формування цифрової культури підприємства є основою його майбутнього функціонування та зростання.

Раніше достатньо було сформувати основу конкурентних переваг за одним або кількома бізнес-параметрами – якістю, ціною, рівнем обслуговування. Наразі для отримання суттєвої та стійкої конкурентної переваги підприємствам будь-якої сфери діяльності необхідно комплексно впроваджувати інновації та цифрові технології на всіх рівнях діяльності, це стосується продуктових рішень, бізнес-процесів, а також побудови бізнес-моделі.

Загалом, цифрова трансформація є одним із ключових етапів процесу трансформації, який складається з наступних напрямків: автоматизація, інформатизація, цифровізація. Бізнес-процеси передбачають використання комплексу технічних засобів, математичних систем, методів управління, інженерних та інформаційних технологій, які дозволяють повністю або частково перевести ручну працю в машинну, автоматичну. Інформатизація бізнес-процесів полягає у використанні інформаційних систем і технологій для забезпечення ефективної взаємодії та обміну інформацією між різномірними елементами системи управління, виробничими та іншими організаційними процесами, а також базами даних і масивами даних на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цифровізація бізнесу базується на заміні фізичних (аналогових) систем збору, обробки, аналізу, зберігання та передачі даних цифровими технологіями, які сприяють трансформації організаційних принципів роботи, формуванню нової бізнес-культури з урахуванням нових цифрових технологічних можливостей.

Слід зазначити, що ці процеси можуть здійснюватися на підприємстві як послідовно, так і паралельно.

Тенденції проникнення цифрових технологій у всі сфери бізнесу та суспільства дозволяють класифікувати підприємства за рівнем прийняття цифрової реальності [3].

1. Традиційний, аналоговий бізнес. У структурі діяльності таких підприємств переважають матеріальні, фізичні активи. Водночас виникають передумови та оцінюються можливості впровадження цифрових рішень та інструментів, які є спонтанними, фрагментарними.

2. Інтернет-бізнес представлений підприємствами, які активно використовують нові цифрові технології. У структурі такого бізнесу домінують віртуальні канали дистрибуції та комунікації. Однак фізичні активи також відіграють важливу роль (офіси продажу та обслуговування, пункти самовивозу, складські запаси).

3. Віртуальний бізнес втілює діяльність підприємств з високим проникненням цифрових досягнень. Такі підприємства не прив'язані до жодного фізичного активу.

Ця класифікація також представляє своєрідну модель цифрової трансформації бізнесу від офлайн до віртуальної діяльності, залежно від ступеня залучення цифрових технологій та складності інформаційної архітектури підприємств.

Ключовою проблемою більшості представлених підходів до опису процесу цифрової трансформації бізнесу є відсутність чіткого опису кожного з етапів із визначенням критеріїв віднесення бізнесу до певного рівня цифровізації.

Становлення цифрового бізнесу можна представити у вигляді двох ключових фаз (рис. 1): по-перше, фаза нульового рівня цифровізації характеризує доцифровий етап функціонування бізнесу; по-друге, фаза цифровізації, яка включає чотири послідовні етапи впровадження цифрових інструментів у діяльність організацій. Фаза – це якісно визначена частина процесу. Перехід від однієї фази до іншої передбачає значні якісні зміни в організації [8].

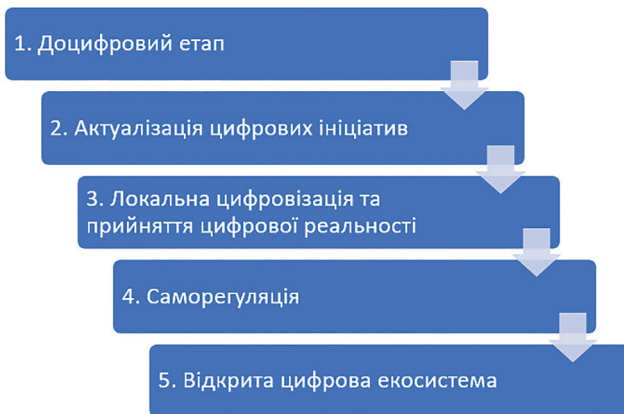


Рис. 1. Фази та етапи становлення цифрового бізнесу

Тенденції цифрової трансформації суспільства, економіки та бізнесу призвели до серйозних соціальних трансформацій та значних змін у якості життя. Широке розповсюдження та впровадження досягнень цифрової індустрії в бізнес-процеси пов'язані з очікуванням швидкого підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, якості продукції, швидкість досягнення результатів та формування нового прогресивного підходу до ведення бізнесу, що відповідає вимогам сучасного ринку та рівню інноваційного розвитку.

Висновки. У процесі цифрової трансформації бізнесу змінюється кілька послідовних етапів, протягом яких можна простежити зростання та ускладнення цифрової архітектури бізнес-моделей. Водночас зазначена послідовність етапів не завжди чітко дотримується в практиці цифрової трансформації бізнесу – в результаті активного впровадження і розвитку цифрової культури, можливо, бізнес пропускає один або навіть кілька етапів, «перестрибуючи» на вищий рівень цифровізації.

Розглядаючи цей процес, слід зазначити, що кожен з етапів відрізняється рівнем технологічного оснащення, адаптивністю системи управління, кадровим забезпеченням цифровими компетенціями.

Важливо враховувати, що на всіх етапах цифровізації бізнесу, починаючи з підготовки, потрібна систематична робота з навчання та підвищення кваліфікації персоналу [5].

Крім того, необхідно розуміти, що процеси формування бізнес-цифрової інфраструктури мають мету, пов'язану в першу чергу з підвищенням ефективності бізнесу, і не повинні здійснюватися заради самого процесу цифровізації. При формуванні стратегії цифрового бізнесу важливо ретельно оцінити очікувані результати цифровізації, врахувати ризики та обґрунтовано визначити напрямки реалізації цифрових бізнес-ініціатив.

Бізнес і суспільство знаходяться в постійному русі. У сучасних умовах підприємцям доводиться визнавати та приймати нові правила цифрової реальності, в якій звичні шаблони стають незастосовними. Адаптивність підходу до управління, а також своєчасність і точність впровадження прогресивних рішень відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та завоювання лідерських позицій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Yuriy Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Hanna Zhosan, Inna Dotsenko, Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Volume: 63 Issue: 6. Publication Year: 2020. pp. 1430-1448. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2218> (дата звернення: 15.11.2022).

2. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* Volume 43 Issue 2 Page 237-248 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355> (дата звернення: 15.11.2022).

3. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*, Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 15.11.2022).

4. Аверчев О.В., Нікітенко М.П. Діджиталізація, як інструмент управління в агрономії «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти присвяченої Дню науки (16 травня 2022 р., м. Херсон, м. Кропивницький) / за ред. Н.В. Кириченко, Г.О. Димової та ін. – Херсон- Кропивницький: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022. С. 13-16.

5. Павлова О.В, Олійник І.В. Управління інтегральним рівнем конкурентоспроможності продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Галицький економічний вісник*, 2021. Том 69. № 2. С. 110-117.

6. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.

7. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7 (дата звернення: 15.11.2022).

8. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. *Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/es_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 14.11.2022).

9. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинрингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (дата звернення: 15.11.2022).

10. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки* № 4 (46), 2020. С. 249-255.

REFERENCES

1. Yuriy Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Hanna Zhosan, Inna Dotsenko, Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Volume: 63 Issue: 6. Publication Year: 2020. pp. 1430-1448. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2218> (дата звернення: 15.11.2022).

2. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* Volume 43 Issue 2 Page 237-248 2021c <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355> (дата звернення: 15.11.2022).

3. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*, Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 15.11.2022).

4. Averchev O.V., Nikitenko M.P. Didzhytalizatsiia, yak instrument upravlinnia v ahronomii [Digitization as a management tool in agronomy] «Suchasna molod v sviti informatsiinykh tekhnolohii»: materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh ta zdobuvachiv vyshchoi osvity prysviachenoї Dniu nauky (16 travnia 2022 r., m. Kherson, m. Kropyvnytskyi)/zared.N.V.Kyrychenko,H.O.Dymovoitain.—Kherson-

Kropyvnytskyi: Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrskiy V.S., 2022. S. 13-16.

5. Pavlova O.V, Oliinyk I.V. Upravlinnia intehralnym rivnem konkurentospromozhnosti produktiv pidpriemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia [Management of the integrated level of competitiveness of products of agricultural engineering enterprises]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 2021. Tom 69. № 2. S. 110-117.

6. Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. Sutnist tsyfrovoy transformatsii z riznykh pozytsii pidpriemtsiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists] Ekonomika ta derzhava. 2021. № 9. S. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.

7. Husieva, O. Iu., & Lehominova, S. V. (2018). Didzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitization - as a tool for improving business processes, optimizing them]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business, 1 (23), 33-39). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 [in Ukrainian].

8. Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoy transformatsii [Digitizing the economy in the new paradigm of digital transformation]. Mizhnarodni vidnosyny – International relations, 16. Serii. Ekonomichni nauky. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 [in Ukrainian].

9. Prodius O. I. Teoretychno-metodychni osnovy reinzhrynhu biznes-protsesiv. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (data zvernennia: 25.11.2021).

10. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii. Problemy ekonomiky № 4 (46), 2020. S. 249-255.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 14.12.2022

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>

Марина Володимирівна ШАШИНА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0001-6676-3316

Дмитро Олексійович МОСІЙЧУК,

студент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0002-7407-7145

УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІЙНИ

Стратегічне управління та стратегічне планування – елементи менеджменту підприємством, що відіграють велику роль у подоланні кризових становищ та постійно працюють у зв'язці та доповнюють один одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на реалізацію стратегії, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до мети. Хоча війна не зовсім підпадає під стандарти кризових становищ, у більшості наукових робіт зі стратегічного управління її відносять до них. Умови війни впливають на усі сфери діяльності підприємства. Такі умови у стратегічному менеджменті називають кризовими явищами. Стратегія управління кризою — це план дій, розроблений для того, щоб допомогти організації впоратися з раптовою, несподіваною подією, яка може завдати шкоди бізнесу. У статті розглянуті практичні поради та алгоритми дій керівника підприємства для стабілізації та захисту підприємства, що стикається з кризою. Навчання персоналу є елементом управління персоналом, що покликаний підвищити рівень його готовності до умов ведення підприємства в умовах війни. Співробітники – перша лінія оборони у кризовій ситуації. Ось чому важливо навчити їх вашому плану та переконатися, що вони знають, що робити у надзвичайній ситуації. Після кризового становища важ-

ливо приділити деякий час оцінці того, що сталося і як команда впоралася з кризою. Грамотний менеджмент дозволяє блокувати серйозні наслідки, що можуть ввести підприємство у кризу або навіть банкрутство.

Ключові слова: менеджмент, криза, стратегічне управління, війна, управління.

Maryna SHASHYNA

Doctor of economics science, associate professor,
professor of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

Dmytro MOSIICHUK

Student of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

ADMINISTRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT PLANNING AT THE ENTERPRISE LEVEL IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY

Strategic management and strategic planning are elements of enterprise management that play a major role in overcoming crisis situations and constantly work in conjunction and complement each other. Strategic management is a complex process aimed at implementing a strategy, and planning is an analysis of the current situation and determination of the next step on the way to the goal. Although war does not quite fall under the standards of crisis situations, in most scientific works on strategic management it is classified as one. War conditions affect all spheres of enterprise activity. Such conditions are called crisis phenomena in strategic management. A crisis management strategy is a plan of action designed to help an organization deal with a sudden, unexpected event that could damage the business. The article deals with practical advice and algorithms of actions of the head of the enterprise to stabilize and protect the enterprise facing a crisis. Personnel training is an element of personnel management designed to increase the level of their readiness for the conditions of running an enterprise in wartime conditions. Employees are the first line of defense in a crisis

situation. That's why it's important to teach them your plan and make sure they know what to do in an emergency. After a crisis situation, it is important to take some time to assess what happened and how the team handled the crisis. Competent management allows you to block serious consequences that can lead the company to a crisis or even bankruptcy. The conclusion of the work was that a sustainable crisis management strategy can adapt and respond to any situation. It is important to have a team that is ready for anything, and this is the task of a well-constructed strategy.

Key words: management, crisis, strategic management, war, administration, planning.

Постановка проблеми. Через війну в Україні увесь світ у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів, які змінили його докорінно. Змінилася глобальна система безпеки, світові інституції, економічні моделі, ставлення до середовища. Війна призвела до переоцінки інвестиційних відносин. Так одні інструменти довели свою надійність, інші були недооцінені, а ще інші взагалі не спрацювали як інвестиції. Усе це хитає економіку не лише держави, а і малого та середнього бізнесу, що потребує адаптації до нових умов. Тут на допомогу підприємствам приходять стратегічний менеджмент. [1]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування та управління було присвячено чимало спеціальних досліджень та монографій за кордоном. Величезний внесок у становлення та розвиток цього розділу науки управління зробили Михаліцька Н. [1], Бліхар В. [2], Ендрюс К., Портер М., Хемел Г., Мінцберг Г., Томпсон А. та інші вчені. З українських учених слід зазначити Міщенко С. [10], Герасимчук З. [11], Раєвнева О. [12] та Ілляшенко Н. [13]. Виходячи з цього, можна сказати, що в їх дослідженнях ці питання залишаються не вирішеними, що й зумовило актуальність цієї проблеми.

Мета статті – полягає у формуванні практичних рекомендацій та дослідженні планування стратегічного менеджменту в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний менеджмент (strategic management) – це алгоритм дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють підприємству вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах

зовнішнього середовища. І чим більш нестабільні умови цього середовища, то вище потреба компанії у чіткій стратегії.

Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління фірмою у межах реалізації стратегії. А також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням.

Стратегічне управління зародилося ще в 20-х роках минулого століття і вже інтуїтивно запроваджувалося у великих компаніях. (Наприклад, автомобільна корпорація General Motors вже в 1926 році за допомогою стратегії «автомобілі для будь-яких потреб і гаманців» збільшила свою частку ринку вдвічі, відібравши чимало клієнтів у Ford.)

Однак сам термін «стратегічний менеджмент» з'явився лише в 1965 завдяки американському вченому Ігорю Ансоффу. Він ввів це поняття у науковий ужиток, щоб відрізнити стратегічне управління, яке здійснюється на найвищому рівні, від поточного операційного – на рівні відділів та виробництва.

Передумовою до створення теорії про стратегію став науково-технологічний прорив та зміна умов ведення бізнесу. Новий час вимагав від підприємств запровадити стратегічне управління в систему менеджменту підприємства. Це означає потребу відійти від операційного управління, переглянути свої цілі та спрямувати всі зусилля на довгострокове планування.

Система стратегічного менеджменту включає розробку місії та цілей компанії, а також дії для їх досягнення. А це означає, щоб розробити ефективну корпоративну стратегію, менеджменту компанії потрібно відповісти на 3 ключові питання:

1. У якій ситуації зараз компанія і які можливості, ресурси в неї є?

2. Куди підприємство планує рухатися у майбутньому?

3. Як саме вона зможе досягти цих цілей?

А також використовувати всі елементи системи стратегічного менеджменту, щоб гарантовано досягти бажаних результатів:

- провести аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації (всередині компанії та на ринку);
- сформулювати місію та цілі компанії;
- розробити стратегічний план;

- проаналізувати портфель компанії;
- створити організаційну структуру;
- обрати систему керування;
- визначити політику підприємства у всіх сферах її діяльності;
- реалізувати стратегію;
- зібрати зворотний зв'язок та проконтролювати результати;
- доопрацювати стратегію у світлі набутого досвіду, умов і нових можливостей, що змінилися.

Як бачимо, стратегія не статична. Процес її розробки та впровадження циклічний, передбачає постійний зворотний зв'язок та коригування цілей.

Стратегічне управління та стратегічне планування постійно працюють у зв'язці та доповнюють один одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на реалізацію стратегії, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до мети.

Стратегічне управління – це постійний процес управління компанією, спрямований на розробку та впровадження стратегії. Де стратегія є сполучною ланкою між цілями компанії та лінією її поведінки, обраною для їх досягнення. Основна роль стратегічного управління в системі менеджменту при цьому – реалізувати місію компанії, посилити її конкурентні переваги, знизити витрати та допомогти їй досягти бажаних результатів.

Стратегічне планування дозволяє менеджменту оцінити поточну ситуацію на ринку та планувати майбутнє компанії. Організувати стратегічне планування в системі менеджменту правильно — означає постійно оцінювати загрози довкілля, з якими може зіткнутися компанія, шукати потенційні можливості та визначити наступні кроки на основі проведеного аналізу.

Існують різні визначення стратегічного планування, узагальнюючи які можна зробити висновок, що стратегічне планування – це процес вибору цілей на майбутнє та прийняття рішень для досягнення цих цілей.

Процес стратегічного планування включає:

- визначення або уточнення місії та цілей;
- збір та аналіз інформації, визначення факторів, що визначають досягнення цілей;

- вибір генеральної стратегії, формування бізнес-портфеля підприємства;
- розробка плану реалізації стратегії, вибір бізнес- та функціональних стратегій.

Стратегічне планування – це процес вирішення нечітких проблем – проблем, заснованих на суб'єктивних оцінках. Наприклад, якщо виробничий процес можна описати в певному наближенні за допомогою математичних формул, час від часу вносячи в них певні корективи, то при плануванні розвитку підприємства математичні методи не забезпечують необхідної точності.

При дослідженні стратегічного планування на підприємствах України (його необхідність у разі відсутності), стилю прийняття стратегічних рішень, характеристик, а також змісту стратегічного плану встановлено, що більшість українських підприємств використовують елементи стратегічного планування. У своїй практиці найчастіше складають бізнес-плани для вирішення конкретних завдань: реконструкції, технічного переоснащення. Вітчизняні менеджери виділяють найкращий розподіл ресурсів, що пояснюється гострою обмеженістю фінансів і активів в умовах кризи, а крім того, тим, що більшість менеджерів і фахівців, не маючи чіткого уявлення про стратегічне планування, пам'ятають про методіку складання п'ятирічних планів, де основний акцент робився на розподіл ресурсів.

Українські менеджери, як і їх закордонні колеги, одностайні в думці про необхідність стратегічного планування. Проте існують значні розбіжності з низки важливих питань методології стратегічного планування. Вітчизняні менеджери вважають найкращий розподіл ресурсів найважливішою основою стратегічного планування, тоді як у Великобританії та Японії на перший план виходить формування довгострокових цілей.

Коли компанії вдаються до планування на тривалий період, вони перш за все хочуть знати, куди вони йдуть і як мінімізувати ризики на цьому шляху. Однак довгострокове планування, яким користується більшість вітчизняних підприємств, не завжди є повністю стратегічним. Найчастіше це планування поточної діяльності, засноване в основному на аналізі минулого і припущенні, що компанія або бізнес розвиватимуться протягом, наприклад, п'яти-семи років відповідно до принципів, які мали місце в попередніх період. За великим рахунком, довгострокове планування можна назвати розвиненою формою комплексного бюджетування.

Важлива роль стратегічного планування підприємством полягає у його запобіганні негативного впливу кризових становищ. Зараз багато підприємств знаходяться в кризовій ситуації і потребують кардинальних змін у своєму управлінні. Найбільш серйозним кризовим становищем для усіх українських підприємств стала війна, розв'язана РФ проти України. Для вирішення низки проблемних питань на підприємстві необхідна цілеспрямована злагоджена діяльність усіх рівнів управління.

Карта успішності ведення бізнесу (рис. 1.) демонструє такі показники:

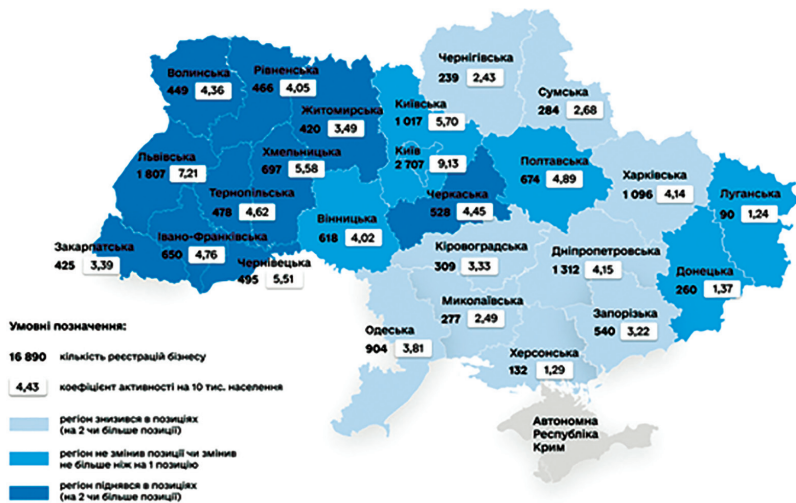


Рис. 1. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни

Джерело: взято автором з [4]

Основною проблемою, яка виникає при розвитку стратегічного управління на підприємстві, є поєднання стратегічної структури та існуючої організаційної структури, тобто це організаційна форма стратегічного управління. Це слід враховувати з метою підвищення ефективності реалізації стратегій підприємства.

В умовах війни особливого значення набуває керівний прошарок підприємства – управління підприємства повинно безперервно виконувати свої посадові обов'язки, тримаючи ситуацію

під особистим контролем. Гармонійне управління має місце тоді, коли стратегічна організаційна структура управління збігається з організаційною структурою управління підприємством у цілому, орієнтована на реакцію змін зовнішнього середовища, характеризується децентралізацією, гнучкістю, різнобічністю в діяльності окремих ланок, спрямованою при виявленні проблем нових управлінських рішень.

Організаційна структура розробляється менеджерами для досягнення стратегічних цілей організації. Це своєрідний офіційний план виконання завдань, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Коли керівництво складає список запропонованих бізнес-планів для компанії, складається бізнес-план організації.

Отже, можна зробити висновок, що стратегія управління підприємством може бути ефективною за умови гармонії між організаційною та стратегічною структурами управління. Таке управління відбувається тоді, коли кожен працівник має чіткі завдання та розуміє стратегічну мету підприємства в цілому. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління організації; без нього навряд чи можливе успішне функціонування організації в умовах ринкової економіки. У сучасній економічній ситуації, яка швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів без планування своїх дій та прогнозування наслідків.

Умови війни впливають на усі сфери діяльності підприємства. Такі умови у стратегічному менеджменті називають кризовими явищами. Стратегія управління кризою — це план дій, розроблений для того, щоб допомогти організації впоратися з раптовою, несподіваною подією, яка може завдати шкоди бізнесу. Метою стратегії управління кризою є мінімізація шкоди, спричиненої подією, і надання допомоги організації якомога швидше повернутися до нормального функціонування.

Антикризове управління — це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризи. Основними кризами, яких зазнає фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання, вважаються стратегічна криза, тактична криза та криза платоспроможності. Причиною всіх криз є некоректне управління, що не відображає справжнім потребам ринку. [3]

Умови війни вимагають професіоналізму, злагодженості дій та індивідуального підходу до кожної кризової ситуації. На цьому фоні можна виділити кілька важливих кроків для створення стратегії управління кризою.

По-перше необхідно визначити ключові ризики. Першим кроком у будь-якій стратегії управління кризою є визначення ризиків, які потенційно можуть вплинути на підприємство під час війни – економічна, територіальна складова є вирішальними. Це може бути що завгодно: від стихійних лих, проблем із ланцюгом поставок, війн, політичних рішень, податків до витоку даних.

Важливо сформувати групу антикризового управління. Коли вже визначені основні ризики, настав час почати їх планувати. Починати слід зі створення команди управління кризою. Ця команда має відповідати за розробку та реалізацію стратегії. Їм також доводиться справлятися з будь-якими кризами. Команда повинна складатися з людей з різних відділів компанії.

Колектив повинен мати так званий пріоритет «кризової орієнтації». При створенні команди управління кризою важливо визначити пріоритетність «кризового фокусу». Це означає, що команда повинна зосередитися на роботі в кризових ситуаціях, а не на повсякденних операціях. Це дозволить їм бути напоготові та готовими до будь-якої потенційної надзвичайної ситуації. Таким чином в умовах війни уся кризова політика підприємств отримала спрямування на подолання проблем, зумовлених війною.

Створення рекомендацій та протоколів керівника для команди є важливим напрямком їх взаємодії. Коли команда вже сформована, настав час встановити деякі правила та протоколи. Вони повинні включати такі елементи, як повітряна тривога, пошкодження майна, збої у постачанні та інше.

Керівнику підприємства слід регулярно перевіряти план за алгоритмом «а що, якщо ...». Важливо регулярно переглядати план на випадок екстремальної ситуації. Це допоможе забезпечити його ефективність і те, що кожен працівник знатиме, що робити в разі надзвичайної ситуації.

Ще одна гарна вправа — регулярно ставити питання на кшталт «що, якщо» про важливі аспекти плану. Це допоможе керівникові подумати про можливі проблеми та способи їх вирішення. Регулярне тестування плану також допоможе виявити слабкі місця або прогалини, які потрібно усунути.

Навчання персоналу є елементом управління персоналом, що покликаний підвищити рівень його готовності до умов ведення підприємства в умовах війни. Співробітники – перша лінія оборони у кризовій ситуації. Ось чому важливо навчити їх вашому плану та переконатися, що вони знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це можна зробити за допомогою модулів онлайн-навчання чи тренінгів. Це допоможе переконатися, що всі знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це також допоможе виявити слабкі місця у структурі плану. Регулярне навчання допоможе співробітникам почуватися готовими, коли щось станеться.

Також важливо документувати всі процеси та процедури. Таким чином, усі знатимуть, що і коли робитимуть. Документація є особливою важливою для складних процесів або процесів, пов'язаних з конфіденційною інформацією.

Спільне використання плану комунікації з усіма командами має важливе значення для успішної стратегії антикризового управління. Це гарантує, що всі знаходяться на одній сторінці та знають, що робити у разі надзвичайної ситуації. Це також допоможе уникнути плутанини та хаосу під час кризи. Хороший план комунікації повинен включати чіткі інструкції зі спілкування зі співробітниками та іншими заінтересованими сторонами.

У підручниках із менеджменту нема такого розділу, як «Управління командою в умовах війни». Багато пишуть про управління кризами (crisis management). Але криза — це не війна. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Коли виникає криза, команда антикризового управління повинна мати простір та ресурси, необхідні для виконання своєї роботи. Це може означати виділення спеціальної кімнати чи області. Це також може означати надання їм додаткових ресурсів та часу, відмову від повсякденних робочих завдань або просто надання їм простих речей, таких як необхідне ІТ обладнання. Наявність команди з усім необхідним допоможе їй ефективно впоратися із кризою. [2]

Після кризового становища важливо приділити деякий час оцінці того, що сталося і як команда впоралася з кризою. Це допоможе визначити області, які потребують покращення. Це також допоможе керівникові побачити, що добре спрацювало, а що можна було б зробити по-іншому наступного разу.

Таким чином можна стверджувати, що стійка стратегія антикризового управління може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього. Керів-

никові підприємства в умовах війни також необхідно встановити керівні принципи та протоколи, регулярно переглядати план та навчати співробітників тому, що робити у разі надзвичайної ситуації.

Висновки. Висновком роботи стало те, що стійка стратегія антикризового управління може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього, а це завдання правильно побудованої стратегії.

© **Шашина М. В., Мосійчук Д. О., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці: стаття. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції, Львів, 2022. С. 80-83

2. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.

3. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу: стаття, інтернет-джерело Букліб – студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

4. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Центр розвитку інновацій. 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

5. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2. С. 266-272.

6. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком. Луцьк: проблеми та перспективи. Економічні науки. Серія: *Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60-74.

7. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47-54.

8. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Випуск 33. С. 108-112.

REFERENCES

1. Mykhalytska N. Y. (2022) Pereosmyslennya prychnyn kryzovykh yavlysh v economitsi [Rethinking the causes of crisis phenomena in the economy: article]. Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects: materials of a scientific-practical online conference, Lviv. P. 80–83

2. Blihar V. S. (2022) Menedzhment i bezpeka v umovakh viyni: teoretychni ta prykladni aspekty [Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects]. Materials of a scientific-practical internet conference. Lviv: LvDUVS. P. 348.

3. Strategichne upravlinnya – sychasniy variant realizatsii tsilyovogo pidhodu [Strategic management — a modern version of the implementation of the target approach]. Article, Internet source Buklib – student library. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

4. Regionalni rezultati doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v umovakh viyni [Regional results of the study of the state and needs of business in the conditions of war]. Innovation Development Center. 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

5. Mishchenko S. V. (2016) Poednanya functsiy strategichnogo rozvytku ta antykrizovogo upravlinnya [Combining the functions of strategic development and anti-crisis management]. Actual problems of the economy. No. 2. P. 266–272.

6. Gerasimchuk Z. V. (2014) Strategichne upravlinnya stalym rozvytcom [Strategic management of sustainable development]. Lutsk: problems and prospects. *Economic sciences. Series: Regional economy*. Issue 11. P. 60–74.

7. Raevneva O. V. (2014) Suchasniy instrumentariy rozroblennya strategii rozvytku pidpryemstva [Modern toolkit for development of enterprise development strategy]. *Economy. Management. Entrepreneurship*. No. 26(1). P. 47–54.

8. Ilyashenko N. S. (2019) Metodychni zasadi vyboru strategiy vyperedzhayuchoho innovatsiyного rozvytku [Methodological principles of choosing strategies for the anticipatory innovative development of an industrial enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. Issue 33. P. 108–112.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 13.12.2022

УДК: 658.56

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>

Олена Вадимівна КОЗИРЄВА;

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна
ORCID ID 0000-0002-2014-4584

Вікторія Анатоліївна ЄВТУШЕНКО,

кандидат економічних наук, професор
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна
ORCID ID 0000-0002-7764-2277

Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА,

кандидат фармацевтичних наук, доцент
Національний фармацевтичний університет
ORCID ID 0000-0003-0766-7513

Марат АБДУЛАЄВ,

студент, Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто передумови побудови процесів для реалізації процесно-орієнтованого управління якістю на підприємстві. На основі аналізу встановлено, що сучасний стан управління якістю потребує впровадження процесного підходу для побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості з урахуванням існуючої організаційної структури підприємства, а також показників ефективності та результативності процесів.

Ключові слова: процесно-орієнтована модель, промислове підприємство, система менеджменту якості.

Olena KOZYRYEVA

Doctorate in Economics, professor
Kharkiv National University named after V. Karazin

Viktoriiа YEVTUSHENKO

PhD in Economics, professor
Kharkiv National University named after V. Karazin

Karyna SVITLYCHNA

PhD in Pharmacy, lecturer
National University of Pharmacy

Marat ABDULAEV

student, Kharkiv National University
named after V. Karazin

ORGANIZATIONAL ENSURING OF A PROCESS-ORIENTED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM'S BUILDING AT THE ENTERPRISE

The article examines the prerequisites for building processes for the implementation of process-oriented quality management at the enterprise. Based on the analysis, it was established that the current state of quality management requires the implementation of a process approach to build a process-oriented quality management system taking into account the existing organizational structure of the enterprise, as well as performance indicators and process efficiency.

Keywords: *process-oriented model, industrial enterprise, quality management system.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі економіка України значною мірою залежить від якості як одного із чинників забезпечення національних інтересів. Поліпшення якості продукції та послуг і відповідно конкурентоспроможності сприяє поширенню виробництва й обсягу продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках й зміцненню позиції підприємств, галузей та промисловості в цілому. Одним із глобальних завдань із забезпечення необхідного рівня якості продукції і послуг є побудова на підприємствах сучасних, процесно-орієнтованих систем менеджменту якості, а також впровадження інструментів для оцінки результативності й ефективності їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вплив на сучасну теорію і практику управління якістю мали роботи таких всесвітньо відомих спеціалістів, як М. Армстронга, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті, Дж. Харрінгтон, У. Шухарт [9-11].

Дослідження проблем якості продукції та організації виробництва проводилося в роботах учених: Ю.С. Братішко, Є.В. Гладуха, Д.І. Дмитрєвського, Г.В. Костюка, О.В. Крушельницької, Т. О. Мулик, П.А. Орлова, М.І. Шаповала, О. А. Шестопап [1-8].

Однак роботи цих спеціалістів містять у собі головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості, що виражені, як правило, у формі узагальнень та рекомендацій.

Метою статті є обґрунтування підходу до побудови й оцінки функціонування процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційне забезпечення побудови системи менеджменту якості (СМЯ) доповнює методичний підхід побудови, моніторингу й оцінки процесно-орієнтованої СМЯ та має суттєві переваги, що відрізняють його від існуючого, а саме:

1. забезпечення переходу від системи якості (якщо вона є на підприємстві) до СМЯ в цілому;
2. побудова ієрархії процесів відповідно до функціональної структури підприємства, що надає можливість визначити розподіл відповідальності між керівниками структурних підрозділів та власниками процесів;
3. врахування впливу зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати процес у відповідності до цих змін.

Основні складові основних етапів побудови СМЯ підприємства наведено на рис. 1.

Так, етап 1 включає вибір органу сертифікації, який передбачає ознайомлення з вимогами та одержання методичної допомоги при підготовці спеціалістів у галузі якості та при розробці документації СМЯ.

При виборі органу сертифікації враховуються наступні чинники: імідж органу сертифікації, кількість країн, в яких визнається виданий їм сертифікат; в яку країну підприємство буде поставляти свою продукцію; вартість сертифікації і подальших послуг. В Україні сертифікацію проводять в системі УкрСЕПРО або зарубіжним органом сертифікації, зокрема «Бюро Верітас», «Ллойд Регистр» та ін. Для оцінки та аналізу існуючої системи якості на основі аналізу вимог стандартів ISO серії 9000 рекомендується виконати наступні кроки: розробка анкети самооцінки; проведення самооцінки; аналіз отриманих результатів; розробка заходів за наслідками аналізу. Розроблені рекомендації враховують існуючі підходи [6,7] і визначають типову структуру анкети самооцінки для підприємств, фрагмент якої наведений у табл. 1.

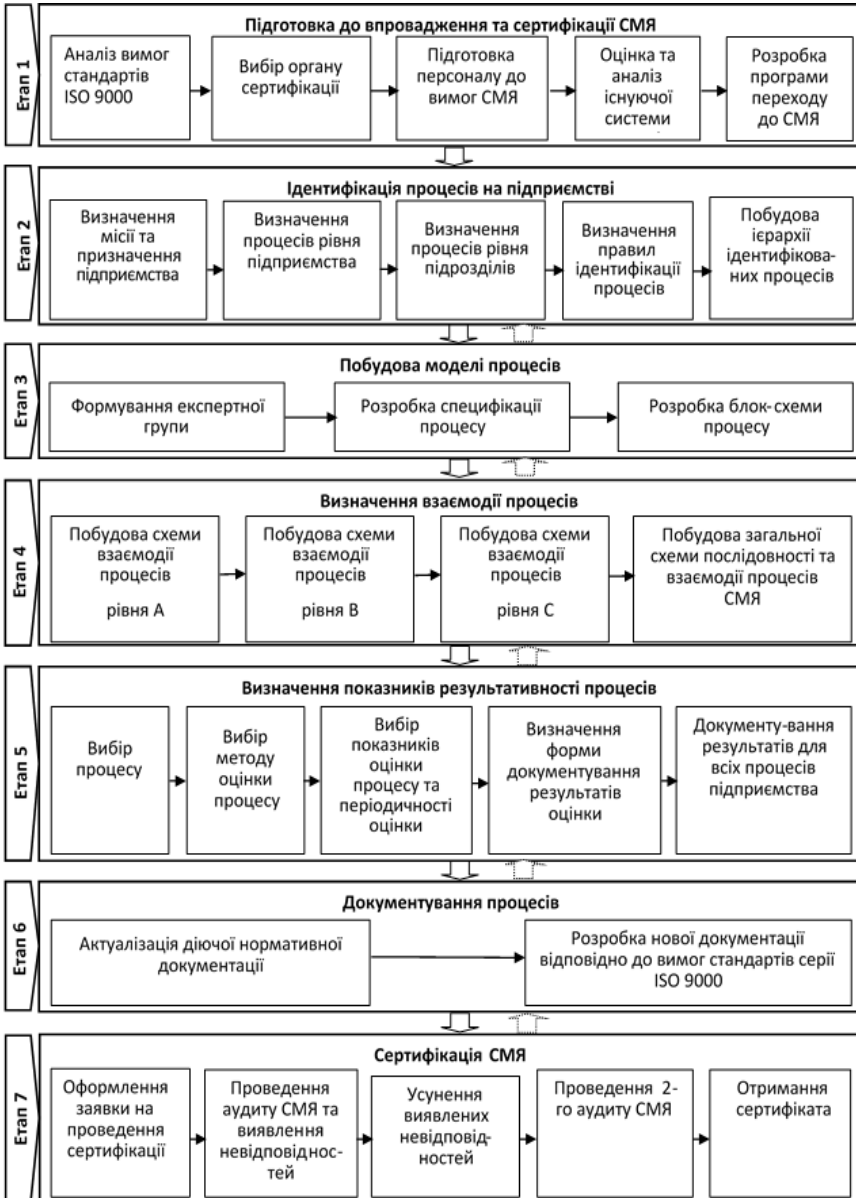


Рис. 1. Послідовність етапів побудови СМЯ на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2;4]

У рамках запропонованого організаційного підходу передбачається розробка та програма переходу до СМЯ, яка затверджується керівником підприємства.

Таблиця 1. Фрагмент анкети самооцінки

Підрозділ	Відділ постачання	
Процес	Управління закупівлею продукції та послуг	
Принцип	Оцінка	Пропозиції
Фокусування на споживачеві	4	Потрібно залучення зав. виробництвом для вибору нестандартних заготовок у постачальника, в іншому випадку матеріал йде в стружку
Лідерство керівництва	5	Жодної дії не потрібно

Етап 2. Ідентифікація процесів на підприємстві. На нашу думку, метою етапу ідентифікації процесів СМЯ є забезпечення зрозумілості, прозорості і керованості СМЯ, що базується насамперед на процесному підході. Для досягнення цієї мети вирішуються наступні завдання: визначення предмета діяльності (призначення) підприємства, а також його місії; формування ієрархії процесів СМЯ відповідно до предмета діяльності підприємства; забезпечення можливості перебудови системи процесів у разі розширення діяльності підприємства.

Відповідно до сформульованих задач, ідентифікація процесів починається з визначення предмета діяльності та місії підприємства. Деталізація призначення підприємства дає можливість ідентифікувати процеси рівня А СМЯ, які реалізують цілі підприємства та відповідають політиці підприємства в сфері якості. Загалом процеси рівня А можна назвати «адміністративні процеси», «процеси відповідальності вищого керівництва», «процеси стратегічного управління».

Для опису ідентифікованих процесів нами запропоновано табл. 2, що складаються з: ідентифікаційного коду процесу вищого рівня; шифру підрозділу; назви процесу; ідентифікаційний код процесу. Запропоновану ієрархію процесів в СМЯ підприємства наведено на рис. 2. Наприклад, процес А7 спрямований на реалізацію постійного поліпшення процесів на основі їх моніторингу. Даний процес рекомендується будувати відповідно до підходу поліпшення процесів та запропонованому методичному підходу з побудови, моніторингу й оцінки процесно-орієнтованої СМЯ.

