

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№10 (269)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 10 (269). – К., 2023. – 97 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №9 від 27.10. 2023 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЦКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2023. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2023

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№10 (269)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 10 (269). K., 2023. – 97 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 9 dated October 27. 2023

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2023. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2023

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 657.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403102>

РАДІОНОВА Н. Й.

ЛЕВЧЕНКО В. П.

## Особливості управління функцією внутрішнього аудиту на рівні страхової компанії

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління функцією внутрішнього аудиту в страхових компаніях України.

**Метою дослідження** є виявлення основних особливостей управління функцією внутрішнього аудиту страхової компанії та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування відповідного структурного підрозділу.

**Методи дослідження.** Для аналізу основних проблем та розгляду головних тенденцій розвитку внутрішнього аудиту в страхових компаніях в ході написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи.

**Результати дослідження.** Специфіка діяльності страхових компаній пов'язана з ризиками, які часто є несподіваними через вплив зовнішніх чинників. З одного боку, система внутрішнього аудиту страхової компанії має ті самі складові, які притаманні іншим суб'єктам бізнес-середовища, з іншого – виникає потреба врахування особливостей страхової діяльності. Збалансована та дієва система внутрішнього аудиту сприятиме прозорості фінансової звітності страхової компанії, підвищенню ефективності її функціонування, зростанню її платоспроможності й ліквідності.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для підвищення ефективності роботи підрозділів внутрішнього аудиту страхових компаній, а також закладів вищої освіти, що готують відповідних фахівців.

**Висновки за статтею.** Проведений аналіз дозволив побачити вплив мегатрендів світового суспільства на перспективи розвитку внутрішнього аудиту. Зазначено основні об'єкти й функції підрозділу внутрішнього аудиту страхових компаній. Показано послідовність організаційних заходів при створенні служби внутрішнього аудиту у страховій компанії та розкрито критерії оцінювання ефективності організаційної складової служби внутрішнього аудиту страхової компанії.

**Ключові слова:** внутрішній аудит, служба внутрішнього аудиту, внутрішній аудитор, ефективний контроль, страхова компанія.

## Particularities of managing the internal audit function at the level of insurance company

**The subject of the study** is the theoretical and practical aspects of managing the internal audit function at insurance companies in Ukraine.

**The purpose of the study** is to identify the main features of the internal audit function management of insurance company and to develop recommendations for improving the relevant structural divisions efficiency.

**Research methods.** For the main problems analysis and viewing the main trends in the development of internal audit in insurance companies during writing the article the law and special methods were used.

**Work results.** The specificity of the insurance company activities is associated with risks that are often uncontrollable through the influence of external officials. On the one hand, the internal audit system of insurance company contains the same warehouses that other business entities have, which otherwise arises from the need to ensure the specifics of the insurance business. This effective and balanced system of internal audit will provide the financial viability of insurance company, will increase the efficiency of its functioning, payment capacity and liquidity.

**The results of the study** can be used in practical activities to improve the efficiency of the internal audit units of insurance companies, as well as institutions of higher education that train relevant specialists.

**Conclusions.** The analysis allowed us to see the megatrends of world supremacy influence on the prospects for the internal audit development. The main objects and functions of the internal audit section of insurance companies are assigned. The sequence of organizational activities during the internal audit service of the insurance company is shown and the criteria for assessing the effectiveness of the organizational warehouse service of the insurance company internal audit are revealed.

**Keywords:** internal audit, internal audit service, internal auditor, effective control, insurance company.

**Постановка проблеми.** В статті 151 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [2] зазначено, що вищий орган управління або наглядова рада фінансової установи утворює в її складі структурний підрозділ або визначає окрему посадову особу для проведення внутрішнього аудиту (контролю). При цьому, структурний підрозділ, який проводить внутрішній аудит (контроль), організаційно має бути незалежним від інших підрозділів фінансової установи.

Стаття 41 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [3] присвячена порядку організації систем корпоративного управління і внутрішнього контролю фінансової компанії. Там зазначено, що фінансова компанія організовує та забезпечує функціонування систем корпоративного управління і внутрішнього контролю з урахуванням особливостей виду своєї діяльності, характеру і переліку послуг, які вони надають, ризиків, притаманних такій діяльності, особливостей, встановлених законами з питань регулювання діяльності господарських

товариств та юридичних осіб інших організаційно-правових форм, відповідно до того, в якій організаційно-правовій формі вони створені, а також нормативно-правовими актами Регулятора.

Зазначено, що фінансова компанія має право створити у своїй структурі окремі підрозділи внутрішнього аудиту, управління ризиками та контролю за дотриманням норм або покласти виконання відповідних функцій на відповідальних працівників.

Аналогічні вимоги встановлено і для страхових компаній в Законі України «Про страхування», який набуває чинності з 01.01.2024 [5]. Чинний Закон України «Про страхування» не розкриває питання внутрішнього аудиту у сфері страхування.

Разом з тим, слід зазначити, що функціонування підрозділів внутрішнього аудиту у страхових компаніях України часто мають певні проблеми, які доречно окреслити та сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня їх організаційно-методичного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління функцією внутріш-

нього аудиту у страхових компаніях піднімалась у роботах зарубіжних та вітчизняних фахівців, серед яких слід зазначити Бобрович О. Б. [1], Калінську Т. А. [6], Самчинську Я. Б. [6], Мельничук І. І. [7], Шірінян Л. В. [11] та інших. Разом з тим, виявлення дієвих підходів щодо управління підрозділом внутрішнього аудиту враховуючи особливості діяльності страхових компаній, з врахуванням світових тенденцій розвитку контролю дозволять виявити резерви підвищення рівня ефективності функції внутрішнього аудиту вітчизняних страхових компаній, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка завдань.** Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- визначити вплив мегатрендів світового суспільства на перспективи розвитку внутрішнього аудиту;
- дослідити основні об'єкти й функції підрозділу внутрішнього аудиту страхових компаній;
- розглянути послідовність організаційних заходів при створенні служби внутрішнього аудиту у страховій компанії;
- зазначити критерії оцінювання ефективності організаційної складової служби внутрішнього аудиту страхової компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Річард Чемберс, Президент і Виконавчий директор Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів зазначав, що «Здатність відкривати сильні та слабкі сторони в управлінні є провідним в цінності, яку внутрішній аудит приносить фірмі» [12].

Дослідження тенденцій розвитку внутрішнього аудиту в Україні потрібно розглядати через призму аналізу трендів, які відбуваються у суспільстві. Агентством з МСФЗ 17.05.2023 було проведено вебінар за темою: «Внутрішній аудит в Україні: адаптація до нових правил і викликів в умовах стрімких змін», на якому експерт Світового Банку з питань внутрішнього контролю та управління ризиками, аудитор, PhD Чумакова Ірина зазначила, що внутрішній аудит слід розглядати як частину суспільних процесів, тому мегатренди в суспільстві вплинуть на майбутнє внутрішнього аудиту [6]. Опираючись на цей меседж, було зроблено аналіз основних світових тенденцій мега рівня та їх впливу на розвиток внутрішнього аудиту для вітчизняних підприємств, результати якого відображено в таблиці.

Нещодавно оприлюднений Звіт «Погляд керівників на головні ризики 2023 і 2032 років» [6] (Executive Perspectives on Top Risks 2023 & 2032), був розроблений спеціально для того, щоб допомогти керівникам, членам ради директорів та іншим керівникам вищого рівня, у тому числі керівникам служби внутрішнього аудиту, зорієнтуватися у ці складні часи в багатьох сферах ризику, що дозволить їм більш ефективно управляти функцією внутрішнього аудиту.

Ефективне управління підрозділом внутрішнього аудиту є необхідним для забезпечення відповідності Стандартам внутрішнього аудиту, а також для додання цінності страхової компанії. Важливим аспектом в управлінні діяльністю з внутрішнього аудиту є правильне позиціонування підрозділу внутрішнього аудиту для:

- спрямування його роботи на підтримку досягнення цілей страхової компанії;
- налагодження співпраці з усіма структурними частинами страхової компанії;
- максимізації використання ресурсів, доступних підрозділу внутрішнього аудиту;
- забезпечення постійного професійного розвитку внутрішніх аудиторів.

На практиці, компанії по різному називають відділи, що займаються внутрішнім аудитом, наприклад:

- департамент аудиту;
- служба внутрішнього аудиту;
- відділ ревізій та контролю;
- сектор аудиту.

Деякі компанії функції внутрішнього аудиту доручають виконувати фінансовим відділам чи відділам контролінгу, які можуть створювати у своєму складі окремі підрозділи, у зв'язку з чим часто доводиться чути такі довгі назви посад: «внутрішній аудитор департаменту фінансів», «аудитор відділу внутрішнього аудиту департаменту економіки та фінансів», «аудитор департаменту контролінгу» тощо [1].

Досить цікаво подано систему об'єктів аудиторської перевірки діяльності страхових компаній у дослідженні Калінської Т. А. й Самчинської Я. Б., які класифікували їх за трьома критеріями: правове забезпечення діяльності, система внутрішнього контролю й бухгалтерський облік і звітність страхових компаній [6, с. 164].

Класично, функції внутрішнього аудиту полягають у поліпшенні контролю всередині підприємства та виконанні захисної ролі, пов'язаної зі збе-

**Вплив мегатрендів світового суспільства на майбутнє внутрішнього аудиту**

№ п/п	Тренди у суспільстві	Вплив на внутрішній аудит
1	2	3
1.	Цифровізація: посилення цифровізації всіх сфер суспільства	Опрацювання внутрішніми аудитором великих масивів даних, підвищення вимог до звітів, трудомісткість аналітичних процедур та інші питання вирішуються за допомогою сучасних інформаційних технологій
2.	Стійкість: більша увага до сталості способу організації суспільства	Поглиблення економічних, соціальних і екологічних проблем сучасного суспільного розвитку дозволяє розглядати внутрішній аудит, як інструмент для забезпечення фірмі сталого розвитку
3.	Гендерні зміни: гендер може все більше втрачати свою традиційну соціальну значимість	На європейському просторі спостерігаються тенденції гендерних змін – традиційність керівної посади за чоловіком поступається на користь жінки. Це стосується й посад в структурах внутрішнього аудиту.
4.	Здоров'я: підвищена увага до здоров'я, як фізичного, так і психічного	Ефективний внутрішній аудит запобігатиме помилкам й шахрайству, що сприятиме стійкому психологічному стану працівників фірми під час перевірок зовнішніх.
5.	Нова робота: люди, які шукають мету у тому, що вони роблять	Бізнес має бути орієнтованим не тільки на прибутки, а й на створення цінності для суспільства. Внутрішній аудит через свої функції (координаційна, інформаційна, консультативна, захисна) є корисним для менеджерів різного рівня.
6.	Індивідуалізм: зниження почуття приналежності до широкіх суспільних груп, отримання нових знань	Внутрішні аудитори повинні мати індивідуальний підхід до виконання своїх завдань; вони мають постійно моніторити зміни в законодавстві та вдосконалювати свій професійний рівень.
7.	Глобалізація: світ стає дедалі тіснішим	Як правило, підрозділи внутрішнього аудиту розповсюджені на підприємствах корпоративного типу
8.	Мобільність: інноваційні ціннісні пропозиції подорожей	Міжнародна мобільність дозволяє фахівцям з внутрішнього аудиту та менеджерам вищої ланки залучати міжнародний досвід
9.	Безпека: зі зростанням ризиків у світі зростає і потреба в безпеці	Внутрішній аудит спрямований виявляти ризики для фірми та розробити шляхи їх мінімізації
10.	Срібне суспільство: у багатьох частинах світу населення старітиме	Потрібно залучати до посад аудитора й внутрішнього аудитора молоді кадри й працювати над популяризацією професії
11.	Культура знань: інформація стає всюдищу, знання стають постійно доступними	Внутрішні аудитори мають тримати знання, що відповідають сьогоденню, бо інформація в сучасному світі швидко застаріває
12.	Урбанізація: все більше людей живуть у великих містах або навколо них	Як правило, підприємства й організації, які мають підрозділи внутрішнього аудиту знаходяться у великих містах

*Джерело: складено за даними [8].*

ріганням активів, отриманням точної інформації про наявність майна власника. З 01.01.2024 набере чинності новий Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909–IX [5], який регулює питання внутрішнього аудиту у страхових компаніях.