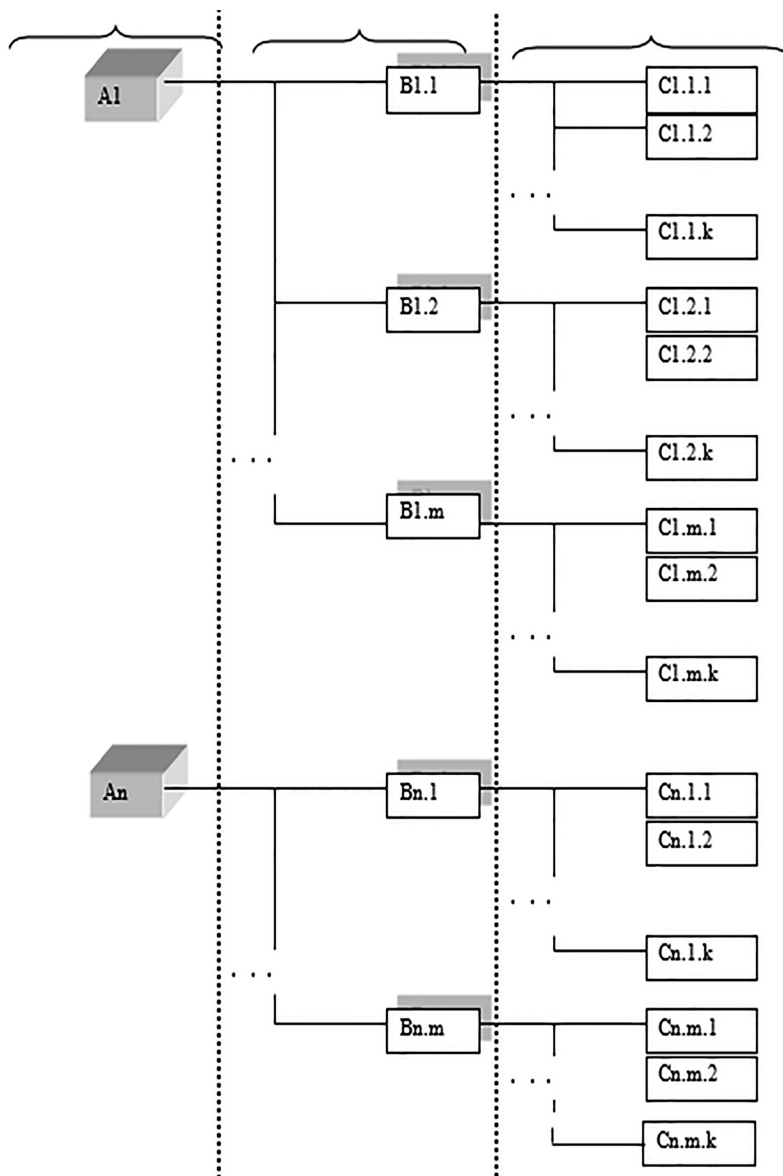


Рис. 2. Ієрархія процесів у СМЯ підприємства

Таблиця 2. Ідентифікація процесів

Ідентифікаційний код процесу	Назва процесу	Шифр або назва підрозділу
A1	Маркетинг і вивчення ринку	AB (адміністративний відділ)
A2	Проектування та розробка продукції	KB (конструкторський відділ)
A3	Управління закупівлею продукції та послуг, оцінка та вибір постачальників	СП (сектор постачання)
A4	Виробництво продукції	BB (виробничий відділ)
A5	Технічна допомога та обслуговування обладнання	TB (технологічний відділ)
A6	Управління персоналом	AB
A7	Моніторинг і вимірювання	СЯ (сектор якості)
A8	Управління документацією	TB

Етап 3. Побудова моделі процесів. На нашу думку, ефективне формування опису процесів передбачає дотримання наступних вимог: наочність і повнота описуваного процесу; відсутність дублювання інформації; можливість аналізу процесу керівниками, аудиторами, проектними групами та іншими споживачами залежно від потреби; раціональне використання раніше розробленої документації підприємства. Для розробки опису процесів доцільно сформувані експертні групи, в які повинні входити представник керівництва з якості, власник процесу, який відповідає за роботу і управління процесом.

Рекомендована специфікація процесу містить у собі наступні елементи:

Найменування і код процесу, що відображають його місце в сформованій ієрархії процесів (визначаються на етапі 2).

1. Власник процесу. В більшості організацій керівники підрозділів розпоряджаються (в рамках повноважень) ресурсами і несуть відповідальність за діяльність підлеглих, тому рекомендується керівників підрозділів визначати як власників процесів. Та-

кий підхід дозволяє уникнути конфлікту інтересів між процесною та функціональною структурами управління.

2. Підрозділ (тобто ті підрозділи, діяльність або частина діяльності яких охоплює даний процес).

3. Призначення процесу. Базується на предметі діяльності підприємства і в цілому визначає певне завдання або результат, якого потрібно досягти в ході процесу. Відповідає на запитання: «Для чого створений цей процес?» Призначення повинно бути узгоджено з іншими процесами і відображати вимоги внутрішніх та зовнішніх споживачів. Наприклад, призначення процесу виробництва – виробництво продукції згідно з нормативною документацією за певною номенклатурою, об'ємом у задані терміни. Для процесу управління документацією – забезпечення користувачів нормативною документацією, яка є адекватною, актуальною, необхідною і достатньою для здійснення діяльності підприємства. Коректне сформульоване призначення процесу є необхідною умовою визначення показників оцінки процесів.

4. Входи процесу і процеси-постачальники. Відповідно до процесного підходу вся діяльність підприємства описується сукупністю взаємодіючих процесів. Відповідно сировина, матеріали, комплектуючі тощо. на вході процесу забезпечуються процесами-постачальниками, зокрема процесами забезпечення ресурсами.

5. Виходи процесу і процеси-споживачі.

6. Ресурси процесу. Відзначимо, що в літературі [4.6] запропоновано розглядати входи та виходи процесів як різновидність ресурсів. Це дає можливість побудувати однотипний опис входів/виходів і ресурсів.

7. Впливи зовнішнього середовища. На основі аналізу діяльності підприємства за попередній період рекомендується визначити типові групи впливів та відповідні коригувальні дії.

Інформація, що міститься в специфікації процесу, дає первинне уявлення про процес. Для детального опису процедур процесу до специфікації додається блок-схема процесу.

Типовий фрагмент опису процесу А4 «Виробництво продукції» наведено в табл. 3.

Блок-схема даного процесу подана на рис. 3.

Таблиця 3. Фрагмент опису процесу А4 «Виробництво продукції»

Процес	А4 Виробництво продукції		
Власник процесу	Керівник відділу		
Підрозділ	Виробничий відділ		
Призначення	Виробництво продукції згідно з нормативною документацією, що відповідає вимогам, відповідній номенклатури, об'єму в заданий термін		
Вид ресурсу/ входи (виходи)	Найменування ресурсу	Процес – постачальник/ споживач	Впливи зовнішнього середовища
Персонал	Персонал виробничого відділу	А6 Управління персоналом	Порушення трудової дисципліни персоналом
Обладнання	Станки токарні, фрезерні, шліфувальні, прес, прес-форми, обладнання для зварювання, для різання металу	А5 Технічна допомога та обслуговування обладнання	1. Невідповідність робочих характеристик обладнання заданим вимогам. 2. Відмова обладнання
Сировина, матеріали, комплектуючі	Заготовки сталеві, компаунд, емаль, провід ПЕВ світлодіоди	А3 Управління закупівлею продукції та послуг, оцінка та вибір постачальників	Невідповідність розміру заготовок потребам (неефективне використання матеріалів)

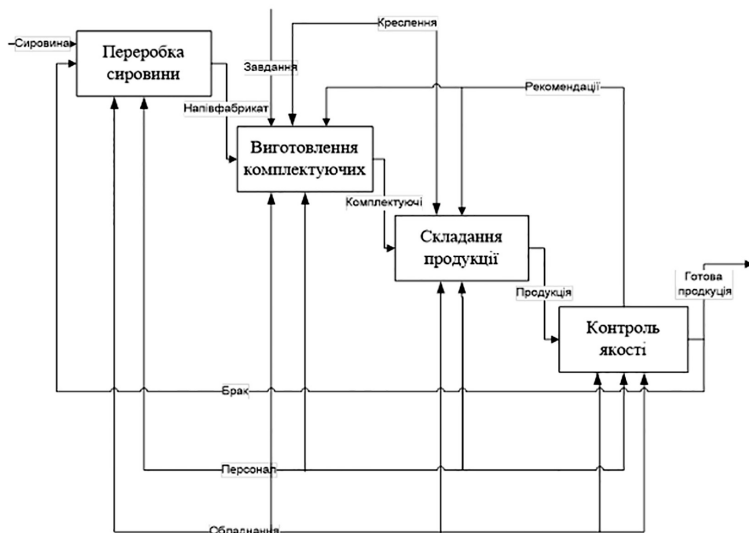


Рис. 3. Блок-схема процесу А4 «Виробництво продукції»

Етап 4. Визначення взаємодії процесів. Визначення взаємодії базується на розробленій специфікації процесу. Для визначення взаємодії процесів потрібно сформувати схему взаємодії. Така схема використовує визначені на попередніх кроках ієрархію процесів, процеси-постачальники та процеси-споживачі, а також враховує послідовність операцій процесу й особливості постачання ресурсів.

Схема, на нашу думку, дає можливість виявити дублювання операцій процесів, а також виявити недоліки процесів. У рамках даного організаційного забезпечення передбачається, що процеси пов'язані з організаційною структурою підприємства, тому схема взаємодії процесів також дозволяє визначити дублювання функцій між підрозділами підприємства.

Відзначимо, що входи і виходи процесів дають можливість чіткіше встановити межі процесів – на якому етапі та чим завершується той або інший процес.

Побудова схеми взаємодії процесів виконується відповідно до ієрархії, визначеної на етапі 2.

Етап 5. Визначення показників результативності процесів. Методи вимірювання результативності процесів системи менеджменту якості підприємства дозволяють проаналізувати процеси. Вказані методи доцільно узагальнити наступним чином: моніторинг процесів; проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок (аудитів) згідно з описом процесу; аналіз запланованих та виконаних заходів з коригування процесу; комплексний метод, який передбачає моніторинг й оцінку процесів; планування та виконання заходів з поліпшення процесів, а також контроль цих дій. Послідовність кроків визначення показників відображено на рис. 2.

Етап 6. Документування процесів. Організаційне забезпечення документування процесів визначає структуру документації, необхідної для формування опису процесів на підприємстві.

Відповідно до рекомендацій стандартів ISO серії 9000, також існуючих підходів до документування систем якості узагальнено структуру документації на процеси, а саме: область застосування; посилання на нормативну та іншу документацію; визначення категоріального апарату (термінів); основна частина; розподіл відповідальності; додатки.

Розглянемо більш детально ключові елементи структури документації, а саме основну частину та розподіл відповідальності.

Основна частина визначає організаційні заходи щодо ведення й управління даним процесом. На нашу думку, основна частина документа повинна містити в собі наступні елементи:

1. специфікацію процесу, в якій відображені основні параметри процесу згідно з узагальненою структурою процесу виробництва продукції, а також характеристики процесів СМЯ. Відповідно до складу специфікації мають входити: мета процесу, власник процесу, процес вищого рівня, входи процесу, виходи процесу, вимоги до входів, вимоги до виходів, постачальники процесу, споживачі процесу, основні ресурси, контрольовані показники, періодичність контролю, методи вимірювання показників процесу;
2. карту процесу, яка деталізує його специфікацію та складається з двох частин: алгоритм, що відображає послідовність стадій проведення даного процесу; таблиця головних даних процесу.

Таблиця з даними призначена для забезпечення управління кожною стадією процесу на основі поточних даних та розподілу відповідальності і містить рекомендований перелік елементів, а саме: назву стадії процесу; термін виконання; відповідального виконавця; узгодження з власниками процесів і керівниками структурних підрозділів; поточні записи, що відображають поточні дані процесу.

Використання карти процесу дозволяє деталізувати процес за стадіями, визначати відповідальних осіб, а також нормативну документацію, якою необхідно керуватися на даній стадії процесу, а також вести записи, на підставі яких надалі легко буде проводити аналіз результативності процесу.

Наступним ключовим елементом документації є розподіл відповідальності в рамках процесу. Для цього рекомендується розробити матрицю розподілу відповідальності, в якій визначена відповідальність за управління по стадіях процесу, а також виконавців процесу.

Слід відзначити, що на основі документації про процеси необхідно привести у відповідність вимогам процесного підходу (тобто актуалізувати) всю діючу нормативну документацію (положення про підрозділ, посадові інструкції), а також розробити нову документацію відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000.

Етап 7. Сертифікація СМЯ. Сертифікація СМЯ передбачає чітку послідовність кроків, пов'язаних з аудитом СМЯ, виявленням та усуненням невідповідностей.

При сертифікації СМЯ виконуються наступні головні кроки: подача заявки на проведення сертифікації системи менеджменту якості; проведення аудиту СМЯ представниками органу сертифікації та виявлення невідповідності вимогам стандартів ISO серії 9000; виконання дій з усунення виявлених невідповідностей на підприємстві; проведення другого аудиту представниками органу сертифікації і виявлення невідповідності вимогам стандартів ISO серії 9000; прийняття рішення органом сертифікації про видачу сертифіката у випадку відсутності невідповідностей.

Висновки та пропозиції. Отже, нами організаційне забезпечення побудови СМЯ відрізняється використанням принципу розподілу процесів за підрозділами і відповідного розподілу відповідальності керівництва. Це дає можливість узгодити процесне управління, що впроваджується в рамках СМЯ, з існуючою організаційною структурою підприємства, а також не суперечить існуючим підходам до управління підприємством у цілому.

Функціонування розроблених процесів в СМЯ передбачає перевірку їх параметрів, усунення виникаючих відхилень з метою підтримки якості на заданому рівні і потребує проведення моніторингу процесів СМЯ та оцінки результативності й ефективності СМЯ в цілому.

© **Козирєва О.В., Євтушенко В.А., Світлична К.С., Абдулаєв М., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Братішко Ю.С., Посилкіна О.В., Яремчук О.А. Впровадження інтегрованої системи управління трудовим потенціалом на фармацевтичних підприємствах на підставі використання процесних технологій. *Вісник фармації.* –2018. № 3. С. 40–43.

2. Гладух Е. В., Чуешов В.И., Ляпунова О.А. и др. Нормативная документация в производстве готовых лекарственных средств: учеб. пос.. Х.: НФаУ, 2019. 108 с.

3. Дмитрієвський Д. І., Богуславська Л.І., Хохлова Л.М. Технологія лікарських препаратів промислового виробництва: навч. посіб. Вінниця: Нова Книга, 2018.–280с.

4. Костюк Г. В., Деренська Я.М. Удосконалення системи управління проектами у фармацевтичному виробництві на базі впровадження процесного підходу. *Фармац. журнал*. 2017. № 6. С. 10-16.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
6. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 158-164.
7. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. 475 с.
8. Шестопал О. А. Побудова інтегрованої системи якості на сучасному фармацевтичному підприємстві. Повідомлення 1. Аналіз стандартів та розробка настанови з якості. *Вісн. фармації*. 2018. № 2. С. 38-42.
9. Харрингтон Д., Эсселинг К. С., Нимвенг Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация С.-Пб.: Изд-во «Азбука», 2002. 328 с.
10. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 90-95.
11. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

REFERENCES

1. Bratishko Yu.S., Posylkina O.V., Yaremchuk O.A. Vprovadzhennia intehrovanoi systemy upravlinnia trudovym potentsialom na farmatsevtichnykh pidpriemstvakh na pidstavi vykorystannia protsesnykh tekhnolohii. *Visnyk farmatsii*. -2018. № 3. P. 40-43.
2. Hladukh E. V., Chueshov V.Y., Liapunova O.A. y dr Normatyvnaia dokumentatsyia v proyzvodstve hotovykh lekarstvennykh sredstv: ucheb. pos.. Kh.: NFaU, 2019. 108 p.
3. Dmytriiivskyi D. I., Bohuslavska L.I., Khokhlova L.M. Tekhnolohiia likarskykh preparativ promysloвого vyrobnytstva: navch. posib. Vinnytsia: Nova Knyha, 2018.-280 p.
4. Kostiuk H. V., Derenska Ya.M. Udoskonalennia systemy upravlinnia proektamy u farmatsevtichnomu vyrobnytstvi na bazi vprovadzhennia protsesnogo pidkhodu. *Farmats. zhurnal*. 2017. № 6. P. 10-16.

5. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. Upravlinnia personalom: navch. posib. K.: Kondor, 2003. 296 p.

6. Mulyk T. O. Organization of diagnostics of enterprise activity and its business processes: theoretical and methodological approaches. *Modern Economics*. 2019. No. 17(2019). P. 158-164.

7. Shapoval M. I. Menedzhment yakosti: pidruchnyk K.: T-vo «Znannia», KOO, 2017. 475 p.

8. Shestopal O. A. Pobudova intehrovanoi systemy yakosti na suchasnomu farmatsevychnomu pidpriemstvi. Povidomlennia 1. Analiz standartiv ta rozrobka nastanovy z yakosti. *Visn. farmatsii*. 2018. № 2. P. 38-42.

9. Kharrynhton D., Эссельнх К. С., Нымвенх Kh. V. Optymyzatsyia byznes-protsesov. Dokumentyrovanye, analiz, upravlenye, optymyzatsyia S.-Pb.: Yzd-vo «Azbuka», 2002. 328 p.

10. Iakubenko I. M. Informatsiino-komunikatsiini potoky v upravlinni pidpriemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018. №. 1. P. 90-95.

11. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.12.2022

УДК: 338.1

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-9>

Наталія Анатоліївна ТЮХТЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний університет
ORCID ID 0000-0003-4634-9139

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ІННОВАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті запропоновано авторське бачення поняття управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. Розглянуто підходи до поняття «управління конкурентоспроможністю». Актуалізований інноваційний вплив на рівень конкурентоспроможності й формування конкурентних переваг підприємства в умовах змін. Доведений перехід від традиційних поглядів на конкурентоспроможність підприємства і його конкурентні переваги в бік інтелектуалізації виробничих процесів згідно з концепцією «Індустрія 4.0». Окреслено пріоритети, на яких має ґрунтуватися парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства для формування і реалізації його інноваційної стратегії.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, інноваційна стратегія, стратегічне мислення.

Nataliya TYUKHTENKO
Doctor of economic sciences, professor,
Kherson State University

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE INNOVATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE

The article offers the author's vision of the concept of competitiveness management in the innovative strategy of the enterprise. Approaches to the concept of "competitiveness management" are considered. The updated impact of innovation on the level of competitiveness and the formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of change. A proven transition from traditional views on the competitiveness of the enterprise and its competitive advantages to-

wards the intellectualization of production processes according to the concept of "Industry 4.0". The priorities on which the paradigm of enterprise competitiveness management should be based for the formation and implementation of its innovative strategy are outlined.

Key words: competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, innovation strategy, strategic thinking.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світового і вітчизняного господарювання пов'язаний з величезною кількістю викликів, що динамічно змінюють один одного, або впливають на економіку одночасно. Процеси глобалізації, концепція «Індустрія 4.0», військова агресія, пандемічні наслідки, тотальні дистанційні процеси в усіх сферах життя вимагають від підприємств пошуку інноваційних шляхів розвитку для забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності в реальному ринковому середовищі. Впровадження і реалізація інноваційної стратегії можлива лише за умови високопрофесійного управління підприємством, в системі якого особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю, що дозволяє забезпечити успішність виробничій діяльності на основні формування конкурентних переваг підприємства як у короткостроковому періоді, так і на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і прикладним проблемам конкуренції, конкурентоспроможності, стратегій конкуренції, конкурентних переваг підприємств, питаннями управління конкурентоспроможністю присвячено ряд досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, Г.Азоева, О.А. Амоші, В. Андрійчук, І. Ансофф, У.Бролля, А. Бревнова, Дж. Ванека, А. Гальчинського, О. Гарафонові, В. Гейця, А.Градова, О. Гудзинського, Д. Довганя, Л. Ємчук, О. Єрмакова, К.Ерроу, П. Забеліна, В. Збарського, О. Зозульова, Ю. Іванова, Т. Комісарові, І. Кравіса, В. Ільїна, М. Ільчука, С. Кваши, Ф. Котлера, Ю. Ж.-Ж. Ламбена, Т. Льовітта, М. Місюк, Н. Мойсеєва, В. Немцова, Б. Пасхавера, М. Перлітта, М. Познера, М. Портера, В. Прем'єра, Н. Симеонова, В. Ткачука, А. Томпсона, О. Ульяновченка, В. Храпкіної, О. Школьного, О. Шубравської, А. Юданова, І. Яціва, Р. Фатхудінова тощо. При цьому недостатньо розглянутими залишаються питання управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства управління, що є предметом аналізу у даній статті.

Мета статті – дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність розглядається як одна із базових категорій економічної науки і практики сьогодення, яка, за великим рахунком, визначає успішність функціонування, стабільність та ефективність розвитку як окремих економічних суб'єктів, так і ринкового механізму в цілому. Саме тому в сучасних непростих умовах господарювання (зростання конкуренції між виробниками, глобалізаційні виклики, тотальне впровадження інформаційних технологій, пандемічні процеси, військова агресія тощо) практично у всіх країнах, що розвиваються на засадах ринкової економіки, важливою складовою загальної системи менеджменту на підприємстві є управління конкурентоспроможністю для його оптимальної адаптації до умов, що змінюються, на основі інноваційної стратегії розвитку для збереження і посилення конкурентних переваг на ринку.

Світова теорія і практика доводить, що підвищення рівня конкурентоспроможності на основі ефективного управління нею розглядається як першочергова задача діяльності сучасного підприємства. Тому обґрунтування змісту і сутності самої категорії «конкурентоспроможність» є надзвичайно важливим для розуміння процесів її забезпечення. Аналіз джерел [8-10, 12, 13, 15, 19] показує, що для розуміння поняття конкурентоспроможності різні автори пропонують використовувати окремі ознаки для його визначення: макроекономічні показники, через поняття ефективності, як результат діяльності, через рівень задоволення потреб споживачів тощо. В контексті питань стратегування пропонуємо розглядати *конкурентоспроможність підприємства як його властивість забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку на основі пропозиції товарів і послуг, що здатні задовольняти потреби споживачів сьогодні і у перспективі, на основі системного ефективного менеджменту по реалізації обраної стратегії діяльності.*

Оцінка, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати внутрішні та зовнішні фактори, бо саме вони впливають або можуть вплинути на її формування. Поняття факторів конкурентоспроможності вважається однією із ключових категорій в теоріях конкурентоспроможності, а вико-

ристання факторного аналізу у оцінці конкурентоспроможності є найбільш динамічним розділом для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [18].

Аналіз показує, що традиційні погляди на конкурентоспроможність підприємства і його конкурентні переваги переміщуються сьогодні в бік інтелектуалізації виробничих процесів згідно з концепцією «Індустрія 4.0». Ключовими конкурентними перевагами при цьому вважаються нематеріальні (інтелектуальні) активи компанії; унікальні компетенції організації, які неможливо точно відтворити; розгляд компанії в контексті соціального і екологічного середовища (оточення); залучення стейкхолдерів в широкому контексті; збільшення цінності для всіх стейкхолдерів компанії (як для внутрішніх, так і зовнішніх) [7]. При цьому рівень забезпечення конкуренції носить переважно глобальний характер, а заходи щодо підвищення конкурентоспроможності пов'язані зі створенням довготривалих проектів на основі системної інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Як бачимо, Індустрія 4.0 посилила роль і значення людського фактора у змінах, що відбуваються. Тому досягти високого рівня конкурентоспроможності можливо тільки за рахунок управління цим процесом через залучення ефективних управлінців-лідерів, що здатні приймати відповідні управлінські рішення з урахуванням вимог часу і мають стратегічне мислення. Кениши Охмає вважає, що стратегічне мислення відрізняється від інших видів мислення: «Неважливо, наскільки важкою й безпрецедентною є проблема. Прорив до кращого з можливих її рішень досягається лише через сполучення раціонального аналізу конкретного об'єкта як певної існуючої природи речей і нової ідеальної моделі об'єкта як уявної реінтеграції усіх його різноманітних складових. Вийти на таке рішення можливо лише через використання сили нелінійного мислення. Це найбільш ефективний підхід для страгега, націленого на успішну конкуренцію на арені ринку, як на полі битви» [14, с. 39]. Стратегічне мислення – це цінний ресурс, володіння яким обґрунтовує високопрофесійну управлінську діяльність, здатну забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку за рахунок управління конкурентоспроможністю в загальній системі менеджменту організації. А для інноваційної стратегії розвитку підприємства стратегічне мислення управлінців-лідерів має виключне значення.

Як слушно зауважує Н. Тарнавська [17] парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на наступних пріоритетах:

По-перше, необхідне формування інноваційного стратегічного мислення, а не зводиться тільки на стратегічному плануванні;

По-друге, підприємство необхідно розглядати як відкриту систему, яка є частиною системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище, – тому управління має бути ієрархічним і наскрізним.

По-третє, розуміння важливості чинника часу, який розглядається як пріоритет у конкурентній боротьбі. У ефективних підприємств, окрім конкурентних переваг і якості, інновацією має стати своєчасне реагування на вимоги оточуючого середовища (думка Групи американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ)).

По-четверте, важливість сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу на основі інноваційного типу поведінки усіх учасників системи стратегічного управління.

По-п'яте, урахування тенденцій глобалізації і інтелектуалізації сучасної економіки, оскільки успішність конкурентної стратегії на пряму залежить від використання інтелектуальних технологій.

По-шосте, управління знаннями вимагає сучасної трансформації управління ресурсами, оскільки абсолютно логічним є формування інтелектуального потенціалу підприємства як основи його ефективного функціонування.

По-сьоме, обов'язковість розгляду підприємства як організаційної структури що самонавчається.

По-восьме, орієнтація на перехід до мережевої моделі управління від ієрархічної. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції [17].

Поняття «управління конкурентоспроможністю» не має однозначного тлумачення у науковців. Треба погодитися з В. Храпкіною [20, С. 247], яка вважає, що частина науковців розглядають сутність цього поняття «з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління». Для більш детального розуміння сутності поняття «управління конкурентоспроможністю» розглянемо деякі з цих підходів (таблиця 1).

Таблиця 1. Підходи до сутності поняття «управління конкурентоспроможністю»

Автор	Управління конкурентоспроможністю – це...
Л.В. Балабанова [1, с. 29–30]	«сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [1, с. 29–30]
Г.С. Бондаренко [2, с. 5–6]	«це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [2, с. 5–6]
М.М. Галелюк [21, с. 15]	«це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи» [21, с. 15]
О.А. Гавриш [4]	«це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі» [4]
О.І. Драган [6, с. 84]	«як систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках» [6, с. 84]
О.Є. Діденко, П.І. Жураківський [5]	«це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання» [5]
А.В. Солов'янчик [22, с. 53]	це «набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу» [22, с. 53]
В.В. Храпкіна [20, С.248]	«це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо» [20, С.248]

Ґрунтуючись на сучасних пріоритетах економічного розвитку і аналізі різних наукових підходів визначимо, що *управління конкурентоспроможністю представляє собою інноваційний процес управління, що здатен зберегти і посилити конкурентні переваги підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів, які постійно змінюються, для забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності у короткостроковому періоді і довгостроковій перспективі.*

Визначення управління конкурентоспроможністю у запропонованій нами редакції доводить об'єктивну необхідність формування інноваційної стратегії розвитку сучасного підприємства для адаптації до складних умов його функціонування під впливом постійних змін у вітчизняному і світовому бізнес-середовищах.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасний бізнес-простір, перебуваючи під впливом безлічі викликів, повинен знаходити шляхи для оптимальної адаптації до умов, які об'єктивно виникають і постійно змінюються. Саме інноваційна стратегія розвитку підприємства виявляється, з нашої точки зору, ключовим рішенням для забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності за рахунок ефективного менеджменту.

© **Тюхтенко Н.А., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
2. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : спец. 08.06.02 «Предпринимство, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
3. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективної діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №2. С. 60–65.
4. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

5. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

6. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККІМ, 2006. 160 с.

7. Лищук А.А. Эволюция теории конкурентоспособности и конкурентных преимуществ: становление концепции сетей ценности / А.А. Лищук, И. Н. Трефилова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4 (52). – С. 172 – 176.

8. Michael E. Porter, Jeffrey D. Sachs, and Andrew M. Warner. Executive Summary: Current Competitiveness and Growth Competitiveness, in The Global Competitiveness Report 2000. Oxford: Oxford University Press. 2000. p.14

9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1993. 251с.

10. Масляева О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>

11. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.

12. Портер М. З. Конкуренция. – М.: Издательский дом Вильямс, 2007. – 495 с.

13. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 715 с.

14. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

15. Румянцев А. Б., Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2005. 388 с.

16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2017. — (Серия: Антология экономической мысли) — 960 с.

17. Tarnavska N.P. (2008) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka. Ternopil: Ekonomichna dumka, 570 p.

18. N.Tyukhtenko, S.Makarenko, N.Oliinyk, E.Portugal Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment / Marketing and Management of Innovations. – 2021. – Issue 1 – С. 278-289.

19. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №2. С. 70–73.

20. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Причорноморські економічні студії. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – Випуск 51. 2020. – С.245-248.

21. Haleliuk M.M. (2008) Systema upravlinnia konkurentospro-mozhnistiu mashynobuduvannia pidpriemstva. *Visnyk ekonomich-noi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 15–21.

22. Solovianchuk A.V. (2005) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva rynku posluh. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4(182), pp. 48–54.

REFERENCES

1. Balabanova L.V. Management of the competitiveness of enterprises on the basis of marketing: [monograph] / L.V. Balabanova, A.V. Kryvenko. Donetsk: DonGUET named after M. Tugan-Baranovsky, 2004. 147 p.

2. Bondarenko G.S. Management of the competitiveness of the motor vehicle enterprise: autoref. thesis ... candidate economy Sciences: spec. 08.06.02 "Entrepreneurship, management and marketing". Kh., 2001. 19 p.

3. Garachuk Yu. O. Increasing the effective activity of the enterprise due to competitiveness management. *Actual problems of the economy*. 2008. No. 2. P. 60-65.

4. Havrysh O.A. Principles of managing the level of competitiveness of enterprises. *Efficient economy*. 2013. No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

5. Didenko O.E., Zhurakivskyi P.I. Model of enterprise competitiveness management. *Efficient economy*. 2017. No. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

6. Dragan O.I. Management of the competitiveness of enterprises (theoretical aspects): monograph. Kyiv: DAKKIM, 2006. 160 p.

7. Lyschuk A.A. Evolution of the theory of competitiveness and competitive advantages: establishment of the concept of value networks / A.A. Lyshchuk, I. N. Trefilova // Problems of modern economics. – 2014. – No. 4 (52). – P. 172 – 176.

8. Michael E. Porter, Jeffrey D. Sachs, and Andrew M. Warner. Executive Summary: Current Competitiveness and Growth Competitiveness, in The Global Competitiveness Report 2000. Oxford: Oxford University Press. 2000. p.14.

9. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. Fundamentals of management. M.: Delo, 1993. 251 p.

10. Maslyaeva O.O. The economic essence of the category "competitiveness": definition and systematization. Effective economy: electronic scientific publication. 2011. No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>.

11. Osovskaya G.V., Fishchuk O.L., Zhalinska I.V. Strategic management: Education. manual. - K.: Condor, 2003. - 196 p.

12. Porter M. Z. Competition. - M.: Izdatelsky dom Williams, 2007. - 495 p.

13. Porter M. Competitive advantage: How to achieve high results and ensure ego stability / Trans. with English - M.: Alpina Business Books, 2015. - 715 p.

14. Popov S.A. Strategic management: 17-module program for managers "Organization Development Management". Module 4. - M.: INFRA-M, 2000. - 304 p.

15. Romyantsev A.B., Zhalilo Y.A., Bazylyuk Y.B. Competitiveness of the national economy in the conditions of globalization / edited by J. A. Zhalila. K.: NISD, 2005. 388 p.

16. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of nations. — M.: Eksmo, 2017. — (Series: Anthology of economic thought) — 960 p.

17. Tarnavska N.P. (2008) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka. Ternopil: Ekonomichna dumka, 570 p.

18. N.Tyukhtenko, S.Makarenko, N.Oliinyk, E.Portugal Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment / Marketing and Management of Innovations. – 2021. – Issue 1 – C. 278-289.

19. Kharchenko T. B. Ensuring the competitiveness of enterprises as a means of market reform of the economy. *Actual problems of the economy*. 2003. No. 2. P. 70-73.

20. Khrapkina V.V. Enterprise Competitiveness Management / Black Sea Economic Studies. Mathematical methods, models and information technologies in economics. – Issue 51. 2020. – P.245-248.

21. Haleliuk M.M. (2008) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu mashynobuduvannia pidpriemstva. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, no. 2, pp. 15–21.

22. Solovianchuk A.V. (2005) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva rynku posluh. Upravlinnia rozvytkom, no. 4(182), pp. 48–54.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 16.12.2022

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-10>

Василь Петрович МАРТИНЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-1471-5475

Альбіна Юріївна КУНИЦЯ,

студентка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0001-6105-9768

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ГОСПОДАРСТВ

На сьогодні розвиток конкурентних відносин та виробництва сільськогосподарської продукції відповідно до попиту населення та інших споживачів зумовлює необхідність формування механізму, що забезпечує адекватність вимогам ринку. Таким механізмом є маркетинг, а саме агромаркетинг. Не секрет, що активне використання маркетингу в агропромисловому комплексі характерно для країн з розвиненими ринковими відносинами, в російських організаціях ця діяльність не отримала належного розвитку, вона або просто відсутня, або знаходиться в зародковому стані, але в інших галузях економіка інша. Наукова стаття присвячена особливостям маркетингової діяльності агропромислових господарств. Дано визначення аграрного маркетингу як окремого напрямку маркетингу, перераховані його особливості. Також, досліджено процеси управління маркетингом у рамках агропромислового господарства. Крім того, в роботі розглянуто можливості брендування сільськогосподарської продукції. Унікальність маркетингу агропромислових господарств пов'язана насамперед з виробництвом сільськогосподарської продукції, яка виробляється не тільки для доведення її до кінцевого споживача, а й для переробки в подальшому виробництві. В результаті аграрний маркетинг використовує більшу кількість методів, прийомів і форм. Агропромисловий маркетинг охоплює рух

сільськогосподарської продукції від сільськогосподарських товаровиробників шляхом переробки та розподілу до прямих покупців. Ключовий висновок полягає в тому, що для розвитку аграрного маркетингу необхідне комплексне рішення, яке включатиме як підготовку спеціалістів за напрямками аграрного маркетингу, так і стимулюватиме інноваційну діяльність в агропромисловому господарстві. Результати дослідження можуть бути використані при підготовці програм професійної та вищої освіти, при підготовці та перепідготовці маркетологів-практиків у сфері сільського господарства та агропромислового секторі.

Ключові слова: маркетингова діяльність, агромаркетинг, агропромислове господарство, брендинг.

Vasyl MARTYNYENKO

Doctor of economics science, professor,
professor of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv
polytechnic institute»

Albina KUNYTSIA

student of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv
polytechnic institute»

PECULIARITIES OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRO-INDUSTRIAL STATES

At the current year, the development of competitive outputs and the production of agricultural products is quite reasonable to drink the population and other spontaneous minds, the need for a molding mechanism to ensure the adequacy of the market. Such a mechanism is marketing, and agromarketing itself. It's no secret that active promotion of marketing in the agro-industrial complex is typical for the countries with the most widely spread markets, in Russian organizations this activity did not take away the proper development, it's either just a day, or it's in the natal camp, but in other regions of the economy. The scientific article is devoted to the peculiarities of the marketing activities of the agro-industrial states. Given the designation of agricultural marketing as a direct marketing, redevelopment of its particularity. Also, the marketing management process has been completed within

the framework of the agro-industrial state. In addition, the robots have seen the possibility of branding strong gift products. The uniqueness of the marketing of agro-industrial states is due to us in front of the production of agricultural products, as it is not only for bringing it to the end of life, but also for processing into a distant production. As a result, agrarian marketing has led to a greater number of methods, approaches and forms. Agro-industrial marketing embraces the flow of agricultural products from agricultural products and manufacturers in the way of processing and distribution to direct purchases. The key point is that for the development of agricultural marketing a complex solution is needed, as we include both the training of specialists for direct agricultural marketing, and the stimulation of innovation activity in the agro-industrial state. The results of the study can be studied during the preparation of programs for professional and higher education, during the preparation and retraining of marketers-practitioners in the sphere of the agricultural state and the agro-industrial sector.

Key words: marketing activities, agricultural marketing, agro-industrial government, branding.

Постановка проблеми. Стан сучасної економіки України вимагає від усіх підприємств особливої уваги до маркетингової діяльності, тому що конкурентоспроможність підприємств залежить не тільки від того, наскільки якісна продукція виробляється і продається, але і від того, як саме ця продукція просувається на ринок і доходить до кінцевого споживача. Повною мірою це стосується і агропромислових господарств. Маркетинг агропромислових господарств дозволяє успішно працювати в ринкових умовах і відповідати вимогам ринку.

Маркетинг в агропромисловому господарстві має свої особливості, пов'язані насамперед з особливостями самої галузі. Його назвали агромаркетингом, або аграрним маркетингом, оскільки сільське господарство займає велику частку в агропромисловому господарстві. Різноманітність товарного асортименту, форм господарювання учасників ринку сприяють тому, що до маркетингової діяльності агропромислових господарств висуваються особливі вимоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетингову діяльність в сфері агропромислових господарств досліджували І. А. Абрамович [1], К. П. Драмарецька [2], О. С. Євсейцева [3],

М. В. Корж [4], В. Нагорна [5], О. Г. С. Пенчук [6], Ю. О. Суботіна [7], А. В. Тарасюк [8] та ін.

Проте досі залишається низка невирішених проблем щодо визначення особливостей маркетингової діяльності агропромислових господарств, застосування основ маркетингу в агропромислому господарстві в цілому, що зумовило необхідність даного дослідження.

Мета статті – виявлення та аналіз основних особливостей використання маркетингу в агропромислових господарствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільське господарство займає найважливішу частину економіки будь-якої країни, оскільки воно забезпечує населення продукцією рослинництва і тваринництва. Сільське господарство є основою агропромислового комплексу України, першочерговим завданням сільського господарства є виробництво продуктів харчування для населення і сировини для ряду галузей економіки.

Агропромисловим господарствам досить важко працювати в умовах вільного ринку. Така ситуація зумовлена високим рівнем нестабільності через недосконалість господарського механізму, слабкий розвиток ринкової інфраструктури, відсутність необхідної інформації про стан ринку, недостатній практичний досвід роботи в конкурентному середовищі. Рушійною силою у вирішенні більшості цих питань може стати організація маркетингової діяльності, яка супроводжуватиме сільськогосподарську продукцію від виробника до споживача [2].

Маркетинг – комплексна система управління підприємницькою (виробничо-збутовою та науково-технічною) діяльністю підприємств із планування, ціноутворення, просування та реалізації ідей, розробки та збуту товарів чи надання послуг на основі дослідження ринку та економічної кон'юнктури, спрямована на задоволення потреб (конкретні запити споживачів) через обмін [1].

Вперше термін «маркетинг агробізнесу» був запропонований Дж. Н. Девісом і Роєм А. Голдбергом у 1997 році, введений в економічну науку наприкінці ХХ століття. Агромаркетинг – це система дій, спрямованих на вивчення попиту, виробничих можливостей підприємства, безпосередньо виробництва, з урахуванням економічного використання ресурсів з повною орієнтацією на споживача. Крім задоволення потреб споживачів, аграрний маркетинг повинен відповідати вимогам чинного в країні законодавства, а

також бути ефективним – сприяти не лише отриманню прибутку, а й матеріальній зацікавленості працівників у праці.

Використання інструментів маркетингу в агропромисловому господарстві призводить до єдиного співіснування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що є ознакою ефективного безкризового функціонування підприємства.

Унікальність аграрного маркетингу полягає в тому, що продукцію можна не тільки виробляти і доводити до споживача, а й додатково переробляти, і тоді аграрний маркетинг плавно перетікає в інші види маркетингу – комерційний, промисловий тощо. Складність організації аграрного маркетингу полягає у величезній кількості методів і форм, що використовуються для його цілей, оскільки підприємства цієї галузі виробляють однакову різноманітність видів продукції різного призначення (не тільки харчової).

Сферу маркетингу утворюють усі галузі, що забезпечують рух сільськогосподарської продукції від поля (ферми) до споживача, тобто збір, зберігання, переробка та реалізація продукції. У цій сфері визначаються потреби держави і населення в сільськогосподарській продукції, тобто дається відповідь на три основні питання ринкової економіки: «Що виробляти? Скільки виробляти? За якою ціною продавати? До неї входять підприємства оптової та роздрібної торгівлі, складські, заготівельні підприємства, переробні підприємства, біржі, аукціони тощо.

Управління маркетинговою діяльністю є важливим аспектом розвитку агропромислових господарств. Ефективні методи управління маркетинговою діяльністю забезпечують підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, вихід на зовнішні та внутрішні ринки з новими видами товарів, зростання рентабельності.

Особливості маркетингової діяльності агропромислових господарств визначаються, насамперед, характеристиками ринків сільськогосподарської продукції та особливостями цінової політики, попиту та пропозиції на цю продукцію.

Аграрний маркетинг включає такі складові, як виробництво сільськогосподарської продукції, сільськогосподарської техніки, добрив, хімічних засобів захисту, кормів тощо. Маркетингова складова включає всі сфери, що забезпечують рух сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача, тобто

процес збору, зберігання, переробки та реалізації продукції [5]. За цих умов агропромислові господарства при організації маркетингової діяльності повинні враховувати певні особливості.

Розглянемо особливості, зазначені на рисунку, більш детально. Перша ознака свідчить про пряму залежність фінансово-економічних результатів від природно-кліматичних умов. Саме родючість, якість та інтенсивність використання землі визначають виробництво сільськогосподарської продукції (рис 1.)



Рис. 1. Особливості маркетингової діяльності агропромислових підприємств

Джерело: складено автором на основі [2]

Рациональне використання земельних ресурсів, застосування природоохоронних технологій дає змогу отримувати сільськогосподарську продукцію необхідної якості та кількості. Водночас існує і зворотна залежність – при нераціональному використанні землі знижується її родючість і відбувається подальша деградація. Подібний взаємозв'язок простежується і у використанні земельних ресурсів тваринницькою галуззю. Цей зв'язок визначає якість, кількість і асортимент продукції.

Друга особливість аграрного маркетингу полягає в тому, що сільськогосподарська продукція має особливе значення для населення та продовольчої безпеки країни в цілому. При задоволенні попиту на сільськогосподарську продукцію враховуються вік, стать, національні уподобання, стан здоров'я населення, а також забезпечення її в достатній кількості та якості. Якщо це швид-

копсувний товар, то необхідно швидко організувати доставку товару, забезпечити безпечне пакування.

Третя особливість аграрного маркетингу пов'язана із сезонністю сільськогосподарського виробництва. Продукцію рослинництва отримують, як правило, 1-2 рази на рік, а виробничий процес розрахований на цілий рік. У зв'язку з цим маркетологи повинні реагувати на кон'юнктуру ринку, гнучко реагувати на тенденції попиту населення. Саме із сезонністю виробництва та надходження продукції пов'язана особливість маркетингового дослідження ринків збуту та просування сільськогосподарської продукції.

Четверта особливість аграрного маркетингу проявляється в існуванні різноманітних форм власності та господарювання в агропромисловому комплексі. Різноманітність маркетингових технологій, ринкових стратегій, форм і методів аграрного маркетингу визначається належністю підприємства до тієї чи іншої форми господарювання. Кожна форма господарювання має свої особливості управління, організації та функціонування маркетингової системи, що також зумовлює багатомірність конкуренції в сільському господарстві.

Сільське господарство характеризується великою кількістю організаційно-правових форм господарювання, серед яких: господарські товариства, кооперативи, фермерські господарства, державні підприємства та інші форми господарювання.

Звідси різноманітність форм маркетингу, починаючи від планування маркетингової стратегії і закінчуючи визначенням ефективності діяльності. Основним завданням аграрного маркетингу є створення як на регіональному, так і на національному рівнях цілісної системи маркетингових основ, яка забезпечить нормальні умови для відтворення можливостей кожного суб'єкта агромаркетингу.

П'ятою особливістю системи аграрного маркетингу є її розгалуженість і багаторівневість, оскільки вона включає виробництво, переробку та реалізацію продукції. Водночас багаторівневість системи агромаркетингу передбачає, що недоліки та помилки одного рівня призводять до зниження ефективності маркетингової системи в цілому.

Шоста особливість аграрного маркетингу пов'язана з недосконалістю нормативно-правової бази країни у сфері регулюван-

ня маркетингової діяльності, що негативно впливає на розвиток аграрного маркетингу в цілому. Невизначеність, постійні зміни, поправки на державному рівні унеможливають розвиток маркетингу сільськогосподарських підприємств.

Ці особливості необхідно враховувати при організації маркетингової діяльності в агропромисловому господарстві за всіма елементами [2].

У сфері маркетингу виділяють чотири типи ринків:

1) ринок сирих харчових продуктів – вважається основним для таких галузей, як борошномельна, цукрова та ін. Характеризується відносною однорідністю продукції, високим рівнем стандартизації та продажу товарів великими партіями. Є певні труднощі в рекламі, ціноутворенні, обмежена конкуренція;

2) ринок продуктів харчування з високим ступенем обробки. Продукція тут неоднорідна, асортимент дуже широкий (тютюн, кондитерські вироби, консерви, ковбаси, копченості та ін.). Обсяг і асортимент цих товарних груп постійно збільшується. Вхідні бар'єри на такий ринок дуже високі. Велику роль тут відіграє «ефект масштабу», патенти на використовувані технології, сертифікація продукції, масова реклама (витрати на рекламу можуть досягати до 20% вартості продукції, тому на таких ринках необхідний інтенсивний маркетинг);

3) ринок відносно однорідної продукції з низьким ступенем обробки (свіже, охолоджене м'ясо, молоко, молочні продукти та ін.). Чим нижчий рівень переробки, тим менше можливостей для диференціації продукції, а отже, і ціни, активізації реклами;

4) ринок громадського харчування, який включає всі форми масового харчування, від невеликих буфетів до дорогих ресторанів [4].

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції базується на функціях агромаркетингу.

Конкретизуємо кожну функцію для суб'єкта господарювання. Обліково-контрольні функції необхідні для контролю за фактичним виконанням маркетингового процесу. Функція планування допомагає визначити необхідний обсяг ресурсів, тобто визначає цільову програму та наявність необхідних коштів. З її допомогою здійснюється систематичне виробництво, управління та маркетинг. Функція прогнозування допомагає визначити можливу пове-

дінку реальних і потенційних покупців (споживачів), можливий обсяг попиту. Функція управління сприяє дотриманню послідовності та систематичності діяльності суб'єкта господарювання. Функція аналізу забезпечує збір, обробку, систематизацію інформації, виявлення відхилень від заданих показників, розробку напрямів їх реалізації. Функція організації створює цілісність, єдність і впорядкованість роботи служби маркетингу, економічної, технічної та забезпечуючої підсистем організації сільського господарства, створюючи єдине ціле. У результаті реалізації функції оцінки підбиваються підсумки виконання попередніх функцій і формулюється висновок про правильність обраного напрямку маркетингової діяльності суб'єкта господарювання.

Основним змістом маркетингового підходу в агропромисловому господарстві є дослідження структури товарного ринку, рівня виробництва продукції та послуг, а також прийняття рішень щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на цьому ринку.

В умовах поширення кризових явищ на сучасному етапі розвитку економіки України все більшої актуальності набуває проблема формування раціональної маркетингової структури на агропромислових підприємствах. Формування та оптимізація маркетингової структури агропромислових господарств набули особливого значення, оскільки ринкові відносини стають основними факторами регулювання сільськогосподарського виробництва. Створення структурних підрозділів маркетингу повинно базуватися на принципах комплексності, системності та раціоналізації організаційних підходів. На практиці формування маркетингової структури відбувається на основі створення відділу або служби маркетингу, що існує на основі органічних зв'язків з іншими підрозділами господарств.

В сучасних умовах в агропромислових господарствах велике значення набуває створення служби маркетингу. Її основними завданнями будуть:

- всебічне вивчення ринку та перспектив його розвитку;
- адаптація виробництва до вимог споживача;
- вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на споживачів (реклама, цінова політика, інші методи конкурентної боротьби);
- чітка організація виробництва, залучення до нього науково-дослідних установ.

Формування служби маркетингу має здійснюватися на основі розробленого алгоритму:

- аналіз існуючої структури управління підприємством, у тому числі структурних елементів, які займаються маркетинговою діяльністю;
- розробка та побудова структури управління маркетингом;
- підбір маркетологів необхідної кваліфікації;
- розподіл обов'язків, прав і відповідальності в системі управління маркетингом;
- створення умов для ефективної роботи працівників відділів маркетингу;
- організація ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами.

Співробітники відділу маркетингу повинні вміти вибирати прибуткові ринки, аналізувати ринкову ситуацію, готувати рекомендації та рекламні повідомлення щодо випуску нового виду продукції та прогнозувати ринки збуту, розробляти стратегію, торгіву тактику, надавати основні вимоги до асортименту, визначати ціну та маркетинг. політику економіки та контроль за її реалізацією. Система маркетингу в агропромисловому господарстві має охоплювати всі елементи виробничого циклу.

Маркетингову діяльність агропромислового господарства слід починати з формулювання маркетингової стратегії, оскільки вона дає обґрунтування ринкової орієнтації підприємства. При цьому слід враховувати особливості аграрного ринку, зокрема:

- деякі види сільськогосподарської продукції мають спільні ознаки;
- більшість видів продукції збирається один раз на рік і споживається нерівномірно протягом року, що призводить до коливань попиту і, відповідно, сезонних коливань цін;
- наявність великої кількості виробників однотипної продукції породжує жорстку конкуренцію.

Організація служби маркетингу повинна здійснюватися виходячи з потенційних можливостей підприємства, тих цілей і завдань, які ставляться перед фахівцями з маркетингу. Слід зазначити, що формування служби маркетингу на сільськогосподарському підприємстві неможливе без забезпечення цієї системи висококваліфікованими кадрами. Ця потреба зумовлює

іншу – створення існуючої системи залучення та відбору маркетингового персоналу [3].

Розглядаючи сільськогосподарський маркетинг, важливо поговорити про брендинг. У агропромисловому господарстві склалася ситуація, коли сільськогосподарські підприємства не можуть брендувати свою продукцію. Це пояснюється низкою причин. Це потреба у великих коштах для інвестування в брендванні своєї продукції, оскільки обсяги переробленої продукції не настільки великі, щоб окупити такі інвестиції. Не варто забувати і про специфіку сільськогосподарського виробництва. Основним продуктом у більшості агропромислових господарств є не кінцевий споживчий продукт, а сировина. І ця сировина постачається на заводи, які переробляють і продають продукцію під власними торговими марками. Таким чином, агропромислові господарства не є гравцями прибуткових сегментів ринку. Іншою основною перешкодою для побудови бренду є легальний доступ. Звісно, торгую марку можна і навіть потрібно зареєструвати, але сільгоспвиробник не має можливості відслідкувати кожного торговця на ринку, який вирішив заробити на чужому імені. Також причиною є недостатнє знання технологій брендингу – адже, система маркетингу в агропідприємствах розвинена слабо або зовсім не розвинена, а професія бренд-менеджера залишається екзотикою.

Деякі автори пропонують створення бренду не конкретного виробника, а бренду аграрного регіону, тобто створення єдиного бренду. Така практика існує за кордоном, зокрема у Фінляндії, де для маркування своєї продукції використовують знак. Населення країни вважає продукцію з цим знаком безпечнішою та якіснішою, що дозволяє продавати її за вищими цінами. Це дозволить продукції вийти на більш вигідний ціновий сегмент споживчого ринку. Це сприятиме формуванню сприятливого клімату для інвестування в сільське господарство, адже якщо є відомий бренд, то потенційні інвестори захочуть інвестувати у виробництво брендової продукції. Це забезпечить і соціальну функцію, а саме – зайнятість на селі, підвищення попиту, а як наслідок – збільшення виробництва, підвищення статусу працівника, престижу праці в агропромисловому господарстві [4].

Висновки. Підсумовуючи, можна зробити такий висновок: використання аграрного маркетингу допоможе сільськогосподарським товаровиробникам правильно оцінювати попит на свою

продукцію, прогнозувати обсяги реалізації, раціонально будувати процес управління виробничою діяльністю з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва.

© **Мартиненко В. П., Куниця А. Ю., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
2. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №24. С. 46-51.
3. Євсейцева О.С. Стратегічний маркетинг як інструмент підтримки конкурентоспроможності аграрних компаній. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 73-77.
4. Корж М. В. Системно-ситуативний підхід маркетингового планування на підприємствах сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. С. 210-214.
5. Нагорна О. В. Маркетингове дослідження агропродовольчої та промислової продукції: стан та перспективи розвитку. *Економічна наука*. 2020. С. 63-67.
6. Пенчук Г. С. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії у збутовій діяльності агропромислових підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. № 3. С. 73-79.
7. Суботіна Ю. О. Особливості застосування маркетингу на підприємствах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. №49. С. 68-75.
8. Тарасюк, А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70-78.

REFERENCES

1. Abramovych I. A. (2020) Marketynhova diyalnist pidpryemstva ta kontrol za ii realizatsieyu [Marketing activity of the enterprise and control over its implementation]. *Agrosvit*. No. 10. P. 52-56.
2. Dramaretska K. P. (2021) Upravlinnya marketynhovoju diyalnistyu silskogospodarskykh pidpryemst [Management of marketing activities of agricultural]. *Agrosvit*. No. 24. P. 46-51.

3. Yevseytseva O.S. (2019) Strategichniy marketyngyak instrument pidtrymky konkurentospromozhnosti agrarnykh kompaniy [Strategic marketing as a tool to support the competitiveness of agricultural companies]. *Agrosvit*. No. 5. P. 73-77.

4. Korzh M.V. (2018) Systemno-sytuatyvniy pidhid marketyngovogo planuvannya na pidpryemstvakh sfery poslug [System-situational approach to marketing planning at enterprises in the service sector]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No. 3. P. 210-214.

5. Nagorna O. V. (2020) Marketyngove doslidzhennya agroprodovolchoi ta promyslovoi produktsii: stan ta perspektyvy rozvytku [Marketing research of agro-food and industrial products: state and development prospects]. *Economic science*. P. 63-67.

6. Penchuk G. S. (2018) Teretychni aspekty formuvannya marketyngovoi strategii u zbutoviy diyalnosti agropromyslovykh pidpryemstv [Theoretical aspects of the formation of a marketing strategy in the sales activity of agro-industrial enterprises]. *Scientific works of the National University of Food Technologies*. No. 3. P. 73-79.

7. Subotina Y. O. (2018) Osoblyvosti zastosuvannya marketyngu na pidpryemstvakh [Peculiarities of the application of marketing at agro-industrial complex]. *Collection of research works of ChSTU*. No. 49. P. 68-75.

8. Tarasyuk, A. V. (2019) Osoblyvosti upravlinnya marketyngovoyu diyalnistyu agrarnogo pidpryemstva Ukrainy [Peculiarities of management of marketing activities of an agrarian enterprise of Ukraine]. *Agrosvit*. No. 17. P. 70-78.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 13.12.2022

УДК 338.2:004.9

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-11>

Роман Васильович ЯНКОВОЙ,

канд. екон. наук, докторант Державного університету

«Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6609-1951>

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГУВАННЯ БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ

У статті проаналізовано особливості створення цифрових можливостей у світлі емпіричних спостережень щодо стратегування вітчизняного бізнесу. Обґрунтовані передумови стратегування на засадах використання цифрових активів: конкурентне середовище стає все більш складним, нестабільним і динамічним; важливість оцінки стану та рівня управління цифровими активами; основною метою стратегування вітчизняного бізнесу на засадах використання цифрових активів є узгодження ІТ із бізнес-стратегіями, припускаючи, що бізнесу все більше необхідно розвивати здатність до підвищення ефективності разом із змінами в навколишньому середовищі та ІТ. Систематизовані перспективні вектори організаційної ефективності бізнесу на засадах здатності розвивати та підтримувати адекватні цифрові можливості: розвиток ІТ поєднує цифрові технології з соціальним контекстом і робить його повсюдним; організаційні стратегії динамічно пов'язані з практикою, тобто взаємно пов'язані тим, що організації радше роблять, ніж мають; злиття ІТ і бізнес-стратегій свідчить про те, що цифрові технології більше не є просто функціональними ресурсами а насамперед ключовими драйверами стратегічних змін; цифровізація впливає щонайменше на чотири виміри стратегування бізнесу: масштаб, обсяг, швидкість і джерела створення вартості та захоплення часток ринку; набір процедур для розробки стратегії за допомогою використання цифрових активів з метою створення диференціальної вартості; зондування включає в себе процедури для внутрішнього ІТ й інноваційного розвитку, залучення зовнішніх джерел для розвитку НДДКР; захоплення ринків включає процедури для виконання конкурентних дій через нові бізнес-моделі/продукти/послуги, адаптацію до ІТ змін та реагування на можливості/загрози навколишнього середовища;

можливість використання еволюційних стратегічних підходів. Доведено, що підприємства, які прагнуть створювати цифрові можливості, повинні ефективно управляти змінами, відбором і механізмами збереження для сприяння зміцнення еволюційних циклів.

Ключові слова: інформаційні технології, стратегування, цифрові активи, бізнес, стратегії, інновації.

Roman YANKOVOY

Ph.D. of Economics, doctoral student of the State University
«Zhytomyr Polytechnic»

PROSPECTS OF BUSINESS STRATEGY BASED ON THE USE OF DIGITAL ASSETS

The article analyzes the peculiarities of creating digital opportunities in the light of empirical observations regarding the strategizing of domestic business. Reasonable prerequisites for strategizing based on the use of digital assets: the competitive environment is becoming increasingly complex, unstable and dynamic; the importance of assessing the state and level of management of digital assets; the main goal of domestic business strategizing based on the use of digital assets is to align IT with business strategies, assuming that businesses increasingly need to develop the ability to improve efficiency along with changes in the environment and IT. Systematized perspective vectors of business organizational effectiveness based on the ability to develop and maintain adequate digital capabilities: IT development combines digital technologies with the social context and makes it ubiquitous; organizational strategies are dynamically related to practice, that is, they are mutually related to what organizations do rather than have; the fusion of IT and business strategies indicates that digital technologies are no longer just functional resources but primarily key drivers of strategic change; digitalization affects at least four dimensions of business strategy: scale, scope, speed and sources of value creation and market share capture; a set of procedures for developing a strategy using digital assets to create differential value; probing includes procedures for internal IT and innovative development, involvement of external sources for R&D development; market capture includes procedures for performing competitive actions through new business models/products/services, adapting to IT changes and responding to environmental opportunities/

threats; the possibility of using evolutionary strategic approaches. It has been proven that businesses seeking to create digital capabilities must effectively manage change, selection and retention mechanisms to help strengthen evolutionary cycles.

Keywords: *information technologies, strategizing, digital assets, business, strategies, innovations.*

Постановка проблеми. Наслідки розвитку інформаційних технологій (ІТ) є ключовими стратегічними проблемами сучасного вітчизняного бізнесу. Результати використання інформаційних технологій є не лише функціональним ресурсом, адже він інтегрований у більшість соціальних контекстів. В останні десятиліття з підтримкою ІТ інновації фундаментально порушили бізнес-логіку багатьох підприємств промисловості, включаючи ЗМІ, мобільний зв'язок, автомобільну та фінансову галузі [1-2]. Приклади інновацій, що змінюють ландшафт включають потокові медіа-сервіси Netflix, смартфон, цифрова техніка, вперше розроблена Apple, програмне забезпечення, яке використовується для покращення виконання та розширення своїх функцій, а також Інтернет-банкінг. Насправді дуже важко визначити сектори, які не зазнали серйозного впливу ІТ. Однак, незважаючи на високу обізнаність про важливість ІТ у створенні додаткової вартості, практики та вчені намагаються зрозуміти ці процеси аналітично. Зокрема, як і чому певні організації спроможні неодноразово генерувати та адаптуватися до змін і ролей ІТ. Гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що все більше важливим інструментом організаційної ефективності вітчизняного бізнесу є здатність розвивати та підтримувати адекватні цифрові можливості, тобто набір процедур для розробки стратегії шляхом використання цифрових активів у контексті створення диференційованої вартості. Враховуючи проведений аналіз наукових досягнень у досліджуваній сфері, визначено, що взаємозв'язок між ІТ та бізнес-стратегіями значною мірою є знехтуваний. Оскільки ІТ стають все більш поширеними, неоднорідними, мережевими, складними, вони також стають життєво важливим рушієм стратегічного розвитку бізнесу [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вражаючи досягнення отримані в обчислювальних можливостях спростили комунікацію та координацію через відкриті інноваційні процеси, надавши додаткову функціональність для раніше нецифрових продуктів та

привело до цифровізації процесів, які раніше не використовували ІТ [3-4]. У свою чергу, такі зміни спростували організаційні межі та швидкі, стійкі інновації [5]. Науковцями доведено, що бізнесу необхідно адаптувати свої стратегічні рамки та ІТ-ресурси до нової організаційної логіки [6]. У свою чергу, в сфері інформаційного бізнесу широко визнається, що ІТ мають як сприятливі можливості, так і гальмівні наслідки для організаційної діяльності [7].

Як стан цифрових активів організації, так і її здатність визнавати правдоподібні конкурентні дії є рушійними силами сприяння розвитку. Дизайн цифрових активів було запропоновано змінювати залежно від вартості опціону та понесеного технічного боргу [8]. Вартість опціону відображає як поточну вартість цифрових активів, так і значення потенційних конкурентних дій, які вони дозволяють.

Хоча цифрові активи підприємств дозволяють певну різноманітність і складність конкурентних дій, можливість їх використання виникають лише тоді, коли підприємство їх визнає [9]. Здатність до такого визнання є важливим елементом загальних цифрових можливостей і може бути використаним для стратегування та системності розуміння [7]. Стратегування в цьому контексті відноситься до передбачення розривів у середовищі чи технології тоді як системне розуміння означає здатність ідентифікувати підприємливість можливості зв'язків між технологією, операціями та бізнес моделями. Щоб залишатися конкурентоспроможним у діловому середовищі та швидко змінювати позиції шляхом креативності організації участі у процесах нарощування можливостей. Наприклад, щоб підтримувати великий портфель конкурентних дій, цифрові активи повинні управлятися за допомогою інвестицій і дизайнерських кроків, які забезпечують амортизацію не підриваючи можливості. Ці можливості нарощування залежать від обраних напрямів організації бізнесу і вимагають виділення ресурсів, стратегування та системного розуміння [10].

Здатність бізнесу розвиватися разом з новими технологіями має вирішальне значення для виживання і стає все більш важливим для сучасного вітчизняного бізнесу. Хоча домінуюча точка зору в інформаційній сфері представляє ІТ в стратегуванні бізнесу, як ресурс функціонального рівня, який необхідно узгодити з операційною стратегією такого бізнесу. Науковці все частіше пропонують поєднувати ІТ та бізнес-стратегії, які потребують цілісної перспективи [11-12].

Метою статті є аналіз створення цифрових можливостей у світлі емпіричних спостережень щодо стратегування вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У той час як більшість організацій вважають за краще, щоб їхні цифрові активи мали високу вартість і низький технічний борг, інші навпаки, вбачають вигоду через витрати на впровадження, пов'язані з збереження опцій і технологічної гнучкості. Наприклад, в ІТ контролі над атомними енергетичними станціями мало що можна отримати від збільшення функціональності, оскільки операції залишаються стабільними, а ризики технології несправності, пов'язані з оновленнями, є високими. Відповідно, організаціям, які керують такими заводами, мабуть, було б розумно вибрати системи з відносно низькими значеннями параметрів і високим рівнем технічного борг (тобто системи, які вимагають великих технологічних стрибків, коли вони є модернізованими). Однак для більшості організацій, які значною мірою покладаються на ІТ, забезпечення великої різноманітності та складності конкурентних дій, і низький технічний борг, забезпечує більшу виплату. По-перше, оскільки галузі поступово стають все більш взаємопов'язаними, конкурентне середовище стає все більш складним, нестабільним і динамічним. Щоб зменшити невизначеність і вплив екзогенних змін та тенденцій, організації займаються екстравертною діяльністю.

По-друге, ефективність і гнучкість часто є протилежними силами організаційної практики, що ілюструється протиріччям між розвідкою та експлуатацією. Цифрові активи можуть бути стратегічно використані (кількома способами), але їх стан і управління також є важливим прогностиком цифрових можливостей.

По-третє, основною метою стратегування вітчизняного бізнесу на засадах використання цифрових активів є узгодження ІТ із бізнес-стратегіями, припускаючи, що бізнесу все більше необхідно розвивати здатність до підвищення ефективності разом із змінами в навколишньому середовищі та ІТ. Злиття ІТ і практики зобов'язує вітчизняний бізнес все швидше включатись в цикли трансформації з метою підвищення рівня еволюційного розвитку. Таким чином, ефективна трансформація соціотехнічних структур є ключовим викликом для успіху коеволюції ІТ та бізнес-стратегій у все більш турбулентному середовищі.

Незважаючи на далекосяжні наслідки ІТ для вітчизняного бізнесу, ми знаємо про управління безперервною адаптацією цифрових технологій та діяльності бізнесу. Переконливі історії успіху ілюструють, як ІТ може забезпечити конкурентні переваги в організаційних умовах [2]. Однак там є кілька теоретичних та емпіричних досліджень все більш помітних коеволюційній динаміці, які пов'язані зі стратегуванням за допомогою використання технологій цифрових активів.

Загальними аргументами на користь гіпотези нашого дослідження є наступні:

1. Розвиток ІТ поєднує цифрові технології з соціальним контекстом і робить його повсюдним. Відповідно, суцільні ІТ інновації та зміни не обмежуються, а відбувається швидка зміна існуючих організаційних структур в бізнесі.

2. Організаційні стратегії динамічно пов'язані з практикою, тобто взаємно пов'язані тим, що організації радше роблять, ніж мають.

3. Злиття ІТ і бізнес-стратегій свідчить про те, що цифрові технології більше не є просто функціональними ресурсами. Скоріше вони є ключовими драйверами стратегічних змін, а також ІТ та бізнес-стратегії все більше коеволюціонують.

4. Цифровізація впливає щонайменше на чотири виміри стратегування бізнесу: масштаб, обсяг, швидкість і джерела створення вартості та захоплення часток ринку.

5. Дедалі важливіший предиктор організаційної продуктивності – це здатність розвивати та підтримувати цифрові технологічні можливості, тобто набір процедур для розробки стратегії за допомогою використання цифрових активів з метою створення диференціальної вартості.

6. Конкурентні переваги стають все більш короточасними, і важливі аспекти цифрових можливостей для результативності бізнесу у цьому ландшафті відрізняється різноманітністю та складністю конкурентних дій, які це дозволяють.

7. Створення цифрових можливостей можна аналітично представити терміном збереження корисної варіації через динамічні можливості відчувати, захоплювати та перетворювати.

8. Зондування включає в себе процедури для внутрішнього ІТ й інноваційного розвитку, залучення зовнішніх джерел для розвитку НДДКР, використання інновацій постачальників, а також виявлення змін, наданих клієнтом (споживачем).

9. Захоплення ринків включає процедури для виконання конкурентних дій через нові бізнес-моделі/продукти/послуги, адаптацію до ІТ змін та реагування на можливості/загрози навколишнього середовища.

10. Трансформація передбачає процедури для зміни архітектури цифрових активів, організаційної логіки та структури бізнес-моделей.

11. Оскільки можливості з часом знецінюються, бізнес прагне підтримувати (або збільшувати) свої цифрові можливості безперервно займаючись цими видами діяльності.

12. Бізнес може використовувати (принаймні) чотири еволюційні стратегічні підходи: відбір найбільш пристосованих, внутрішній або зовнішній відбір і адаптивна еволюція.

13. Створення та збереження належних архітектурних контрольних точок важливих у реалізації цих еволюційних стратегічних підходів.

Цифрові технології все більше пов'язуються та вбудовуються в продукти, процеси та послуги. Експоненціальне вдосконалення ІТ-потужності та визначена вартість призвели до різких стрибків у (наприклад) ІТ-технологіях, що надаються Інтернетом послуг, доступністю інформації, структурою ланцюгів поставок і даних аналізу. Ці технологічні досягнення є важливими рушійними силами змін конкурентного ландшафту та бізнес-стратегій. Наприклад, експлуатувати генеративні та конвергентні можливості, надані цифровими технологіями, стратегічні кроки можуть передбачати радикальне прийняття (або радикальні поправки до) структури платформи, розподілені інновації та комбінування технологічних можливостей. Як ІТ еволюціонували з відносно статичних систем у слабо пов'язані цифрові артефакти, які можуть бути повторно об'єднані в майже нескінченні комбінації, бізнес-стратегія все більше зазнає впливу цифрової організаційної логіки. Така логіка включає плавні межі продукту, контроль через інтерфейси, розподілені продукції та знання, а також генеративність. Таким чином, стратегування цифрового бізнесу відрізняється від стратегування нецифрового бізнесу з точки зору: (1) сфери застосування, (2) масштабу, (3) швидкості створення/захоплення ринку та (4) джерела створення вартості.

Щодо сфери застосування. ІТ впливають на сферу діяльності бізнесу, тобто на продукти та послуги (зовнішні та внутрішні),

створені діяльністю, яку він контролює. Це робиться через забезпечення зв'язків, використання архітектурних властивостей, що сприяють визначенню плавності меж продукту та підриву існуючих бізнес-структур. Оскільки ІТ руйнують бізнес-структури, технологія стає такою інтегрованою частиною надання послуг деякими організаціями, які вони починають пропонувати на рівні ІТ-послуг або займатися адаптацією ІТ-інфраструктури. Визначними прикладами є служби хмарних обчислень Amazon, хостинг Netflix їхні сервери на сайтах постачальників послуг Інтернету, щоб зменшити трафік, а також Google розробляє апаратні рішення. Прикладів ще більше для прикладно-орієнтованого спектру, що включає пропозиції для університетів (веб-курси, клієнтська база тощо).

Отже, використання таких технологій передбачає наступне. По-перше, вони припускають, що хмарні служби надають організаціям нові можливості для інфраструктури, що швидко розвивається. Покращення потужності, функціональності і модульність послуг хмарних обчислень під такими мітками, як «Платформа як послуга» дозволяє перетворити їх на стратегічні дії. По-друге, позитивні мережеві ефекти, тобто створення цінності за рахунок збільшення чисельності користувачів, часто проявляється у використанні ІТ. Ці ефекти можуть бути односторонніми (пов'язані зі схожими користувачами, наприклад, для соціальних мереж) або двосторонні (пов'язані з окремими групами користувачів, такими як розробники програм і споживачів в екосистемі Apple) [4]. Ці логіки не є ексклюзивними для ІТ, але цифрові технології поширюються інтегровано в нові продукти, вони посилені. По-третє, ІТ створює вибуховий ріст даних, інформації стає все більше. По-четверте, дедалі простіше ділитися та підключати цифрові активи для альянсів і партнерства. Відповідно, організації можуть використовувати платформоподібні структури з набором стабільних модулів, що складають організаційне ядро та набір організаційних модулів, які дозволено змінювати.

Цифрові бізнес-стратегії також можуть підвищити швидкість роботи підприємств у чотирьох вимірах: запуск продуктів, прийняття рішень, постачання, формування та адаптація мережі. Спочатку, цифровізація впливає на запуск продукту як через сприяння розповсюдженню (наприклад, уможливлення прямого

розповсюдження електронних книг і вдосконалення управління ланцюгом поставок тощо) і шляхом швидкого вдосконалення функціональних можливостей апаратного та програмного забезпечення (наприклад, телефони). Як контроль над процесами дослідження, розробки та запуску продуктів, пов'язаних один з одним рідко знаходяться в межах однієї організації, цифрова динаміка створює потребу в тісній координації.

Прогрес і поширеність ІТ впливають на швидкість прийняття рішень завдяки широким можливостям підключення та швидкому доступу до інформації про внутрішню діяльність, а також шляхом надання нових засобів комунікації з організацією та між клієнтами. Таким чином, ІТ забезпечує доступ до інформації в реальному часі та діалогу, але також висуває вимоги щодо швидкого реагування та прозорості. Прогрес в ІТ-системах для організації ланцюгів поставок дають змогу швидко перебудувати джерела. Стрімкі інновації в дизайні і функціональні можливості повинні супроводжуватися здатністю доставляти такі продукції краще ніж конкуренти. Організаціям, що пропонують продукти, які швидко розвиваються, необхідно дезінтегрувати та переконфігурувати існуючі структури для адаптації до технічних подій поза ланцюгом поставок. Адаптивність таких мереж передбачає конкуренцію між учасниками екосистеми безпосередньо пов'язуючи архітектуру та управління з конкурентоспроможністю бізнесу.

Щодо джерел створення та захоплення вартості. Цифровізація стратегування бізнесу також впливає на те, як створюється та захоплюється вартість принаймні чотирма способами: присвоєння цінності з інформації, багатосторонні бізнес-моделі, співзалежність в екосистемах і привласнення значення від архітектурного контролю. Для деяких організацій присвоєння цінності інформації як реальних продуктів може стати оцифрованими (наприклад, газети), тоді як для інших інформація, наприклад, для клієнти (або видимість для них) стають важливими. Відповідно, такі компанії, як Google і Facebook, можуть бути посередниками в доступі до такої інформації. Бізнес-моделі в цифрових екосистемах наприклад, у галузі мобільних телефонів, є вкладеними та залежними. Оскільки такі екосистеми розширюються на нові доменів, координації змін, які протікають через них, що стає дедалі складнішим. Оскільки цифрова архі-

текстура все більше бере участь у контролі створення вартості тоді точки в цій архітектурі стають ще важливішими за значенням. Наприклад здатність Apple отримувати орендну плату з розповсюдження контенту та монополістичний архітектурний контроль Microsoft.

Висновки та пропозиції. Ця стаття досліджує важливу роль ІТ в стратегуванні вітчизняного бізнесу. На основі досліджень, які вказують на те, що ІТ та бізнес-стратегії є нерозривно пов'язаними, було прийнято цілісну перспективу стратегування, ретельно вивчаючи асоційовані явища через призму еволюційної теорії та підходів на основі практики. Зокрема, викладено концепт для створення цифрових можливостей, тобто процедури для розробки стратегії шляхом використання цифрових активів з метою створення диференційованої вартості. Ці результати дають наступні внески в теоретичне дослідження та практику. По-перше, цей науковий доробок сприяє дослідженню стратегування вітчизняного бізнесу із використанням цифрових можливостей. Поняття цифрових можливостей пропонується розглядати, як концептуальне оформлення організаційних процедур для розробки стратегії в конкурентному середовищі, де ІТ є ключовим рушієм організаційних змін. Інтегруючи ці теоретичні потоки, поняття цифрових можливостей стосується ІТ-стратегії різними способами. Таким чином стратегування як практика є важливою «лінзою» для розуміння заходів на мікрорівні, але характеристики стратегії пов'язані з розумінням ролі ІТ на макрорівні, показники яких все ще перебувають на стадії становлення. По-друге, це дослідження дає важливу інформацію про застосовність еволюційної теорії для дослідження інформаційного бізнесу, представивши основу для аналізу коеволюційних процесів стратегування, підходи до діджитал еволюції та властивості матеріалу ІТ, що забезпечують еволюцію. Отже, підприємства, які прагнуть створювати цифрові можливості, повинні ефективно управляти змінами, відбором і механізмами збереження для сприяння зміцнення еволюційних циклів. Перший крок в створенні цих підсилювальних циклів, ймовірно, має на меті зробити роль ІТ як стратегічного драйверу, важливого на багатьох рівнях організації бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Arvidsson V., Holmström J. and Lyytinen K. Information Systems Use as Strategy Practice: A Multi-Dimensional View of Strategic Information System Implementation and Use. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2014. Pp.325-410.

2. Pavlou P. and El Sawy O. The «Third Hand»: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*, 2010. №21(3). Pp. 443-471.

3. Кіржецька М. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7-15.

4. Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K. and Majchrzak A. Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 2012. №23(5). Pp. 1398-1408.

5. Pavlou P. A. and El Sawy O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 2011. №42(1). Pp. 239-273.

6. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. and Venkatraman, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013. №37(2). Pp. 471-482.

7. Lee J. and Berente N. Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry. *Organization Science*, 2012. №23(5). Pp. 1428-1447.

8. Квасній Л. Г., Квасній З. В., & Грицко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Публічне урядування*, 2022. №2 (30), С. 40-46.

9. Jonsson K., Westergren U. H. and Holmström J. Technologies for Value Creation: An Exploration of Remote Diagnostics Systems in the Manufacturing Industry. *Information Systems Journal*, 2008. №18(3). Pp. 227-245.

10. Nylén D., Holmström J. and Lyytinen K. Oscillating between Four Orders of Design: The Case of Digital Magazines. *Design Issues*, 2014. №30(3). Pp. 53-68.

11. Westergren U. H. and Holmström, J. Exploring Preconditions for Open Innovation: Value Networks in Industrial Firms. *Information and Organization*, 2012. №22(4). Pp. 209-226.

12. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. Ч.2. . 114-118.

REFERENCES

1. Arvidsson, V., Holmström, J. and Lyytinen, K. (2014). Information Systems Use as Strategy Practice: A Multi-Dimensional View of Strategic Information System Implementation and Use. *The Journal of Strategic Information Systems*.
2. Pavlou, P. and El Sawy, O. (2010). The «Third Hand»: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*, 21(3): 443-471.
3. Kirzhetska M. (2020) Peculiarities of the digital strategy of the enterprise depending on the size of the business. *Galician Economic Bulletin*. 5 (66):7-15.
4. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K. and Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5): 1398-1408.
5. Pavlou, P. A. and El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1): 239-273.
6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. and Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2):471-482.
7. Lee, J. and Berente, N. (2012). Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry. *Organization Science*, 23(5): 1428-1447.
8. Kvasnii, L. G., Kvasnii, Z. V., & Hrytsko, O. M. (2022). Managing the effectiveness of the digital business strategy. *public administration*, 2 (30): 40-46.
9. Jonsson, K., Westergren, U. H. and Holmström, J. (2008). Technologies for Value Creation: An Exploration of Remote Diagnostics Systems in the Manufacturing Industry. *Information Systems Journal*, 18(3): 227-245.
10. Nylén, D., Holmström, J. and Lyytinen, K. (2014). Oscillating between Four Orders of Design: The Case of Digital Magazines. *Design Issues*, 30(3): 53-68.
11. Westergren, U. H. and Holmström, J. (2012). Exploring Preconditions for Open Innovation: Value Networks in Industrial Firms. *Information and Organization*, 22(4): 209-226.
12. Lisova R.M. (2019) Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 24.2:114-118.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2022

УДК 336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-12>

Артур Віталійович ЖАВОРОНОК,

канд. екон. наук, доцент, докторант,

Національний університет

«Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ НА СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Ринок кредитних послуг є невід'ємною складовою сфери фінансових послуг. Цей ринок є надзвичайно важливим елементом фінансової системи будь-якої країни, оскільки дозволяє отримувати фінансові ресурси тим суб'єктам господарювання, які потребують їх для власного розвитку. Вплив даного ринку на економічний розвиток країни також об'єктивно складний і значний. Надаючи фінансові ресурси суб'єктам господарювання у тимчасове користування, фінансові інститути стимулюють розвиток як фінансової системи країни, так і її національної економіки. У цій частині особливого значення набувають процеси кредитування малих і середніх підприємств, які не мають змоги залучати кошти на міжнародних фінансових ринках та брати участь в операціях з цінними паперами.