Так, стаття 32 Закону [5] розкриває основні організаційні підходи до створення підрозділу внутрішнього аудиту чи посади внутрішнього аудитора (для страховиків, які не є значимими). Зазначено, що підрозділ внутрішнього аудиту очолює головний внутрішній аудитор, який підпорядковується раді страховика й не має пра-

ва займати посади в інших страхових компаніях, крім посад внутрішнього аудитора страховиків, які входять до однієї фінансової групи із страховиком. При цьому, головний внутрішній аудитор затверджується на посаду після погодження їх кандидатур Національним банком України.

Наглядова рада страховика створює постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту і забезпечує незалежне виконання ним відповідних функцій.

Серед основних функцій внутрішнього аудиту страхових компаній зазначено:

1) оцінка ефективності організаційних засад управління страховою компанією, системи внутріш-



нього контролю, системи управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс), актуарної функції та їх відповідність розміру компанії, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних страховиком операцій, організаційній структурі та профілю ризику діяльності з урахуванням особливостей функціонування страхової компанії як значимого (за наявності такого статусу) та/або діяльності фінансової групи, до складу якої входить страховик;

2) аналіз ефективності процесів управління страховою компанією, у тому числі щодо дотримання вимог до платоспроможності;

3) моніторинг ефективності процесів перевірки дотримання керівниками, структурними підрозділами та працівниками страхової компанії вимог законодавства України і внутрішніх положень;

4) оцінювання дієвості поточних перевірок фінансово-господарської діяльності страхової компанії;

5) аналізування ефективності перевірки працівників компанії щодо відповідності кваліфікаційним вимогам та професійності виконання трудових обов'язків;

6) визначення дієвості процесів виявлення та перевірки випадків перевищення повноважень посадовими особами страхової компанії, а також врегулювання конфлікту інтересів посадових осіб та працівників;

7) оцінювання ефективності процесів, що забезпечують достовірність та своєчасність надання інформації органам управління та державної влади, які в межах своїх компетенцій здійснюють нагляд за діяльністю страхової компанії;

8) здійснення іншої діяльності, визначеної нормативно-правовими актами Національного банку України[5].

Алгоритм послідовності організаційних заходів при створенні служби внутрішнього аудиту у страховій компанії наведено на рисунку.

Підрозділ внутрішнього аудиту діє на підставі положення, що затверджується радою страховика. Доцільно, щоб правові відносини між адміністрацією та працівниками служби внутрішнього аудиту регулювалися трудовим законодавством та були зафіксовані в письмовому договорі (контракті).

Страхова компанія має подавати Регулятору звіт про діяльність підрозділу внутрішнього аудиту та інші документи за результатами внутрішнього аудиту [5].

Аналіз даних має застосовуватися в аудиторській роботі, щоб надати розуміння та виявити потенційні ризики, які матимуть вплив на страхову компанію у майбутньому.

Важливо зазначити, що головний внутрішній аудитор та працівники структурного підрозділу, що проводять внутрішній аудит страхової компанії, зобов'язані вживати заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів [10]. Разом з тим, «незалежність» підрозділу внутрішнього аудиту не означає «ізоляція». Повинна бути регулярна взаємодія між внутрішнім аудитом та керівництвом для забезпечення узгодженості зі стратегічними цілями та операційними потребами страхової компанії.

Управління діяльністю підрозділу внутрішнього аудиту в страховій компанії буде ефективним, якщо:

- підрозділ внутрішнього аудиту забезпечує виконання основних завдань, визначених Положенням та іншими внутрішніми документами з питань внутрішнього аудиту;

- підрозділ внутрішнього аудиту забезпечує досягнення цілей та результатів, визначених стратегічним та операційним планами страхової компанії;

- діяльність підрозділу внутрішнього аудиту здійснюється відповідно до Положення та інших внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту;

- працівники підрозділу внутрішнього аудиту дотримуються Кодексу етики внутрішніх аудиторів;

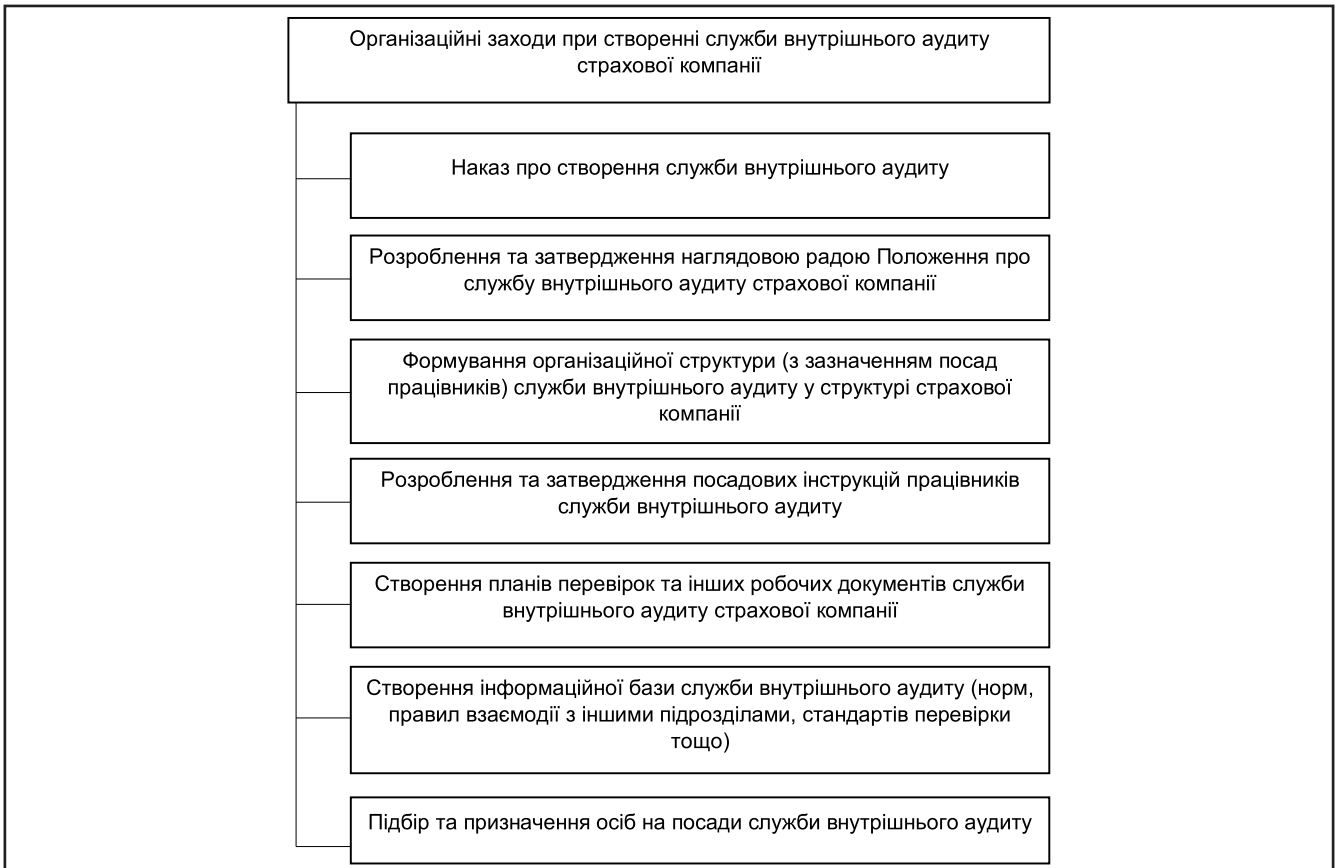
- діяльність із внутрішнього аудиту здійснюється з урахуванням стратегії та цілей компанії, ризиків та проблем, які можуть мати негативний вплив на виконання функцій і завдань страхової компанії;

- працівники підрозділу внутрішнього аудиту відповідають вимогам щодо професійної компетентності та проявляють професійну ретельність під час виконання аудиторських завдань;

- забезпечується постійний професійний розвиток працівників підрозділу внутрішнього аудиту;

- діяльність із внутрішнього аудиту сприяє вдосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, запобіганню фактам незаконного, неефективного й нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління [7, с.9].

Діяльність підрозділу внутрішнього аудиту має моніторитись радою страхової компанії щодо оцінювання ефективності його діяльності. Серед



**Послідовність організаційних заходів при створенні служби внутрішнього аудиту у страховій компанії.**

*Джерело: складено за даними [7, с. 349; 11, с.117].*

основних переваг оцінювання ефективності діяльності внутрішнього аудиту страхової компанії виділимо:

- надання об'єктивних даних для удосконалення діяльності (через самооцінку або бенчмаркінг);
- демонстрація цінності, яку внутрішній аудит приносить страховій компанії та її керівництву;
- підвищення ефективності та результативності роботи підрозділу.
- Вважаємо, що в якості критеріїв оцінювання ефективності організаційної складової служби внутрішнього аудиту страхової компанії доцільно зазначити:
  - організаційний статус (підпорядкованість виключно вищому рівню керівництва страхової компанії);
  - функції (ступінь виконання керівництвом страхової компанії рекомендацій фахівців внутрішнього аудиту);
  - компетентність (ступінь обґрунтованості політики прийняття на роботу співробітників служби внутрішнього аудиту, подальшого безперервного професійного навчання);

- професіоналізм (ступінь дотримання порядку планування, документування результатів роботи; регламентів діяльності – Положення про службу внутрішнього аудиту, посадових інструкцій).