У статті досліджено теоретичні основи визначення впливу ринку кредитних послуг на стабільність банківської системи, що дало змогу констатувати його нерівномірність розвитку, постійні, а часом і швидкі зміни макроекономічного середовища, в якому функціонують кредитні установи. При цьому ефективність діяльності кредитних установ постійно зростає. На основі цього представлено модель взаємодії між ринком кредитних послуг та банківською системою. Доведено, що війна та циклічна макроекономічна нестабільність негативно вплинуть на відновлення ринку кредитних послуг в країні, що буде зумовлено складною економічною ситуацією та руйнуванням значної території країни.

У таких умовах ринок кредитних послуг звичайно зупинив свою діяльність. Значна кількість банківських установ та їх керівництво змушені були сфокусувати увагу не на розвитку власного

бізнесу, а на забезпеченні безпеки своїх працівників, вивезенні при можливості активів, грошових коштів з підрозділів у безпечні місця. У значній кількості кредитних установ вже сьогодні повністю знищені відділення для обслуговування, деякі з них тимчасово непридатні для здійснення кредитної діяльності. Високий рівень розвитку онлайн-сервісів банківських та інших фінансових установ в Україні не дозволило створити інформаційний вакуум для клієнтів про їх послуги та особливості роботи зазначених установ під час війни. Визначено, що сьогодні фінансові установи намагаються повернутися до власної діяльності в тих регіонах, де активні бойові дії вже не ведуться. В основному це північ України. Поступово відновлюють свою роботу кредитні установи. Проте, відновлення кредитування потребує часу. Кредитні установи фокусують увагу на реструктуризації заборгованостей клієнтів та поступовій організації власної роботи.

Ключові слова: ринок кредитних послуг, національна економіка, банківська система, банківські установи, стабільність банківської системи, циклічний розвиток.

Artur ZHAVORONOK

PhD (Economics), Associate Professor,
Doctoral Student (Economics),
Chernihiv Polytechnic National University

THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE INFLUENCE OF THE CREDIT SERVICES MARKET ON THE STABILITY OF THE BANKING SYSTEM

The credit services market is an integral part of the sphere of financial services. This market is an extremely important element of the financial system of any country, as it allows those economic entities that need them for their own development to receive financial resources. The influence of this market on the economic development of the country is also objectively complex and significant. Providing financial resources to business entities for temporary use, financial institutions stimulate the development of both the country's financial system and its national economy. In this part, lending processes of small and medium-sized enterprises, which are unable to raise funds on international financial markets and participate in securities transactions, are of particular importance.

The article examines the theoretical foundations of determining the impact of the credit services market on the stability of the banking system, which made it possible to ascertain its uneven development, constant and sometimes rapid changes in the macroeconomic environment in which credit institutions operate. At the same time, the efficiency of credit institutions is constantly increasing. Based on this, a model of interaction between the market of credit services and the banking system is presented. It has been proven that war and cyclical macroeconomic instability will negatively affect the recovery of the credit services market in the country, which will be caused by a difficult economic situation and the destruction of a significant territory of the country.

In such conditions, the market of credit services usually stopped its activity. A significant number of banking institutions and their management were forced to focus not on the development of their own business, but on ensuring the safety of their employees, removing assets and cash from the divisions to safe places if possible. In a significant number of credit institutions, service branches have already been completely destroyed, some of them are temporarily unsuitable for carrying out credit activities. The high level of development of online services of banking and other financial institutions in Ukraine did not allow creating an information vacuum for clients about their services and the peculiarities of the work of these institutions during the war. It was determined that today financial institutions are trying to return to their own activities in those regions where active hostilities are no longer taking place. This is mainly the north of Ukraine. Credit institutions are gradually resuming their work. However, credit recovery takes time. Credit institutions focus attention on the restructuring of customer debts and the gradual organization of their own work.

Keywords: credit services market, national economy, banking system, banking institutions, stability of the banking system, cyclical development.

Постановка проблеми. Ринок кредитних послуг являє собою складну систему взаємовідносин між всіма економічними суб'єктами, яка активно розвивається у будь-яких обставинах. Саме об'єктивність кредитних відносин, які є невід'ємною складовою економічних відносин у сучасному суспільстві формує і багатоваріантну роль кредитування у розвитку національної еко-

номіки та, зокрема, і банківської системи в умовах постійної мінливості у хвилеподібному світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням інноваційного інвестування та сталого розвитку макроекономічних систем, забезпечення стабільності банківської системи, в тому числі ролі ринку кредитних послуг у цих процесах, присвячено наступні наукові праці:

Автори Азаренкова Г. та Самородов Б. [2] проаналізували особливості діяльності банків. кредитної діяльності та обґрунтовано передумови посилення їх співпраці з фінансовими компаніями. У статті систематизовано внутрішні та зовнішні інновації, які використовуються в процесі цифровізації банківського бізнесу. За результатами дослідження обґрунтовано важливість впровадження банківських інновацій на ринку кредитування як найбільш прибуткового напрямку банківської діяльності.

Вчені Андрущенко К. та Сагайдак М. [1] проаналізували сільську фінансову систему, сільський кредитний ринок і розвиток мікрокредитування. У результаті дослідження автори дійшли висновку, що мікрокредитування може значно скоротити розрив на ринку сільських кредитів і відіграти важливу роль у боротьбі з бідністю в сільській місцевості. На думку авторів, це можливо за умови впровадження певних реформ як на регіональному, так і на національному рівнях формування політики. Стаття Поліщук Є. [3] присвячена класифікації саморегулювання ринку кредитних послуг фізичним особам та визначенню його ознак. У рамках статті авторами запропоновано класифікувати саморегулювання ринку кредитних послуг за моделями, секторами ринку, територією та учасниками. Як висновок науковці стверджують, що саморегулювання є важливою функцією ринку кредитних послуг і сприяє посиленню стійкості до зовнішніх загроз та захисту інтересів як надавачів послуг, так і споживачів.

У статті Коваленко В. [5] досліджується вплив активів іноземних банків на банківську стабільність в економіках із сильним і слабким корпоративним управлінням на рівні країни. За результатами аналізу встановлено, що наявність іноземних банків та активів сприяє банківській стабільності. Автори вважають, що політики повинні розбудувати сильне корпоративне управління та надійні регулятивні режими, щоб покращити те, як операції

іноземних банків сприяють банківській стабільності. Результати дослідження Косач І. [6] показують, що стабільність банків збільшить фінансування, і банки будуть стабільними, якщо вони фінансуватимуть. Автори доводять важливість банків&aros; активне використання можливостей для створення стійких підприємств і розробки стратегій. Вони впевнені, що це зробить їх основний банківський бізнес більш орієнтованим на венчурний бізнес, а не на споживача.

Дослідження Маргасової В. [7] проаналізувало вплив конкуренції та диверсифікації портфеля на банківську стабільність звичайних та ісламських банків. У статті досліджується, що ісламський банківський сектор менш стабільний порівняно зі звичайним банківським сектором. Автори стверджують, що конкуренція в банківському секторі знижує стабільність, а диверсифікація її підвищує. Автори наукових робіт Самородов Б. [8] та Федішин М. [9] проаналізували стабілізуючий вплив фіскальної політики на стабільність банківської системи. У результаті дослідження було виявлено, що серед змінних фіскальної політики більш позитивний вплив на банківську систему мають оподаткування та державний борг. Вчені також зазначають, що державне фінансування та зростання боргу негативно впливають на стабільність банківської системи. Вчені Вовк В. [10] та Зверяков М. [12] досліджували поточні реалії щодо стабільності банківської системи, враховували тіньовий банкінг, міжбанківське кредитування та складні взаємовідносини між банками та запропонували динамічну комплексну модель міжбанківської мережі з тіньовим банкінгом під різними мережевими структурами. У результаті дослідження зроблено висновок, що поширення системних ризиків між банками тісно пов'язане зі структурами міжбанківської мережі.

У дослідженні [11] розроблено модель динамічної складної міжбанківської мережі з тіньовою банківською діяльністю в умовах макроекономічних коливань. Науковці проаналізували вплив макроекономічних коливань на стабільність банківської системи з тіньовою банківською діяльністю та доводять, що функціонування банківської системи країни є основою забезпечення її економічного розвитку та стабільності. На думку вчених, стан банківської системи часто є причиною фінансових криз; тому забезпечення його стабільного функціонування є одним із головних завдань

грошово-кредитної політики. У дослідженні проаналізовано та визначено п'ять факторів, які найбільше впливають на забезпечення стабільності банківської системи. Дубина М. [4] розробив шляхи підвищення фінансової стабільності банківської системи. Вчені розробили рекомендації щодо фінансової стабільності банківського сектору.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Вивчення особливостей впливу ринку кредитних послуг на функціонування та розвиток банківської системи в умовах циклічної макроекономічної нестабільності є вкрай важливим з позиції формування державної політики щодо забезпечення прийнятнього рівня стабільності такої системи, її спроможності протидіяти непередбачуваним зовнішнім та внутрішнім загрозам. На наше переконання, окреслені питання є актуальними і потребують теоретичного обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичних основ впливу ринку кредитних послуг на стабільність банківської системи.

Виклад основного матеріалу. Дослідження розпочнемо з аналізу окремих теоретичних положень функціонування ринку кредитних послуг та його ролі у забезпеченні стабільності банківської системи.

Історично так склалося, що в Україні серед всіх фінансових установ на ринку кредитних послуг лідируючі позиції займають банківські установи. При цьому існує низка небанківських фінансових посередників, до числа яких варто віднести кредитні спілки, фінансові компанії, ломбарди. Проте, у кожного з окреслених видів є власні, специфічні особливості функціонування і вони зайняли окремі ніші на окресленому ринку, в яким банківських установам не цікаво працювати з різних причин (складність законодавства, підвищені ризики, недостатній рівень рентабельності і т.д.).

Саме, враховуючи окреслене в межах цієї статті основна увага буде сфокусована на діяльності банківських установ, їх функціонуванні на ринку кредитних послуг. Фактично важливість цих фінансових установ для розвитку такого ринку і обумовлює важливість ринку кредитних послуг у забезпеченні стабільності банківської системи.

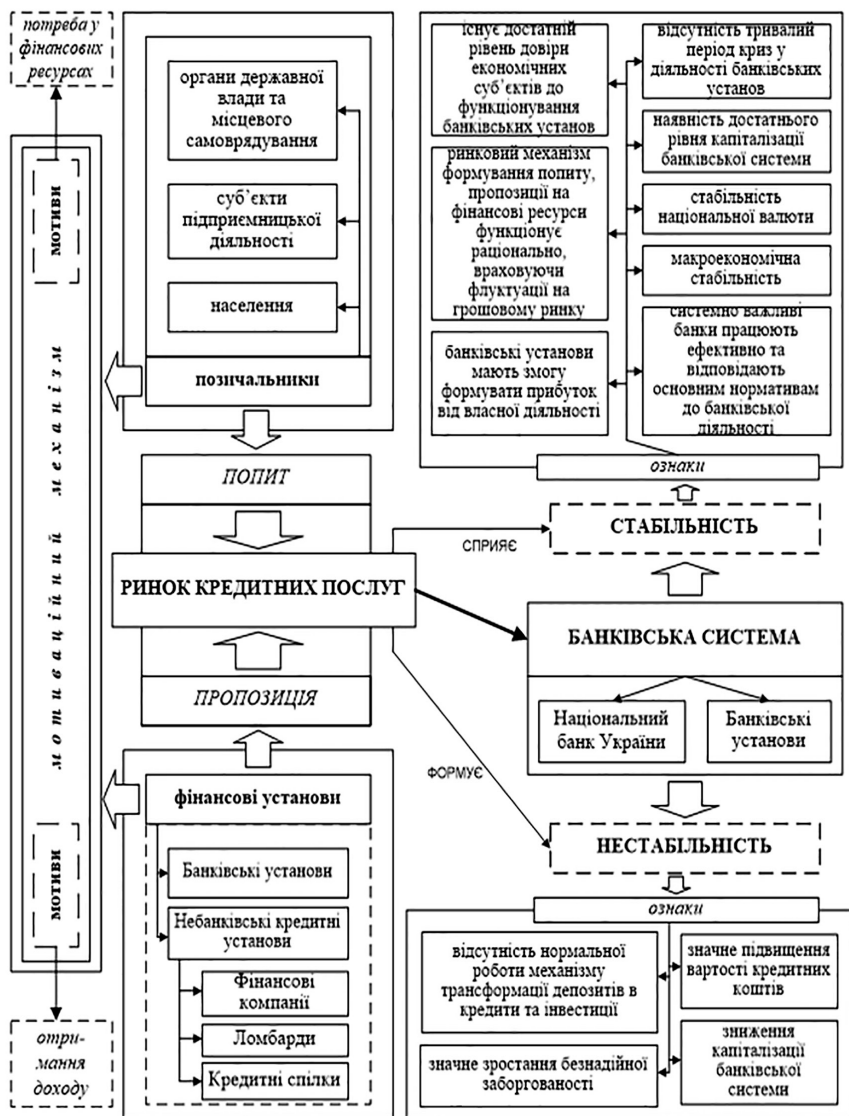


Рис. 1. Вплив ринку кредитних послуг на стабільність банківської системи

Джерело: складено автором

На рис. 1 представлено модель взаємодії між ринком кредитних послуг та банківською системою. При його побудові, насамперед, враховані сучасні тенденції розвитку цих об'єктів в Україні.

Розглянемо дані рис. 1 більш детально. Отже, ринок кредитних послуг та банківська система є великими макроекономічними системами які розвиваються і взаємодіють між собою. Якщо ринок кредитних послуг це середовище, в якому відбуваються відносини між позичальниками та кредиторами, якими вступають в межах країни різні фінансові установи, то банківська система – сукупність, насамперед, всіх банківських установ, включаючи центральний банк (Національний банк України (НБУ)). Таким чином можна чітко стверджувати, що стабільність банківської системи в цілому залежить від активності банківських установ на ринку кредитних послуг, їх залучення до розбудови такого ринку, обсягів активних операцій з кредитування, які виконують банки та їх питома вага у формування доходів цих установ.

Проте відкритим залишається питання, а що таке стабільність банківської системи загалом? Розглянемо це питання детальніше, щоб розуміти саме роль ринку кредитних послуг у її забезпеченні.

Стабільність банківської системи безпосередньо пов'язана з політикою держави щодо забезпечення взагалі фінансової стабільності в країні. У переважній більшості країн це завдання покладається на роботу центральних банків, в Україні – НБУ. У країнах, в яких комерційні банки відіграють ключову роль у розвитку всієї фінансової системи, стабільна їх робота є запорукою фінансової стабільності в країні.

НБУ, аналізуючи сутність фінансової стабільності зауважує, що за фінансової стабільності в економіці держави відбувається наступне:

- фінансова система ефективно перетворює вільні кошти громадян та бізнесу на кредити та інвестиції;
- фінансова система ліквідна та капіталізована, а відтак стійка до кризових явищ;
- платежі та розрахунки здійснюються вчасно та в повному обсязі;
- учасники фінансової системи зважено оцінюють ризики та управляють ними;
- труднощі окремих фінансових установ не поширюються на систему в цілому.

Фактично кожний з окреслених пунктів можливо забезпечити лише на основі стабільного розвитку комерційних банків у фінансовій системі України. Більш того більша частина цих ознак безпосередньо пов'язана з кредитними операціями цих установ та якістю зформованого ними кредитного портфеля.

Для банківських установ України розвиток кредитних послуг є важливим напрямком бізнесу, який формує більшу частину доходів. Це пов'язано з низкою особливостей функціонування української банківської системи та історичними умовами її становлення. До їх числа варто віднести наступні:

1) нерозвиненість ринку інвестиційних послуг, відсутність альтернативи в економічних суб'єктів залучати кошти для власного розвитку (винятком є великі компанії, які мають доступ до зовнішнього фінансування);

2) нерозвиненість ринку кредитних послуг на початку XXI ст., оскільки фінансова система України до цього часу перебувала в складному періоді макроекономічної нестабільності і поступово її розвиток став стабільним;

3) існування значного попиту економічних суб'єктів на кредитні послуги, особливо зі сторони домогосподарств, які не мали доступу до цих ресурсів;

4) після Помаранчевої революції інвестиційний клімат в Україні став привабливішим для фінансових установ, що спричинило активний вихід на український ринок іноземних банківських установ, які активно почали розвивати кредитний напрям діяльності;

5) важлива роль державних банків у розвитку банківської системи, які почали активно кредитувати суб'єктів підприємницької діяльності;

6) досить дієва політика НБУ у частині регулювання діяльності банківських установ, надання ними кредитних послуг в Україні, оперативність зміни законодавства у цій сфері та ін.

Висновки. Таким чином банки зайняли своє лідируюче становище у розвитку всієї фінансової системи України. Як показав потім історичний розвиток цих установ протягом наступних двадцяти років така ситуація мала як позитивні, так і негативні наслідки для розвитку всієї фінансової системи. Протягом цього періоду банківська система, в цілому як і національна економіка України пройшли надзвичайно складний період власного розвитку. Саме в цей період в усьому світі відбувалася фінансова

криза 2007-2008 років, в Україні відбулися Помаранчева революція, Революція гідності, анексія Криму, війна на Донбасі та нова війна з росією. Всі ці складні політичні, економічні та соціальні процеси завжди впливали на розвиток фінансової системи, її стабільність, в т.ч. деструктивно здійснювали вплив і на розвиток банківської системи. І фактично завжди найбільш складні руйнівні процеси у функціонуванні цієї системи пов'язані були саме з кредитними операціями, ефективністю діяльності банків у цьому напрямку.

Перспективою подальших досліджень є дослідження впливу ринку кредитних послуг на стабільність банківської системи у воєнний та поствоєнний періодах, оскільки війна та макроекономічна нестабільність негативно вплине на відновлення ринку кредитних послуг в країні, яке буде обумовлено складним економічним становищем та руйнуванням значної території країни.

© **Жаворонок А. В., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Andriushchenko K., Ishchenko M., Sahaidak M., Tepliuk M., & Domina O. Prerequisites for the creation of financial and credit infrastructure of support for agricultural enterprises in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. Volume 14, Issue 2, P. 63-75.
2. Azarenkova G., Shkodina I., Samorodov B., Babenko M., & Onishchenko I. The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15(4). P. 229-238.
3. Baranovskyi O.I., Levchenko V.P., & Polishchuk Y.A. Non-bank financial institutions' activity under force majeure. *Actual Problems of Economics*. 2015. 6 (168). P. 332-340.
4. Дубина М. В. Економічна суть та види фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2016. №3(48). С. 124-135.
5. Kovalenko V.V., Bolgar T.M., Yevtushenko O.A., & Pestovska Z.S. Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 2. № 29. P. 3-12.
6. Kosach I.A., Zhavoronok A.V., Fedyshyn M.F., & Abramova A.S. Role of commission receipts in formation of the revenue of the

commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4 (31). P. 22-30.

7. Mints O., Marhasova V., Hlukha H., Kurok R., & Kolodizieva T. Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 systemic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*. 2019. 14(3). P. 86–98.

8. Samorodov B.V., Azarenkova G.M., Golovko O.G., Miroshnik O.Yu., & Babenko M.V. Credit risk management in the bank's financial stability system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4 (31). P. 301-310.

9. Fedyshyn M.F., Abramova A.S., Zhavoronok A.V., Marych M.G. Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1 (28). P. 64-74.

10. Vovk V.Y., Zhezherun Y.V., & Kostohryz V.H. Bank lending to small and 10. medium-sized enterprises: the experience of Ukraine and Poland. *The bulletin of the national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. Volume 2 (378). P. 70-78.

11. Popelo O., Zhavoronok A., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 4. P. 613-620.

12. Zveryakov M., Kovalenko V., Sheludko S. & Sarah E. FinTech sector and banking business: competition or symbiosis. *Economic Annals-XXI*. 2019. №175(1-2). P. 53-57.

REFERENCES

1. Andriushchenko, K., Ishchenko, M., Sahaidak, M., Tepluk, M., & Domina, O. (2019). Prerequisites for the creation of financial and credit infrastructure of support for agricultural enterprises in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. Vol. 14, Issue 2, 63-75.

2. Azarenkova, G., Shkodina, I., Samorodov, B., Babenko, M., & Onishchenko, I. (2018). The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(4), 229-238.

3. Baranovskyi, O.I., Levchenko, V.P., & Polishchuk, Y.A. (2015). Non-bank financial institutions' activity under force majeure. *Actual Problems of Economics*. 6 (168). P. 332-340.

4. Dubyna, M. V. (2016). Ekonomichna sutj ta vydy finansovykh poslugh [Economic nature and types of financial services]. *Svit finansiv – The world of finance*. 3(48). 124-135.

5. Kovalenko, V.V., Bolgar, T.M., Yevtushenko, O.A. & Pestovska, Z.S. (2019). Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 2. № 29. 3-12.

6. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V., Fedyshyn, M.F. & Abramova, A.S. (2019). Role of commission receipts in formation of the revenue of the commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4 (31). P. 22-30.

7. Mints, O., Marhasova, V., Hlukha, H., Kurok, R., & Kolodizieva, T. (2019). Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 systemic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 86–98.

8. Samorodov, B.V., Azarenkova, G.M., Golovko, O.G., Miroshnik, O.Yu. & Babenko, M.V. (2019). Credit risk management in the bank's financial stability system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4 (31). P. 301-310.

9. Fedyshyn, M.F., Abramova, A.S., Zhavoronok, A.V., & Marych, M.G. (2019). Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 1 (28). 64-74.

10. Vovk, V.Y., Zhezherun, Y.V., & Kostohryz, V.H. (2019). Bank lending to small and medium-sized enterprises: the experience of Ukraine and Poland. *The bulletin of the national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, Volume 2 (378), 70-78.

11. Popelo, O., Zhavoronok, A., Shchur, R., Ostrovska, N., Kordzaia, N. (2022). The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27(4), 613-620

12. Zveryakov, M., Kovalenko, V., Sheludko, S., & Sharah, E. (2019). FinTech sector and banking business: competition or symbiosis? *Economic Annals-XXI*. 175(1-2). 53-57.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2022

УДК 336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-13>

Наталія Степанівна ОСТРОВСЬКА,

доктор економічних наук, професор,

кафедра фінансів і кредиту,

Чернівецький національний університет

імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7259-7403>

Ірина Анатоліївна КОСАЧ,

доктор економічних наук, професор,

кафедра публічного управління та менеджменту організацій,

Національний університет

«Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>

ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПРИНЦИПІВ РЕГУЛЯТОРА

У статті доведено, що на сучасному етапі розвитку банківського сектора необхідно застосовувати удосконалений підхід щодо контролю за банківськими установами, який базується на принципах ефективного банківського нагляду. Проведене дослідження дало змогу виявити проблематику формування ефективного банківського нагляду, яка комплексно характеризує його сутність. Визначено, що в теперішній час, під час активного впровадження сучасних технологій в банківську діяльність, аналіз досліджень проведений світовими аналітиками довів, що в основному є проблеми з мобільними додатками або їх завантаженням. Така ситуація має бути виправлена, доступність і простота таких функції має приваблювати клієнтів, а для банківського сектора – це черговий виклик. Важливим напрямом є моменти ідентифікації клієнтів та дотримання всіх правил фінансового моніторингу. В момент впровадження нових технологій потрібно дотримуватись правової бази і це є ключовим моментом для українських банків, а наступний момент – введення нових технологій, який є дороговартісним процесом та потребує інвестицій.

Ключові слова: банківське регулювання, банківський нагляд, Національний банк України, банківська система, стабільність банківського сектора.

Natalia OSTROVSKA

D.Sc. in Economics, Professor,
Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Irina KOSACH

D.Sc. in Economics, Professor,
Department of Public Administration
and Organizations' Management,
Chernihiv Polytechnic National University

PROBLEMS OF THE FORMATION OF THE BANKING SYSTEM BASED ON MODERN PRINCIPLES OF THE REGULATOR

The article proves that at the current stage of development of the banking sector, it is necessary to apply an improved approach to the control of banking institutions, which is based on the principles of effective banking supervision. The conducted research made it possible to identify the problems of the formation of effective banking supervision, which comprehensively characterizes its essence. It has been determined that currently, the analysis of research conducted by global analysts has proven that there are mainly problems with mobile applications or their download. This situation should be corrected, the availability and simplicity of such functions should attract customers, and for the banking sector it is another challenge. An important direction is the identification of clients and compliance with all rules of financial monitoring. At the time of introduction of new technologies, it is necessary to comply with the legal framework and this is a key moment for Ukrainian banks, and the next moment - the introduction of new technologies is an expensive process that requires investments.

Keywords: banking regulation, banking supervision, National Bank of Ukraine, banking system, banking sector stability.

Постановка проблеми. Національний банк України є регулятором та керівним органом банківської системи України, а також агентом уряду щодо виконання його зобов'язань. Оскільки банківська система є невід'ємною частиною економіки, то і

завдання, які стоять перед нею, мають загальнодержавні значення і спільні цілі. Центральний банк являє собою перший рівень банківської системи і регулює роботу другого рівня системи в цілому. Цілий ряд функцій, якими наділений Нацбанк, визначений банківським законодавством, та іншими законодавчими актами України. А ще він відповідає за формування монетарної політики держави.

Діяльність другого рівня банківської системи – це банки, які працюють як основний об'єкт грошово-кредитної діяльності в державі. Банківська система в цілому та зокрема комерційні банки мають на меті сприяти розвитку економіки при цьому залучаючи грошові кошти на депозитні рахунки та ефективно їх акумулюючи в кредитні ресурси для кредитування національної економіки. Враховуючи те що метою такої діяльності є зацікавлення банків в економічній вигоді, регулятор має таку діяльність спрямовувати на розвиток економіки.

Різні обставини, кризи, пандемія, війна та інші непередбачувані ситуації призводять до не оправданих ризиків. Вони завжди присутні в різного виду економіках не зважаючи на їх потужність і як наслідок – збитки і втрати. Зменшити негативні явища, мінімізувати спад економіки, потрібно невідкладно. Для цього НБУ має всі повноваження вчасно і ефективно реагувати на девальвацію національної грошової одиниці, інфляцію, очікування зниження ВВП, спад виробництва, золотовалютний запас та інші економічні показники, які є важливими при формуванні макроекономічної політики та впливають, на роботу банків і економіки в цілому. Фінансові ризики є значними вони впливають на макроекономічні процеси в світі, а відповідно на роботу всіх банів, незалежно від їх спроможності. Банківська система сьогодення має мати підтримку і довіру не тільки населення, а і світової спільноти, пміжнародних фінансових організацій. Цей процес має бути сучасний з новими напрямками та технологіями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні науковцями активно досліджуються питання формування банківської системи. До їх числа належать В. Коваленко [1], О. Мінць [3], Б. Самородов [5], В. Вовк [7], М. Зверяков [8] та ін. Зокрема, проблематику роботи регулятора порушували у своїх наукових працях Р. Лавров [9], В. Маргасова [10] та О. Попело [11].

Виділення невіршених частин загальної проблеми.

Недовіра до банківської системи, що мала місце в Україні за останні роки, дещо зменшилась. Сьогодні готовність до отримання кредитів на порядок вища за попередні роки, але недоступність гривневих ресурсів заключається в їх ціні, а це негативно впливає і на банківську систему і на економіку в цілому. Якщо українська банківська система має намір виходу на світовий та європейський рівень, то регулятор має використати нові підходи. Фінансова нестабільність, розбалансування макроекономічних показників, відсутність перспективи зниження інфляції, не здатна повернути довіру населення до вітчизняної банківської системи. Високий рівень узгодженості та співпраці банків обох рівнів здатний відновити таку довіру і дії Національного банку України в даному аспекті мають неабияке значення. Одночасно з своїми функціями НБУ має постійно запроваджувати європейської системи роботи – це і нагляд і боротьба з ризиками. Питання вдосконалення банківської системи та цілий ряд інших, є основною метою роботи регулятора щодо вступу України до Євросоюзу, що і обумовлює необхідність та актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне визначення проблематики формування банківської системи на основі сучасних принципів регулятора.

Виклад основного матеріалу. Банківська система України на чолі з Національним банком є регулятором фінансової та економічної діяльності країни. Банківська система чутлива до будь-якої зміни як зовнішньої так і внутрішньої. Якщо зміни які є в Україні позитивні, тобто зростають макроекономічні показники та соціальний рівень життя населення, то відповідно банківська система реагує позитивно і НБУ приймає низку нововведень щодо своїх інструментів впливу на економіку. Ця реакція відображається на роботі всіх комерційних банків та їх клієнтів. Таким же чином може відобразитись і негативний вплив якщо банкрутує один банк, це стає загрозою для інших, а відповідно і клієнтів банку. Якщо регулятор заслужив довіру і вся банківська система тісно співпрацює з ним, це говорить про позитивну його діяльність. Нацбанк має певні методи впливу на роботу банківської системи, а також регулює інструменти грошово-кредитної, валютної політики.

Криза, яка торкнулася банківської системи та економіки в цілому, є проблематикою Національного банку України. Він несе

відповідальність за фактори стійкості вітчизняної банківської системи та фінансового ринку в цілому. Відповідальність за макроекономічні та фінансові показники має бути високою, а ще зовнішня співпраця, яка стосується і українського товарного експорту і зовнішніх запозичень, особливо під час епідемії та війни.

Національний банк України має всі повноваження щодо регулювання та контролю банківської системи. Виходячи з цього він видає постанови, рекомендації, положення щодо роботи банків другого рівня, а також регулює монетарну політику. В цьому і визначається регулятивна функція Національного банку України. Центральний банк змушений лобювати інтереси як банківської системи, так і економіки в цілому. Враховуючи наміри України приєднатись до європейського товариства, регулятор має сприяти прийняттю змін до законів діючих, та готувати концепції нових, які будуть регламентувати роботу банків в період переходу до євроінтеграції. Українська банківська система має бути євроінтегрованою.

Крім співпраці з комерційними банками, Національний банк України виконує свою основну функцію забезпечення стабільності національної грошової одиниці. Регулювання монетарної політики, монопольна функція регулятора або емісія грошей та інші функції, які проводить Нацбанк, забезпечуючи безперебійну роботу банківської системи. Науково-економічні питання роботи банківського сектора, підлягають дослідженню вчених всіх країн світу, в тому числі і України. Високорозвинуті країни Європейського Союзу прийшли до висновку, що центральні банки країн які розвиваються мають бути провідними в економіці та нарощувати фінансовий потенціал. Натомість банківська система України має ще піднятись на певний щабель оскільки її вихід на європейський рівень затримується, це пов'язане з певними об'єктивними причинами. Оскільки Нацбанк є першим рівнем банківської системи він не просто центральний банк країни, але й регулятор банківської системи та й економіки в цілому. Робота регулятора, його функції, завжди відповідають рівню розвитку країни її економічного та фінансового розвитку. Нацбанк і банківська система в цілому, не можуть існувати окремо без економічного та соціального розвитку країни, а тому концепція розвитку країни має бути пов'язана з роботою даної галузі. Всі країни світу формують

свою економіку на основі розвиненої банківської системи, така співпраця є обов'язковою і не може різнитися концепціями.

Сьогодні контрольні дії Нацбанку, спрямовані не тільки на контроль за роботою банківської системи, а й забезпечують роботу банківської системи в цілому. Забезпечити довіру до банків, тісно співпрацювати з кредиторами, позичальниками, інвесторами – є ціллю регулятора. В даний час, коли економіка переживає кризову ситуацію, під егідою Національного банку України, перебувають всі посередники фінансового ринку. Не тільки банки, а і всі решта фінансові посередники, мають дотримуватись нормативних, законодавчих актів.

В Національному банку має бути чітка мета, яку регулятор повинен втілити і забезпечити стабільність в банківській системі та економіці в цілому. Законодавча база і нормативні акти Національного банку України актуальні для всіх банків, філій та відділень на території держави, а також за її межами, ці акти характерні і для роботи іноземних банків на території України. Нацбанк здійснює надані йому функції, в межах певних повноважень, вони регулюються законодавством та відповідають сьогodнішнім вимогам. Національний банк не може бути заангажованим, відповідати політичним вимогам влади та бути системним банком. При цьому він змушений виконувати свої функції та вимоги органів влади і при цьому дотримуватись політичної незалежності. Регулятор наголошує комерційним банкам про недопущення порушень банківського законодавства, виконання економічних нормативів, прозору роботу власників банків, мінімізацію ризиків, все це може підірвати довіру до національних банків. Такі крайні міри призведуть до розірвання депозитних угод, а далі банкрутство банку.

Якщо розглядати роботу регулятора під час попередніх криз, то можна зробити висновок, що нинішню кризу український фінансовий ринок та український експорт у 2020 році показав свою достатню стійкість і готовність до кризи, яка ще не завершилась. На це вплинула низка зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, змінилась кон'юктура ринку, вимоги щодо структури експорту, акцент в епідеміологічний період перейшов на продовольчі товари, а такий попит є стійким незважаючи на кризу. Значущу роль також має фактор зміни вектора ділових та торговельних відносин з різними країнами світу, це вплинуло на торговельний баланс. Змінились торговельні протистояння

Китаю з США. В 2019 році торгівельний баланс з Китаєм уперше за всю історію співпраці з Україною, зайняв друге місце після Європейських країн. Таке торгівельне партнерство України залишалася пріоритетним і у 2020 році. Якщо економіка Китаю досить швидко оговталась під час коронакризи, то українській економіці ще треба пройти цей шлях. Але вітчизняні експортери вчасно відреагували на такий попит на ринку, переорієнтувавшись з поставками на китайський ринок, а це дало змогу компенсувати зниження попиту на інших зовнішніх ринках. Така ситуація була відмічена експертами Нацбанку при розгляді платіжного балансу, але залишилось відкритим питання стійкості українського експорту. Для його конкурентоспроможності на світових ринках, необхідно підвищувати фінансування високотехнологічних, зокрема шляхом зб процесів, нових технологій. Крім цього є ще цілий ряд фінансових питань та макроекономічних показників, які є компетенцією регулятора.

Національний банк України враховує також і стан економіки, фінансового ринку та здійснює попереджувальні заходи враховуючи епідеміологічний стан. Результати перевірок щодо запобігання та легалізації доходів, які одержані злочинним шляхом, а ще фінансування тероризму на території України та за її межами, до цього списку можна віднести фінансування та розповсюдження зброї масового враження. Всі комерційні банки за аналогічний період дотримувались вимог валютного законодавства. Тому НБУ не застосовував до комерційних банків та небанківських фінансових установ, які в цьому році працюють під керівництвом регулятора, заходів впливу [2].

Національний банк України разом з Міністерством цифрової трансформації працюють над спільним проектом діджиталізації або цифровізації банківської системи в цілому та кожної фінансової установи зокрема. Результатом такої співпраці мають стати доступні клієнтам онлайн-послуги світового рівня, вони відкривають можливість інтернетбанкінгу для всіх клієнтів і дадуть шанс українській банківській системі досягнути світового рівня розвитку. Ще в жовтні 2020 року міністерство цифрової трансформації України та Національний банк України спільно презентували підсумки дії такого проекту за короткий термін роботи. Нові онлайн-послуги полегшують роботу працівників банківських установ та клієнтів банків [4]. Такі проекти і надалі мають удоско-

налюватись тобто відбуватиметься повна цифровізація не тільки банківської системи, а й фінансової. «Цифрова держава – це коли не потрібно стояти в чергах, бігаючи по кабінетах за довідками, робити копії документів, витрачати час, терпіти стрес. Це коли ти можеш все оформити в будь-якому місці з телефону або комп'ютера. Відтепер клієнтам банків, які мають електронний паспорт у застосунку Дія, більше не потрібні паперові документи для підтвердження своєї особистості в банківському відділенні» – зазначили в Нацбанку.

Спільна команда Мінцифри та Нацбанку одні з перших у світовому фінансовому просторі ввели послугу передачі (або шерингу) документів. Цифрові документи можна використовувати у всіх фінансових установах та банках зокрема. Така передача або шеринг має на меті використання електронних паспортів та застосування додатку «Дія». Дія – це сучасна послуга, яка дозволяє клієнтам банку ідентифікувати особистість свою відразу у банку і надавати свої документи у новому цифровому форматі. Таким чином сьогодні можна відкрити банківський рахунок, чи зробити іншу послугу навіть не виходячи з дому. Такі послуги можна використовувати і на онлайн-ресурсах будь-якого банку, так і у відділенні банку звичайному. Всі дані можна використовувати з мобільного застосунку чи сайту. Так на телефоні клієнта автоматично будуть генеруватися коди доступу (QR-код та штрихкод), а банк їх зможе зчитати. Потім клієнт має підтвердити дозвіл на передачу власних даних з додатку «Дія» і після цього банк може надавати клієнту послуги, які йому необхідні.

Голова Нацбанку України підтвердив значимість такого проєкту: «НБУ розуміє важливість та необхідність впровадження цифрових рішень у банківській системі. Це робить фінансові послуги простішими, комфортнішими та доступнішими. Ми спільно працюємо, щоб ініціативи Мінцифри не мали перепон для впровадження та могли безперешкодно й ефективно функціонувати у фінансовому секторі».

Сьогодні більше 25 мільйонів громадян України можуть використовувати діджиталізацію банків з допомогою смартфонів та цифрових документів.

Загальні дані про кількість клієнтів дистанційного обслуговування, електронних платіжних засобів та платіжних пристроїв представлено у табл. 1 [4].

Таблиця 1. Аналіз показників кількості клієнтів дистанційного обслуговування, електронних платіжних засобів та платіжних пристроїв в Україні

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
				2019 року	2020 року
Учасники карткових платіжних систем, шт.	73	70	67	-6	-3
Держателі електронних платіжних засобів, тис. осіб	42304	46576	65291	22987	18715
Електронні платіжні засоби, термін дії яких не закінчився (в обігу), тис. шт.	59390	68881	103633	44243	34752
Електронні платіжні засоби, за якими протягом звітного періоду була здійснена хоча б одна видаткова транзакція, тис. шт.	36949	42158	42790	5841	632
Банківські пристрої самообслуговування, шт.	36585	35930	28023	-8562	-7907
Платіжні термінали, шт.	297266	350213	341320	44054	-8893
Кількість пунктів продажу товарів/наданих послуг, одиниць	208661	240228	273226	64565	32998

Ще в четвертому кварталі 2020 року така робота була запро- довжена, оскільки послуга шеренгу щодо цифрових документів до- ступна ще далеко не у всіх банках, лідером є ПриватБанк, Монобанк та А-Банк. В 2021 році ще більше 30 банків перейшли у новий формат роботи щодо взаємодії з клієнтами. Для таких дій команда впрова- дження цифрових технологій підготувала всі необхідні документи, як технічні так і фінансові. Готовий також опис та підтримка під час налаштувань такої роботи, проводиться тестування. Всі банки мо- жуть запровадити у себе таку систему, для цього банку достатньо 72 години і шеренг буде запущено. Це питання стосується власників та засновників банків, вони мають виділити кошти на такі послуги. Щодо роботи державних банків, поки питання відкрите, регулятор

вводить такі дії рекомендаційними методами. Хоч фінансова система та взаємодія з світовими банками вимагає термінового запровадження нових технологій. Регулятор закликав усі українські банківські установи застосовувати та підтримувати цифровізацію країни. Можливість приєднання до системи Міністерства цифрової трансформації є у всіх фінансових структурах країни, але затримка пов'язана з кризою. Шеринг дасть можливість банкам оптимізувати свої процеси, а також скоротити всі лишні бюрократичні процедури. Запровадження сучасних послуг дасть можливість не втрачати клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Сьогодні важливо під час пандемії мінімізувати соціальні контакти клієнтів, а це можна забезпечити методом впровадження онлайн-послуг. У подальшому Нацбанк та Мінцифри планують провести діджиталізацію не тільки в банківській системі, а й в інших фінансових установах: страхових компаніях, кредитних спілках та компаніях що надають фінансові послуги тощо.

ПриватБанк має 25 млн клієнтів-фізичних осіб та 1974 відділення по всій країні, шерінг введений у всіх відділеннях банку в Україні. Монобанк ще не може похвалитись такими досягненнями, вони значно скромніші. Він має вже цілий ряд клієнтів, які скористалися шерінгом. В банку є 2,8 млн клієнтів. За цей час вже є 3796 заявок на цифрову реєстрацію, використовуючи документи в додатку «Дія». З них активних клієнтів тільки 491, вони мають віртуальний рахунок або картку в точці видачі. Натомість менше 20 хвилин потрібно для відкриття рахунку в А-Банку використовуючи е-документи в додатку. Банк має 3 млн клієнтів та 455 точок входу: 230 відділень по всій країні, 225 точок РІП в інших точках торгівлі. Запущений шерінг у всіх відділеннях банку.

Цифровий банкінг має бути запроваджений у всій банківській системі і це вочевидь. Населення України все частіше почало згадувати про можливості дистанційної роботи з банківськими установами під час пандемії. Реальні електронні платежі, електронні підписи та ще цілий ряд електронних послуг – звичне явище в банківській системі України [6]. Сьогодення вимагає йти далі, але такі впровадження та зміни потребують значних зусиль з боку менеджерів, власників банків, та держави зокрема. Постійна зміна технологій передбачає команду фахівців, які мають розробляти нові технології та впровадження. Їх професійна компетенція вимагає вкладання значних коштів. Ще однією пересторогою має бути банківська без-

пека, кібербезпека та правова база. Регулятор повинен нести відповідальність за дії і робити можливими введення світових новацій в банківську систему України. Можливо прийняття нового закону про банки і банківську діяльність, дасть можливість врахувати роботу платіжних сервісів та чітко визначити показники банківської таємниці.

Важливим аспектом в фінансовій сфері вважається кібербезпека, яка має забезпечити роботу і фінансових установ і клієнтів. Українські банки поступово вводять токенизацію. За допомогою цієї технології яка забезпечує електронні платежі методом шифрування даних, тобто інформація про картку клієнта замінена цифровими індикаторами або токенами. Ці цифри та букви ніби випадкові і не мають певної послідовності, а це не дає можливості працювати з ними шахраям. Введення даної системи дає можливість зробити безпечними платежі та фінансові операції банків і вивести їх на світовий рівень. Крім легкості і безпечності в користуванні, ця система безпечна і надійна. Починаючи з 2018 року клієнти можуть користуватись сервісом Google Pay, Apple Pay. Світова банківська система вже давно користується такими системами і вони показали успішний результат. Транзакції, які здійснюються в світовій банківській системі тільки за перший квартал 2021 року за даними системами перевищили 1,8 млрд раз. Токенизація постійно вдосконалюється з кількістю банків, що нею користуються зростає.

В теперішній час, аналіз досліджень проведений світовими аналітиками довів, що в основному є проблеми з мобільними додатками або їх завантаженням. Така ситуація має бути виправлена, доступність і простота таких функцій має приваблювати клієнтів, а для банківського сектора – це черговий виклик.

Кібербезпека в банках має запроваджувати нові методи боротьби з злочинцями особливо банкінгу в месенджерах. Витік особистої інформації та її використання з небанківською метою, носить загрозливий характер. Але експерти переконують, що розвиток нових технологій змушує розвивати безпеку їх використання.

Зважаючи на ситуацію в фінансовому середовищі банки і регулятор прагнуть змін і становлення держави, яка буде використовувати світові інноваційні рішення та розробляти власні. Є певні умови щодо законодавчої бази, регуляторних умов та адаптація до реального стану подій. Важливим напрямом є моменти ідентифікації клієнтів та дотримання всіх правил фінансового моніторингу. В момент

впровадження нових технологій потрібно дотримуватись правової бази і це є ключовим моментом для українських банків, а наступний момент – введення нових технологій це дороговартісний процес який потребує інвестицій. За останні кілька років українські технології значно зросли, таке зростання складає 28% за рік. Це вселяє оптимізм і дає надію, що банківський сектор та з рештою і вся фінансова система вийде на світовий рівень безпеки та технологій.

Висновки. Отже, враховуючи ситуацію на фінансовому ринку, сучасний стан банківської системи, роботу регулятора, можна зробити висновок, що зважаючи на ситуацію в фінансовому середовищі банки і регулятор прагнуть змін і становлення держави у повоєнний період, яка буде використовувати світові інноваційні рішення та розробляти власні. Є певні умови щодо законодавчої бази, регуляторних умов та адаптація до реального стану подій. Важливим напрямом є моменти ідентифікації клієнтів та дотримання всіх правил фінансового моніторингу. В момент впровадження нових технологій потрібно дотримуватись правової бази і це є ключовим моментом для українських банків, а наступний момент – введення нових технологій це дороговартісний процес який потребує інвестицій.

Перспективою подальших досліджень є впровадження нових технологій, при якому потрібно дотримуватись правової бази, яку регламентує регулятор, а також – введення нових технологій, що є дороговартісним процесом, який потребує інвестицій.

© **Островська Н.С., Косач І.А., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Kovalenko V.V., Bolgar T.M., Yevtushenko O.A., & Pestovska Z.S. Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 2. № 29. P. 3-12.

2. Kosach I.A., Zhavoronok A.V., Fedyshyn M.F., & Abramova A.S. Role of commission receipts in formation of the revenue of the commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4 (31). P. 22-30.

3. Mints O., Marhasova V., Hlukha H., Kurok R., & Kolodizieva T. Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 sys-

temic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*. 2019. 14(3). P. 86-98.

4. Офіційний сайт Національного банку України . URL: <http://www.bank.gov.ua>

5. Samorodov V.V., Azarenkova G.M., Golovko O.G., Miroshnik O.Yu., & Babenko M.V. Credit risk management in the bank's financial stability system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4 (31). P. 301-310.

6. Fedyshyn M.F., Abramova A.S., Zhavoronok A.V., Marych M.G. Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1 (28). P. 64-74.

7. Vovk V.Y., Zhezherun Y.V., & Kostohryz V.H. Bank lending to small and medium-sized enterprises: the experience of Ukraine and Poland. *The bulletin of the national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. Volume 2 (378). P. 70-78.

8. Zveryakov M., Kovalenko V., Sheludko S. & Sharah E. FinTech sector and banking business: competition or symbiosis. *Economic Annals-XXI*. 2019. №175(1-2). P. 53-57.

9. Lavrov R., Beschastnyi V., Nikolenko L., Yousuf A., Kozlovskiy S., & Sadchikova I. Special aspects of the banking institutions rating: a case for Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. 14(3), P. 48-63.

10. Margasova V., Muravskiy O., Vodolazska O., Nakonechna H., Fedyshyn M. & Dovgan L. Commercial Banks as a Key Element in Regulating Cash Flows in the Business Environment. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Volume-8 Issue-4. P. 4537-4543.

11. Zhavoronok A., Popelo O., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2022. Vol. 27. No. 4. P. 613-620.

REFERENCES

1. Kovalenko, V.V., Bolgar, T.M., Yevtushenko, O.A. & Pestovska, Z.S. (2019). Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 2. № 29. 3-12.

2. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V., Fedyshyn, M.F. & Abramova, A.S. (2019). Role of commission receipts in formation of the revenue of the

commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4 (31). P. 22-30.

3. Mints, O., Marhasova, V., Hlukha, H., Kurok, R., & Kolodizieva, T. (2019). Analysis of the stability factors of Ukrainian banks during the 2014–2017 systemic crisis using the Kohonen self-organizing neural networks. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 86–98.

4. Oficijnyj sajt Nacionaljnogho banku Ukrajinjy [Official site of the National Bank of Ukraine]. *bank.gov.ua*. Retrived from <http://www.bank.gov.ua>

5. Samorodov, B.V., Azarenkova, G.M., Golovko, O.G., Miroshnik, O.Yu. & Babenko, M.V. (2019). Credit risk management in the bank's financial stability system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 4 (31). P. 301-310.

6. Fedyshyn, M.F., Abramova, A.S., Zhavoronok, A.V., & Marych, M.G. (2019). Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 1 (28). 64-74.

7. Vovk, V.Y., Zhezherun, Y.V., & Kostohryz, V.H. (2019). Bank lending to small and medium-sized enterprises: the experience of Ukraine and Poland. *The bulletin of the national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, Volume 2 (378), 70-78.

8. Zveryakov, M., Kovalenko, V., Sheludko, S., & Sharah, E. (2019). Fin-Tech sector and banking business: competition or symbiosis? *Economic Annals-XXI*. 175(1-2). 53-57.

9. Lavrov, R., Beschastnyi, V., Nikolenko, L., Yousuf, A., Kozlovskiy, S., & Sadchikova, I. (2019). Special aspects of the banking institutions rating: a case for Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 48-63.

10. Margasova, V., Muravskiy, O., Vodolazska, O., Nakonechna, H., Fedyshyn, M., & Dovgan, L. (2019). Commercial Banks as a Key Element in Regulating Cash Flows in the Business Environment. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, Volume-8 Issue-4, 4537-4543.

11. Popelo, O., Zhavoronok, A., Shchur, R., Ostrovska, N., Kordzaia, N. (2022). The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27(4), 613-620.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2022

УДК 33.336.02.027

JEL G32; H2; M00;

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-14>

Іван Васильович ЯРОШЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування

Харківського національного автомобільно дорожнього університету

ORCID ID 0000-0002-4183-9799

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

В статті розглянуто особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Проаналізовано заходи держави в сфері податкової політики в особливий період, на основі чого було виокремлено особливості процесів оподаткування для різних категорій підприємств. На основі проведення теоретичного дослідження було сформовано види податкових ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Обґрунтовано, що дослідження питань оподаткування підприємств та ризиків, які можуть виникнути, слід розглядати з двох сторін: держави та платника податків. Визначено, що податкові ризики можуть виникати на фоні недостатнього інформаційно аналітичного забезпечення, що призводить до порушення фінансових потоків і як наслідок до виникнення ризику. При визначенні ймовірності настання ризику доцільно враховувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати найбільш впливові, та на основі отриманих даних формувати відповідні управлінські рішення щодо мінімізації або усунення ризику. Доведено, що важливу роль при мінімізації податкових ризиків відіграє сформована виражена податкова політика підприємства, яка визначає оптимальну систему оподаткування для підприємства в рамках діючого законодавства, визначення рівня податкового навантаження, оцінки можливості отримання податкових пільг в межах законодавчої бази та інше. Для ефективної роботи підприємств в умовах воєнного стану з метою мінімізації податкових ризиків, підприємства повинні в межах встановленого законодавства максимально використовувати існуючі можливості для оптимального податкового навантаження при цьому дотримуватися добросовісної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: податкова політика, ефективність діяльності, податкове навантаження, податковий ризик, заходи з мінімізації.

Ivan YAROSHENKO

Doctor of Economic Sciences, professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation of the Kharkiv National Automobile and Highway University

TAX RISKS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES DURING THE WAR PERIOD

The article examines the peculiarities of the functioning of domestic enterprises in the conditions of martial law. The measures of the state in the field of tax policy in a special period were analyzed, on the basis of which the peculiarities of taxation processes for different categories of enterprises were identified. On the basis of conducting a theoretical study, the types of tax risks that can affect the activity of the enterprise were formed. It is well-founded that the study of business taxation issues and the risks that may arise should be considered from two sides: the state and the taxpayer. It was determined that tax risks can arise against the background of insufficient information and analytical support, which leads to disruption of financial flows and, as a result, to the emergence of risk. When determining the probability of risk occurrence, it is expedient to take into account factors influencing the external and internal environment, determine the most influential ones, and, based on the received data, form appropriate management decisions to minimize or eliminate the risk. It has been proven that an important role in minimizing tax risks is played by a balanced tax policy of the enterprise, which determines the optimal taxation system for the enterprise within the framework of the current legislation, determining the level of the tax burden, assessing the possibility of obtaining tax benefits within the limits of the legislative framework, etc. For the effective operation of enterprises in the conditions of martial law in order to minimize tax risks, enterprises must, within the limits of the established legislation, make maximum use of the existing opportunities for optimal tax burden, and at the same time adhere to the ethical responsibility of business. It is proven that tax risks should be considered from the side of the taxpayer, then such risks are manifested in the addition of taxes, penalties, fines in the process of tax audits, or the state, then the tax risk is manifested in the failure to receive funds by budgets of different levels. It is substantiated that the development of the enterprise's activity involves the determination of sources and factors that affect it in the event of a potential tax threat from tax control, tax burden, etc.

Key words: *tax policy, activity efficiency, tax burden, tax risk, minimization measures.*

Сучасне сьогодення характеризується складними політичними, воєнними та економічними діями в державі. Такі негативні процеси не могли не позначитися на діяльності підприємств всіх галузей економіки. Працюючи в умовах загострення мінливості зовнішнього середовища більшість підприємств опиняються в умовах економічних, фінансових, податкових ризиків, що сповільнюють процеси їх розвитку. Одним з напрямів підтримки та стабілізації діяльності підприємств є оптимізація їх податкових навантажень, яка виражається у аналізі ймовірних податкових ризиків та зниженні їх негативного впливу. Тому одним з завдань підприємства та держави є формування виваженої податкової політики, яка не зважаючи на зовнішні зміни не впливала негативно на діяльність підприємств. Такі перетворення й обумовлюють актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрями формування ефективної політики оподаткування підприємств та мінімізації податкових ризиків займалися багато вчених, серед яких можна виокремити роботи В.В. Вітлінського, О.Д. Вовчак, В.Ф. Гапоненко, Л.І. Гончаренко, Ю. Б. Іванова, І. Л. Назаренко, О. М. Тимченко, І. Б. Ясенова та інших. Наукові доробки означених вчених зробили вагомий внесок у питання формування політики оподаткування підприємств, аналізу податкових ризиків та їх вплив на розвиток суб'єктів господарювання, проте питання формування податкової політики та мінімізації ризиків у воєнний та повоєнний період не досліджувалися.

Мета статті полягає у дослідженні впливу податкових ризиків на діяльність підприємств в умовах воєнного та повоєнного стану в державі.

Виклад основного матеріалу дослідження. При здійсненні господарської діяльності будь які суб'єкт господарювання підпадають під вплив ризиків та загроз, які негативно можуть вплинути на їх діяльність, тим самим порушуючи їх стабільне функціонування. Діяльність підприємств не можлива без впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть містити ризики. Поняття ризику є досить широким, оскільки відсутнє чітке його врахування в законодавстві на достатньому рівні, а також не врахування його у практичній управлінській діяльності підприємств. Тому ризик, не залежно від його категорії є складним явищем, яке є елементом сучасної ринкової економіки. Податковий ризик

є елементом економічного ризику діяльності підприємств, який можна виразити як вартісний вимір результатів роботи підприємства через недовикористання потенціалу в умовах невизначеності та мінливості оточуючого середовища. Податковий ризик має всі ознаки загальноекономічних ризиків, а саме невизначеність, конфліктність, ймовірність та альтернативність.

Для формування відповідного управлінського забезпечення щодо мінімізації ризиків необхідним є аналіз їх видів, оскільки складність їх систематизації полягає у їх різноманітності. Окрім загальних ризиків також існують специфічні ризики, які більше виникають у підприємствах за недостатньою інформацією щодо стану навколишнього середовища. В деяких загальних класифікаціях ризиків відсуне окремо поняття податкового ризику, він йде як частина економічного ризику. Податковий ризик необхідно аналізувати з точки зору платника податків та податкового ризику держави. Фактори впливу оточуючого середовища потребують відповідної класифікації таких ризиків що дозволить більш ефективно управляти ними на основі розробки відповідних заходів щодо їх регулювання. Можна виокремити такі види податкових ризиків платника податків (рис. 1).



Рис. 1. Види податкових ризиків платника податків

Податковий ризик необхідно розглядати як економічну категорію, яка відображає невизначеність в діяльності суб'єктів господарювання або держави в питаннях стабільності та виваженості податкової політики, та може призвести до зниження податкових надходжень від запланованих обсягів для бюджетів всіх рівнів за рахунок порушення податкового законодавства або ухиляння від сплати податків в установленому розмірі [1].

Податкові ризики можна також поділити на внутрішні та зовнішні. На податкову діяльність суб'єкта господарювання вплив зовнішніх факторів може призвести до таких ризиків: зміна в політиці оподаткування держави, збільшення розміру податкових ставок, зміна методичного забезпечення щодо розрахунку бази оподаткування, строки погашення окремих податкових платежів, скасування або зниження податкових пільг. Під впливом внутрішніх факторів можлива поява таких ризиків: неузгодженість податкових розрахунків та бухгалтерського обліку, негативні зміни в діяльності суб'єкта господарювання, недосконалість або відсутність планування податкової політики на підприємстві. Однією з головних проблем ефективної податковою політики на підприємстві та оцінки ймовірності виникнення ризиків є неправильна оцінка податкового навантаження, яке здійснюється на основі методичного інструментарію, що може привести до зниження рівня розвитку підприємства.

Ризики оподаткування доцільно оцінювати та аналізувати з вартісного виміру результатів діяльності підприємств в умовах мінливості та недостатньої інформації. Основою невизначеності в даному випадку є недостовірність інформації, яка призводить до порушення фінансових потоків, які в певний період часу можуть перетворитися на ризиковані. Проте не зважаючи на високу мінливість та невизначеність податковими ризиками можливо управляти та прогнозувати їх виникнення. З точки зору Державної податкової служби, податкові ризики доцільно розглядати як ймовірність настання певного порушення законодавства, що може спричинити страти бюджету. Такі порушення можуть виникати між податківцем або уповноваженою особою Державної податкової служби та платником податків. З точки зору держави, податкові ризики слід розглядати як недоотримання податків в бюджет через недосконалість податкового законодавства, застосування платником податків відповідних механізмів мінімізації або оптимізації оподаткування.

Якщо розглядати податковий ризик з позиції платника податків, то його слід розглядати як дорахування податків, пені, штрафів у процесі податкової перевірки на основі виявлених розбіжностей, невідповідностей між даними платника та податківця в питаннях трактування податкового законодавства, що може призвести до збільшення податкового тягаря для підприємства. Для раціонального управління такими ризиками доцільно використовувати системний підхід, який заснований на дослідженні не тільки самої організації але й її оточуючого середовища. Тому управління податковим ризиком необхідно досліджувати на основі системного підходу, оскільки для системи характерні причинно-наслідкові зв'язки завдяки чому всі процеси можна аналізувати більш ефективно та всебічно. Більшість вчених під управлінням податковим ризиком діяльності підприємств розуміють відповідні дії, які сприяють забезпеченню стабільності діяльності на основі прогнозування відповідних втрат та розробки заходів щодо їх уникнення або мінімізації.

З цієї точки зору, управління податковими ризиками слід розглядати як через системний підхід, як сукупність взаємопов'язаних елементів до яких слід віднести сутність ризику, джерела його походження, аналіз ризику, формування методів та прийомів які дозволяють прогнозувати ймовірність настання ризику та факторів, які впливають на ці процеси, застосування відповідних методів які призводять до мінімізації або уникнення ризиків, моніторинг заходів які сприяють попередженню виникнення ризиків.

В процесі здійснення своєї діяльності підприємства повинні визначати джерела та фактори, які можуть спричинити податкову загрозу з боку податкового контролю, податкового навантаження та інше. В залежності від ситуації кожне підприємство повинно самостійно визначати, в залежності від конкретної ситуації, найбільш небезпечні фактори впливу оточуючого середовища, та розробляти систему керування такими ризиками для їх мінімізації або усунення їх впливу. Слід відмітити, що при розгляді податкових ризиків, інтереси в учасників процесу носять дуалістичних характер, оскільки держава (як суб'єкт отримання податків) та платники (як суб'єкт податкової системи та об'єкти, на які спрямовується дія процесів оподаткування) мають протилежні інтереси, тим самим, потребуючи різних методик та підходів щодо захисту від ризиків та загроз [4].

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок, що на ефективну діяльність підприємств та їх виважену податкову політику, мають суттєвий вплив лише суб'єктивні фактори зовнішнього середовища, мінімізувати або уникнути які можна на основі розробки та впровадження ефективної політики оподаткування підприємства, яка сприятиме вчасному виявленню ризиків, проводити їх аналіз та оцінку для розробки та прийняття необхідних ефективних управлінських рішень. Раціональна політика підприємства в питаннях оподаткування формується з таких елементів як: вибір прийнятної системи оподаткування з урахуванням оптимальних податкових платежів для конкретного підприємства в межах чинного законодавства; визначення відповідного рівня податкового навантаження; розрахунок співвідношення оплачених податків та прибуток суб'єктів господарювання; складання та ведення податкового календаря; оцінка можливості використання податкових пільг для підприємства; пошук та застосування відстрочки оплати податкових платежів в межах чинного законодавства; дотримання податкової дисципліни (своєчасна сплата податкових платежів); достовірний облік, контроль фінансової діяльності підприємства; доступність нормативно-правової бази в питаннях оподаткування; моніторинг та мінімізація податкових ризиків.

Слід відмітити, що впровадження ефективної системи оподаткування на підприємстві сприяє ефективному податковому менеджменту, який сприяє зниженню рівня податкового навантаження, проведенню моніторингу стану оподаткування на підприємстві, мінімізації податкових ризиків, що забезпечує розвиток підприємства в стратегічній перспективі.

Ймовірність настання податкових ризиків в більшості випадків обумовлюється низьким рівнем податкової відповідальності в суспільстві. В кризових умовах держава повинна сприяти підтримці податкової безпеки в країні, за рахунок податкової культури та соціальної відповідальності бізнесу, тим самим сприяти створенню загального позитивного податкового клімату в державі. В умовах кризи необхідним є використання досвіду провідних країн, в даному питанні мінімізації податкових ризиків. Тим самим така політика створить рівні умови щодо діяльності суб'єктів господарювання, сприятиме зниженню тіньової економіки та підвищенню рівня податкової відповідальності бізнесу.

Зміни в державній політиці оподаткування можуть спричинити появу нових ризиків для підприємств, потребуючи від них швидкої та своєчасної реакції на них для розробки управлінських рішень щодо їх мінімізації. Такі функції покладені на підприємстві на відповідальні особи, які займаються бухгалтерсько-фінансовою діяльністю, проте ризики, які мають непередбачуваний та мінливий характер, складно прогнозувати. Для формування таких прогнозів доцільно залучати експертів.

Експертами в даному випадку можуть бути консалтингові фірми, податкові інспектори. Для великих суб'єктів господарювання залучення таких сторонніх фахівців економічно буде виправданим. При здійсненні оптимізації податкового навантаження слід строго дотримуватися норм законодавства, оскільки можна зіткнутися з відсутністю економічного ефекту через невірне застосування законодавства, що може привести до донарахування з боку податкової служби відповідних коштів. До зовнішніх ризиків також слід віднести ненадійність контрагентів, дії яких можуть негативно вплинути на репутацію підприємства.

На сьогодні Україна опинилася в умовах жорсткої кризової ситуації яка спричинена військовою агресією з боку російської федерації. В жорстких умовах опинилися всі суб'єкти господарювання через неможливість ефективно працювати. В таких реаліях для підтримки вітчизняних підприємств та забезпеченню необхідними товарами та послугами населення державою були прийняті екстрені заходи щодо підтримки підприємств саме в частині податкового законодавства. Так з 24 лютого 2022 року при введенні воєнного стану на всій території України було прийнято особливі умови оподаткування, які регламентуються Законами [2-3] № 2118-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану»; № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану».

Для підприємств впроваджено ряд податкових пільг, які діють на період воєнного та повоєнного стану згідно чинного законодавства, а саме:

- було введено заборону щодо проведення податкових перевірок, проте згідно Закону № 2120-IX було уточнено, що за необхідності можуть проводитися такі перевірки контролюючими органами в разі бюджетних відшкодування.

- цим же Законом було встановлено нульову податкову ставку акцизу на пальне та знижено ставку податку на додану вартість з 20% до 7%. Такі кроки повинні підтримати перевізників вантажів;
- подавати податкову звітність можна після офіційного закінчення воєнного стану протягом 6 місяців, до цього часу штрафні санкції застосовуватися не будуть. Після цього періоду за невиконання податкових зобов'язань відповідальність відбувається на загальних основах. Проте окремі положення щодо даних термінів, якщо платники податків брали участь у воєнних діях, та не змогли вчасно виконати зобов'язання їм надається місячний строк за умови закінчення наслідків які призвели до неможливості вчасного виконання зобов'язань;
- скасування штрафів за недотримання законодавства щодо застосування реєстраторів розрахункових операцій на період воєнного стану, окрім продажу підакцизних товарів;
- особливості оподаткування допомоги армії від юридичних осіб полягає у відношенні витрат підприємству вартості товарів за переліком, який затверджено Кабінетом Міністрів України. При добровільній передачі товарів (в тому числі підакцизних) або коштів на користь армії без відшкодування їх вартості не оподатковуються за умови не повернення грошового відшкодування їх вартості у майбутньому.

Висновки. В умовах воєнного стану та з одного боку жорстких обмежень, з іншого, податкових стимулів, підприємства повинні формувати власну політику оподаткування з урахуванням реалій сьогодення. Головним принципом такої політики повинні бути культура та відповідальність бізнесу, для підтримки держави та населення. В умовах невизначеності та мінливості змін необхідно прогнозувати ймовірності настання ризиків, для розробки відповідних управлінських рішень в питаннях мінімізації або уникнення негативних наслідків. Для зниження рівня податкового ризику в воєнний період держава запровадила ряд податкових пільг, які сприяють стабілізації роботи підприємств, забезпечують підтримку бізнесу. Комплексна взаємодія держави та бізнесу забезпечить розвиток та підтримку виробників та задовольнить соціальний попит.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виклюк М.І. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 242–246.
2. Закон України № 2118-ІХ від 24.02.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>.
3. Закон України № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html>.
4. Десятнюк О. М., Фільо М. М. Домінанти мінімізації податкових втрат: монографія. Тернопіль:ТНЕУ, 2015. 262 с.

REFERENCE

1. Viklyk M.I. Podatkova bezpeka dualisticnist economicnoi prirodu traktuvaniya zmistu osnovnih harakteristik [Tax security: the dualism of the economic nature of the interpretation of the content of the main characteristics]. *Innovative economy*. 2013. No. 5(43). P. 242–246.
2. Law of Ukraine No. 2118-IX dated February 24, 2022 "Pro vneseniua zmin do Podatkovogo kodeksy Ukraina ta inshih zakonodavhiv aktiv Ukraina shodo osoblivostey opodatkuvaniya ta podaniya zvitnosti u period voennogo stanu [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the specifics of taxation and reporting during martial law"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>.
3. Law of Ukraine No. 2120-IX Pro vneseniua zmin do Podatkovogo kodeksy Ukraina ta inshih zakonodavhiv aktiv Ukraina shodo norm na period dii voennogo stanu "[On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law]" dated March 15, 2022 URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-legislation/zakoni-ukraini/77303.html>.
4. Desyatniuk O. M., Filo M. M. [Dominants of tax loss minimization]: monograph. Ternopil: TNEU, 2015. 262 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 04.11.2022

УДК 338.2:330.341

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-15>

Дмитро Олександрович КОТЕЛЕВЕЦЬ,

канд. екон. наук, докторант,
Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая
ORCID ID: 0000-0001-7778-6038

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Державне регулювання економіки є невід'ємним компонентом розвитку національних господарств усіх розвинутих країн. Наявність можливостей у органів державної влади впливати на моделі поведінки економічних суб'єктів дозволяє забезпечити гармонійний розвиток національного господарства, підтримуючи різні його сфери та галузі.

Державне регулювання економіки – це складна система, яка у своєму ядрі є сталим об'єктом, що невіддільно пов'язаний із розвитком економічних відносин у суспільстві. Проте в різних умовах економічного розвитку країн така система може набувати й різних особливостей та специфічних рис. При цьому в будь-якому випадку ефективність функціонування такої системи є об'єктивно важливою складовою забезпечення розвитку економічних відносин. Саме це зумовлює важливість проведення нових наукових досліджень у цьому напрямку.

У статті представлені наукові результати теоретичного дослідження визначення сутності категорії «державне регулювання економіки». Встановлено, що ця дефініція є невід'ємною складовою економічної науки, а саме регулювання, що здійснюється органами державної влади, невід'ємною складовою розбудови національного господарства. Для конкретизації змісту зазначеної категорії у статті розглянуто зміст таких понять як «регулювання», «державне регулювання». встановлено, що роль державного регулювання в розвитку суспільних систем є надважливою і безальтернативною з позиції забезпечення їх ефективного і стабільного функціонування. Результати проведеного аналізу наявних у наукових роботах концепцій до

розгляду сутності державного регулювання економіки дозволили виокремити значну їх кількість, встановити наявність поліваріантності в поглядах учених на зміст та природу такого регулювання. У підсумку було виокремлено окремі підходи до розгляду сутності державного регулювання економіки, а саме: системний підхід, комплексний підхід, функціональний підхід, поведінковий підхід. Також описано зміст зазначених підходів, визначено вчених, які є їхніми прихильниками. Особливу увагу приділено конкретизації особливостей державного регулювання економіки як наукової економічної категорії.

Ключові слова: регулювання, державне регулювання; державне регулювання економіки, національна економіка, системний підхід.

Dmytro KOTELEVETS

PhD (Economics), Doctoral Student (Economics),
IHE «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

State regulation of the economy is an integral component of the development of national economies of all developed countries. The availability of opportunities for state authorities to influence the behavior patterns of economic subjects allows for the harmonious development of the national economy, supporting its various spheres and industries.

State regulation of the economy is a complex system, which at its core is a stable object that is inseparably connected with the development of economic relations in society. However, in different conditions of economic development of countries, such a system can acquire different features and specific features. At the same time, in any case, the effectiveness of the functioning of such a system is an objectively important component of ensuring the development of economic relations. This determines the importance of conducting new scientific research in this direction.

The article presents the scientific results of a theoretical study of the definition of the essence of the category «state regulation

of the economy». It has been established that this definition is an integral component of economic science, namely regulation carried out by state authorities, an integral component of the development of the national economy. To specify the content of the specified category, the article considers the content of such concepts as «regulation», «state regulation». it was established that the role of state regulation in the development of social systems is paramount and irreplaceable from the point of view of ensuring their effective and stable functioning. The results of the analysis of the concepts available in scientific works for consideration of the essence of state regulation of the economy made it possible to single out a significant number of them, to establish the presence of polyvariance in the views of scientists on the content and nature of such regulation. As a result, separate approaches to the consideration of the essence of state regulation of the economy were singled out, namely: systemic approach, complex approach, functional approach, behavioral approach. The content of these approaches is also described, scientists who are their supporters are identified. Particular attention is paid to the specification of the peculiarities of state regulation of the economy as a scientific economic category.

Keywords: *regulation, state regulation; state regulation of the economy, national economy, systemic approach.*

Постановка проблеми. Державне регулювання економіки є невід'ємним компонентом розвитку національних господарств усіх розвинутих країн. Сьогодні неодноразово вченими було доведена важливість такого регулювання, доцільність втручання органів державної влади в господарські відносини з метою формування умов для їхнього розвитку. У межах історії економічної думки фактично в кожному з напрямів економічної теорії науковцями тією або іншою мірою розглядалися питання втручання в економічні відносини, створення умов для розвитку окремих галузей, секторів економіки, підтримки реалізації товарів, послуг у різних частинах світу. Проте саме у ХХ ст. стало зрозуміло, що без державного втручання в діяльність економічних суб'єктів забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток країн дуже складно. Однак у подальшому було не один раз підтверджено, що і при активному використанні механізмів такого регулювання уникнути кризових явищ в економічних системах неможливо. Саме наяв-

ність можливостей у органів державної влади дає змогу значно мінімізувати втрати від настання таких криз, підтримати окремі, найбільш постраждалі категорії громадян, типи економічних суб'єктів.

Державне регулювання економіки – це складна система, яка у своєму ядрі є сталим об'єктом, який невіддільно пов'язаний із розвитком економічних відносин у суспільстві. Проте, в різних умовах економічного розвитку країн така система може набувати різних особливостей та специфічних рис. При цьому в будь-якому випадку ефективність функціонування такої системи є об'єктивно важливою складовою забезпечення розвитку економічних відносин.

Відповідно враховуючи надзвичайну важливість державного регулювання для розвитку економічних систем різних типів, нині ці питання активно вивчаються науковцями в усьому світі. Насамперед науковці намагаються обґрунтувати роль держави в розвитку таких систем, враховуючи специфічні риси їх функціонування. Також важливими є питання пошуку меж державного втручання в економічні процеси та початок роботи ринкових механізмів. При цьому в різних країнах державне регулювання повинно враховувати історичні, ментальні, культурні особливості розвитку окремих територій, держав та регіонів. Отже, державне регулювання економіки як об'єкт наукового пізнання є актуальним питанням для постійного поглиблення нових теоретичних та прикладних положень формування і здійснення такого регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного регулювання економічних систем розглядаються в значній кількості наукових робіт таких авторів, як В. Адамовська, О. Бородін, А. Вікнянська, В. Геєць, О. Гонта, М. Горинь, М. Дубина, А. Дякон, М. Ждан, О. Кахович, С. Котельбан, О. Кундицький, А. Мельник, В. Мельник, І. Михасюк, П. Нікіфоров, В. Приходько, О. Сенишин, А. Стельмашук, О. Тарнавська, О. Чечель, К. Шапошников, Р. Шабанов, Л. Швайка, Р. Южека та ін.

Суто теоретичним питанням функціонування системи державного регулювання економіки, обґрунтуванням змісту та опису природи такого регулювання присвячені наукові праці О. Гарагонич, Л. Головка, Л. Дідківська, А. Жаворонка, Д. Миргородський, К. Окаянюк, Г. Третьяк, О. Трофимчук та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. При численні напрацювання науковців у частині обґрунтування теоретичних, методологічних та прикладних положень здійснення державного регулювання економіки, актуальним, враховуючи складність такого регулювання, його багатоаспектність, залишаються питання розширення концептуальних положень формування та реалізації зазначеного типу регулювання для розвитку економічних систем.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичних положень здійснення державного регулювання розвитку економічних систем у частині уточнення сутності такого регулювання та конкретизації його змістовних ознак.

Виклад основного матеріалу. Державне регулювання економіки дійсно є важливою складовою розвитку не лише господарських відносин, але й не завжди явно, опосередковано впливає і на розвиток інших соціальних систем [4; 27]. Світова економічна думка, визначаючи сутність державного регулювання економіки, у широкому розумінні поняття державного регулювання економіки трактує як державне втручання; у звуженій інтерпретації в поняття державного регулювання включають лише адміністративно-правову регламентацію підприємницької діяльності, що не відображає повною мірою сутність процесів державного регулювання [10]. Погоджуємося з цією позицією і саме тому поділяємо думку Г. Третяк, яка зауважує, що «державне регулювання економіки – це створення приблизно однакових стартових умов для формування, становлення і розвитку індивідуума незалежно від його соціального походження і майнового стану (доступу до середньої, вищої освіти, медичного забезпечення, юридичного захисту), а також забезпечення функціонування непривабливих для приватного капіталу галузей, які, проте, потрібні суспільству» [24, с. 17].

Проведемо аналіз сутності державного регулювання економіки як однієї з можливих форм втручання органів державної влади в розвиток суспільних систем. Спочатку розглянемо сутність таких понять, як «регулювання», «державне регулювання» і з урахуванням отриманих результатів конкретизуємо зміст державного регулювання економіки.

Регулювання є одним із ключових процесів у системі впливу одних об'єктів на діяльність інших. Поняття «регулювання» похо-

дить із латини та означає «підпорядкування певному порядку» [10]. В Академічному словнику української мови регулювання розглядається як похідне явище від слова «регулювати» – впорядковувати що-небудь, керувати чимось, підкоряючи його відповідним правилам, певній системі [20].

Державне регулювання можна розглядати з декількох позицій. У Фармацевтичній енциклопедії надано таке трактування сутності державного регулювання – сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ та організацій на розвиток суспільного способу виробництва з метою стабілізації та пристосування до умов, що змінюються [26].

Наприклад, Н. Саніахметова зазначає, що державне регулювання – це заснована на законодавстві одна з форм державного впливу на економіку шляхом встановлення та застосування державними органами правил, спрямованих на коригування економічної діяльності фізичних та юридичних осіб, що підтримується можливістю застосування правових санкцій у разі їх порушення [18, с. 17].

Г. Смолин вважає, що державне регулювання – це комплекс форм і засобів централізованого впливу на розвиток економічних суб'єктів і процесів з метою стабілізації та пристосування існуючої економічної системи до умов, що змінюються, зокрема пристосування економічних відносин і господарського механізму до заходів та потреб розвитку продуктивних сил [21, с. 17].

Д. Миргородський вважає, що державне регулювання – це процес управлінського впливу держави на стан окремих сегментів ринку (реального ринку, грошового ринку, ринку праці, зовнішньоекономічного сегмента) за рахунок зміни мікро- і макроекономічних параметрів з метою досягнення збалансованого зростання (економічного зростання при повній зайнятості всіх факторів) економічної системи. Отже, державне регулювання – це система заходів держави для забезпечення виконання всіх своїх функцій [14, с. 92]. Погоджуємося з позицією Д. Миргородського, що державне регулювання є не тільки відносинами, їх системою, яка виникає з метою впливу на діяльність виключно економічних суб'єктів. Фактично в межах сучасного суспільства органи державної влади мають здатність впливати на функціонування всіх без винятку суспільних систем, використовуючи спектр різних методів і інструментів. Проте не завжди мета та-

кого регулювання полягає у впливі на функціонування і розвиток господарських процесів. Наприклад, одним із видів державного регулювання є правове регулювання, яке, з одного боку, є невід'ємною складовою регулювання економічних відносин, але також охоплює і інші суспільні системи, які також на основі такого регулювання мають здатність розвиватися.