**Висновки**

Успішне функціонування страхової компанії неможливе без забезпечення ефективного контролю, що дозволяє менеджменту компанії отримувати необхідну і достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень. Для оцінки фінансової стійкості страхової компанії система внутрішнього аудиту повинна здійснювати постійний моніторинг відповідності параметрів і вимог. Внутрішні аудитори повинні перевіряти повний цикл діяльності страхової компанії – від документів, що забезпечують правомірність функціонування страхової компанії до оцінки дотримання принципу безперервності її діяльності.

Отже, керівництво служби внутрішнього аудиту страхової компанії має сприяти вдосконаленню роботи свого структурного підрозділу всебічно: вдосконалюючи організаційну структуру служ-

би внутрішнього аудиту, створюючи ефективні комунікаційні зв'язки з іншими підрозділами страхової компанії, підвищуючи професійні компетенції внутрішніх аудиторів, застосовуючи нові інформаційні технології, покращуючи методичне забезпечення внутрішнього аудиту, тощо.

Для підвищення ефективності внутрішнього аудиту страхової компанії вважаємо за доцільне запропонувати розроблення та закріплення у внутрішніх нормативних документах страхової компанії:

- уточнення очікувань керівництва страхової компанії від діяльності підрозділу внутрішнього аудиту;

- чітке визначення функцій й завдань внутрішнього аудиту та спрямування діяльності підрозділу на їх досягнення (важливо, щоб функції внутрішнього аудиту охоплювали всю діяльність страхової компанії та мали прикладне значення для підвищення рівня ефективності роботи кожного структурного підрозділу).

- створення прозорої моделі вимірювання ефективності роботи служби внутрішнього аудиту (ключові показники ефективності) дозволяють керівнику підрозділу внутрішнього аудиту відстежувати та оцінювати результати діяльності. Крім того, ключові показники ефективності повинні бути індикаторами постійного процесу удосконалення, оскільки низькі значення зазначених показників вказують на можливості їх покращення.

#### Список використаної джерел

1. Бобрович О. Б. Проблемні аспекти методики здійснення аудиту фінансової звітності страхових компаній / О. Б. Бобрович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.15 – С. 176–185.

2. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664–III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

3. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953–IX. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

4. Закон України «Про страхування» від 7.03.1996 р. № 85/96–ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#n524>

5. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909–IX. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n690>.

6. Калінська Т.А., Самчинська Я.Б. Об'єкти аудиту діяльності страхових компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/28\\_2012/34.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/28_2012/34.pdf)

7. Мельничук І. І. Формування моделі внутрішнього аудиту фінансових результатів страхових компаній: синергетичний підхід до побудови [Текст] / І. І. Мельничук // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), В.І. Ярема, Н.Н. Пойда-Носик та інші. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. – Вип.1(49). Том 1. – С. 347–350.

8. Офіційний сайт ТОВ «АФ Агентство з Міжнародних стандартів страхової звітності». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://amsfo.com.ua/>

9. Радіонова Н.Й. Особливості організації служби внутрішнього аудиту на підприємстві / Н.Й. Радіонова // Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVC. (Prague, Czech Republic) – 2023. – С.5–16.

10. Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері фінансових послуг «Про затвердження Порядку проведення внутрішнього аудиту (контролю) у фінансових установах» від 05.06.2014 р. №1772. – [Електронний ресурс]. – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0885-14#Text>

11. Шірінян Л. В. Фінансовий аудит страховика як метод контролю і регулювання діяльності страхової компанії / Л. В. Шірінян // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 7 (134). – С. 114–119.

12. The role of the head of internal audit in public service organizations // The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). [Електронний ресурс]. Режим доступу: – <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/new-head-of-internal-audit-en.pdf>

#### References

1. Bobrovych O.B. (2013) Problemni aspekty metodyky zdiysnennya audytu finansovoyi zvitnosti strakhovykh kompaniy [The problematic aspects of audit procedures for financial statements of insurance companies]. Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of UNFU Ukrain, Vol. 23.15, P. 176–185. [in Ukraine].

2. Zakon Ukrainy «Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehulyuvannya rynkiv finansovykh posluh» [Law of Ukraine «On Financial Services and State Regulation of Financial Services Markets» from 12.07.2001 р. № 2664–III]. [in Ukraine].

3. Zakon Ukrainy «Pro finansovi posluhy ta finansovi kompaniyi» [Law of Ukraine «On Financial Services and Financial Companies» from 14.12.2021 № 1953–IX]. [in Ukraine].

4. Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannya» [Law of Ukraine «About insurance» from 7.03. 1996 p. № 85/96–BP]. [in Ukraine].

5. Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannya» [Law of Ukraine «About insurance» from 18.11.2021 p. № 1909–IX]. [in Ukraine].

6. Kalinska T.A. & Samchynska Y.B. (2012). Ob'ekty audytu diyal'nosti strakhovykh kompaniy [Audit objects of insurance companies]. Retrieved from [http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/28\\_2012/34.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/28_2012/34.pdf) [in Ukraine].

7. Melnychuk I. I. (2017). Formuvannya modeli vnutrishn'oho audytu finansovykh rezul'tativ strakhovykh kompaniy: synerhetychnyy pidkhid do pobudovy [Formation of the model of internal audit of financial results of insurance companies: a synergistic approach to construction]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu : Seriya: Ekonomika.* – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series Economics, Vol. 1(49), P. 347–350. [in Ukraine].

8. Ofitsiyyny sayt TOV «AF Ahent · stvo z Mizhnarodnykh standartiv strakhovoyi zvitnosti» [Official website of «AF Agency for International Insurance Reporting Standards» LLC.] Retrieved from <https://amsfo.com.ua/> [in Ukraine].

9. Radionova N.Y. (2023) Osoblyvosti orhanizatsiyi sluzhby vnutrishn'oho audytu na pidpryemstvi [Features of the organization of the internal audit service at the enterprise]. *Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph.* Prague: Anisii Tomane OSVC. P.5 –16. [in Czech Republic].

10. Rozporyadzhennya Natsional'noyi komisiyi, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferi finansovykh posluh «Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya vnutrishn'oho audytu (kontrolyu) u finansovykh ustanovakh» [Order of the National Commission for State Reg-

ulation in the Field of Financial Services «On Approval of the Procedure for Internal Audit (Control) in Financial Institutions» from 05.06.2014 p. №1772]. [in Ukraine].

11. Shirinyan, L. V. (2012). Finansovyy audyt strakhovoyka yak metod kontrolyu i rehulyuvannya diyal'nosti strakhovoyi kompaniyi [Financial audit of the insurer as a method of control and regulation of the insurance company] *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini – The formation of market relations in Ukraine*, 7, 114–119 [in Ukrainian].

12. The role of the head of internal audit in public service organizations //The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/new-head-of-internal-audit-en.pdf> [in England].

**Дані про авторів**

**Радіонова Наталія Йосипівна,**

д. е. н., проф., професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: radionova\_n@ukr.net

**Левченко Валентина Петрівна,**

д. е. н., проф., професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: valentya.levchenko@gmail.com

**Data about the authors**

**Nataliia Radionova,**

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: radionova\_n@ukr.net

**Valentina Levchenko,**

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: valentya.levchenko@gmail.com

## Стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації

**Предметом дослідження** є теоретико–практичні аспекти стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації.

**Метою дослідження** є визначення сутності, основних напрямів, стратегічних цілей, етапів та принципів стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано загальнонаукові та спеціальні методи, методи аналізу та синтезу, графічно–табличний метод.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що стратегічне управління міжнародними корпораціями – це складний процес, оскільки вимагає врахування різноманітних чинників, що впливають на глобальний бізнес. Доведено, що основними напрямками удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями є: глобалізація та локалізація; технологічні інновації; управління ризиками; кадровий потенціал; соціальна відповідальність та сталість; стратегії міжнародного розширення; формування стратегічних партнерств. Серед стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації було виділено такі ключові аспекти, які впливають на ефективне функціонування корпоративного сектора в контексті європейського напрямку розвитку України: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; оцінка внутрішніх ресурсів, компетенцій та обмежень корпорації; формулювання стратегії; реалізація стратегії; моніторинг та оцінка; корекція стратегії; звітність та комунікація.

**Галузь застосування результатів.** Міжнародна економіка, корпоративна економіка, міжнародний бізнес, менеджмент, управління корпораціями.

**Висновки.** Доведено, що стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації – це процес прийняття рішень та реалізації дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та завдань міжнародних корпорацій в глобальному середовищі. Враховуючи глобалізацію та зростаючу конкуренцію, міжнародні корпорації повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для успішного виживання та зростання. Стратегічне управління дозволяє міжнародним корпораціям ефективно адаптуватися до глобального середовища, де оптимізується баланс між стандартизацією та адаптацією продуктів чи послуг до різноманітних ринків. Стратегічне управління дозволяє міжнародним корпораціям визначити свою місію, цілі та стратегії розвитку на глобальному ринку, які включають аналіз конкурентного оточення, розробку довгострокових планів, інноваційні рішення та взаємодію з різними культурами та ринками.

**Ключові слова:** стратегічне управління, міжнародні корпорації, глобалізація, міжнародна економіка, глобальне середовище.

KHMELEVSKIY M. O.  
OLSHANSKYI H. V.

## Strategic management of international corporations in globalization

**The subject of the research** is theoretical and practical aspects of strategic management of international corporations in the conditions of globalization.

**The aim of the research** is to determine the essence, main directions, strategic goals, stages and principles of strategic management of international corporations in the conditions of globalization.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods, methods of analysis and synthesis, graphic and tabular method were used.