Враховуючи представлені положення щодо трактування сутності поняття «державне регулювання», розглянемо також особливості реалізації такого регулювання в економічних системах та конкретизуємо його зміст.

Сьогодні в науковій літературі можна зустріти значну кількість наукових підходів до розгляду сутності державного регулювання економіки. Враховуючи, що таке регулювання пов'язане з розвитком усіх без винятку економічних систем, то відповідно існує значна кількість наукових робіт у цьому напрямку, в межах яких конкретизуються змістовні та онтологічні ознаки такого регулювання. У значній кількості наукових праць вчені досліджують виключно особливості використання окремих елементів державного регулювання економіки для розвитку конкретних економічних систем. Саме тому в науковій літературі трапляються такі поняття, як «державне регулювання інноваційної діяльності», «державне регулювання підприємницької діяльності», «державне регулювання господарської діяльності», «державне регулювання розвитку регіонів» і т. ін.

Виокремлення та систематизація наукових концепцій до розгляду сутності категорії «державне регулювання економіки» дозволило при їх детальному розгляді конкретизувати основні підходи до трактування змісту такого регулювання. Розглянемо сутність таких підходів детальніше.

1. Системний підхід – сутність цього підходу полягає у розгляді державного регулювання економіки як цілісної системи, яка складається зі структурних компонентів, які в поєднанні визначають онтологічну природу такого регулювання.

У табл. 1 представлено окремі підходи щодо трактування зазначеного виду регулювання з використанням системного підходу.

**Таблиця 1. Наукові концепції розгляду сутності
«державного регулювання економіки»
на основі застосування системного підходу**

Сутність трактування	Джерело
1	2
<p>Державне регулювання економіки – система заходів задля здійснення підтримуючої, компенсаційної та регулюючої діяльності держави, спрямована на створення нормальних умов ефективного функціонування ринку та вирішення складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки і всього суспільства [5, с. 22].</p>	<p>Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки: навч. посіб. перероб. Київ: Знання-Прес, 2002. 214 с.</p>
<p>Державне регулювання економіки – система типових заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, які здійснюються уповноваженими державними установами і спрямовані на скерування суб'єктів господарської діяльності в напрямі, необхідному для досягнення потрібного соціально-економічного результату [29, с. 87].</p>	<p>Шабанов Р., Ждан М. Щодо поняття господарсько-правових засобів державного регулювання економіки за законодавством України. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 11. С. 84–88.</p>
<p>Державне регулювання господарської діяльності в ринковому господарстві можна визначити як систему типових заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, які здійснюються уповноваженими державними установами і спрямовані на скерування суб'єктів господарської діяльності в напрямі, необхідному для досягнення необхідного соціально-економічного результату [3, с. 36].</p>	<p>Гарагонич О.В. Теоретичні питання державного регулювання господарської діяльності. Збірник матеріалів I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції, з 10 лютого 2010 р. Луганськ. 2010 р. С. 35–40.</p>
<p>Державне регулювання економіки як система – це сукупність стандартних цілеспрямованих заходів і процедур, які систематично ініціюють, запроваджують і здійснюють у соціально-економічній системі на локальному, регіональному, національному і глобальному рівнях у державі для забезпечення умов ефективного функціонування і розвитку економічної системи [19, с. 12].</p>	<p>Сенишин О. С., Горинь М. О., Кундицький О. О. Державне регулювання економіки: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.</p>

Кінець табл. 1

1	2
Державне регулювання економіки – це системне втручання державних органів влади за допомогою різних методів та інструментів задля забезпечення виконання всіх своїх функцій та розвитку основних економічних процесів з метою забезпечення позитивних соціально-економічних результатів [23, с. 232].	Тарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 230-233.
Державне регулювання економіки в умовах ринкового господарства – це система типових заходів законодавчого, виконавчого та контрольного характеру, здійснюваних державними органами та громадськими організаціями з метою стабілізації та пристосування існуючої соціально-економічної системи до змінних умов [17].	Приходько В. П. Механізм державного регулювання та управління економічною безпекою. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 15. С. 6-8.

Джерело: складено автором

2. Комплексний підхід – розгляд державного регулювання економіки як сукупності окремих компонентів, а саме методів, інструментів, важелів та принципів їх використання. Приклади застосування такого підходу до трактування зазначеного виду регулювання представлені в табл. 2.

Таблиця 2. Наукові концепції розгляду сутності «державного регулювання економіки» на основі застосування комплексного підходу

Сутність трактування	Джерело
1	2
Державне регулювання є засобом забезпечення рівноваги економіки країни загалом та сталого розвитку окремих територій зокрема [13, с. 88].	Мельник В. В. Державне регулювання господарської діяльності в умовах сучасної економічної політики України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 88-90.
Державне регулювання економіки – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу держави на розвиток суспільного способу виробництва (в т.ч. продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних та соціально-економічних відносин) для його стабілізації та пристосування до умов, що змінюються [1].	Адамовська В. С. Механізм державного регулювання економіки та вибір напрямку економічної політики в сучасних умовах господарювання. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 4.

Кінець табл. 2

1	2
<p>Державне регулювання економіки є втручанням держави в економіку з використанням сукупності різноманітних важелів, інструментів, які надають їй можливість забезпечити нормальні умови функціонування ринкового механізму та домагатись розв'язання економічних і соціальних проблем» [12].</p>	<p>Мельник А. Ф. Національна економіка. Київ: Знання, 2011. 463 с.</p>
<p>Державне регулювання – сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ та організацій на розвиток суспільного способу виробництва з метою стабілізації та пристосування до умов, що змінюються [26].</p>	<p>Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmacencyclopedia.com.ua</p>
<p>Державне регулювання – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування суб'єктів економічної діяльності в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади й управління цілей [15, с. 8].</p>	<p>Михасюк І. Р., Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: гідручник. Львів: «Магнолія плюс»; видавець СПД ФО «В.М. Піча», 2006. 220 с.</p>
<p>Державне регулювання економіки в умовах ринкового господарства являє собою систему типових заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, здійснюваних правомочними державними установами та суспільними організаціями з метою стабілізації та пристосування існуючої соціально-економічної системи до умов, що змінилися [22, с. 27].</p>	<p>Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2000. 315 с.</p>
<p>Державне регулювання економіки – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування поведінки суб'єктів господарювання в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади цілей [24, с. 17].</p>	<p>Третяк Г. С., Бліщук К. М. Державне регулювання економіки та економічна політика: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 128 с.</p>

Джерело: складено автором

3. Функціональний підхід – сутність підходу полягає в розгляді державного регулювання економіки як однієї з функцій держави, яка повинна виконуватися для забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Прихильником такої концепції є, наприклад, О. Бородін, який зазначає, що «державне регулювання економіки – забезпечення динамічного економічного

зростання в середньостроковій перспективі, а в довгостроковому плані підвищення конкурентоспроможності країни у світовому господарстві» [2]. О. Чечель зауважує, що «державне регулювання економіки – важлива функція державного управління... Основною метою такого регулювання є забезпечення сприятливих умов для сталого економічного розвитку та подальшого економічного зростання в Україні, досягнення соціальної стабільності, підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності країни» [28].

4. Поведінковий підхід – концепція, за якою державне регулювання економіки розглядається як певна діяльність органів державної влади, сутність якої зводиться до здійснення ними впливу на функціонування і розвиток інших економічних суб'єктів, тобто їх економічної поведінки з метою досягнення очікуваних результатів. У табл. 3 представлено концепції розгляду сутності державного регулювання економіки з позиції поведінкового підходу.

Таблиця 3. Наукові концепції розгляду сутності «державного регулювання економіки» на основі застосування поведінкового підходу

Сутність трактування	Джерело
1	2
Державне регулювання економіки є діяльністю держави, що здійснюється за допомогою наявних у неї інструментів та з метою цілеспрямованого впливу на структурні складові економіки країни та їх динаміку, відповідно до поставлених цілей [25, с. 206].	Трофимчук О. А. Державне регулювання економіки: теоретичне переосмислення у XXI ст. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 206-212.
Державне регулювання економіки – це сфера діяльності держави для цілеспрямованого впливу на поведінку учасників ринкових відносин із метою забезпечення пріоритетів державної економічної політики [9].	Кахович О. О., Южека Р. С. Особливості державного регулювання економіки. Актуальні проблеми держави і права. 2015. Вип. 75. С. 119-126.
Державне регулювання національної економікою – це діяльність влади щодо встановлення стратегічних та тактичних цілей розвитку країни в умовах глобалізаційних процесів, за допомогою розроблення відповідної політики та інструментів, механізму її реалізації [16, с. 944].	Окаянюк К. М. Державне регулювання національної економіки: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 25. С. 943-947.

Кінець табл. 3

1	2
<p>Державне регулювання економіки – діяльність держави з підтримання стабільності відтворення та забезпечення умов для розвитку економіки і є однією з основних форм участі держави в економіці, що полягає у її впливі на розподіл ресурсів і доходів, темпи економічного розвитку та рівень добробуту населення країни [6].</p>	<p>Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua</p>
<p>Державне регулювання економіки – прямиий або непрямиий вплив державних органів, спрямований на ефективне функціонування економіки країни в цілому і зміну поведінки господарюючих суб'єктів зокрема з метою досягнення пріоритетних соціально економічних завдань [11, с. 116].</p>	<p>Котельбан С. В. Сутність, методи та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 115-118.</p>

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, розглянувши окреслені вище підходи, на наше переконання, державне регулювання економіки як об'єкт дослідження варто розглядати як цілісну систему, яка складається з відповідних, притаманних їй онтологічно компонентів, які взаємодіють між собою, реалізуючи базові функції такого регулювання, забезпечуючи досягнення його мети. Розгляд державного регулювання економіки як системи також дозволяє більш глибоко зрозуміти особливості такого регулювання, складність його формування і реалізації. Конкретизацію сутності системи державного регулювання економіки свідомо в межах цієї статті не будемо надавати, оскільки здійснення цього вимагає проведення додаткових наукових досліджень.

Проте аналіз різних підходів до розгляду змісту державного регулювання економіки дозволила виокремити такі змістовні ознаки такого виду регулювання:

- обов'язковість для розвитку – державне регулювання економіки є обов'язковим елементом забезпечення розвитку економічних відносин у межах національного господарства, стимулювання господарської поведінки економічних суб'єктів з метою формування умов для їх активного та стабільного функціонування;
- цілеспрямована детермінація – державне регулювання економіки спрямоване на розвиток тих або інших економічних

систем і полягає у здійсненні органами державної влади та іншими інститутами цілеспрямованого впливу на умови такого розвитку;

- суб'єктна взаємодія – державне регулювання економіки це сукупність інструментів, за допомогою яких можна впливати на економічну діяльність, проте, в будь-якому випадку таке регулювання відбувається на основі не виключно директивної взаємодії між органами державної влади та суб'єктами господарювання, а досить часто і на основі взаємовигідної кооперації;
- системний характер – державне регулювання економіки з позиції системного аналізу є складною, багатокомпонентною системою, якій притаманні всі риси системності;
- процесний вимір – державне регулювання економіки – це діяльність, процес впливу на економічних суб'єктів з метою формування бажаної моделі їх економічної поведінки та ін. [7; 8; 30].

Висновки. У статті досліджено сутність категорії державне регулювання економіки. Зокрема встановлено, що окреслена дефініція є важливою складовою економічної науки, а саме регулювання, що здійснюється органами державної влади, невід'ємною складовою розбудови національного господарства. Для конкретизації змісту зазначеної категорії у статті розглянуто зміст таких понять як «регулювання», «державне регулювання». Результати ґрунтовного аналізу наявних у наукових роботах підходів до розгляду сутності державного регулювання економіки дозволили виокремити значну кількість таких підходів, встановити наявність поліваріантності в поглядах вчених на зміст та природу такого регулювання. У підсумку було виокремлено окреслені підходи та проведено їх систематизацію, а саме ідентифіковано наступні основні концепції розгляду сутності державного регулювання економіки: системний підхід, комплексний підхід, функціональний підхід, поведінковий підхід. Також описано зміст зазначених підходів, визначено вчених, які є їх прихильниками.

Перспективою подальших досліджень є дослідження сутності державного регулювання економіки на основі використання системного підходу, розгляду такого регулювання як складної системи взаємопов'язаних елементів, якій притаманні власні властивості, принципи функціонування та розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамовська В. С. Механізм державного регулювання економіки та вибір напрямку економічної політики в сучасних умовах господарювання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063>.

2. Бородін О. Д. Еволюція теоретичних основ державного регулювання економіки. *International Scientific Journal*. 2015. № 8. С. 96-100.

3. Гарагонич О.В. Теоретичні питання державного регулювання господарської діяльності. *Збірник матеріалів I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції*, 10 лютого 2010 р. – Луганськ, 2010. С. 35–40.

4. Гонта О. І., Дубина М. В., Пілевич Д. С. Формування комплементарної інвестиційної політики України: виклики глобалізації та вимоги економічної безпеки : монографія. Чернігів : Чернігівський державний інститут економіки і управління, 2013. 184 с.

5. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки: навч. посіб. перероб. Київ : Знання-Прес, 2002. 214 с.

6. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua>.

7. Жаворонок А. В., Холявко Н. І. Становлення малого і середнього підприємництва у забезпеченні соціально-економічного розвитку національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 59-1. С. 62-67.

8. Жаворонок А., Марич А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 4. С. 104-110.

9. Кахович О. О., Южека Р. С. Особливості державного регулювання економіки. *Актуальні проблеми держави і права*. 2015. Вип. 75. С. 119-126.

10. Колісник Г. М. Сутність державного регулювання в політиці сприяння управління витратами підприємництва. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 88-92. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22911/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9C%D0%A3%D0%9A%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%92%D0%9E.pdf>.

11. Котельбан С. В. Сутність, методи та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 115-118.

12. Мельник А. Ф. Національна економіка. Київ : Знання, 2011. 463 с.
13. Мельник В. В. Державне регулювання господарської діяльності в умовах сучасної економічної політики України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 88-90.
14. Миргородський Д. Ю. Теоретичні підходи до дефініції поняття «державне регулювання економіки». *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 49. С. 90-98.
15. Михасюк І. Р., Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: підручник. Львів : «Магнолія плюс»; видавець СПД ФО «В.М. Піча», 2006. 220 с.
16. Окаянюк К. М. Державне регулювання національної економіки: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 25. С. 943-947.
17. Приходько В. П. Механізм державного регулювання та управління економічною безпекою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 6-8.
18. Саніахметова Н. О. Поняття державного регулювання підприємництва. *Українське комерційне право*. 2005. № 6. С. 10-17.
19. Сенишин О. С., Горинь М. О., Кундицький О. О. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.
20. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/reghuljuvaty>.
21. Смолин Г. В. Державне регулювання господарської діяльності : курс лекцій. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 58 с.
22. Стельмащук А. М. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Тернопіль : ТАНГ, 2000. 315 с.
23. Тарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник ЛНУ-ВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 230-233.
24. Третяк Г. С., Бліщук К. М. Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 128 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BA.pdf>.
25. Трофимчук О. А. Державне регулювання економіки: теоретичне переосмислення у XXI ст. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 206-212.

26. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua>.

27. Холякко Н. І., Гонта С. В., Дубина М. В. Освітні детермінанти формування ментального простору трансформації структури національної економіки : монографія. Чернігів : Видавець Бригинець О.В., 2019. 344 с.

28. Чечель О. Принципи та механізм державного регулювання економіки. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=DeVr_2014_13_8.

29. Шабанов Р., Ждан М. Щодо поняття господарсько-правових засобів державного регулювання економіки за законодавством України. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11. С. 84-88.

30. Шапошников К. С. Вплив інституційного середовища на інноваційний розвиток економіки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 34-36.

31. Djakona A., Kholiavko N., Dubyna M., Zhavoronok A., Fedyshyn M. Educational dominant of the information economy development: a case of Latvia for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. Vol. 192(7-8(2)). P. 108-124.

32. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Yu., Krylov D., Tochylyna Yu. The ICT sector in economic development of the countries of Eastern Europe: a comparative analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. 19. P. 169-185.

33. Nikiforov P., Zhavoronok A., Marych M., Bak N., Marusiak N. State policy regulation conceptual principles of public-private partnership development. *Cuestiones Políticas*. 2022. 40(73). P. 417-434.

34. Viknianska A., Kharynovych-Yavorska D., Sahaidak M., Zhavoronok A., Filippov V. Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Vol. 4. P. 150-157.

35. Shaposhnykov K., Holovko O. Public regulation and administration in the sphere of small business. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5(4). P. 236-242.

36. Shaposhnykov K., Kochubei O., Grygor O., Protsenko N., Vyshnevska O., Dzyubina A. Organizational and Economic Mechanism of Development and Promotion of IT Products in Ukraine. *Estudios de economía aplicada*. 2021. Vol. 39(6).

37. Zhavoronok A., Chub A., Yakushko I., Kotelevets D., Lozychenko O., Kupchyshyna O. Regulatory Policy: Bibliometric Analysis Using the VOSviewer Program. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22(1). P. 39-48.

38. Zhavoronok A., Kosach I., Duka A., Starchenko G., Myhaylovska O. Socioeconomic viability of public management in the context of European integration processes. *Administratie si Management Public*. 2020. 35. P. 139-152.

39. Zhavoronok A., Popelo O., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2022. Vol. 27. No. 4. P. 613-620.

REFERENCES

1. Adamovska, V.S. (2017). Mekhanizm derzhavnogo rehuliuвання ekonomiky ta vybir napriamu ekonomichnoi polityky v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [The mechanism of state regulation of the economy and the choice of the direction of economic policy in modern economic conditions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>.

2. Borodin, O.D. (2015). Evoliutsiia teoretychnykh osnov derzhavnogo rehuliuвання ekonomiky [Evolution of the theoretical foundations of state regulation of the economy]. *International Scientific Journal*, (8), 96-100.

3. Harahonych, O.V. (2010). Teoretychni pytannia derzhavnogo rehuliuвання hospodarskoi diialnosti [Theoretical issues of state regulation of economic activity]. *Zbirnyk materialiv I Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konferentsii* (pp. 35–40).

4. Honta, O.I., Dubyna, M.V., Pilevych, D.S. (2013). *Formuvannia komplementarnoi investytsiinoi polityky Ukrainy: vyklyky hlobalizatsii ta vymohy ekonomichnoi bezpeky* [Formation of complementary investment policy of Ukraine: challenges of globalization and re-

quirements of economic security]. Chernihivskiyi derzhavnyi instytut ekonomiky i upravlinnia.

5. Didkivska, L.I., Holovko, L.S. (2002). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]*. Znannia-Pres.

6. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of modern Ukraine]. URL: <https://esu.com.ua>.

7. Zhavoronok, A.V., Kholiavko, N.I. (2020). Stanovlennia maloho i serednoho pidpriemnytstva u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Formation of small and medium entrepreneurship in ensuring social and economic development of the national economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 59-1, 62-67.

8. Zhavoronok, A., Marych, A. (2020). Teoretychni osnovy rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva u natsionalnii ekonomitsi [Theoretical foundations of the development of innovative entrepreneurship in the national economy]. *Ekonomichnyi dyskurs*, 4, 104-110.

9. Kakhovych, O.O., Yuzheka, R.S. (2015). Osoblyvosti derzhavnogo rehuliuвання ekonomiky [Peculiarities of state regulation of the economy]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, 75, 119-126.

10. Kolisnyk, H.M. (2016). Sutnist derzhavnogo rehuliuвання v politytsi spriannya upravlinnia vytratamy pidpriemnytstva [The essence of costs of state regulation in the policy of promoting the management of entrepreneurship]. *Ekonomika i suspilstvo*, 4, 88-92. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22911/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9C%D0%A3%D0%9A%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%92%D0%9E.pdf>.

11. Kotelban, S.V. (2017). Sutnist, metody ta instrumenty derzhavnogo rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti [Essence, methods and tools of state regulation of innovative activity]. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 115-118.

12. Melnyk, A.F. (2011). Natsionalna ekonomika [National Economy]. Znannia.

13. Melnyk, V.V. (2018). Derzhavne rehuliuвання hospodarskoi diialnosti v umovakh suchasnoi ekonomichnoi polityky Ukrainy [State regulation of economic activity in the conditions of modern economic policy of Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 23, 88-90.

14. Myrhorodskiyi, D.Yu. (2012). Teoretychni pidkhody do definitsii poniattia «derzhavne rehuliuвання ekonomiky» [Theoretical ap-

proaches to the definition of the concept of «state regulation of the economy»]. *Visnyk NTU «KhPI»*, 49, 90-98.

15. Mykhasiuk, I.R., Shvaika L.A. (2006). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]*. «Mahnoliia plus»; vydavets SPD FO «V.M. Picha».

16. Okaianiuk, K.M. (2018). *Derzhavne rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky: teoretychni aspekty [State regulation of the national economy: theoretical aspects]*. *Infrastruktura rynku*, 25, 943-947.

17. Prykhodko, V.P. (2013). *Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu [Mechanism of state regulation and management of economic security]*. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 15, 6-8.

18. Saniakhmetova, N.O. (2005). *Poniattia derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytstva [Concept of state regulation of entrepreneurship]*. *Ukrainske komertsiiine pravo*, (6), 10-17.

19. Senyshyn, O.S., Horyn, M.O., Kundytskyi, O.O. (2014). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]*. Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka.

20. *Slovnnyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]*. <http://sum.in.ua/s/reghuljuvaty>.

21. Smolyn, H.V. (2012). *Derzhavne rehuliuвання hospodarskoi diialnosti: kurs lektsii [State regulation of economic activity: a course of lectures]*. Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav.

22. Stelmashchuk, A.M. (2000). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]*. TANH.

23. Tarnavska, O.B. (2016). *Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of state regulation in the conditions of transformation of the economy of Ukraine]*. *Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhytskoho*, 18(2(69)), 230-233.

24. Tretiak, H.S., Blishchuk, K.M. (2011). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky ta ekonomichna polityka [State regulation of the economy and economic policy]*. LRIDU NADU. <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BA.pdf>.

25. Trofymchuk, O.A. (2020). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: teoretychne pereosmyslennia u XXI st. [State regulation of the economy: theoretical rethinking in the XXI century]*. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 206-212.

26. *Farmatsevychna entsyklopediia [Pharmaceutical encyclopedia]*. <https://www.pharmencyclopedia.com.ua>.

27. Kholiavko, N.I., Honta, S.V., Dubyna, M.V. (2019). *Osvitni determinanty formuvannia mentalnoho prostoru transformatsii struktury natsionalnoi ekonomiky [Educational determinants of the formation of the mental space of the transformation of the structure of the national economy]*. Vydavets Bryhynets O.V.

28. Chechel, O. (2014). Pryntsypy ta mekhanizm derzhavnogo rehu-liuvannia ekonomiky [Principles and mechanism of state regulation of the economy]. *Demokratychnе vriaduvannia*, 13. http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=U-JRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=DeVr_2014_13_8.

29. Shabanov, R., Zhdan, M. (2016). Shchodo poniattia hospodar-sko-pravovykh zasobiv derzhavnogo rehuliuвання ekonomiky za zakonodavstvom Ukrainy [Regarding the concept of economic and legal means of state regulation of the economy under the legislation of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (11), 84-88.

30. Shaposhnykov, K.S. (2018). Vplyv instyuttsiinoho seredovy-shcha na innovatsiyni rozvytok ekonomiky rehionu [The influence of the institutional environment on the innovative development of the regional economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 29, 34-36.

31. Djakona, A., Kholiavko, N., Dubyna, M., Zhavoronok, A., & Fed-yshyn, M. (2021). Educational dominant of the information economy development: a case of Latvia for Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 192(7-8(2)), 108-124.

32. Dubyna, M., Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Safonov, Yu., Kry-lov, D., Tochylina, Yu. (2022). The ICT sector in economic development of the countries of Eastern Europe: a comparative analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 169-185.

33. Nikiforov, P., Zhavoronok, A., Marych, M., Bak, N., Marusiak, N. (2022). State policy regulation conceptual principles of public-private partnership development. *Cuestiones Políticas*, 40(73), 417-434.

34. Viknianska, A., Kharynovych-Yavorska, D., Sahaidak, M., Zhav-ronok, A., & Filippov, V. (2021). Methodological approach to econom-ic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 150-157.

35. Shaposhnykov, K., Holovko, O. (2019). Public regulation and administration in the sphere of small business. *Baltic Journal of Eco-nomic Studies*, 5(4), 236-242.

36. Shaposhnykov, K., Kochubei, O., Grygor, O., Protsenko, N., Vyshnevskaya, O., Dzyubina, A. (2021). Organizational and Economic Mechanism of Development and Promotion of IT Products in Ukraine. *Estudios de economía aplicada*, 39(6).

37. Zhavoronok A., Chub A., Yakushko I., Kotelevets D., Lozychenko O., Kupchyshyna O. (2022). Regulatory Policy: Bibliometric Analysis Using the VOSviewer Program. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 39-48.

38. Zhavoronok, A., Kosach, I., Duka, A., Starchenko, G., Myhaylovska, O. (2019). Socioeconomic viability of public management in the context of European integration processes. *Administratie si Management Public*, 35, 139-152.

39. Zhavoronok, A., Popelo, O., Shchur, R., Ostrovska, N., Kordzaia, N. (2022). The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27(4), 613-620.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 20.11.2022

УДК 332.12:004

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-16>

Anastasiia SAMOILOVYCH

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1235-1882>

FUNCTIONAL MODEL OF DIGITALIZATION PROCESSES' MANAGEMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS

The article examines modern problems and prospects for the development of digitalization of regional economic systems. The main processes of the implementation of digital technologies in all aspects of the economic and social life of the regions have been studied. Based on the analysis, it was established that the development of digitalization contributes to the entry of regional economic systems into the global digital space, which contributes to the expansion of cooperation between regions and allows the formation of relevant IT clusters. It was proven that the processes of digitalization and intellectualization of economic processes are carried out in compliance with certain principles. Based on the analysis, the stages of digitalization of the regions were determined based on the number of IT specialists, IT companies and institutions that train specialists in the digital technology industry. On the basis of regional clustering, the main measures that contribute to the development of digitalization on the basis of innovation and investment were developed. The largest Ukrainian and foreign crowdfunding platforms on which communication exchange between ideas and investors is carried out were analyzed.

Key words: functional model, management, digitalization, information economy, digital technologies, regional economic system, region, regional economic development.

Анастасія Геннадіївна САМОЙЛОВИЧ,

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня, 4 курс
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Пандемія COVID-19 та обмеження до яких вона призвела вимагають нових підходів до процесів регіонального економічного розвитку та суспільного життя. Розвиток цифрових технологій відіграє значну роль в інноваційному та цифровому забезпеченні діяльності як суб'єктів господарювання, так регіонів і країни в цілому. Процеси впровадження цифрових технологій стимулюють регіональні системи до застосування інноваційних технологій та їх використання в управлінській та адміністративній діяльності.

У статті розглянуто сучасні проблеми та перспективи розвитку цифровізації регіональних економічних систем. Досліджено основні процеси впровадження цифрових технологій в усі аспекти економічного та суспільного життя регіонів. На основі аналізу було встановлено, що розвиток цифровізації сприяє входженню регіональних економічних систем до глобального цифрового простору, що сприяє розширенню співпраці між регіонами та дозволяє сформувати відповідні ІТ кластери. Було доведено, що процеси цифровізації та інтелектуалізації економічних процесів здійснюються при дотриманні певних принципів. На основі проведеного аналізу було визначено етапи цифровізації регіонів на основі показників кількості ІТ спеціалістів, ІТ компаній та закладів, які ведуть підготовку фахівців індустрії цифрових технологій. На основі регіональної кластеризації було розроблено основні заходи, які сприяють розвитку цифровізації на інноваційно-інвестиційній основі. Було проаналізовано найбільші українські та зарубіжні краудфандингові платформи, на яких здійснюється комунікаційний обмін між ідеями та інвесторами.

Доведено, що управління та розвиток процесів цифровізації на всіх рівнях державного управління сприяє підвищенню рівня інноваційної активності бізнесу та суспільства. Розвиток цифрових платформ сприяє збільшенню інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання та спрощує пошук інвесторів для нових новаторських проектів. Використання не тільки українських, але й зарубіжних платформ, дає змогу вітчизняним розробникам підвищувати рівень та престижність своїх розробок, сприяє пошуку інвесторів для реалізації своїх проектів. На регіональному рівні це призводить до збільшення інвестиційних потоків в регіонах та забезпечує їх соціально-економічний розвиток.

Ключові слова: функціональна модель, управління, цифровізація, інформаційна економіка, цифрові технології, регіональна економічна система, регіон, регіональний економічний розвиток.

Formulation of the problem. The COVID-19 pandemic and the restrictions it has led to require new approaches to the processes of regional economic development and social life. The development of digital technologies plays a significant role in the innovative and digital provision of activities of both business entities and regions and the country as a whole. The processes of implementation of digital technologies stimulate regional systems to apply innovative technologies and their use in management and administrative activities. First of all, digitalization processes should be implemented in state regulatory bodies of all levels, business entities, and individuals. The entry of regional economic systems into the global digital space makes it possible to increase the development potential of regions and expand the scope of interregional cooperation. The restrictions that were introduced due to the quarantine in the world proved the need to find new forms of interaction and cooperation to overcome the crisis and carry out the activities of business entities. The formation of the principles of the development of the digital society requires the corresponding improvement of means and methods of interaction in matters of stimulation of socio-economic relations. The introduction of digital technologies allows expanding communication processes, increasing the level of decentralization of management decision-making in various sectors of the economy. It can be argued that a new digital space has been formed in the world, which requires all countries to implement a digital economy policy based on the application of digital transformations with the improvement of relevant sectors of the economy, the development and implementation of various projects and programs, strategies. The development of digitalization of society allows us to state that today such processes have high variability in approaches, methods, and priorities for their implementation. Research of digitalization processes at the regional level today requires the formation of an appropriate model to ensure their development.

Analysis of recent research and publications. Features of the formation and development of modern digital and intellectual systems formed the basis of many studies, namely J. Galbraith, D. Tapscott, N. Negroponte, T. Mesenburg. The issue of regional development using digital technologies is considered in the works of S. Davymuka, L. Fedulova, V. Rudkovsky, I. Vakhovich, O. Pryshlyak and others. However, the issues of forming a model and directions for

managing digitalization processes at the regional level, taking into account quarantine restrictions, remain unresolved today.

The purpose of the article is to develop an appropriate functional model for managing the development of digitalization processes at the regional level.

To achieve the set goal, the following tasks were formed and solved in the work:

- the main features of the development of digitalization processes were investigated;
- the main principles of digitalization of economic systems are considered;
- appropriate goals and tools for the development of digitalization in the regions have been formed.

Presenting main material. For the development of regions' digitalization, it is necessary to develop a regulatory framework, which should hide the institutional support of these processes and positively affect the general economic development of the regions. digitalization is the process of using the appropriate array of information presented in the form of an electronic communication exchange system. Thus, the World Organization Open Society Justice Initiative has formed 10 international standards in matters of availability of official information [2]: transparency and openness of information; free access of each subject to information; freedom of access to information; simplicity and speed; denial of access to information is regulated by legislative acts; the right to appeal the denial of access to information; obligations of administrators to facilitate access to information; compliance with the principle of preventive disclosure of information; the principle of harmonization of the right to access to information taking into account other normative acts and laws [4].

Thus, in 2016, the UN adopted a Resolution on the promotion and protection of human rights on the Internet. Such directions were introduced through the development of recommendations for the development of artificial intelligence, according to which a person is considered at the level of the digital architecture of the future. In 2018, the Government of Ukraine approved the Concept of Development of the Digital Economy and Society for 2018-2020 and relevant measures for its implementation. The main purpose of this concept is to implement measures aimed at the development of digitalization of the economy, social spheres, implementation of

digital competences, development of the relevant infrastructure, stimulation of the production market, development and implementation of digital technologies. The implementation of digitalization at all levels of social and economic life is achieved through its integration into industry, regional, state programs and development strategies [5].

The given concept contributes to the realization of the following principles of digitalization: equal access to information of every citizen; development of information and communication technologies; increasing benefits in various spheres of social life due to the introduction of digital technologies; increasing the level of competitiveness; reduction of the level of use of live labor due to the automation of production processes; support of mass media and development of information society on relevant digital platforms; the development of globalization with the aim of Ukraine's integration into the European Union and access to world markets; development of public administration based on the application of digitalization methods; increasing the level of security and trust in society [7].

If we consider the processes of digitalization at the regional level, it is manifested in decentralization, service provision, continuity of education and training, openness of the information space, synergy, rights and freedom of all participants in the process. Thus, the main principles of digitalization development in Ukraine are accessibility, openness, transparency, comprehensiveness, and freedom. To implement the Concept of the Development of the Digital Economy and Society in Ukraine for 2018-2020, the following measures have been developed and implemented [7]:

- development of the necessary regulatory and legal support;
- development of priority directions for the development of the digital economy;
- identification of priority areas of digital transformation;
- formation of the principles of state policy in the digitalization of society;
- stimulating the introduction of high-tech industries.

In the regional aspect, most regions of Ukraine implement the principles of digitalization in their regional development programs and strategies. However, the digitalization of Ukrainian cities is heterogeneous, since each region has its own opportunities and potential for the development of digital technologies. Thus, among

Ukrainian regions, the leader in the field of digitalization is the Lviv Region, since the Lviv Digital Transformation Program was implemented in the city of Lviv in 2016-2020. The main directions of the program are aimed at the formation of international standards for the provision of management and communal services to the population, the accessibility and openness of government to society, and contributes to the improvement of the efficiency of city management based on the development of digitalization in all spheres of public life [8].

Thus, the "Smart Region" program was introduced in the Odesa region, which contributes to increasing competitiveness and innovative activity based on the development of the "Smart Region" program, which includes the implementation of "smart specialization" in matters of interregional and cross-border cooperation, the development of relevant innovative regional clusters, in particular within Black Sea region. This program promotes sustainable development on the basis of an open selection of priority areas of economic activity, which have a high development potential and stimulate the economy of the region, taking into account the characteristics of the resource potential of the territory.

The development of digitalization of the Kharkiv region is carried out on the basis of the development of the project "Digital transformation of the Kharkiv region", which provides for relevant communications on the development of websites, functional maps, visual 3D tours, the creation of platforms based on an online service in the environmental sphere [4].

In the Mykolaiv region, the "Smart Region" program has been developed, which provides for the development of digitalization in the region on the basis of the development of integrated web services that will contribute to further automation in various areas of the region's activities. It is a kind of platform on which business, government and the public will be able to interact [6].

Each region in the country is introducing appropriate digitalization concepts, which provide for the development and implementation of strategies and plans for increasing the competitiveness of regions both within the country and for the development of interregional cooperation. On the basis of research, it was established that Ukraine is one of the leaders among European countries in terms of the volume of cash flows and the use of digital work platforms. The majority of specialists who use such platforms are freelancers in various areas of the economy [1].

It should be noted that Ukraine is also a leader among European countries that use digital platforms through the financing and implementation of a certain amount of work. It is quite difficult to estimate the total volume of capital investments in such projects, but it is possible to estimate them according to the relevant functional characteristics. Digitalization platforms are most widely used in the field of IT technologies. In some regions of Ukraine, such a cluster is represented by specialists, educational institutions and IT companies [3].

Thus, according to regional distribution data, the largest IT cluster is concentrated in Lviv, Vinnytsia, Kharkiv, Dnipropetrovsk, Kyiv, Zaporizhia and Odessa regions, and IT technologies. Kyiv, Lviv, Vinnytsia, Kharkiv and Dnipropetrovsk regions are leading among the regions of the leaders in the placement of IT companies.

Among the largest digital platforms, Freelancehunt.com should be singled out, which hosts programming, design, optimization, engineering, mobile applications, outsourcing, translations, and text areas. In these areas, most specialists and customers are concentrated on this platform. The Kabanchik.ua platform was created for communications in the field of databases, copywriting, presentations, creation of web and mobile applications, advertising. The Freelance.ua platform includes areas of 3D graphics, engineering, management, consulting, training, advertising, translations and printing, programming, networks and information systems, and photography. However, specialists from Ukraine use other platforms to search for work and place their services, the most popular are Upwork.com (USA), Freelancer.com (Australia) et al.. Today, crowdfunding platforms, which act as intermediaries between investors and investment projects, are gaining more popularity. The modern crowdfunding market in Ukraine is at the beginning of its development, therefore it has certain differences from global markets both in terms of the scale of platforms and the number of implemented investment projects. Projects related to small business and the social sphere are mostly used in this market. Large investment projects on Ukrainian platforms are quite difficult to implement if they are aimed at the Western market. Such projects find their investors in European or American crowdfunding companies.

During 2018, Ukrainian projects were financed and implemented on the Kickstarter platform, such as Feel VR, which developed a

gaming steering wheel and pedals based on Direct Drive technology, \$500,000; Ugears, which developed 3D wooden puzzles, \$460,000; Verum 1 headphones 185,000 dol; Pix, who developed a backpack whose front side can be changed depending on your preferences, \$150,000 [8].

The main prerequisite for the development and transformation of the digital economy is the development of clusters. The implementation of investment and innovation interaction is mostly implemented in the field of IT clusters, which are the main element of the Ukrainian IT industry. The formation of such IT clusters is carried out in the main regional centers that are developed precisely in the IT industry, where IT sector enterprises, educational institutions, local authorities, service structures in the field of information and communication technologies are concentrated. The main goal of such associations is the joint implementation of projects aimed at the development of the IT sector and the sphere of digitalization of society in both regional and international markets. Implementation of social and infrastructure projects with the help of digitalization, which contributes to the corresponding transformations in the business environment of cities and regions. digitalization in the field of outsourcing of IT companies is the main goal of creating IT clusters in large cities and regions in Ukraine, based on the development of the IT cluster itself. Currently, the most developed areas of high-tech, inter-industry alliances, business incubators, venture funds, accelerators, R&D centers and other associations are the most developed in Ukraine. To date, 18 IT clusters have been formed in Ukraine, among which 12 are actively developed, regionally they are concentrated in Kyiv, Dnipro, Lviv, Odesa, Vinnytsia, Lutsk, Kharkiv and other regions. The most developed investment projects are those that deal with issues of modernization of education; activation of interaction between IT specialists, on the basis of digitalization, increasing the level of competitiveness of cities and regions both within the country and on the international arena; formation of a positive image of the regions; improvement of social infrastructure in the region; development of the business environment on the basis of digitalization, taking into account cooperation with local authorities. An important aspect is the development of relevant directions for the development of digitalization in Ukraine, which cover all spheres of the economy and social life (Fig. 1).

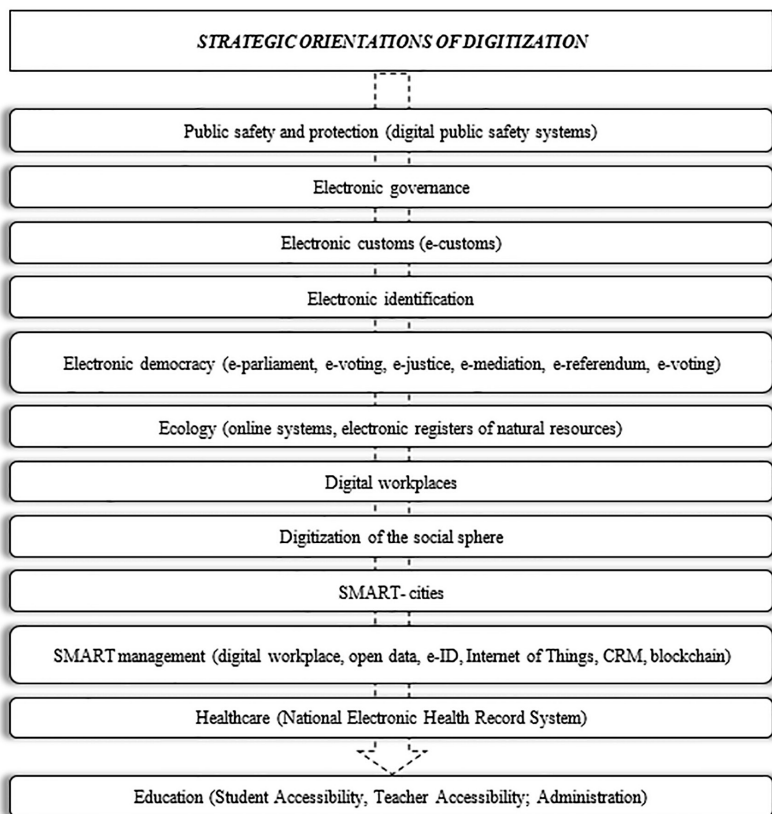


Fig. 1. Strategic directions of digitalization in the state

Source: systematized by the author

It should be noted that from a scientific point of view, sustainable development based on the digitalization of society has relevant advantages that will contribute to: increasing the competitiveness of goods and services; reduction of costs for the production of goods and services; expanding the range of products; increase in purchasing power due to online sales; emergence of new professions; development of medicine and innovative technologies in this segment; flexibility of the education system at all levels; improving the quality of life of the population. The main advantage of digitalization is the high investment attractiveness of such projects, which will contribute

to the increase of capital investments in the future. The main obstacle to speeding up the development of digitalization in Ukraine is the imperfect digital infrastructure, which is manifested in the low level of coverage of regions, the absence of separate digital infrastructures, and unequal opportunities for citizens to access digital technologies. In order to reduce such negative phenomena in the regional aspect, it is necessary to develop and implement appropriate directions depending on the stage of development of a separate region (Fig. 2).

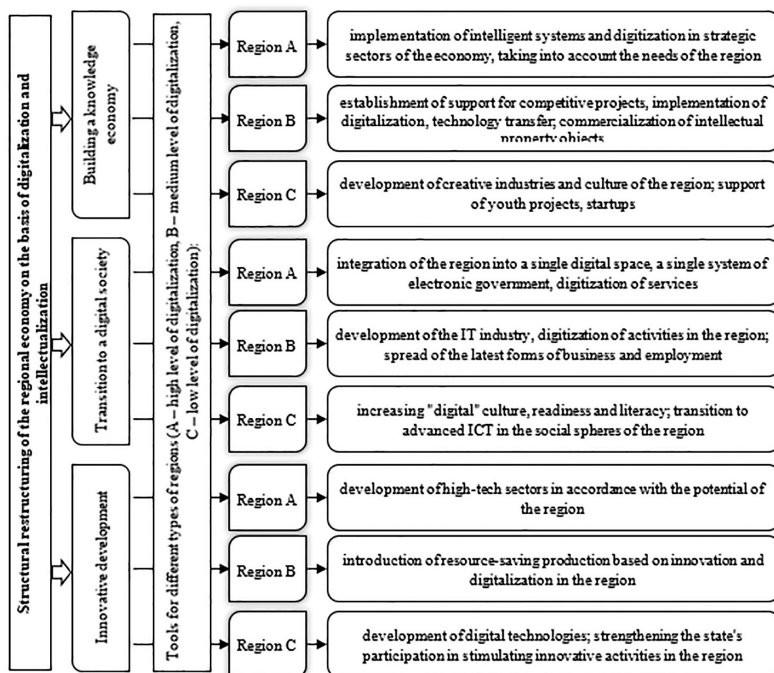


Fig. 2. Main tasks and tools of regional innovation and digital development of Ukraine

Source: systematized by the author

The regional distribution of measures is explained by interregional differentiation in digitalization issues, as there are regions with a high level of development and population incomes and the periphery, which is less developed and with a low income level, which affects the

ability to access digital networks. Depending on the location (center-periphery), the development of digitalization allows increasing the supply of labor in new specialties based on increased access to digital networks in the peripheral zone. Such access makes it possible to increase the search for jobs with a higher level of remuneration, which positively affects the quality and well-being of the population. Appropriate measures should be developed taking into account the resource and innovation capacity of the regions for the development of digital technologies. Depending on the level of digitalization, it is advisable to divide the regions into high-level, medium-level and low-level regions. To what type does a separately selected region belong, it is appropriate for it to develop and implement appropriate measures for the development of digitalization. This approach makes it possible to single out priority types of economic activity in which it is expedient to activate innovative development and intellectual and creative resources. One of the promising directions for the development of regional systems is the formation of the intellectual property market, which will include the transfer of knowledge and technologies, the development of international data exchange standards, the introduction of digitalization in the public sector, and the improvement of the level of digital literacy in society. Such measures will contribute to strengthening the intellectual potential of the regions, increasing the level of their competitiveness, adaptability, and international investment attractiveness.

However, despite the positive changes in the economy with the introduction of digitalization, there are a certain number of threats and dangers.

Risks associated with digital transformations and risks associated with digitalization of the economy should be separated. The risks of digital transformation are primarily associated with an increase in the level of unemployment among the population due to the introduction of production automation, which facilitates the release of workers. Innovative development in production requires new professional skills, which requires the emergence of new professions and requires time for the training of such specialists and the transformation of existing processes, due to the need to master new work skills. One of the methods of reducing the impact of such risks is to stimulate self-employment of the population, develop freelance platforms and obtain contiguity of professions. The development of digital transformations

contributes to the emergence of cybercrime (disclosure of conference information, theft of databases, funds, etc.) at various levels of implementation, from personal to regional and state.

In order to ensure the effective development of digitalization by regional authorities, it is necessary to create appropriate conditions for technological and informational support of business entities and the population.

The main threats to the development of digital technologies include: illegal use of Internet technologies (video surveillance, cyber terrorism); the development of robotics and industrial automation technologies, which will negatively affect the labor market and increase the number of laid-off workers, which will negatively affect the social climate in society and create more tension in it; threats of unfair use of blockchain technologies due to the lack of adaptation of information support to risks and changes and related financial fraud; dependence on imported technological equipment for carrying out relevant operations on foreign software; threats of using cloud technologies, which are associated with unreliability of functioning and information storage in them, low level of security; unreliability of Internet providers; threats from the use of developments that affect the cognitive and behavioral characteristics of society; the complexity of business models and the lack of necessary qualified personnel. But despite the sufficient number of threats, the development of digitalization of the economy and society at the regional level has more positive moments than negative ones.

Conclusions. Management and development of digitalization at all levels of state administration contributes to increasing the level of innovative activity of business and society. The development of digital platforms helps to increase the investment attractiveness of business entities and simplifies the search for investors for new innovative projects. The use of not only Ukrainian, but also foreign platforms allows domestic developers to raise the level and prestige of their developments, helps to find investors for the implementation of their projects. At the regional level, this contributes to the increase of investment flows in the regions and ensures their socio-economic development.

REFERENCES

1. Deiaki pytannia pidhotovky proiektiv aktiv zakonodavstva v elektrononii formi [Some issues of preparation of draft legislative acts in electronic form], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 18, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/608-2017-%D0%BF#Text>.

2. Kargin, B.B. (2019). Vprovadzhennia innovatsiinykh informatsiinykh tekhnolohii u diialnist promyslovykh pidpriemstv [Implementation of innovative information technologies in the activities of industrial enterprises] [PhD dissertation] / DVNZ "Priazov State Technical University". Mariupol, 242 p.

3. Kunanets, N.E., Nebesnyi, R.M., & Matsyuk, O.V. (2016). Osoblyvosti formuvannia tsilei sotsialnykh ta sotsiokomunikatsiinykh skladovykh u proiektakh "rozumnykh mist" [Peculiarities of forming goals of social and socio-communication components in "smart cities"]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Informatsiini systemy ta merezhi*, Vol. 854, pp. 257-274.

4. Nikolaev, S. (2018). Tsyfrovaia ekonomyka kak zaslonka kvantovoho skachka v «zolotoi vek» [Digital economy as a shutter of the quantum jump in the "golden age"]. *Tsifrovizatsiia ekonomiki. BIT. Biznes & Informatsionnye tekhnologii*, Vol. 1(74). URL: <http://bit.samag.ru/archive/article/1960>.

5. Official website Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine URL: <https://www.minregion.gov.ua/about>.

6. Pro informatsiiu [On Information], Law of Ukraine dated 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

7. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [On the approval of the Concept of the development of e-government in Ukraine], Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 № 649. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

8. Fedulova, L.I. (2019). Tsyfrova transformatsiia (tsyfrovizatsiia) rehioniv Ukrainy. Analychna zapyska [Digital transformation (digitalization) of the regions of Ukraine. Analytical note]. 16 p. URL: academy.gov.ua/pages/dop/198/files/4ba4c1b4-cefe-4f27-b58b-3aee7c-8cf152.pdf.

ЛІТЕРАТУРА

1. Деякі питання підготовки проєктів актів законодавства в електронній формі : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/608-2017-%D0%BF#Text>.

2. Каргін Б. Б. Впровадження інноваційних інформаційних технологій у діяльність промислових підприємств: дис...канд. екон. наук / ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2019. 242 с.

3. Кунанець Н. Е., Небесний Р. М, Мацюк О. В. Особливості формування цілей соціальних та соціокомунікаційних складових у проєктах "розумних міст". *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі*. 2016. № 854. С. 257-274.

4. Николаев С. Цифровая экономика как заслонка квантового скачка в «золотой век». *Цифровизация экономики. БИТ. Бизнес & Информационные технологии*. 2018. № 1(74). URL: <http://bit.samag.ru/archive/article/1960>.

5. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about>.

6. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

7. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року №649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

8. Федулова Л. І. Цифрова трансформація (цифровізація) регіонів України. Аналітична записка. 2019. 16 с. URL: academy.gov.ua/pages/dop/198/files/4ba4c1b4-cefe-4f27-b58b-3aee7c8cf152.pdf.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 29.11.2022

УДК 004:33

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-17>

Інна Валеріївна ЯКУШКО,

канд. екон. наук, докторант,

Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1161-7383>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті з'ясовано, що розвиток економічних систем відбувається у складній системі впливу різних факторів на їх функціонування. Зазначено, що економічні системи мають міцні зв'язки з іншими суспільними системами, а тому частково залежать і від їх функціонування. Така взаємодія між окресленими системами суспільства відбувається за допомогою обміну ресурсами.

У роботі зауважено, що інформація є невід'ємною складовою розвитку економічних систем різних рівнів, одним із найголовніших ресурсів для забезпечення їх подальшого розвитку. Фактично всі господарські відносини пов'язані з обігом інформаційних ресурсів. Встановлено, що і якість управління такими ресурсами є важливою компонентою забезпечення ефективного розвитку економічних систем.

У статті розглянуто теоретичні питання формування і функціонування інформаційного простору в економічних системах. Основну увагу було приділено конкретизації сутності такого простору. Це було реалізовано на основі виокремлення та аналізу сформованих у науковій літературі підходів до конкретизації його змісту.

На основі отриманої інформації було проведено дослідження інформаційного простору економічних систем, визначено специфічні ознаки такого простору та конкретизовано його сутність. Також розглянуто теоретичні положення зазначеного простору з конкретизацією його структури та ролі у функціонуванні економічних систем.

Ключові слова: простір, економічний простір, економічна система, національна економіка, економічний суб'єкт, інформація.

Inna YAKUSHKO

PhD (Economics), Doctoral Student (Economics),
IHE «Academician Yuriy Bugay International Scientific
and Technical University»

INFORMATION SPACE: ECONOMIC ASPECT

The article found out that the development of economic systems takes place in a complex system of influence of various factors on their functioning. It is noted that economic systems have strong connections with other social systems, and therefore partially depend on their functioning. Such interaction between the defined systems of society occurs through the exchange of resources.

The work notes that information is an integral component of the development of economic systems at various levels, one of the most important resources for ensuring their further development. In fact, all economic relations are connected with the circulation of such resources. It was established that the quality of their management is an important component of ensuring the effective development of economic systems. It is also stated that, forming in the public space, information as a resource forms its own space, in which economic entities play the main role. The development of such a space is today an important condition for creating favorable conditions for the functioning of such entities.

The article examines the theoretical issues of the formation and functioning of the information space in economic systems. The main attention was paid to specifying the essence of such a space. This was implemented on the basis of the identification and analysis of approaches to specifying its content formed in the scientific literature.

It is substantiated that the information space within economic systems can acquire different properties and functions. This is related to the specifics of the functioning of economic systems. It has been established that different types of such systems have their own methods and tools for managing the flow of information, and it is possible to create an information space favorable for economic development only through the construction of effective information management systems within the framework of the development of economic entities.

On the basis of the received information, a study of the information space of economic systems was conducted, the specific features of such a space were determined and its essence was specified. The theoretical

provisions of the specified space are also considered, specifying its structure and role in the functioning of economic systems.

Keywords: space, economic space, economic system, national economy, economic subject, information.

Постановка проблеми. Розвиток економічних систем відбувається у складній системі впливу різнобічних факторів, систем та підсистем. Економічні системи мають міцні зв'язки з іншими суспільними системами, а тому частково залежать і від їх функціонування. Така взаємодія між окресленими системами суспільства відбувається за допомогою обміну ресурсами, одну з найважливіших ролей серед яких займають інформаційні ресурси.

Інформація є невід'ємною складовою розвитку економічних систем різних рівнів. Фактично всі господарські відносини пов'язані з обігом інформаційних ресурсів. Відповідно і якість управління такими ресурсами є важливою компонентою забезпечення ефективного розвитку економічних систем. Формуючись у суспільному просторі, інформація як ресурс утворює власний простір, у якому економічні суб'єкти відіграють головну роль. Розвиток такого простору є сьогодні важливою умовою створення сприятливих умов для функціонування таких суб'єктів. Саме це зумовлює важливість проведення нових досліджень у напрямку розробки та поглиблення теоретичних, методологічних засад формування і функціонування інформаційного простору економічних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування і розвитку інформаційного простору досліджували у своїх роботах Р. Басараб, І. Вороненко, О. Дзьобань, О. Дубас, А. Жаворонок, Ю. Коваленко, Є. Макаренко, Ю. Мелякова, О. Проскуріна, О. Солдатенко, О. Солодка, К. Шапошников, Н. Яруліна та ін.

Особливості формування та обігу інформаційних ресурсів у межах економічних систем розглядалися в роботах А. Добровольська, М. Дубини, В. Могилевського, Н. Науменко, В. Степанова, О. Чалої, С. Шкарлета та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри численні наукові роботи у сфері пізнання особливостей формування, функціонування інформаційного простору, актуальними залишаються питання поглиблення теоретичних положень існування такого простору в сучасних умовах активного розвитку інформаційних технологій, становлення цифрової економіки.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичних положень формування і функціонування інформаційного простору в межах національної економіки, визначення його змістовних ознак.

Виклад основного матеріалу. Національна економіка як складна, багатокomпонентна та ієрархічна система різних компонентів розвивається на основі потоку інформаційних ресурсів між економічними суб'єктами. Фактично сьогодні всі економічні відносини відбуваються на основі створення та обігу економічної інформації, існування якої є об'єктивно необхідним для функціонування економічних систем різних видів.

Інформаційний простір за своєю сутністю є простором, у якому переплітаються складні процеси продукування, зміни, обробки, використання та зберігання інформації різного змісту. У системі національної економіки відбувається обіг інформації про функціонування економічних суб'єктів, господарські процеси і т. ін. У сучасних умовах важливість інформаційного простору для розвитку всіх суспільних систем є вагомою, а роль інформації в забезпеченні ефективності такого розвитку за останнє століття значно зростає.

Розглянемо детальніше сутність інформаційного простору як наукової категорії. Зазначимо, що на сьогодні в працях учених трапляються різні підходи до конкретизації змісту цієї дефініції. Також зазначимо, що, враховуючи універсальний та всеохоплюючий характер інформації, яка формується і використовується фактично в усіх суспільних системах, існують різні концепції визначення змісту інформаційного простору, опису його характерних рис залежно від тієї системи, у якій він функціонує. Термін «інформаційний простір» у багатьох розуміється як сукупність баз і банків даних, технологій їх ведення та використання, що функціонують на основі загальних принципів і за правилами, що забезпечують інформаційну взаємодію організацій і громадян, а також задоволення їхніх інформаційних потреб [18, с. 27].

Представимо декілька концепцій конкретизації сутності такого виду простору:

1) інформаційний простір – форма освоєння реального світу, що вміщує і надає нам певну картину дійсності [17, с. 27];

2) інформаційний простір – виділена суб'єктом за яким-небудь критерієм територія, на якій розміщуються інформаційні ресурси, джерела інформації, технологічні системи збору, обробки й поширен-

ня інформації, а також користувачі різних видів ресурсів, що підпадають під юрисдикцію законодавства, чинного на цій території [13, с. 68];

3) інформаційний простір – це сукупність інформаційних об'єктів, які поширюються його суб'єктами через наявні засоби комунікації, тобто контролю можуть підлягати: об'єкти, суб'єкти та засоби комунікації. При цьому до інформаційних об'єктів належать друкована продукція, радіо, телебачення, супутникове мовлення, яке об'єднує в собі телерадіомовлення та Інтернет [11, с. 135].

4) інформаційний простір – середовище здійснення суб'єктами інформаційної сфери діяльності, пов'язаної зі створенням, збиранням, одержанням, зберіганням, використанням, поширенням, охороною та захистом інформації, на яку поширюється юрисдикція України, а також функціонуванням національної інформаційної інфраструктури [12, с. 45];

5) інформаційний простір – штучно утворена територія поширення інформації, основну роль в якій відіграють суб'єкти та об'єкти інформаційної взаємодії, інформаційні ресурси, інформаційна інфраструктура [18, с. 27];

6) інформаційний простір – це сукупність інформаційних об'єктів, які поширюються його суб'єктами через наявні засоби комунікації, тобто контролю можуть підлягати: об'єкти, суб'єкти та засоби комунікації. При цьому до інформаційних об'єктів належать друкована продукція, радіо, телебачення, супутникове мовлення, яке об'єднує в собі телерадіомовлення й Інтернет [11, с. 135];

7) інформаційний простір – сукупність комунікаційних технологій, що забезпечують взаємодію між виробником, передавачем і споживачем інформації [3].

Також у багатьох роботах науковцями розглядаються такі категорії, як «єдиний інформаційний простір», «інформаційний простір держави». Наприклад, Є. Макаренко під єдиним інформаційним простором країни пропонує розуміти сукупність інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, що уможлиблює на основі єдиних принципів і за загальними правилами забезпечувати безпечну інформаційну взаємодію держави, організацій і громадян за їх рівного доступу до відкритих інформаційних ресурсів, а також максимально повне задоволення їх інформаційних потреб на усій території держави за збереження балансу інтересів на входження у світовий інформаційний простір та забезпечення національного інформаційного суверенітету [8]. У Концепції національної інформаційної політики подається таке

визначення: «Національний Інформаційний простір – сфера, у якій здійснюються інформаційні процеси та встановлюються інформаційні відносини між суб'єктами під юрисдикцією держави» [7].

Враховуючи представлені вище наукові підходи до розгляду сутності категорії «інформаційний простір», визначимо специфічні риси цієї категорії. До них, на нашу думку, належать такі:

1) інформаційний простір – це певне середовище, яке виокремлене із зовнішнього середовища за певною ознакою;

2) інформаційний простір – простір, якому притаманні певні межі, які є уявними й залежать від того об'єкта, інформаційний простір якого ми досліджуємо;

3) інформаційний простір – простір, який складається з низки як універсальних, так і унікальних компонентів;

4) інформаційний простір – простір взаємодії, взаємозв'язку між суб'єктами такого простору, обігу інформації між ними;

5) інформаційний простір – окремий об'єкт дослідження, який може вивчатися як самостійна складна система компонентів;

6) інформаційний простір – з онтологічного погляду є уявним середовищем, яке формується у свідомості людини, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні компоненти;

7) інформаційний простір – багатоаспектна категорія, оскільки може являти як уявлену систему, так і певну територію, місце і розглядатися з різних поглядів та ін. [5, с. 224; 15; 3].

Проаналізувавши, представлені підходи науковців до розуміння сутності інформаційного простору, можемо констатувати, що такий простір є середовищем взаємодії значної кількості компонентів різної природи, які у сукупності формують, забезпечують, підтримують створення, обіг та використання інформації між окремими суб'єктами.

Отже, інформаційний простір є віртуальним середовищем, у якому поєднуються всі елементи, котрі якимось чином пов'язані з інформацією як ресурсом. Особливу роль такий простір відіграє в економічних системах. Взагалі інформація є невід'ємною компонентою ресурсного забезпечення функціонування всіх без винятку господарських відносин. На основі інформації приймають управлінські рішення всіма економічними суб'єктами й у всіх сферах і галузях національної економіки. У науковій площині сьогодні також є різні підходи до розгляду сутності інформаційного простору в економічних системах. Наприклад, в окремих наукових виданнях використовується таке поняття, як «інформаційно-економічний простір» – су-

купність інформаційних ресурсів економічної системи і технологій їх обробки, зберігання та передачі, інформаційних систем і телекомунікацій [10].

Значна кількість учених розглядають особливості формування і трансформації інформаційного простору в контексті вивчення різноаспектних особливостей економічних систем різних видів. Відповідно до моделі, запропонованої В. Могилевським, національний (регіональний) інформаційний простір у межах національної або регіональної соціально-економічної системи являє собою багаторівневу ієрархічну систему, на найнижчому рівні декомпозиції якої розташовані взаємопов'язані сукупності різних предметноорієнтованих інформаційних систем, його структурних одиниць [11, с. 39]. Чала О. В. констатує, що інформаційний простір – це структурована сукупність інформаційних об'єктів, що відображують властивості об'єктів, підсистем та процесів підприємства, а також способи їх організації, та є необхідними для прийняття управлінських рішень, аналізу, контролю і регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства [14, с. 250].

Таким чином, інформаційний простір відіграє одну з ключових ролей у формуванні й розвитку економічного простору на різних ієрархічних рівнях господарських відносин. Саме в межах економічних систем можна спостерігати весь спектр операційних процесів, які здійснюються суб'єктами з інформацією і, відповідно, інформаційними ресурсами. На рис. 1 представлена модель інформаційного простору економічної макросистеми. Розглянемо її більш детально.

Враховуючи окреслене, можна виокремити такі специфічні риси формування і функціонування інформаційного простору економічних систем:

- пов'язаний з економічними відносинами, які відбувається у процесі руху продукції, сировини, фінансових ресурсів, їх створення та використання;
- складноструктурована система, якій притаманні системні властивості та принципи функціонування і розвитку;
- відіграє одну з ключових ролей у розвитку економічних систем;
- вимагає від економічних суб'єктів побудови відповідних систем управління інформаційними ресурсами;
- містить інформацію різних типів, яка притаманна різним економічним процесам та системам (управлінська, фінансова і т. ін.) [4; 6, с. 287; 16; 9].

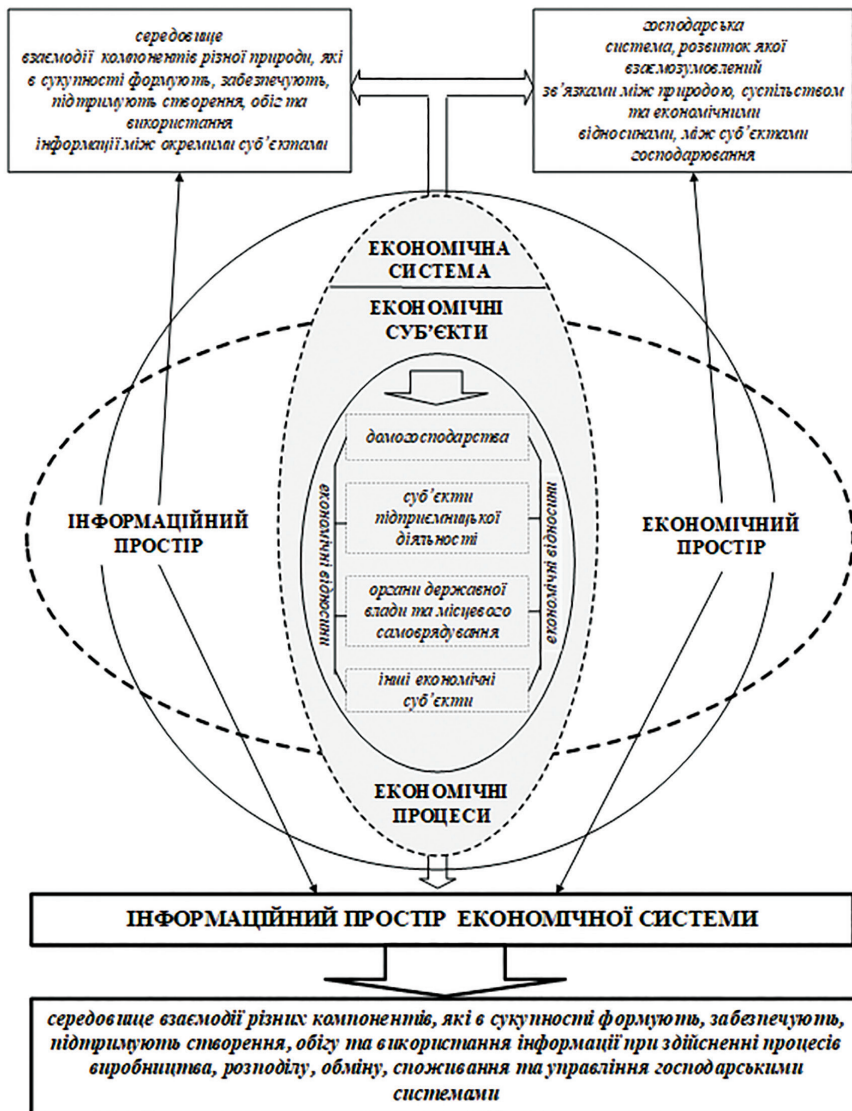


Рис. 1. Модель інформаційного простору економічної системи

Джерело: складено авторкою з урахуванням положень [1; 2; 19]

Відповідно інформаційний простір економічної системи можна визначити як середовище взаємодії різних компонентів, які в сукупності формують, забезпечують, підтримують створення, обігу та використання інформації при здійсненні процесів виробництва, розподілу, обміну, споживання та управління господарськими системами.

Висновки. Отже, у статті розглянуто теоретичні питання формування і функціонування інформаційного простору в економічних системах. Основну увагу було приділено конкретизації сутності такого простору. Це було реалізовано на основі виокремлення та аналізу сформованих у науковій літературі підходів до конкретизації його змісту. Результати дослідження засвідчують, що роль інформаційного простору в розвитку економічних систем є вагомим. Усі економічні відносини опосередковуються обігом відповідної інформації між суб'єктами господарювання. Враховуючи це, у роботі також визначені характерні риси інформаційного простору економічної системи, конкретизовано його сутність.

Отримані результати також дозволяють стверджувати, що інформаційний простір в межах економічних систем може набувати різних властивостей та функцій, що визначається специфікою функціонування економічної системи, інформаційний простір якої досліджується. Відповідно для різних типів такої системи характерні власні методи, інструменти управління обігом інформації. Цілком можна стверджувати, що сформувавши сприятливий для економічного розвитку інформаційний простір можливо лише за рахунок побудови ефективних систем управління інформацією в межах розвитку господарюючих суб'єктів.

Перспективою подальших досліджень полягають в актуальності здійснення досліджень структури інформаційного простору економічних систем на різних рівнях функціонування суб'єктів господарювання, визначення відмінностей та базових принципів обігу інформації в межах розвитку таких суб'єктів.

© Якушко І.В., 2022

ЛІТЕРАТУРА

1. Вікнянська А. О., Жаворонок А. В. Аналіз інформаційної відкритості фонду соціального страхування України. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 119-123. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-19>.

2. Джаман М. О. Теорія економіки регіонів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 384 с. URL: https://pidru4niki.com/1597012262964/rps/sutnist_ponyattya_ekonomichnogo_prostoru_yogo_rol_formuvanni_regionalnih_sotsialno-ekonomichnih.

3. Дзьобань О. П., Мелякова Ю. В. Комунікаційна природа інформаційного простору. *Інформація і право*. 2012. № 2(5). С. 81-89. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5233/1/Dzoban_Melykova_81-89.pdf.

4. Добровольська А. Б. Інформаційний простір: проблеми становлення нової якості національного росту. *Наука України у світовому інформаційному просторі*. 2010. Вип. 3. С. 61-70. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27329>.

5. Дубас О. П. Інформаційно-комунікаційний простір: Поняття, сутність, структура. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2010. Вип. 19. С. 223-232. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/26693>.

6. Коваленко Ю. О. Питання визначення інформаційного простору в системі знань регіонального інформаційного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 286-290. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/62.pdf>.

7. Проект «Концепції національної інформаційної політики» <https://ips.ligazakon.net/document/JF5LF00A>

8. Макаренко Є. А. Європейська інформаційна політика. Київ: Наша культура і наука, 2000. 368 с.

9. Науменко Н. Ю. Вплив економічних інтересів на формування інформаційного простору регіону. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2(52). С. 37-41. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_2_2019/9.pdf.

10. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ: Знання, 2011. 718 с. URL: https://pidru4niki.com/1039121447809/informatika/glosariy_informatsiyni_sistemi_tehnologiyi_pidpriyemstvah.

11. Солдатенко О. Інформаційний простір у мережі Інтернет: правове регулювання та контроль. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5. С. 134-140. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/27.pdf>.

12. Солодка О. М. Інформаційний простір держави як сфера реалізації інформаційного суверенітету. *Інформація і право*. 2020. № 4(35). С. 39-46. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/221216>.

13. Степанов В. Ю. Інформаційний простір: соціально-економічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 21. С. 67–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/18.pdf.

14. Чала О. В. Інформаційний простір підприємства як об'єкт управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №32. С. 249–251. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9515/1/Chala.pdf>.

15. Шапошников К. С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 373–378.

16. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України : монографія. Чернівці : ЧНТУ, 2016. 320 с.

17. Яковенко М. Інформаційний простір: філософські аспекти формування поняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 692 : Філософські науки. С. 22–27. URL: http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezpdiscipl/%D0%AF%D0%BA%D0%BE%D0%B2%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%84%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%96%D0%BD%D1%84%20%D0%BF%D1%80-%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80.pdf.

18. Яруліна Н. Теоретичні підходи до визначення понять «інформаційний простір», «інформаційне середовище», «інформаційно-комунікативне середовище». *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Том 2, № 78. С. 26–31. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/178965>.

19. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Yu., Krylov D., Tochylyna Yu. The ICT sector in economic development of the countries of Eastern Europe: a comparative analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. 19. Pp. 169–185. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>.

REFERENCES

1. Viknianska, A.O., Zhavoronok, A. V. (2021). Analiz informatsiinoi vidkrytosti fondu sotsialnoho strakhuvannia Ukrainy [Analysis of information openness of the social insurance fund of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Vol. 62, pp. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-19>.

2. Dzhaman, M.O. (2014). Teoriia ekonomiky rehioniv [Theory of the economy of regions]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 384 s. URL: https://pidru4niki.com/1597012262964/rps/sutnist_ponyattya_ekonomichnogo_prostoru_yogo_rol_formuvanni_regionalnih_sotsialno-ekonomichnih.

3. Dzoban, O.P., Meliakova, Yu.V. (2012). Komunikatsiina pryroda informatsiinoho prostoru [Communication nature of the information space]. *Informatsiia i pravo*, Vol. 2(5), pp. 81-89. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5233/1/Dzoban_Melykova_81-89.pdf.

4. Dobrovolska, A.B. (2010). Informatsiinyi prostir: problemy stanovlennia novoi yakosti natsionalnogo rostu [Information space: problems of establishing a new quality of national growth]. *Nauka Ukrainy u svitovomu informatsiinomu prostori*, Vol. 3, pp. 61-70. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27329>.

5. Dubas, O.P. (2010). Informatsiino-komunikatsiinyi prostir: Poniattia, sutnist, struktura. Suchasna ukrainska polityka [Information and communication space: Concept, essence, structure]. *Polityky i politolohy pro nei*, Vol. 19, pp. 223-232. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/26693>.

6. Kovalenko, Yu.O. (2016). Pytannia vyznachennia informatsiinoho prostoru v systemi znan rehionalnogo informatsiinoho menedzhmentu [The question of defining the information space in the knowledge system of regional information management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 10, pp. 286-290. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/62.pdf>.

7. Kontseptsii natsionalnoi informatsiinoi polityky <https://ips.ligazakon.net/document/JF5LF00A>

8. Makarenko, Ye.A. (2000). Yevropeiska informatsiina polityka [European information policy]. Kyiv: Nasha kultura i nauka, 368 s.

9. Naumenko, N.Yu. (2019). Vplyv ekonomichnykh interesiv na formuvannia informatsiinoho prostoru rehionu [The influence of economic interests on the formation of the information space of the region]. *Biznes-navihator*, Vol. 3-2(52), pp. 37-41. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_2_2019/9.pdf.

10. Pleskach, V.L., Zatonatska, T.H. (2011). Informatsiini systemy i tekhnolohii na pidpriemstvakh: pidruchnyk [Information systems and technologies at enterprises: textbook]. Kyiv: Znannia, 718 s. URL: https://pidru4niki.com/1039121447809/informatika/glosariy_informatsiinyi_sistemi_tehnologiyi_pidpriemstvah.

11. Soldatenko, O. (2018). Informatsiinyi prostir u merezhi Internet: pravove rehuliuвання ta kontrol [Information space on the Internet: legal regulation and control]. *Pidpriumnystvo, hospodarstvo i pravo*, No. 5, pp. 134–140. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/27.pdf>.

12. Solodka, O.M. (2020). Informatsiinyi prostir derzhavy yak sfera realizatsii informatsiinoho suverenitetu [Information space of the state as a sphere of implementation of information sovereignty]. *Informatsiia i pravo*, No. 4(35), pp. 39–46. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/221216>.

13. Stepanov, V. Yu. (2009). Informatsiinyi prostir: sotsialno-ekonomichnyi aspekt [Information space: socio-economic aspect]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 21, pp. 67–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/18.pdf.

14. Chala, O.V. (2010). Informatsiinyi prostir pidpriumstva yak ob'ekt upravlinnia [The information space of the enterprise as an object of management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 32, pp. 249–251. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9515/1/Chala.pdf>.

15. Shaposhnykov, K.S. (2019). Rol i znachennia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia v systemi rehionalnoho menedzhmentu [The role and significance of information and analytical support in the regional management system]. *Infrastruktura rynku*, Vol. 29, pp. 373–378.

16. Shkarlet, S.M., Dubyna, M.V., Tunik, M.V. (2016). Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiami na rynku finansovykh posluh Ukrainy: monohrafiia [Development of the controlling system in the management of insurance companies on the financial services market of Ukraine: monograph]. Chernihiv: ChNTU, 320 s.

17. Yakovenko, M. (2011). Informatsiinyi prostir: filosofski aspekty formuvannia poniattia [Information space: philosophical aspects of concept formation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. No. 692: Filosofski nauky., pp. 22–27. URL: http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/%D0%AF%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%84%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%96%D0%BD%D1%84%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80.pdf.

18. Yarulina, N. (2019). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniat «informatsiinyi prostir», «informatsiine seredovyshche»,

«informatsiino-komunikatyvne seredovyshche [Theoretical approaches to the definition of the concepts "information space", "information environment", "information and communication environment"]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 2, No. 78, pp. 26-31. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/178965>.

19. Dubyna, M., Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Safonov, Yu., Krylov, D., Tochylina, Yu. (2022). The ICT sector in economic development of the countries of Eastern Europe: a comparative analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 19, pp. 169-185. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2022

УДК 330.1: 338.2

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-18>

Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО,

канд. економ. наук, доцент

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: 0000-0002-2424-6123

ПРОСТОРОВІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОМ'ЯКШЕННЯ

Стаття присвячена проблематиці окреслення просторових викликів економічній системі промислових підприємств на напрямів усунення їх дії в сучасних умовах. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю своєчасної адаптації промислових підприємств до негативних проявів зовнішнього середовища можливих загроз та ризиків важливим є побудова ефективної системи економічної безпеки промислових підприємств. Виокремлено на основі аналітичного дослідження показників промисловості України основні загальні проблеми розвитку промислових підприємств. Обґрунтовано основні просторові ризики діяльності промислових підприємств. Із урахуванням сучасних викликів, що зумовлені воєнними діями на території України виокремлено нові ризики діяльності промислових підприємств. Запропоновано напрями пом'якшення негативного прояву просторових викликів щодо промислових підприємств в умовах воєнних дій, що відбуваються на території України.

Ключові слова: економічна безпека, просторові виклики, ризики, промислові підприємства, промисловість.

Tetiana TKACHENKO

PhD in Economics,

Associate Professor of Economics and Entrepreneurship

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

SPATIAL CHALLENGES AND RISKS OF INFLUENCE ON THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE AND THEIR MITIGATION DIRECTIONS

The article is devoted to the problem of delineating spatial challenges to the economic system of industrial enterprises in ways of eliminating

their effects in modern conditions. The relevance of the study is due to the need for timely adaptation of industrial enterprises to the negative manifestations of the external environment, possible threats and risks, it is important to build an effective system of economic security of industrial enterprises. On the basis of an analytical study of indicators of the industry of Ukraine, the main general problems of the development of industrial enterprises have been identified, which include: insufficient investment resources, wear and tear of fixed assets, low efficiency of production, low competitiveness of products of industrial enterprises of higher technological systems on the international market, low innovative activity and technological ability and innovative-technological orientation, high resource and energy intensity of industrial production. The main spatial risks of the activity of industrial enterprises are substantiated, including: a critical decrease in demand for products, the risk of losing sales markets due to changes in logistics flows, disruption of supply chains of raw materials for industrial production and, as a result, a shortage of materials and components, deepening the risk of industry monopolization. Taking into account the modern challenges caused by the military operations on the territory of Ukraine, new risks of the activity of industrial enterprises are singled out, including: disruption of internal and interregional economic and production ties; complete blocking or disruption of supply and/or sales logistics routes; loss of labor potential; lack of a sufficient number of equipped sites for the relocation of enterprises; absence or impossibility of connecting industrial enterprises to the necessary engineering networks; lack of qualified specialists. Directions for mitigating the negative manifestation of spatial challenges regarding industrial enterprises in the conditions of military operations taking place on the territory of Ukraine are proposed.

Keywords: economic security, spatial challenges, risks, industrial enterprises, industry.