**Results of the investigation.** Because of writing the article, it was established that the strategic

*management of international corporations is a complex process, as it requires consideration of various factors affecting global business. It is proved that the main areas of improvement of strategic management of international corporations are globalization and localization; technological innovations; risk management; personnel potential; social responsibility and sustainability; international expansion strategies; formation of strategic partnerships. Among the strategic management of international corporations in the conditions of globalization, the following key aspects that affect the effective functioning of the corporate sector in the context of the European direction of Ukraine's development were highlighted: analysis of the external environment; analysis of the internal environment; assessment of internal resources, competencies and limitations of the corporation; strategy formulation; strategy implementation; monitoring and evaluation; strategy correction; reporting and communication.*

**Scope of the results.** *International economy, corporate economy, international business, management, management of corporations.*

**Conclusions.** *It is proven that strategic management of international corporations in the conditions of globalization is a process of decision-making and implementation of actions aimed at achieving long-term goals and objectives of international corporations in a global environment. Given globalization and increasing competition, international corporations must develop and implement effective strategies for successful survival and growth. Strategic management allows international corporations to effectively adapt to the global environment, where the balance between standardization and adaptation of products or services to various markets is optimized. Strategic management allows international corporations to define their mission, goals and development strategies in the global market, which include analyzing the competitive environment, developing long-term plans, innovative solutions and interaction with different cultures and markets.*

**Keywords:** *strategic management, international corporations, globalization, international economy, global environment.*

**Постановка проблеми.** Проблематика корпоративного управління в Україні, як і в будь-якій іншій країні, пов'язана з численними факторами, серед яких важливими є процеси приватизації, створення корпорацій і нових відносин між економічними суб'єктами. Інтеграція в національну та світову економіку робить ці питання ще більш актуальними. Різні підприємства потребують індивідуального підходу до стратегічного управління, особливо з урахуванням їхніх розмірів, ресурсів та конкурентного середовища. Невід'ємна роль корпоративного управління виявляється в тому, як ефективно підприємства взаємодіють зі своєю оточуючою економічною сферою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні питання у сфері стратегічного управління міжнародними корпораціями залишаються уже тривалий час у колі наукових поглядів серед таких вчених-економістів: О. В. Ареф'єва, С. М. Василюга, М. З. Домбровський, А. О. Саченко, К. Л. Железняк, К. А. Компанець, О. О. Кизенко, К. А. Компанець, Л. О. Литвишко, В. О. Артемчук, В. П. Малюков, В. А. Лахно, О. С. Дідіченко, О. С. Пархоменко, М. С. Письменна, С. В. Пономарьов, П. В. Пузирьова, І. С. Ратинська та ін. Проте залишається недостатньо висвітлени-

ми питання щодо особливостей стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації з метою підвищення їх конкурентоспроможності на європейському ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами корпорацій важливе для досягнення оптимальних результатів у контексті інтеграції [1; 2; 3]. Основними напрямками для підвищення ефективності діяльності міжнародних корпорацій визнано:

- стратегічне планування – визначення чіткої стратегії, яка враховує нові реалії ринку та умови інтеграції. Стратегічне планування дозволяє корпораціям адаптуватися до змін і забезпечити конкурентоспроможність;
- інновації – розвиток інноваційних підходів до виробництва, маркетингу та управління, щоб підтримувати конкурентні переваги та відповідати змінам у вимогах споживачів;
- ефективне управління ланцюгом постачань – оптимізація ланцюга постачань для зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення стабільності постачань;
- цифрова трансформація – використання сучасних технологій для автоматизації процесів,

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

збору та аналізу даних, що допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення;

- розвиток людських ресурсів – забезпечення компетентного персоналу та розвиток лідерських якостей серед кадрового складу для успішної реалізації стратегії корпорації;

- корпоративна соціальна відповідальність – звернення уваги на аспекти сталого розвитку та етичного бізнесу для створення позитивного впливу на суспільство та сприяння підвищенню репутації компанії.

Стратегічне управління міжнародними корпораціями є складним завданням, оскільки воно вимагає врахування різноманітних факторів, що впливають на глобальний бізнес. Основними напрямками удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями є: глобалізація та локалізація; технологічні інновації; управління ризиками; кадровий потенціал; соціальна відповідальність та сталість; стратегії міжнародного розширення; формування стратегічних партнерств та ін. (див. таблицю) [4; 5; 6; 7].

Удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями вимагає постійного вдосконалення та гнучкості, щоб ефективно відповідати на зміни у глобальному бізнес-середовищі. Корпоративний сектор грає важливу роль

у розвитку будь-якої країни, включаючи Україну. Ефективне функціонування корпоративного сектора сприяє економічному зростанню, залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя [8; 9; 10].

Серед стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації виділяють деякі ключові аспекти, які впливають на ефективне функціонування корпоративного сектора в контексті європейського напрямку розвитку України: корпоративне управління (впровадження стандартів корпоративного управління для підвищення прозорості та відповідальності перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами); інновації та технологічний розвиток (заохочення компаній до інновацій та впровадження передових технологій для підвищення конкурентоспроможності на ринку); конкурентоспроможність (стимулювання формування конкурентоспроможних компаній через підтримку ефективного маркетингу, досліджень та розвитку); ланцюги постачання та логістика (вдосконалення ланцюгів постачання та логістичних процесів для оптимізації виробничих витрат та забезпечення якості продукції); управління ресурсами (раціональне використання природних ресурсів та здійснення діяльності, спрямованої на збереження на-

### Основні напрями удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями [8–10]

	Чинник	Ознака
1.	Глобалізація та локалізація	Компанії повинні розглядати можливості для глобального розвитку та вирішення проблем глобального ринку.
		Важливо адаптувати стратегії до місцевих ринків та культур для забезпечення успіху в різних країнах
2.	Технологічні інновації	Використання передових технологій для оптимізації виробництва, маркетингу та управління ланцюгами постачання
		Розробка цифрових стратегій для підвищення конкурентоспроможності
3.	Управління ризиками	Активне виявлення та управління ризиками, пов'язаними з міжнародними операціями
		Розробка стратегій адаптації до змін у політичних, економічних та соціокультурних умовах
4.	Кадровий потенціал	Розробка ефективних програм навчання та розвитку для персоналу з урахуванням культурних та мовних особливостей різних регіонів
		Управління міжнародними командами та стимулювання колективної ефективності
5.	Соціальна відповідальність та сталість	Розробка стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та врахування соціальної відповідальності
		Врахування впливу бізнес-процесів на оточуюче середовище та споживачів
6.	Стратегії міжнародного розширення	Розробка та впровадження стратегій входження на нові ринки та розширення глобального присутності
		Аналіз потенційних перешкод та можливостей для успішного розширення
7.	Формування стратегічних партнерств	Укладання стратегічних партнерств для спільного розвитку нових продуктів, технологій та доступу до нових ринків
		Виявлення потенційних партнерів та оцінка взаємовигідності

вколишнього середовища); кадровий потенціал (розвиток кваліфікованої робочої сили та забезпечення умов для постійного навчання та професійного росту); інвестиції та фінансування (створення сприятливого інвестиційного клімату для повертання зарубіжних та внутрішніх інвестицій у розвиток корпоративного сектора) [11; 12; 13].

Здійснення ефективних реформ та впровадження передових практик корпоративного управління сприятиме створенню стійкої та конкурентоспроможної економіки в Україні, що відповідає європейським стандартам та цінностям.

Стратегічне управління корпораціями включає кілька етапів, які допомагають визначити мету, напрями розвитку та забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей (рис.1) [14; 15; 16]:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Вивчення та оцінка факторів, що впливають на корпорацію ззовні, таких як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні тренди.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка внутрішніх ресурсів, компетенцій та обмежень корпорації. Це включає аналіз фінансової стійкості, кадрового потенціалу, технологічної інфраструктури та інших внутрішніх аспектів.

3. Формування стратегії. Розробка конкретних стратегій, які визначають, як корпорація планує досягти своїх цілей, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори.

4. Реалізація стратегії. Впровадження стратегічних рішень через конкретні дії та проекти. Це

може включати реструктуризацію бізнес-процесів, запуск нових продуктів чи послуг, розширення на нові ринки тощо.

5. Моніторинг та оцінка. Постійний контроль за виконанням стратегії та оцінка її ефективності. Це дозволяє коригувати стратегію на основі отриманих результатів та змін у середовищі.

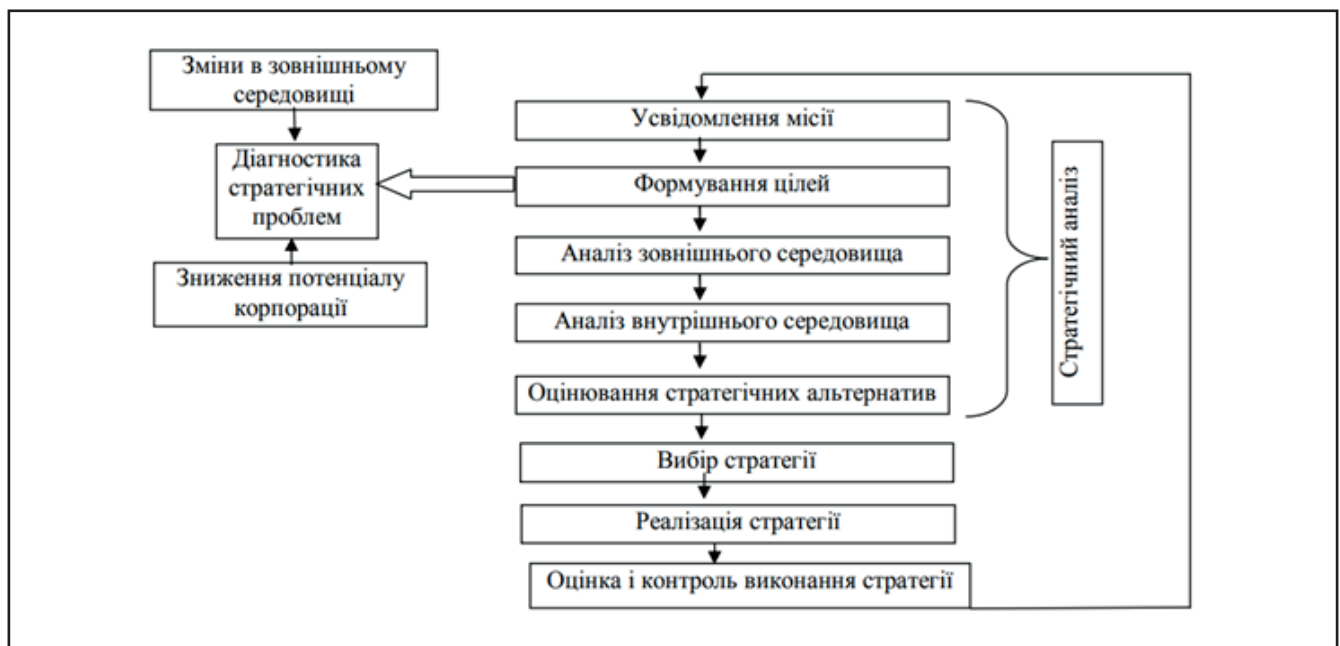
6. Корекція стратегії. При необхідності вносити корективи до стратегії відповідно до змін в середовищі або невдач в її реалізації.

7. Звітність та комунікація. Подання звітів стейкхолдерам та ефективна комунікація щодо стратегії, досягнень та планів корпорації.

Ці етапи є ітеративними та взаємопов'язаними, і успішне стратегічне управління вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації необхідно дотримуватися таких принципів розробки стратегії:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – початковий детальний аналіз факторів, що впливають на корпорацію ззовні (економічні, соціокультурні, політичні) та її внутрішніх ресурсів та компетенцій;
- фокус на конкурентоспроможності – розробка стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності міжнародної корпорації на ринку;
- орієнтація на цілі та результати – формування стратегій, які чітко спрямовані на досягнення конкретних цілей та результатів;



Етапи стратегічного управління міжнародними корпораціями [17; 18]



- гнучкість та адаптивність – врахування можливостей для коригування стратегії відповідно до змін в середовищі та результатів моніторингу;
- залучення ключових зацікавлених сторін – врахування думок та інтересів ключових стейкхолдерів при розробці та впровадженні стратегії;
- інтеграція технологічних інновацій – врахування передових технологій та інновацій у розробці стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;
- управління ризиками – активне виявлення та управління ризиками, які можуть вплинути на виконання стратегії;
- забезпечення внутрішньої узгодженості – поєднання різних аспектів бізнесу та функцій організації для забезпечення внутрішньої узгодженості стратегії;
- врахування соціальної відповідальності – розробка стратегій, що враховують соціальні та етичні аспекти діяльності корпорації;
- постійний моніторинг та оцінка – проведення постійного моніторингу результатів виконання стратегії та оцінка її відповідності цілям та умовам середовища.

Ці принципи сприяють створенню довгострокової та стійкої стратегії, яка може ефективно відповідати на зміни в глобальному бізнес-середовищі [19; 20].

### Висновки

Отже, стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації – це процес прийняття рішень та реалізації дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та завдань міжнародних корпорацій в глобальному середовищі. Враховуючи глобалізацію та зростаючу конкуренцію, міжнародні корпорації повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для успішного виживання та зростання. Глобалізація створює унікальні виклики та можливості для міжнародних корпорацій, де з одного боку, вони мають доступ до широкого світового ринку, нових технологій і талановитих робітників, а з іншого боку, конкуренція стає більш інтенсивною, а вплив зовнішніх чинників на бізнес зростає. Стратегічне управління дозволяє міжнародним корпораціям ефективно адаптуватися до глобального середовища, де оптимізується баланс між стандартизацією та адаптацією продуктів чи послуг до різноманітних ринків.

Також в умовах глобалізації стратегічне управління має важливе значення, оскільки зростання конкуренції на світовому ринку та швидкі зміни у технологіях і споживчих уподобаннях вимагають від корпорацій не лише пристосуватися, але і передбачати майбутнє. Глобальна конкуренція вимагає від компаній ефективно використовувати свої ресурси, розвивати унікальні конкурентні переваги та швидко реагувати на зміни в середовищі. Саме тому стратегічне управління дозволяє міжнародним корпораціям визначити свою місію, цілі та стратегії розвитку на глобальному ринку, які включають аналіз конкурентного оточення, розробку довгострокових планів, інноваційні рішення та взаємодію з різними культурами та ринками. При цьому, гнучкість та здатність адаптуватися до різноманітних умов стають ключовими векторами успіху в глобальному бізнес-середовищі.

### Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 80–85.
2. Василюга С. М. Стратегічне управління холдинговими компаніями / С. М. Василюга // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 47(1). – С. 122–125.
3. Домбровський М. З. Модель проактивного управління проектом стратегічного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні / М. З. Домбровський, А. О. Саченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – 2017. – № 2. – С. 41–45.
4. Железняк К. Л. Маркетингові дослідження – інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / К. Л. Железняк, К. А. Компанець // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 46(1). – С. 83–87.
5. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств / О. О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2017. – № 41. – С. 43–54.
6. Компанець К. А. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19 / К. А. Компанець, Л. О. Литвишко, В. О. Артемчук // Інтелект XXI. – 2021. – № 1. – С. 82–86.
7. Малюков В. П. Стратегічні аспекти безперервного управління фінансовими ресурсами вертикаль-

но-інтегрованої компанії / В. П. Малюков, В. А. Ляхно, О. С. Дідіченко // Економіка і управління. – 2017. – № 3. – С. 127–134.

8. Ольшанський Г. В. Стратегічна інтеграція як механізм оптимізації стратегічного управління в умовах цифровізації / Г. В. Ольшанський // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 137–140.

9. Пархоменко О. С. Рейтинг корпоративного управління як складові інформаційного забезпечення стратегічного управління компанією / О. С. Пархоменко // Соціальна економіка. – 2016. – № 2. – С. 119–125.

10. Письменна М. С. Стратегічне управління в діяльності авіаційних компаній / М. С. Письменна // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2020. – Вип. 1–2. – С. 290–300.

11. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями / С. В. Пономарьов // Бізнес Інформ. – 2018. – № 5. – С. 427–434.

12. Пузирьова П. В. Людський капітал як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку країни / П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 33–38.

13. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8 (254). – С. 39–48.

14. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їх особливості, форми та стратегічні напрями / П. В. Пузирьова, Ю. Г. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 83–86.

15. Ратинська І. С. Міжнародний досвід організації стратегічного управління державними акціонерними компаніями / І. С. Ратинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 20. – С. 117–122.

16. Olshanska O. V. Actual aspects of foreign economic activity and foreign economic relations in modern economic conditions / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, O. V. Parashchak // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 9 (256). – С. 21–28.

17. Olshanska O. V. The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, Ye. S. Konstantynenko // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 5–11.

18. Puzyrova P. V. Basic strategic directions for the entry of the enterprise into foreign markets / P. V.

Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, M. D. Herasymchuk // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 9 (256). – С. 50–57.

19. Puzyrova P. V. Fundamentals of management and planning foreign economic activities of export–import enterprises / P. V. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. O. Okhrimenko // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 94–100.

20. Puzyrova P. V. Main aspects of international marketing activities of export companies / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, S. Mammadova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 7–8 (254–255). – С. 124–131.

### References

1. Arefieva, O. V., Komaretska, P. V. (2008). Interesty steikkholderiv v orhanizatsiinomu zabezpecheni stratehichnoho upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv [Interests of stakeholders in the organizational support of strategic management of the financial potential of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky = Actual problems of the economy. – 2008. – No. 9 (87). – pp. 80–85 [in Ukrainian].

2. Vasylyha, S. M. (2019). Stratehichne upravlinnia kholdynhovymy kompaniiamy [Strategic management of holding companies]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies. – 2019. – Issue 47(1). – P. 122–125 [in Ukrainian].

3. Dombrovskiy, M. Z., Sachenko, A. O. (2017). Model proaktyvnoho upravlinnia proektom stratehichnoho rozvytku enerhopostachalnykh kompanii v turbulentnomu otchenni [A model of proactive management of the project of strategic development of energy supply companies in a turbulent environment]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic management, management of portfolios, programs and projects. – 2017. – No. 2. – P. 41–45 [in Ukrainian].

4. Zhelezniak, K. L., Kompanets, K. A. (2019). Marketynhovi doslidzhennia – instrument stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Marketing research – a tool of strategic management of the competitiveness of the enterprise]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies. – 2019. – Issue 46(1). – P. 83–87 [in Ukrainian].

5. Kyzenko, O. O. (2017). Riven adaptivnosti stratehichnoho upravlinnia kompaniiamy v tsyfrovii ekonomitsi: dosvid ukrainskykh pidpriemstv [The level of adaptability of strategic management of companies in the digital economy: the experience of Ukrainian enterprises].

Strategiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy = Strategy of economic development of Ukraine. – 2017. – No. 41. – P. 43–54 [in Ukrainian].

6. Kompanets, K. A., Lytvynshko, L. O., Artemchuk, V. O. (2021). Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy pid chas pandemii COVID–19 [Peculiarities of innovative strategic management of enterprises during the COVID–19 pandemic]. *Intellect XXI = Intellect XXI*. – 2021. – No. 1. – P. 82–86 [in Ukrainian].

7. Maliukov, V. P., Lakhno, V. A., Didichenko, O. S. (2017). Stratehichni aspekty bezperernoho upravlinnia finansovymy resursamy vertykalno–intehrovanoi kompanii [Strategic aspects of continuous management of financial resources of a vertically integrated company]. *Ekonomika i upravlinnia = Economics and management*. – 2017. – No. 3. – P. 127–134 [in Ukrainian].

8. Olshanskyi, H. V. (2023). Stratehichna intehratsiia yak mekhanizm optymizatsii stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic integration as a mechanism for optimizing strategic management in the conditions of digitalization]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of global goals of sustainable development: materials of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, April 25, 2023 year – Kyiv: KNUTD, 2023*. – P. 137–140 [in Ukrainian].

9. Parkhomenko, O. S. (2016). Reitynh korporatyvnoho upravlinnia yak skladovi informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia kompaniieiu [Rating of corporate management as components of information support of strategic management of the company]. *Sotsialna ekonomika = Social economy*. – 2016. – No. 2. – P. 119–125 [in Ukrainian].

10. Pysmenna, M. S. (2020). Stratehichne upravlinnia v diialnosti aviatsiinykh kompanii [Strategic management in the activities of aviation companies]. *Visnyk Chernivets'koho torhovelno–ekonomichnoho instytutu = Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*. – 2020. – Issue 1–2. – P. 290–300 [in Ukrainian].

11. Ponomarov, S. V. (2018). Stratehichne upravlinnia enerhetychnymy kompaniiami [Strategic management of energy companies]. *Biznes Inform = Business Inform*. – 2018. – No. 5. – P. 427–434 [in Ukrainian].

12. Puzyrova, P. V. (2015). Liudskyy kapital yak stratehichnyi resurs sotsialno–ekonomichnoho rozvytku krainy [Human capital as a strategic resource of social and economic development of the country]. *Menedzhment = Management: a collection of scientific works*. – 2015. – Issue 20. – Kyiv: UIA, 2015. – P. 33–38 [in Ukrainian].

13. Puzyrova, P. V. (2022). Rozvytok stratehichnoho partnerstva na osnovi stvorennia innovatsiinoi biznes–modeli povoiennoho rozvytku turyzmu v Ukraini [Development of strategic partnership based on the creation of an innovative business model of post–war tourism development in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual problems of the economy*. – 2022. – No. 8 (254). – P. 39–48 [in Ukrainian].

14. Puzyrova, P. V., Kovalska, Yu. H. (2012). Teoretychni aspekty finansovykh investytsii, yikh osoblyvosti, formy ta stratehichni napriamy [Theoretical aspects of financial investments, their features, forms and strategic directions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2012. – No. 6 (133). – pp. 83–86 [in Ukrainian].

15. Ratynska, I. S. (2017). Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii stratehichnoho upravlinnia derzhavnymy aktsionernymy kompaniiami [International experience in the organization of strategic management of state joint–stock companies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*. – 2017. – No. 20. – P. 117–122 [in Ukrainian].

16. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V., Parashchak, O. V. (2022). Actual aspects of foreign economic activity and foreign economic relations in modern economic conditions. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2022. – № 9 (256). – C. 21–28 [in English].

17. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V., Konstantynenko, Ye. S. (2022). The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2022. – № 10 (257). – C. 5–11 [in English].

18. Puzyrova, P. V., Khmelevskiy, N. O., Herasymchuk, M. D. (2022). Basic strategic directions for the entry of the enterprise into foreign markets. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2022. – № 9 (256). – C. 50–57 [in English].

19. Puzyrova, P. V., Khaliliaeva, O. V., Okhrimenko, S. O. (2022). Fundamentals of management and planning foreign economic activities of export–import enterprises. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2022. – № 10 (257). – C. 94–100 [in English].

20. Puzyrova, P. V., Khmelevskiy, N. O., Mammadova, S. (2022). Main aspects of international marketing activities of export companies. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2022. – № 7–8 (254–255). – C. 124–131 [in English].

**Дані про авторів****Хмелевський Микола Олександрович,**к.е.н., професор, професор кафедри економіки Національного транспортного університету  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com**Ольшанський Гліб Владиславович,**аспірант кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com**Data about the authors****Nikolai Khmelevskiy,**Associate Professor of the Economics Kyiv National Transport University, Ph.D. in Economics, Associate Professor  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com**Hleb Olshanskyi,**Graduate student of the Department of Management and Smart Innovations Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com

УДК 658.8.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403183>  
ЛЄБЄДЄВА Е. В.**Формування стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки****Предметом дослідження** є формування маркетингової політики в умовах ринкової економіки.**Метою дослідження** є аналіз відповідності сучасних стратегій маркетингу потребам ринкової економіки. Конкретні цілі статті включають питання визначення основних складових стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки, оцінку впливу ринкових факторів на формування стратегії маркетингу, аналіз ефективності стратегій маркетингової політики в умовах ринкової конкуренції, визначення факторів, що впливають на успішність реалізації стратегії маркетингу в ринкових умовах, розробка рекомендацій щодо покращення стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки. В цілому, мета статті полягає в розумінні та визначенні факторів, які необхідно враховувати при формуванні стратегії маркетингової політики в сучасних ринкових умовах.**Методи дослідження.** В статті використано наступні методи: графічний, аналізу та синтезу, діалектичний та порівняльний.**Презентація основного матеріалу (результати дослідження):** У роботі досліджено питання формування маркетингової політики в умовах ринкової економіки, розглянуто сучасні маркетингові стратегії та їх відповідність потребам ринкової економіки. Визначено основні складові стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки, поставлено оцінку впливу ринкових факторів на формування стратегії маркетингу та проаналізовано ефективність стратегій маркетингової політики в умовах ринкової конкуренції, визначено фактори, що впливають на успішність реалізації стратегії маркетингу в ринкових умовах, було розроблено рекомендації щодо покращення стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки.**Галузь застосування результатів.** Формування стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки є досить актуальною темою в сучасних умовах, оскільки ринкова економіка диктує високу конкуренцію між підприємствами, що вимагає від них розробки ефективних маркетингових стратегій. Окрім того, зростання впливу цифрових технологій та зміна поведінки споживачів створюють нові виклики для компаній у сфері маркетингу. Таким чином, стаття може бути корисною для менеджерів з маркетингу та підприємців, які бажають ефективно конкурувати на ринку та досягати успіху у своїй галузі.**Ключові слова:** маркетингова політика, стратегії, ринкова економіка, формування стратегії, товарна політика, цінова політика, ринкові фактори.

LIEBEDIIEVA E. V.

**Formation of marketing policy strategy in a market economy context****The subject of the study** is the formation of marketing policy in the conditions of a market economy.

*The purpose of the study is to analyze the compliance of modern marketing strategies with the needs of the market economy. The specific goals of the article include the issue of determining the main components of a marketing policy strategy in a market economy, assessing the influence of market factors on the formation of a marketing strategy, analyzing the effectiveness of marketing policy strategies in the conditions of market competition, determining the factors affecting the success of marketing strategy implementation in market conditions, developing recommendations on improving the strategy of marketing policy in the conditions of a market economy. In general, the purpose of the article is to understand and define the factors that must be taken into account when forming a marketing policy strategy in modern market conditions.*

**Research methods.** *The following methods are used in the article: graphical, analysis and synthesis, dialectical and comparative methods*

**Presentation of the main material (research results):** *The paper examines the issue of marketing policy formation in the conditions of a market economy, considers modern marketing strategies and their compliance with the needs of a market economy. The main components of the marketing strategy in the conditions of the market economy were determined, the influence of market factors on the formation of the marketing strategy was assessed and the effectiveness of the strategies of the marketing policy in the conditions of market competition was analyzed, the factors affecting the success of the implementation of the marketing strategy in the market conditions were determined, recommendations for improvement were developed strategies of marketing policy in the conditions of a market economy.*

**Field of application of results.** *The formation of a marketing policy strategy in the conditions of a market economy is a very relevant topic in modern conditions, since the market economy dictates high competition between enterprises, which requires them to develop effective marketing strategies. change, the growth of digital technologies and changing consumer behavior create new challenges for companies in the field of marketing. Therefore, the article can be useful for marketing managers and entrepreneurs who want to compete effectively in the market and achieve success in their field.*

**Keywords:** *marketing policy, strategies, market economy, strategy formation, commodity policy, price policy, market factors.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ринкової економіки потребують від підприємств швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, підпорядкування товарів та пропозицій підприємств під потреби споживачів. Необхідність реалізації пов'язаних з цим проблем зумовлює розробку маркетингової стратегії, оскільки середовище, в якому сучасні підприємства працюють є нестабільним, зумовлене останніми викликами ситуації в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування стратегії маркетингової політики займалися різні провідні науковці, праці за цією темою висвітлені у працях Ф. Котлера, Д. Бері, Л. Келлі, Д. Робертс, Р. Вебер, М. Пітерсон, Е. Акар. Зазначені науковці займають провідні позиції в галузі маркетингу та є авторами численних наукових статей та досліджень на тему формування стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки.

Формування маркетингової стратегії необхідно обирати виходячи з вивчення стану сучасного

ринку обраних послуг або/та товарів, основними елементами якого є об'єм та актуальність пропозицій, ціна пропонованих послуг або товарів, якість, конкуренти, сильні та слабкі сторони.

Вказані складники вивчаються для кожного виду пропонованого товару та послуг, що підвищує значимість отриманих результатів.

Маркетингова політика включає основні інструменти, які впливають безпосередньо на формування прибутку підприємства і при цьому дозволяють забезпечувати вимоги споживачів. Складові маркетингової політики підприємства можна згрупувати виходячи з заходів, взаємозалежних між собою у його діяльності [1].

Товарна та цінова політика підприємства дозволяють позиціонувати його товарну пропозицію на ринку, комунікативна – забезпечує формування та підтримку іміджу товару та підприємства, а розподільча – визначає ефективність реалізації його продукції, далі в таблиці ми можемо побачити основні складові маркетингової політики.

**Основні складові маркетингової політики**

<b>Товарна</b>	<b>Цінова</b>	<b>Розподільчо-збутова</b>	<b>Комунікативна</b>
– Проектування та розробка товару; – планування продукції; – дизайн товару; – якість товару; – тара; – диференціація товару; – асортимент товару; – номенклатура продукції; – гарантійне обслуговування.	– Формування ціни на товар; – система знижок та надбавок; – умови поставки та оплати товару; – кредити; – диференціація цін; – стратегія низьких цін; – стратегія середніх цін; – стратегія високих цін; – введення системи стимулюючих цін;	– Поведінка на ринку; – вибір каналів реалізації товару; – збут продукції; – місце розташування споживачів та ринків; – якість збереження готової продукції; – вибір організацій посередників для розподілу товару; – організація постачання продукції.	– Реклама; – характер носіїв реклами; – рекламні заходи; – стимулювання продажів; – пряма реклама; – розміщення реклами про товар; – персональні продажі; – ефективність реклами; – спонсорство; – зворотній зв'язок зі споживачем.

Ефективно підібрані складові маркетингової політики дозволяють:

- вчасно вивчати поточну ситуацію підприємства на ринку
- уточнювати перспективні напрямки власного розвитку;
- розробляти та успішно реалізовувати конкретні маркетингові програми;
- підвищувати конкурентоздатність продукції та визначати місце підприємства на ринку;
- розширювати власну клієнтську базу та отримувати прибуток [2].

Своєчасна адаптація традиційних елементів маркетингового комплексу підприємства до змін умов ведення бізнесу в мережі забезпечує умови для подальшого його прогресу.

Ринкові фактори мають значний вплив на формування стратегії маркетингу підприємства. Оцінка цих факторів дозволяє підприємству зрозуміти, які напрямки розвитку потрібно визначити та яким чином підприємство може збільшити свою конкурентоспроможність

Автор статті визначає такі ринкові фактори:

**Попит.** Підприємство повинно враховувати, які товари та послуги вимагаються на ринку, а також яким чином можна змінити цей попит, змінюючи якість товару або послуги, пропоновану ціну або спосіб продажу. Дослідження попиту дає можливість більш точно оцінити споживацькі потреби та довести їх до практики.

**Конкуренція.** Підприємство повинно знати своїх конкурентів та їх стратегії маркетингу. Оцінка конкуренції дозволяє визначити проблеми та недоліки власної стратегії, а також знайти шляхи для поліпшення продукту та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток технологій. Нові технології можуть змінювати попит та пропозицію на ринку. Підприємство повинно вивчати нові технології та визначати їх вплив на попит та конкуренцію. Оцінка впливу технологій дозволяє визначити потенційні ризики та можливості для підприємства.

**Законодавство.** Законодавчі норми можуть впливати на маркетингову стратегію підприємства. Підприємство повинно враховувати закон та провадити свою діяльність згідно країни, у якій ця діяльність провадиться.

**Поведінка споживачів.** Вона може залежати від багатьох факторів, таких як культурні, соціальні, психологічні та інші. На основі аналізу цих факторів маркетинголог може сформулювати стратегію, що відповідає потребам та побажанням споживачів. Наприклад, якщо соціально-культурні особливості певної групи споживачів вимагають конкретного стилю реклами, то компанії потрібно адаптуватися до цих вимог [3].

Згідно дослідженням McKinsey & Company, зміна споживацьких уподобань є одним з ключових факторів, що впливають на формування стратегії маркетингу [4]. Інші дослідження, проведені Boston Consulting Group та Gartner, також підтверджують цей висновок [5],[6]. Зміна споживацьких уподобань може бути викликана різними причинами, такими як зміна соціальних та демографічних тенденцій, зростання важливості окремих проблем (наприклад, екологічних), нові технології тощо.

Крім того, на формування стратегії маркетингу впливають також зміни вартості ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Наприклад, коливання цін на нафту можуть вплинути на вартість транспортування товарів, а зміна цін на електроенергію може вплинути на вартість ви-

робництва товарів. Ці фактори також варто брати до уваги при формуванні стратегії маркетингу.