Постановка проблеми. Сучасні реалії економічного розвитку несуть нові просторові виклики та ризики, що представляють собою вагомую загрозу економічній безпеці промислових підприємств. На економічну систему промислового підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. Для своєчасної адаптації промислових підприємств до негативних проявів зовнішнього середовища можливих загроз та ризиків важливим є побудова ефективної системи економічної безпеки промислових підприємств. Для ефективності економічної безпеки підприєм-

ства недостатнім є моніторинг фінансово-економічних показників діяльності підприємства, необхідності набуває розроблення інструментарію впровадження заходів підтримки економічної безпеки із урахуванням постійного інформаційного моніторингу та аналітичних висновків щодо просторових викликів та ризиків оточуючого середовища. У зв'язку з цим дослідження просторових викликів та ризиків щодо економічної безпеки промислових підприємств набувають актуальності та своєчасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що проблеми розвитку промислових підприємств, закономірності їх функціонування та розвитку досліджують науковці тривалий період, використовуючи при цьому міждисциплінарні підходи. Досліджуючи промислові підприємства як відкриту систему сукупності внутрішніх та зовнішніх елементів та зв'язків, актуалізувалася проблематика побудови ефективної системи економічної безпеки промислових підприємств. Економічну безпеку промислових підприємств, на яку впливає оточуюче середовище, висвітлили у своїх працях такі науковці, як: Б. М. Андрушків, В. В. Бобиль, Т. Г. Васильців, З. С. Варналій, В. В. Горшкова, О. В. Ілляшенко, А. М. Ковальчук, Г. В. Козаченко, О. М. Ляшенко, І. П. Мігус, Є. І. Овчаренко, В. М. Пономарьов, О. А. Сороківська, С. О. Тульчинська, В. Ю. Худoley, С. М. Шкарлет [2; 4; 7; 8; 9; 10; 11] та інші.

Незважаючи на розмаїття наукових досліджень у площині економічної безпеки підприємств необхідно відзначити, що сучасні економічні виклики та ризики, що виникли внаслідок воєнних дій на території України вимагають подальших поглиблених досліджень у площині окреслення просторових викликів економічній системі промислових підприємств та напрямів нівелювання їх дії в сучасних умовах.

Метою статті є окреслення просторових викликів економічній системі промислових підприємств та напрямів нівелювання їх дії в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети авторкою було вирішено такі завдання:

- обґрунтовано актуальність проблематики дослідження;
- проаналізовано загальний стан розвитку промислових підприємств;
- виокремлено загальні та специфічні просторові виклики щодо економічної безпеки промислових підприємств;
- запропоновано напрями нівелювання негативного їх прояву щодо промислових підприємств.

У дослідженні було використано системний підхід до виокремлення просторових викликів та ризиків щодо економічної безпеки промислових підприємств та напрямів пом'якшення їх впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Промисловий сектор був і залишається для України вагомим та домінуючою частиною економіки. На промисловість припадає біля 48 тис. підприємств різних форм власності, з яких станом на 2020 р. 42,6 тис. великих підприємств, 4,9 тис. середніх та 0,2 тис. малих підприємств [4]. Обсяг промислової продукції у 2020 р. становив 3236,4 млрд. грн [4]. Велике значення промисловості відзначається по відношенню до інших економічних сфер діяльності. Так, наприклад, тільки функціонування переробної промисловості створює більше 20 тис. робочих місць у інших сферах економічної діяльності таких як сільське господарство, транспорт, торгівля тощо. На промисловість України припадає понад 70 % товарного експорту країни.

Але, необхідно відзначити, що досі існує багато проблем промисловості, які перш за все пов'язані із застарілістю основних засобів та низькою технологічною укладністю виробництва. Так, зношеність основних засобів промислових підприємств у 2020 р. становила 63,9 %, що майже є на рівні 2011 р. коли знос основних засобів становив – 63,8 % [4]. При цьому, структура імпорту є протилежною та характеризується високим ступенем високотехнологічних товарів.

Основними загальними проблемами промислових підприємств вже багато років залишаються [6, с. 55; 9, с. 68]:

- недостатність інвестиційних ресурсів,
- зношеність основних засобів,
- низькоукладність виробництва,
- низька конкурентоспроможність продукції промислових підприємства вищих технологічних укладів на міжнародному ринку,
- низька інноваційна активність та технологічність й інноваційно-технологічна спрямованість,
- висока ресурсо- та енергоємність промислових виробництв.

Просторові виклики щодо економічної безпеки промислових підприємств можна поділити на загальні та специфічні, що викликані воєнними діями на території України з початку лютого 2022 р. (див. рис. 1). Розглянемо їх більш детально.

Серед основних просторових ризиків діяльності промислових підприємств слід відзначити:

- критичне зниження попиту на продукцію, внаслідок здорожчання ресурсів та перекладення їх вартості на готову продукцію, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;
- ризик втрати ринків збуту внаслідок зміни логістичних потоків, що були викликані пандемією COVID-19;
- розірвання ланцюгів поставок сировини для промислового виробництва і як наслідок нестача матеріалів та комплектуючих;
- поглинання невеликих підприємств, а також підприємств із нестабільним фінансовим становищем крупними холдингами, що призводить до поглиблення ризику монополізації промисловості.

Сучасний стан розвитку промислових підприємств, що обумовлений воєнними діями на території України в наслідок воєнної агресії зумовив нові ризики та загрози діяльності промислових підприємств. Основними загрозами є фізичне руйнування виробничих підприємств або їх ушкодження, а також консервація або припинення діяльності в наслідок об'єктивних причин неможливості функціонування. За аналітичними даними експертів за час війни майже 65 % промислових підприємств є або пошкодженими, або зруйнованими, особливо це стосується підприємств, що знаходяться на території Донецької, Луганської, Харківської, Київської областей [1; 3; 5].

Також воєнний стан зумовив появу нових ризиків діяльності промислових підприємств серед яких:

- порушення внутрішніх та міжрегіональних економічно-виробничих зв'язків;
- повне блокування або порушення логістичних маршрутів постачання та / або збуту;
- втрати трудового потенціалу через мобілізацію та відтік кадрів за кордон або їх переміщення у інші регіони;
- відсутність достатньої кількості облаштованих майданчиків до релокації підприємств із східних та центральних регіонів;
- обмеженість можливості одночасного розміщення значної кількості працівників та забезпечення необхідних соціальних умов при релокації промислових підприємств у західні регіони країни;
- відсутність або неможливість підключення промислових підприємств до необхідних інженерних мереж постачання для забезпечення їх перебійного функціонування;
- недостатність кваліфікованих спеціалістів для забезпечення роботи промислових підприємств із урахуванням їх специфічних особливостей.

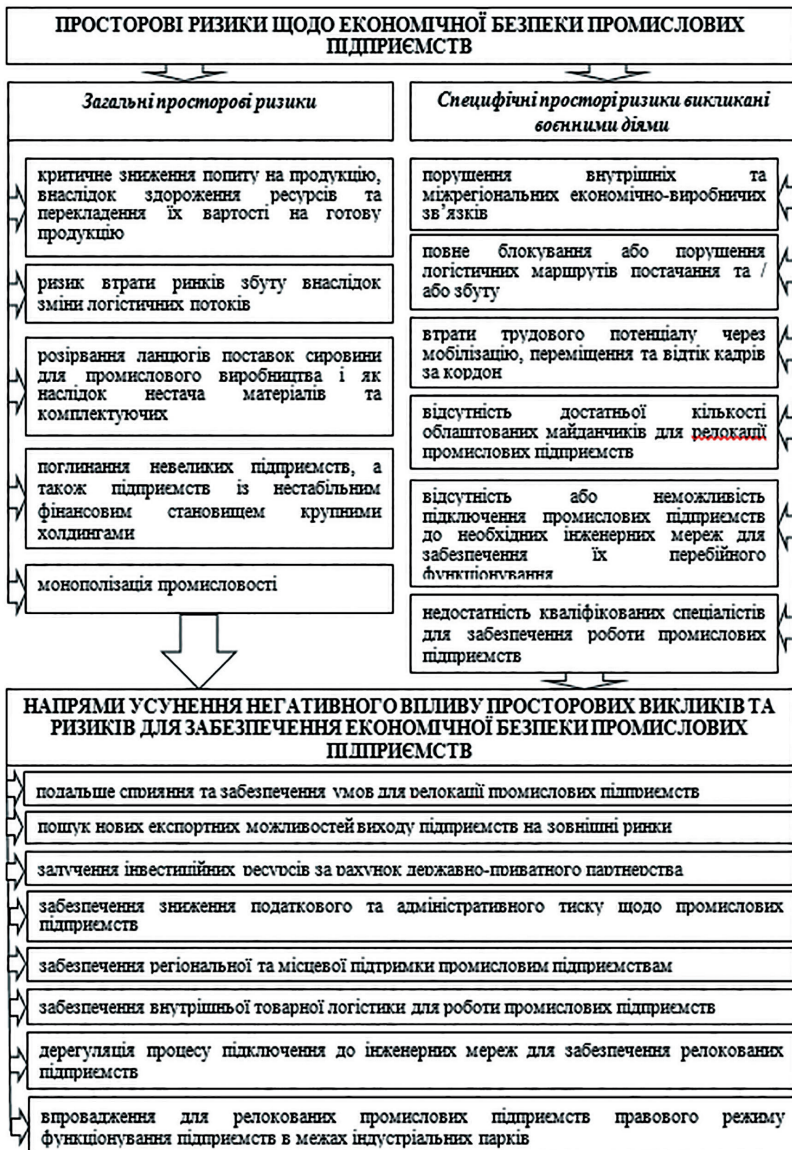


Рис. 1. Просторові виклики щодо економічної безпеки можна поділити на загальні та специфічні

Джерело: побудовано авторкою

Висновки та пропозиції. Таким чином, для усунення негативного впливу просторових викликів та ризиків для забезпечення економічної безпеки промислових підприємств важливим є здійснення таких заходів:

- подальше сприяння та забезпечення умов для релокації промислових підприємств особливо із східних регіонів на захід країни;
- пошук нових експортних можливостей виходу промислових підприємств на зовнішні ринки;
- залучення інвестиційних ресурсів за рахунок державно-приватного партнерства;
- забезпечення зниження податкового та адміністративного тиску щодо промислових підприємств;
- забезпечення регіональної та місцевої підтримки промисловим підприємствам, що продовжують працювати шляхом пільгового кредитування або спеціальних адресних програм підтримки промислових підприємств;
- забезпечення внутрішньої товарної логістики для роботи промислових підприємств;
- дерегуляція процесу підключення до інженерних мереж для забезпечення релокованих підприємств;
- впровадження для релокованих промислових підприємств правового режиму функціонування підприємств в межах індустріальних парків.

Впровадження окреслених заходів не зможе оновити втрачені основні фонди та виробничі потужності промислових підприємств, але зможе підтримати їх діяльність в сучасних реаліях воєнного стану.

Подальших досліджень вимагають питання пов'язані із підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств у період післявоєнного оновлення та підвищення їх економічної безпеки.

© **Ткаченко Т.П., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (звернення до ресурсу: 1.10.2022 р.)

2. Бобиль В. В., Дехтяр С. С. Економічний розвиток промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/5.pdf (звернення до ресурсу: 3.10.2022 р.)

3. Збитки промисловості через війну. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu/> (звернення до ресурсу: 15.10.2022 р.)

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL <https://www.ukrstat.gov.ua/> (звернення до ресурсу: 5.10.2022 р.)

5. Прямі збитки, нанесені інфраструктурі України в ході війни. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (звернення до ресурсу: 10.09.2022 р.)

6. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54-58.

7. Тульчинська С.О., Солосіч А. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

8. Тульчинська С.О., Чорній Б.П., Салоїд С.В. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств: монографія. Київ, 2018. 170 с.

9. Худoley В. Ю., Парицька Н.О. Сучасний інструментарій управління динамічною стійкістю виробничо-економічних систем Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2015. №1(13). С. 67-73.

10. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ, 2007. 436 с.

REFERENCES

1. Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover [Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva]. *Економічна правда*. available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (Accessed 1 October 2022).

2. Bobyl, V.V., Dekhtiar, S.S. (2021). *Економічний розвиток промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності: європейський досвід та українські реалії*. Ефективна економіка. 2021. № 5.

vid ta ukrainski realii. Efficient economy. Vol. 5. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/5.pdf (Accessed 3 October 2022).

3. Industrial losses due to the war [Zbytky promyslovosti cherez viinu]. available at: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu/> (Accessed 15 October 2022).

4. Official website of the State Statistics Service of Ukraine [Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy]. available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 5 October 2022).

5. Direct damage caused to the infrastructure of Ukraine during the war [Priami zbytky, naneseni infrastrukturi Ukrainy v khodi viiny]. available at: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (Accessed 10 September 2022).

6. Tulchynska, S.O, Solosich, A. (2019). Actual problems of increasing the profitability of utilities as a factor of economic security. *Ahrosvit*. Vol. 22. pp. 54-59.

7. Tulchynska, S., Solosich, O., Chorniy, V. (2021). The impact of digitalization of management processes on the system of economic security of the enterprise. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. Vol. 9. pp. 54-58.

8. Tulchynska, S.O., Chornii, B.P., and Saloid, S.V. (2018). Mekhanizm otsiniuvannia zaluchennia investytsiinykh resursiv yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv. Kyiv. (in Ukrainian).

9. Khudolei, V.Yu., Parytska, N.O. (2015). Modern tools for managing the dynamic stability of production and economic systems Economics. *Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky*. Vol. 1(13). pp. 67-73.

10. Shkarlet, S.M. (2007). Ekonomichna bezpeka pidpriyemstva: innovatsiynny aspekt [Economic security of an enterprise: an innovative aspect]. 436 p. (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.12.2022

УДК 330.34:332.142

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-19>

Марта Олексіївна ДЕРГАЛЮК,

канд. економ. наук, доцент кафедри економіки
і підприємництва Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: 0000-0001-8791-9121

ЦІЛІ ТА ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У статті здійснено обґрунтування засад стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем та виокремлення його переваг. У дослідженні було використано методологію системного підходу, що дало можливість всебічно дослідити окреслену проблематику процесу стратегічного управління потенціалу регіонів. Доведено, що стратегія управління потенціалом регіональних економічних систем повинна передбачати особливості та можливість регіонів у напрямі досягнення цілей розвитку. Виокремлено основні переваги стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем. Обґрунтовано, що при стратегічному управлінні потенціалом регіонів необхідно враховувати такі чинники, як: нестабільність інституціональної системи, фінансово-економічні, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні.

Ключові слова: стратегічне управління, потенціал регіонів, регіональна економічна система, потенціалоформування.

Marta DERHALIUK

Ph.D. economy sciences,
Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

STRATEGIC MANAGEMENT GOALS AND ADVANTAGES OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS' POTENTIAL

The article substantiates the principles of strategic management of the potential of regional economic systems and highlights its advantages.

The research used the methodology of the system approach, which made it possible to comprehensively investigate the outlined issues of the process of strategic management of the potential of regions, taking into account the heterogeneity of existing processes and relationships. It has been proven that the strategy of managing the potential of regional economic systems should provide for the peculiarities of regions and their opportunities in the direction of achieving development goals, and also be based on the following principles: a programmatic approach to strategic management of the region; systematic management and socio-economic and ecological development; mobility of resources and identification of latent opportunities; consistency of interests of all subjects of regional economic systems; legitimacy of management decisions. It is highlighted that the main advantages of the strategic management of the potential of regional economic systems should include: a specific target assignment of the region's development vector; coordination of the activities of regional entities; clear organizational distribution of tasks to achieve set goals; consideration of development threats and risks; selection of alternative means and selection of the necessary tools to achieve the set goals. It is substantiated that in the strategic management of the potential of regions, it is necessary to take into account such factors as: the instability of the institutional system, which leads to a decrease in the effectiveness of management decision-making; financial and economic factors manifested in inflationary processes and bifurcation instability of economic development; scientific and technical factors caused by the reduction of funding for research and development, the underdevelopment of innovative infrastructure; socio-demographic factors caused by the displacement of people as a result of military operations, the drop in the level and quality of life of the population; environmental factors resulting in an unsatisfactory state of environmental safety.

Keywords: *strategic management, potential of regions, regional economic system, potential formation.*

Постановка проблеми. Сучасні глобалізаційні виклики, швидкоплинні зміни умов господарювання економічних суб'єктів зумовлюють приділення уваги стратегічного управління економічних систем різних рівнів. Стратегічне управління потенціалом та реалізація запланованих заходів стають запорукою стабільного розвитку регіональних економічних систем. Це та інше обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, що стояли у витоків розроблення засад стратегічного управління слід відмітити: К. Аджириса, І. Ансофа, П. Друкера, Б. Карлофа, Дж. Куїна, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Саймона, П. Сенге, А. Томпсона, Г. Хамела, К. Хофера, А. Хекса, Е. Чандлера, Г. Штейнера, К. Ендрюса та інших науковців.

Свої праці у напрямі задіявання стратегічного управління щодо потенціалу регіональних економічних систем присвятили такі вчені, як: О. П. Завитій, Г. В. Жаворонкова, Т. Ю. Коритько, О.В. Попело, С. О. Тульчинська, В. Ю. Худолей та інші.

Відаючи належне науковому доробку науковців, слід зазначити, що питання стратегічного управління регіональних економічних систем із урахуванням сучасних реалій економічного розвитку залишаються недостатньо розробленими та вимагають подальших наукових розвідок.

Метою даного дослідження виступає обґрунтування засад стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем та виокремлення його переваг. У дослідженні було використано методологію системного підходу, що дало можливість всебічно дослідити окреслену проблематику процесу стратегічного управління потенціалу регіонів із урахуванням розмаїття існуючих процесів та взаємовідносин.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: обґрунтовано актуальність наукового пошуку із урахуванням існуючих наукових розвідок; виокремлено основні переваги стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем; доведено необхідність при стратегічному управлінні потенціалом регіонів враховувати чинники, які здійснюють негативний прояв на прийняті рішення щодо забезпечення потенціалоформуючого простору регіональних економічних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. В цілому, сутність регіональної стратегії полягає в управлінні соціально-економічним та екологічним розвитком регіону, що здійснюється органами його виконавчої та законодавчої влади. При стратегічному регіональному управлінні виникають відносини виконавчої влади регіонів із органами державної влади, місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами регіонів, політичними партіями та громадськими організаціями.

Регіональне стратегічне управління базується на управлінні потенційних можливостей регіональних економічних систем як наявно-

го так і латентного характеру та здійснюється у вигляді управлінської діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей соціально-економічного та екологічного розвитку в умовах нестабільності економічного зростання. Стратегічне управління передбачає аналіз стану розвитку та наявного потенціалу регіонів, планування дій щодо досягнення поставлених цілей та впровадження необхідних заходів та інструментарію для реалізації обраної стратегії, а також оцінці та контролю реалізації стратегії розвитку потенціалу регіонів.

Стратегічне управління потенціалом регіональних економічних систем повинно передбачати особливості регіонів та їх можливості у напрямі досягнення цілей розвитку, а також базуватися на таких принципах:

- програмно-цільового підходу до стратегічного управління регіоном;
- системності управління, соціально-економічного та екологічного розвитку;
- мобільності ресурсів та виокремлення латентних можливостей;
- узгодженості інтересів всіх суб'єктів регіональних економічних систем;
- легітимності прийняття управлінських рішень.

До основних переваг стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем слід віднести:

- конкретно-цільову заданість вектору розвитку регіону та забезпечення потенціалоформуючого простору, що передбачає цільову спрямованість прийняття управлінських рішень на моніторингу ситуацій та змінах, що відбуваються у регіональних економічних системах;
- координацію діяльності регіональних суб'єктів у напрямі забезпечення потенціалоформуючого простору та розкриття латентного потенціалу територій;
- чіткий організаційний розподіл завдань щодо досягання поставлених цілей при управлінні потенціалом регіонів;
- урахування загроз та ризиків розвитку регіональних економічних систем із передбаченням глобальних економічних викликів та небезпек;
- виокремлення альтернативних засобів та підбір необхідного інструментарію для досягнення поставлених цілей задіювання потенційних можливостей для досягнення цілей сталого розвитку.

При стратегічному управлінні потенціалом регіонів необхідно враховувати чинники, які здійснюють негативний прояв на прийнятті рішення щодо забезпечення потенціалоформуючого простору регіональних економічних систем. До таких чинників можна віднести:

- нестабільність інституціональної системи, що призводить до зменшення ефективності прийняття управлінських рішень щодо активізації та раціоналізації використання потенціалу територій, відсутність цілісності у стратегічному управлінні на різних щаблях владних структур, нестабільність нормативно-правового забезпечення розвитку регіональних економічних систем, неврегульованість та перекладання функціональних обов'язків між владою різних рівнів внаслідок децентралізації владних повноважень;
- фінансово-економічні чинники, які проявляються у інфляційних процесах та біфуркаційній нестабільності економічного розвитку, нестабільності фіскальної системи, незбалансованості сфер виробничої діяльності, високій енерго- та ресурсозалежності, нестабільності та скороченні державних замовлень, порушенні системи зв'язків між регіонами, незадовільному стані логістичної системи, низькому рівні внутрішньо-регіональної кооперації, низькоукладності промисловості;
- науково-технічні чинники, які зумовлені скороченням фінансування науково-дослідних робіт, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури, низькою ефективністю індустріальних парків, негативною динамікою інноваційного виробництва;
- соціально-демографічні чинники, які викликані переміщенням осіб внаслідок воєнних дій, падінням рівня та якості життя населення, старінням нації та незадовільним приростом населення, зростанням диференціації між доходами сільського та міського населення, а також між різними територіями, що збільшує соціальну напругу в суспільстві, яка проявляється у підвищенні злочинності та криміналізації;
- екологічні чинники, які полягають у незадовільному стані екологічної безпеки, відсутності ефективних економічних механізмів регулювання природокористування й охорони навколишнього середовища відповідно до викликів сталого розвитку, низькому рівні переробки відходів виробництва й вторинних ресурсів відносно засад циркулярної економіки.

На результативність управлінських рішень щодо розвитку потенціалу регіонів також впливають і чинники зовнішнього середовища. Усі чинники у сукупності здійснюють вплив на активізацію використання потенціалу регіонів та виявлення латентного потенціалу.

Висновки та пропозиції. Отже, доведення переваг стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем дало можливість обґрунтувати необхідність урахування чинників, які здійснюють негативний прояв на прийнятті рішення щодо забезпечення потенціалоформуючого простору регіональних економічних систем, серед яких: по-перше, нестабільність інституціональної системи; по-друге, фінансово-економічні чинники, які проявляються у інфляційних процесах та біфуркаційній нестабільності економічного розвитку, нестабільності фіскальної системи, незбалансованості сфер виробничої діяльності, порушенні системи зв'язків між регіонами; по-третє, науково-технічні чинники, які зумовлені скороченням фінансування науково-дослідних робіт, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури; по-четверте, соціально-демографічні чинники, які викликані переміщенням осіб внаслідок воєнних дій, падінням рівня та якості життя населення; по-п'яте, екологічні чинники, які полягають у незадовільному стані екологічної безпеки.

Подальших досліджень вимагають питання перегляду вектору стратегічного управління регіонів України внаслідок воєнних дій на її території у напрямі повоєнної розбудови та виокремлення латентних можливостей підвищення конкурентоспроможності регіонів на міжнародному ринку.

© **Дергалюк М.О., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Гришина Л. О., Єфімова Г. В., Гришина Н. В. Оцінка економічного потенціалу регіону при формуванні стратегії його розвитку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*, 2011. Вип. 19. С. 95-101.
2. Добрик Д. О. Структурні складові соціально-економічного потенціалу регіону. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 29-32.
3. Калініченко Л. Л. Механізм управління потенціалом соціально-економічного розвитку регіонів. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 84-89.

4. Попело О. В. Аналіз ресурсного потенціалу регіонів України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. Вип. 2(14). С. 64-83.

5. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ, НТУУ «КПІ», 2009. 488 с.

6. Тульчинська С. О. Перспективи та домінанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України: монографія. Херсон, Ви-во «ПП Вишемирський В.С.», 2014. 210 с.

7. Тульчинський Р. В. Детермінанти становлення нового регіоналізму: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон, Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2018. 400 с.

8. Худoley В. Ю., Тульчинський Р. В., Гречко А. В. Децентралізація як передумова модернізаційних змін сталого розвитку регіонів України: монографія. Київ : Вишемирський В.С., 2019. 111 с.

REFERENCES

1. Hryshyna, L.O., Yefimova, H.V., Hryshyna, N.V. (2011) Otsinka ekonomichnoho potentsialu rehionu pry formuvannya stratehii yoho rozvytku. [Evaluation of the economic potential of the region when formulating the strategy of its development]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 19. pp. 95-101.

2. Dobryk, D.O. (2019). Strukturni skladovi sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu [Structural components of the socio-economic potential of the region]. *Intelekt XXI*. Vol. 1. pp. 29-32.

3. Kalinichenko, L.L. (2018), Mekhanizm upravlinnia potentsialom sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [The mechanism of managing the potential of socio-economic development of regions]. *Ekonomichniyi visnyk universytetu*. 2018. Vol. 37(1), pp. 84-89.

4. Popelo, O.V. (2018), Analiz resursnoho potentsialu rehioniv Ukrainy [Analysis of the resource potential of the regions of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. Vol. 2(14), pp. 64-83.

5. Tul'chyns'ka, S.O. (2009), Intel'ktual'no-innovatsijna modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty [Intellectual-innovative modernization of the Ukrainian economy: theoretical and methodological aspects], NTUU «KPI», Kyiv, Ukraine.

6. Tul'chyns'ka, S.O. (2014), Determinanty stanovlennia novoho rehionalizmu: teoriia, metodolohiia, praktyka [Determinants of the emergence of a new regionalism: theory, methodology, practice], Vyd-vo «PP Vyshemyrs'kyj V.S.», Kherson, Ukraine.

7. Tul'chyns'kyj, R.V. (2018), Determinanty stanovlennia novoho rehionalizmu: teoriia, metodolohiia, praktyka [Determinants of the emergence of a new regionalism: theory, methodology, practice], Vyd-vo «PP Vyshemyrs'kyj V.S.», Kherson, Ukraine.

8. Khudolei V.Yu., Tulchynskiy R.V., Hrechko A.V. (2019) Detsentralizatsiia yak peredumova modernizatsiinykh zmin staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Decentralization as a prerequisite for modernization changes in the sustainable development of the regions of Ukraine]. Vyd-vo «PP Vyshemyrs'kyj V.S.», Kherson, Ukraine.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.12.2022

УДК 330.34:332.142

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-20>

Семен Григорович ХАНІН,

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID: 0000-0003-1520-9504

ТРИАДНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ ЯК БАЗИСУ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У статті виокремлено триадність сутності та ознак креативності як базису розвитку регіональних економічних систем України в сучасних умовах. Обґрунтовано, що креативна економіка безпосередньо пов'язана із інтелектуальним потенціалом, знаннями, навичками та здібностями людського капіталу. Визначено, що креативність розглядається як: винахід чогось нового, нестандартного для особистісного або суспільного використання; творчий, новий підхід до використання вже існуючих підходів/об'єктів або виокремлення їх нових властивостей, придатних для використання; протилежне буденності, що передбачає протиставлення щодо загальноприйнятих підходів. Це дало можливість з'ясувати різновиди трьох типів суспільної креативності: комбінаторну, дослідницьку та трансформаційну креативність. Виявлено особливості креативності по відношенню до різних суб'єктів економіки, а саме до: суспільства, що проявляється щодо розвитку нових сфер діяльності; підприємства, що спрямовано на підвищення конкурентоспроможності за рахунок: створення креативного товару або послуги, забезпечення ефективних продажів, просування підприємства на ринках; особистості, що представляє собою творчі можливості людини або колективу, які проявляються у мисленні та результатах праці.

Ключові слова: креативність, креативна економіка, розвиток, регіональні економічні системи, регіон, інновації.

Semen KHANIN

PhD in Economics,
Associate Professor of the Management, marketing and
public administration department, IHE «Academician Yuri Bugay
International Scientific and Technical University»

THE TRIADITY OF CREATIVITY AS THE BASIS OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

The article highlights the triad of the essence and signs of creativity as a basis for the development of regional economic systems of Ukraine in modern conditions of development. It is substantiated that the creative economy is directly related to the intellectual potential, knowledge, skills and abilities of human capital. In the world community, according to the development of the creative economy, attention is focused on human potential, the disclosure of creative abilities, ensuring freedom of thought, protection of intellectual property rights, which is also relevant for Ukraine and requires an in-depth study of the issue of the creative economy in order to ensure the post-war economic development of regional economic systems. It was determined that creativity is considered as: the invention of something new, non-standard for personal or social use; a creative, new approach to using already existing approaches/objects or highlighting their new properties suitable for use; the opposite of mundane, implies opposition to generally accepted approaches. This made it possible to find out the varieties of three types of social creativity: combinatorial creativity, which involves obtaining a new non-standard idea by combining already known standard ideas; research creativity, which is the development of hypotheses, the formation of problems for their further solution; transformative creativity, which involves scientific discoveries at the level of social development paradigms. The peculiarities of creativity in relation to various subjects of the economy are revealed, namely in relation to: society, which manifests itself in relation to the development of new spheres of activity; enterprises aimed at increasing competitiveness by: creating a creative product or service, ensuring effective sales, promoting the enterprise in the markets; personality, which represents the creative capabilities of a person or team, which are manifested in thinking and work results.

Keywords: *creativity, creative economy, development, regional economic systems, region, innovations.*

Постановка проблеми. Глобалізаційні виклики змінили акценти цивілізаційного розвитку у напрямку зміни парадигмального спрямування до постіндустріального суспільного поступу. Парадигма постіндустріального розвитку об'єднує різні концепції, серед яких: економіка знань, інноваційна економіка, цифрова економіка, креативна економіка та інші. Як засвідчує практика багатьох країн світу одним із найефективніших способів стимулювання суспільного розвитку виступає креативна економіка. Креативна економіка безпосередньо пов'язана із інтелектуальним потенціалом, знаннями, навичками та здібностями людського капіталу. У світовій спільноті відповідно до розвитку креативної економіки акцентується увага на людському потенціалі, розкритті творчих здібностей, забезпеченні свободи мислення, захисту прав інтелектуальної власності.

Відповідно до резолюції ООН 2021 рік було проголошено міжнародним роком креативної економіки задля цілей сталого розвитку [8]. Рамкова програма ОЕСР розглядає креативність як одну із детермінуючих навичок цього століття [11]. Міністерством розвитку громад та територій України у 2021 році було проголошено створення центрів креативної економіки та їх підтримки відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для створення центрів креативної економіки» [3].

Отже, зазначене, а також сучасні економічні виклики економічного розвитку України, що викликані воєнними діями на території України, вимагають поглибленого вивчення проблематики креативної економіки для повоєнного забезпечення економічного розвитку регіональних економічних систем.

Метою статті виступає виокремлення сутності та ознак креативності як базису розвитку регіональних економічних систем України в сучасних умовах розвитку. Для досягнення поставленої мети автором було виокремлено підходи щодо сутності креативності, її типи та особливості по відношенню до суб'єктів економіки. А також, проаналізовано взаємозв'язок між стратегічними планами розвитку регіонів на 2021–2027 рр. та заходами щодо їх досягнення на основі розвитку креативної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед науковців, що стоять у витоків застосування напряму розвитку креативної економіки, слід відмітити: Г. Беккера, Дж. Говкінса [10], К. Робінсона, Р. Флориду та інших науковців.

Серед вітчизняних дослідників, які займаються розробкою теоретико-концептуальних засад становлення креативної економіки, у тому числі на рівні регіонів, слід відзначити: І. Вахович, С. Давимука, А. Пакуліну, О. Попелу, В. Приходько [2], Ю. Сотнікова, Ю. Сиваш, С. Тульчинську [4], Р. Тульчинського [5], Ю. Ушаренко, Л. Федулову, В. Худoley [6], В. Чевганова [7], Щ. Чуль, М. Чорну та інших.

Віддаючи належне науковому доробку авторів у площині вивчення креативної економіки, необхідно відзначити, що проблематика креативності розвитку регіональних економічних систем розкриті недостатньо та вимагають подальших досліджень.

Основні результати дослідження. Поняття «креативність» у 1922 р. ввів у науковий обіг Д. Сіпсон, під яким науковець розумів здатність людини відмовлятися від стереотипних способів мислення та створювати новий зміст повсякденних речей завдяки новим зв'язкам [2]. Креативність набула поширеності у науковій спільноті у різних концепціях розвитку постіндустріального суспільства. Креативність в сучасних наукових дослідженнях [2, с. 50; 4, с. 58; 7, с. 682] розглядається, як (рис. 1):

- по-перше, винахід чогось нового, нестандартного для особистісного або суспільного використання;
- по-друге, творчий, новий підхід до використання вже існуючих підходів/об'єктів або виокремлення їх нових властивостей, придатних для використання;
- по-третє, протилежне буденності, що передбачає протиставлення щодо загальноприйнятих підходів.
- У свою чергу, різні підходи до виокремлення сутності поняття «креативність» зумовлюють три типи суспільної креативності, а саме:
 - по-перше, комбінаторну креативність, що передбачає отримання нової нестандартної ідеї за рахунок міксування вже відомих стандартних ідей;
 - по-друге, дослідницьку креативність, яка представляє собою вироблення гіпотез, формування проблем для їх подальшого вирішення, дослідження змісту меж і потенціалу концептуального простору для вирішення накопичених проблем суспільного розвитку;
 - по-третє, трансформаційну креативність, що передбачає наукові відкриття на рівні парадигм суспільного розвитку.

Окрім цього, креативність може бути виявлена по відношенню до різних суб'єктів економіки, а саме по відношенню до:

- суспільства – креативність проявляється по відношенню до розвитку нових сфер діяльності, а також, у нових напрямках наукових досліджень, соціальних програмах, мистецтві, культурі тощо;
- підприємства – креативність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності на ринку за рахунок: створення креативного товару або послуги (які спрямовані на задоволення споживчих очікувань та потреб відповідно до системи цінностей споживачів); забезпечення ефективних продажів (із застосуванням нових маркетингових технологій та інструментарію продажів); просування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках (за рахунок унікальності товарної пропозиції, капіталізації бренду тощо);
- особистості – що представляє собою творчі можливості людини або колективу, які проявляються у мисленні та результатах праці, потенційних можливостях застосування знань та навичок у прийнятті рішень.



Рис. 1. Тріадність креативності

Джерело: сформовано автором

Отже, креативність можна розглядати як процес, який безпосередньо пов'язаний із інноваціями та інтелектом, в результаті чого створюється креативний продукт або процес, який може бути представлений як об'єкт інтелектуальної власності у вигляді патенту на винахід, авторського права, промислового зразка та виступати предметом економічних відносин в суспільстві.

Необхідно зазначити, що у рамках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки було окреслено стратегічні цілі регіонального розвитку, що передбачають [1]:

- по-перше, підвищення рівня конкурентоспроможності регіональних економічних систем;
- по-друге, розбудову ефективного багаторівневого врядування (чому передувала реформа децентралізації);
- по-третє, формування згуртованості держави у соціальному, економічному, екологічному, безпековому, гуманітарному та просторовому вимірах.
- У напрямі досягнення поставлених стратегічних цілей Міністерством розвитку громад та територій України було передбачено заходи щодо розвитку креативних індустрій в регіонах України [3], а саме:
- сприяння створенню нових та активізації діючих осередків розвитку креативної економіки регіонів на регіональному та місцевому рівнях із забезпеченням прозорих умов їх функціонування (до таких осередків відносяться: хаби, центри, платформи, агенції, мережі розвитку креативної економіки);
- поширення практики утворення центрів розвитку креативної економіки в містах та селищах, у тому числі, на закладах державно-приватного партнерства.

Висновки та пропозиції. Нажаль воєнні дії на території України внаслідок військового вторгнення Російської Федерації призупинили активність у напрямі розвитку креативних центрів в регіонах, але їх актуальність у зв'язку із існуючою ситуацією тільки підвищує значущість їх розбудови для забезпечення повоєнного розвитку регіональних економічних систем.

Подальших досліджень вимагають питання, пов'язані із розробкою теоретико-методичних засад оцінювання рівня креативної економіки регіональних економічних систем та напрямів активізації креативності регіонів для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку регіонів та їх повоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695.
2. Приходько В.П., Єгорова О.О., Джуган О.В. Досвід ЄС у розвитку креативної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 48-52.
3. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для створення центрів креативної економіки: Постанови Кабінету Міністрів України від 17 березня 2021 р. № 208.
4. Тульчинська С.О. Перспективи та домінанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України: монографія. Херсон: Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2014. 210 с.
5. Тульчинський Р. В. Детермінанти становлення нового регіоналізму: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон, Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2018. 400 с.
6. Худoley В. Ю., Тульчинський Р. В., Гречко А. В. Децентралізація як передумова модернізаційних змін сталого розвитку регіонів України: монографія. Київ : Вид-во «Вишемирський В.С.», 2019. 111 с.
7. Чевганова В.Я., Введенська А.В., Заплава О.Ю. Креативна економіка: світовий досвід та уроки для України. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 9. С. 680-688.
8. Creative Europe. European Commission. 2021. URL: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_en.
9. European Creative Hubs Network Project evaluation. European Creative Hubs Network. URL : <http://creativehubs.net/tools/ECHN-final-external-evaluation-SUMMARY.pdf>
10. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. The Penguin press, 2001.
11. OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass 2030. A series of Concept Notes. Paris, OECD Publishing, 2019. 150 p. URL: https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf.
12. *The Future of Education and Skills Education 2030*. Paris, OECD Publishing, 2018. 21 p. URL: <https://www.oecd.org/education/2030>.

REFERENCES

1. State regional development strategy for 2021-2027 [Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine [Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy].
2. Prykhodko, V.P., Yehorova, O.O. and Dzhuhan O.V. (2019), Dosvid YeS u rozvytku kreatyvnoi ekonomiky [The experience of the EU in the development of the creative economy]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Vol. 24. no 3. pp. 48-52.
3. On the approval of the Procedure for the use of funds provided for in the state budget for the creation of creative economy centers [Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia stvorennia tsestriv kreatyvnoi ekonomiky]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine [Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy].
4. Tul'chyns'ka, S.O. (2014), Perspektyvy ta dominanty rozvytku intelektual'noinnovatsijnoi systemy rehioniv Ukrainy PP «Vishemirsky», Kherson, Ukraine.
5. Tulchinsky, R.V. (2018). Determinanty stanovlennya novoho rehionalizmu: teoriya, metodolohiya, praktyka [Determinants of the formation of a new regionalism: theory, methodology, practice]. Kherson, Publishing House «PE Vyshemirsky VS». (in Ukraine).
6. Khudolei V.Yu., Tulchynskiy R.V., Hrechko A.V. (2019) Detsentralizatsiia yak peredumova modernizatsiinykh zmin staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Decentralization as a prerequisite for modernization changes in the sustainable development of the regions of Ukraine]. Vyd-vo «PP Vyshemyrs'kyj V.S.», Kherson, Ukraine.
7. Chevhanova, V.Ia., Vvedenska, A.V. and Zaplava, O.Iu. (2018), Kreatyvna ekonomika: svitovyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Creative economy: world experience and lessons for Ukraine. Economy and society]. Ekonomika ta suspilstvo. Vol. 9. pp. 680-688.
8. Creative Europe. European Commission. 2021. URL : https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_en.
9. European Creative Hubs Network Project evaluation. European Creative Hubs Network. URL : <http://creativehubs.net/tools/ECHN-final-external-evaluation-SUMMARY.pdf>.
10. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. The Penguin press, 2001.

11. OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass2030. A series of Concept Notes. Paris, OECD Publishing, 2019. 150 p. URL: https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf.

12. The Future of Education and Skills Education 2030. Paris, OECD Publishing, 2018. 21 p. URL: <https://www.oecd.org/education/2030>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.12.2022

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Вип. 4 (6), Київ, 2022. – 264 с.
Відповідальний за випуск О. І. Бражнікова

Статті збірника проходять обов'язкове рецензування членами редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу. Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Підписано до друку 27.12.2022.
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. – 15.18. Тириж 100. Зам. № 152.

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК №599 від 14.01.2001 р.
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.