Наукова література також відзначає вплив технологічних змін на формування маркетингової стратегії. Наприклад, розробка технологій швидкої доставки змінює підходи до формування каналів збуту, а впровадження інтернет-технологій розширює можливості використання електронної комерції та інтернет-маркетингу [7].

Отже, успішна стратегія маркетингу повинна враховувати не лише внутрішні ресурси компанії та зовнішнє середовище, але й технологічні тенденції.

На основі матеріалу викладеного раніше автор може дати наступні рекомендації щодо покращення стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки:

**Розвиток відносин з клієнтами:** Для успішної стратегії маркетингу потрібно побудувати сильні відносини зі своїми клієнтами. Компанії повинні ретельно досліджувати потреби та бажання своєї цільової аудиторії, надавати якісне обслуговування та вести комунікацію зі своїми клієнтами.

**Вивчення конкурентів:** Щоб знайти своє місце на ринку, компанії повинні знати своїх конкурентів. Для цього необхідно вивчати та аналізувати ринок, ретельно досліджувати їхні продукти, цінові стратегії та маркетингові прийоми. Це допоможе компанії знайти свої конкурентні переваги та створити стратегію, яка дозволить їй вигравати на ринку.

**Впровадження інтернет-маркетингу:** У світі, де все більше людей використовують інтернет, цифровий маркетинг стає все більш важливим. Компанії повинні використовувати соціальні мережі, електронну пошту та інші онлайн-інструменти для взаємодії зі своїми клієнтами та просування своїх товарів та послуг.

**Оновлення продуктів та послуг:** Ринок постійно змінюється, і компанії повинні адаптуватися до цих змін, постійно оновлювати свої продукти та послуги. Це допоможе компанії зберегти свою конкурентну перевагу та залучити нових клієнтів. Важливо не лише зберігати якість своїх товарів та послуг, але й вдосконалювати їх з часом, прослідковуючи потреби своїх клієнтів.

**Інвестування в маркетингові дослідження:** Вивчення ринку та аналіз потреб клієнтів є ключовими компонентами успішної стратегії маркетингу. Компанії повинні вкладати час та ресурси у проведення маркетингових досліджень, щоб

збільшити ефективність своєї маркетингової стратегії та збільшити свої продажі.

Встановлення метрики та аналіз результатів: Компанії повинні встановлювати метрики та стежити за результатами своєї маркетингової стратегії, щоб знати, свої сильні та слабкі сторони, котра з стратегій працює, а котра ні. Це допоможе компанії зрозуміти, які зміни потрібно внести у свою стратегію та дозволить їй підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

### Висновки

Сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, щоб продукція та ціни підприємств могли адаптуватися до потреб споживачів. Необхідність реалізації супутніх питань визначає формування маркетингових стратегій, оскільки середовище, в якому працюють сучасні підприємства, є нестабільним через новітні виклики обумовлені ситуацією в країні.

Результати досліджень, що були наведені в тексті вище та вказані в списку використаної літератури, свідчать про те, що ринкові фактори мають значний вплив на формування стратегії маркетингу. Зокрема, зміна попиту на товари та послуги, зміна вартості ресурсів, поява нових конкурентів, технологічний прогрес, законодавчі зміни тощо, можуть суттєво змінити ринок та вимоги споживачів, що в свою чергу вимагає від підприємств ретельно вивчити ринок та визначити стратегію маркетингу відповідно до нових умов.

Загалом, формування стратегії маркетингу залежить від багатьох факторів, які можуть бути внутрішніми чи зовнішніми для компанії. Однак, в умовах ринкової економіки, знання ринку, конкурентів та споживачів є основою для ефективного формування стратегії маркетингу.

Визначення стратегії маркетингу вимагає розгляду багатьох факторів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми для компанії. Проте, умови ринкової економіки вимагають від компаній постійної адаптації до змін на ринку та підвищення ефективності їхньої маркетингової політики. Автор надає ряд рекомендацій для покращення маркетингової стратегії, таких як розвиток відносин з клієнтами, аналіз конкурентів, використання інтернет-маркетингу, оновлення продуктів та послуг, інвестиції в маркетингові дослідження та встановлення метрик для аналізу результатів.

**Список використаних джерел**

1. Ганушкевич І. І. Основні підходи до формування стратегії маркетингової політики / І. І. Ганушкевич, В. В. Пономаренко // *Економіка та управління*. – 2019. – № 3 (26). – С. 25–31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2019\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2019_3_5)

2. Хартман, А. Стратегії успіху в Інтернет–економіці / А. Хартман, Дж. Сифоніс; пер. з англ. П. Бистров. – М.: ЛОРИ, 2001. – 274 с..

3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing*

4. Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. doi: 10.1509/jmkg.75.4.132.

5. Chirani, E., & Zebardast, E. (2014). The impact of external environment on marketing strategies of Iranian insurance companies. *African Journal of Business Management*, 8(11), 425–432. doi: 10.5897/AJBM2013.7113

6. Prokhorova, O., & Samborska, I. (2019). Formation of a Marketing Strategy in the Conditions of Uncertainty. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 232–240. doi: 10.21272/mmi.2019.2–20.

7. Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18–26.

8. Ільїна Л. В. Стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки / Л. В. Ільїна // *Економічний часопис–XXI*. – 2021. – № 1–2 (2). – С. 46–50. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economyukraine.com.ua/pdf/1\\_2021\\_ukr/10.pdf](http://economyukraine.com.ua/pdf/1_2021_ukr/10.pdf)

**References**

1. Hanushkevych I. I. Osnovni pidkhody do formuvannya stratehiyi marketynhovoyi polityky / I. I. Hanushkevych, V. V. Ponomarenko // *Ekonomika ta upravlinnya*. – 2019. – № 3 (26). – S. 25–31. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2019\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2019_3_5)

2. Khartman, A. *Stratehiyi uspikhu v Internet–ekonomitsi* / A. Khartman, Dzh. Syfonis; per. z anhl. P. Bystrov. – M.: LORY, 2001. – 274 s..

3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing*

4. Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. doi: 10.1509/jmkg.75.4.132.

5. Chirani, E., & Zebardast, E. (2014). The impact of external environment on marketing strategies of Iranian insurance companies. *African Journal of Business Management*, 8(11), 425–432. doi: 10.5897/AJBM2013.7113

6. Prokhorova, O., & Samborska, I. (2019). Formation of a Marketing Strategy in the Conditions of Uncertainty. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 232–240. doi: 10.21272/mmi.2019.2–20.

7. Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18–26.

8. Ільїна Л. В. Стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки / Л. В. Ільїна // *Економічний часопис–KhKhl*. – 2021. – № 1–2 (2). – С. 46–50. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://economyukraine.com.ua/pdf/1\\_2021\\_ukr/10.pdf](http://economyukraine.com.ua/pdf/1_2021_ukr/10.pdf)

**Дані про автора**

**Лебедєва Еліза Вячеславівна,**

магістрант, кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: Somerhalder506@gmail.com

**Data about the author**

**Eliza Liebiedieva,**

Postgraduate of the Department of Marketing and Communication Design, Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: Somerhalder506@gmail.com



# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.341.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403189>

СТУДІНСЬКА Г. Я.

## Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки

**Об'єктом дослідження** є інновації в аграрній сфері в умовах сталого розвитку країни.

**Предметом дослідження** є вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки в контексті її сталого розвитку.

**Метою дослідження** є розкриття механізму впливу інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки в контексті сталого розвитку України.

**Висновки:** застосування інновацій в аграрній сфері має за мету не тільки підвищити ефективність аграрного виробництва, суттєво покращити соціально-економічні умови життя у сільській місцевості, а й вплинути на зміни секторальної структури національної економіки, що забезпечить прискорені темпи економічного зростання країни за рахунок отримання вищого рівня доданої вартості, що створюється у другому, третьому та четвертому секторах економіки. До інновацій прямого впливу відносимо технічні, технологічні та організаційні, оскільки їх застосування призводить до більш швидкого отримання економічного ефекту та більш суттєвих змін у секторальній структурі національної економіки. До інновацій опосередкованого впливу відносимо більш сучасні інновації – соціальні, маркетингові, екологічні, інституційні та правові, вплив яких є менш потужним та віддаленим у часі. Економічна природа секторальної структури полягає у відмінних рівнях генерації доданої вартості в різних секторах, що обмежує кінцеві результати роботи аграріїв. В первинному секторі, до якого належить сільське господарство, створюється найменша додана вартість через відносну нескладність роботи, її сезонність, значний вплив на результати роботи землі, як фактора виробництва. Очікування високих результатів від економічного розвитку національного господарства України із збереженням сучасної секторальної структури економіки є даремним.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні висновків щодо впливу інновацій у аграрній сфері на зміну секторальної структури національної економіки в контексті цілей сталого розвитку України.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості застосування показників співвідношення складових секторальної структури національної економіки у якості зовнішнього ідентифікатора для моніторингу та оптимізації державного менеджменту економічним розвитком країни.

**Ключові слова:** інновація, сталий розвиток, аграрна сфера, аграрне виробництво, АПК, секторальна структура, конкурентоспроможність.

## The influence of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy

**The object of the research** is innovations in the agrarian sphere in the conditions of sustainable development of the country.

**The subject of the study** is the impact of innovations in the agricultural sphere on changes in the sectoral structure of the national economy in the context of its sustainable development.

**The purpose of the study** is to reveal the mechanism of the impact of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy in the context of sustainable development of Ukraine.

**Conclusions:** The application of innovations in the agricultural sector aims not only to increase the efficiency of agricultural production, significantly improve the socio-economic conditions of life in rural areas, but also to influence changes in the sectoral structure of the national economy, which will ensure the acceleration of the country's economic growth due to the achievement of a higher level of added value, which is created in the second, third and fourth sectors of the economy. Innovations of direct impact include technical, technological, economic, and organizational innovations, as their application leads to a faster economic effect and more significant changes in the sectoral structure of the national economy. Innovations of indirect impact include more modern innovations – social, marketing, environmental, institutional and legal, the impact of which is less powerful and distant in time. The economic nature of the sectoral structure consists in different levels of generation of added value in different sectors, which limits the final results of the work of agrarians. In the primary sector, which includes agriculture, the least added value is created due to the relative simplicity of the work, a significant impact on the results of the work of the land as a factor of production. Expecting high results from the economic development of the national economy while preserving the modern sectoral structure of the economy is in vain.

The scientific novelty consists in substantiating the conclusions regarding the impact of innovations in the agrarian sphere on the change of the sectoral structure of the national economy in the context of the goals of sustainable development of Ukraine.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of using indicators of the ratio of the components of the sectoral structure of the national economy as an external identifier for the control line and optimization of the state management of the country's economic development.

**Key words:** innovation, sustainable development, agrarian sphere, agrarian production, agricultural industry, sectoral structure, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Існує думка, що сільське господарство є найконсервативнішою галуззю економіки через те, що їй притаманна «максимально приземлена робота», а також сезонність. Разом з цим, автор цієї думки наголошує на значній ролі сільського господарства: «Певна архаїчність і консервативність, втім, не заважають сільському господарству генерувати 17% ВВП і 40% валютних надходжень» [1]. Зауважимо, що консерватизм відстоює старе, традиційне, протестує проти прогресу та розвитку. В цьому сенсі неправомірно говорити про консерватизм галузі взагалі, бо це твердження заперечує існування прогресу в сільському господарстві. Очевидно, автор мав на увазі темпи

розвитку як окремих суб'єктів господарювання в сільському господарстві, так і всієї галузі в цілому в Україні в порівнянні із темпами розвитку промисловості, сфери послуг, тим більше в порівнянні із ІТ галуззю, яка й досі сама є джерелом інновацій. Певне відставання в економічному розвитку сільського господарства, на думку Данилишина Б., викликане низьким рівнем продуктивності праці, що спричинено, деіндустріалізацією аграрного виробництва, невисокою врожайністю сільгоспкультур, надлишковою зайнятістю та нераціональною організацією виробництва [там же]. Виходячи з цієї тези, можливо визначити три основні напрями розвитку сільського господарства: модернізація аграрного

виробництва, підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності у тваринництві, удосконалення організації аграрного виробництва, що призведе до відносного скорочення зайнятості населення в сільському господарстві та забезпечить очікуване зростання продуктивності в АПК.

Інновації, як результат діяльності, що спираються на досягнення науково-технічного прогресу, мають забезпечити кількісні та якісні зміни суб'єктів господарювання, що не тільки підвищить їх загальну ефективність та конкурентоспроможність через впровадження комплексних рішень у зазначених напрямках, а й вплине на якісну зміну секторальної структури економіки України.

Об'єктом дослідження є інновації в аграрній сфері в умовах сталого розвитку країни.

**Предметом дослідження** є вплив інновацій аграрної сфери на зміни секторальної структури національної економіки в контексті її сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Норвезький економіст Ерік Райнерт, аналізуючи та порівнюючи економічний розвиток різних країн світу, приходять до фундаментального висновку, що «жодна держава ще ніколи не стала заможною завдяки сільському господарству». Ставка на розвиток аграрного виробництва гальмувала загальний розвиток країни, оскільки виробники сировинної продукції та матеріалів залежать від темпів зростання переробної промисловості. Країни, які обирають за орієнтир розвиток сільського господарства, відсутні в переліку розвинених країн світу [2]. До нього ще в XVI столітті Антоніо Серра писав, що успіх країни залежить від рівня розвитку ремесла, працьовитості та винахідливості населення, розвитку торгівлі та політики уряду. Одразу наголосимо, що мова йде не про необхідність гальмування розвитку сільського господарства у країні, а про перенесення акцентів в економічному розвитку на його технологічність, інноваційність, пріоритетний розвиток переробної промисловості, ІТ галузі та сфери послуг, що повинно змінити секторальну структуру національного господарства.

Питання оптимізації секторальної структури національної економіки привертає увагу і вітчизняних науковців тому, що причини ефективності економічного розвитку країни криються саме у ній, отже всі інновації АПК мають бути цілеспрямовані на її оптимізацію.

Зовнішнім ідентифікатором оптимальності секторальної структури економіки країни виступає структура її експорту, яка в Україні відповідає більш сировинній державі тому, що саме аграрна продукція є основним джерелом іноземної валюти. Грищук А.М. справедливо вважає, що така ситуація ставить економіку в залежність від світових цін на експортні товари. Україна зміцнює свій статус «сировинного придатка», роблячи акцент на виробництві аграрної монопродукції, тому надалі необхідно розвивати експорт інтенсивним шляхом, збільшуючи поставки продукції з доданою вартістю, аби нівелювати цей статус [3, С. 115]. Автор справедливо звертає увагу на неоптимальну секторальну структуру економіки України та вважає, що впровадження інновацій в АПК забезпечать суттєве підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Інноваційний розвиток АПК на думку Грищука А.М. передбачає: 1) Державну підтримку та пріоритетність випуску якісної аграрної продукції з високою доданою вартістю; 2) Необхідність розвитку вітчизняного агросектору у тісній співпраці з науково-дослідними установами, освітянами та розвитку інноваційної інфраструктури АПК для впровадження результатів наукових досліджень і розробок [3, с. 119]. Автор визначає умови інноваційного розвитку та залишає за контекстом дослідження його зв'язок із секторальною структурою національної економіки.

Сус Т.Й та Прокопишин М.М. також досліджують питання оптимальності секторальної структури економіки, але в контексті закону спадної віддачі (law of diminishing returns), за яким при збільшенні обсягів виробництва відбувається зниження віддачі факторів виробництва, тобто – зниження граничної продуктивності факторів [4]. Саме тому, на думку авторів ефективна економічна політика держави має бути спрямована на розвиток галузей зі зростаючою віддачею, тобто промисловості, в першу чергу, а модель розвитку сільського господарства має бути інноваційною, такою, що поєднує організаційні структури, що здійснюють апробацію та комерційну реалізацію наукових знань і технологій та займаються виробничою діяльністю [4, с. 119].

Ґрунтовним та тривалим є дослідження парадоксального феномену – пастки бідності окремих країн Утковської Т.Є., яка стверджує, що «пастка бідності в Україні – це самопоглиблювана соці-

ально–економічна вирва, тобто самопідтримуваний механізм консервації бідності населення та деградації економіки, в яку втягнені всі учасники – і її жертви, і творці. Жертви – переважна більшість населення – страждають не лише матеріально від низького рівня життя, а й морально від неможливості цивілізовано реалізувати свій потенціал у рідній країні та від повної втрати довіри до державної влади» [5]. Науковець розглядає причини цієї пастки у замкненому колі, де відсутність надійних прав власності стримують залучення інвестицій та їх короткостроковість, що призводить до виведення капіталу з країни, злиття бізнесу та влади, і як результат – до моделі консервації структури слабкої економіки; як подальший результат цього ланцюжка – низькі доходи населення, стиснення внутрішнього ринку та слабка економіка. Абсолютно логічними є висновки дослідниці: 1) Критично важливим для країни є те, які саме види діяльності домінують у її економіці; 2) Існує глибокий вододіл між двома типами економічної діяльності, які визначають долю нації, – бути їй багатою та процвітаючою чи бідною та відсталою. Цей вододіл визначається спроможністю економічної діяльності генерувати спадну або зростаючу віддачу; 3) Розбагатіли ті країни, що поставили собі на службу зростаючу віддачу через субсидювання та захист динамічних галузей обробної промисловості й розвиток технологій [5]. Зв'язок між секторальною структурою економіки та рівнем добробуту в країні авторка визнала, але причини цього зв'язку також залишила за контекстом свого дослідження.

Гребеннікова А. А. також приходять до висновку, що сільське господарство на шляху до підвищення ефективності й конкурентоспроможності значною мірою залежить від інноваційно–інвестиційного забезпечення діяльності аграрних підприємств, спрямованої на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та впровадження на ринок нових товарів і послуг. Дослідниця зауважує на багатогранність інновацій в сільському господарстві: зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері, мета яких – одержання економічного ефекту, спрямованого на задоволення певних суспільних потреб людського буття. На думку авторки, сільське господарство потребує розробки та впровадження інноваційної моделі розвитку, що поєднає науково–виробни-

чі підприємства, університети, державні лабораторії, технопарки й інкубатори, а також комплекс інститутів правового, фінансового і соціального характеру, які забезпечують інноваційні процеси й мають міцне національне коріння, традиції, політичні та культурні особливості [6]. Важливим у висновках автора є комплексний погляд на розвиток аграрної сфери, який передбачає необхідність інтеграції вирішення питань в аграрному виробництві та розвитку сільських територій, що в результаті сприятиме оптимізації секторальної структури національної економіки.

Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері в контексті сучасної трансформації організаційної побудови НААН, що поєднає організацію фундаментальних і прикладних досліджень та розбудову підсистеми впровадження інновацій в аграрній сфері як на державному, так і на регіональному рівнях, здійснив Саблук П.Т. Дослідник визначив основні сучасні проблеми розвитку аграрного сектору, сільських територій та підкреслив необхідність підтримки вітчизняної науки для отримання соціально–економічного ефекту від цього розвитку в майбутньому [7]. Організаційні інновації, що розглядаються науковцем також впливатиме на необхідні зміни секторальної структури економіки в довгостроковому періоді.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проблеми економічного розвитку країни дослідники цілком справедливо пов'язують із секторальною структурою національної економіки, звертаючи увагу на необхідність пріоритетного розвитку галузей зі зростаючою віддачею та формуванні довгих вартісних ланцюгів (глибокій переробці). При цьому більшість науковців визначають інновації інструментом трансформації секторальної структури економіки. Разом з тим, потребує пояснення механізм та економічна природа впливу інновацій на секторальну структуру економіки. Важливим залишається і визначення сукупності інновацій, що здатні оптимізувати секторальну структуру.

**Метою дослідження** є розкриття механізму впливу інновацій аграрної сфери на зміни секторальної структури національної економіки в контексті сталого розвитку України.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання: Дослідити види та типи інновацій, що можливо застосовувати для ефективного розвитку аграрного виробництва та сільських територій;

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Обґрунтувати власну класифікацію інновацій аграрної сфери;

Визначити перелік тих інновацій, які здатні впливати на трансформацію секторальної структури національної економіки;

Розкрити економічну природу проблем секторальної структури сировинної економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Автор теорії інноваційного розвитку австрійський економіст Шумпетер Й. висловив гіпотезу про нерівномірність виникнення інновацій в економічній системі. Він вважав, що концентрація певних нововведень в окремих галузях створює цілі хвилі нововведень та довів цю тезу через визначення перших чотирьох таких хвиль з виокремленням ключового фактора, що став імпульсом до подальшого розвитку світової економіки. Джерелом першої хвилі (1790–1840 рр.) стала механізація праці в текстильній промисловості; винахід парового двигуна та розвиток залізничного транспорту призвів до другої хвилі змін (1840–1890 рр.) в світовій економіці; глобальна електрифікація та розвиток металургії спричинили третю хвилю (1890–1940 рр.) загального розвитку економіки; поштовхом до четвертої хвилі (1940–1990 рр.) світових змін став розвиток нафтової промисловості та органічної хімії.

Розвиток мікроелектроніки та комп'ютерної техніки, очевидно, можливо розглядати як п'яту хвилю загального розвитку світової економіки, Інтернет, біотехнології – шостою та сьомою. Значний вплив на економічний розвиток спричинив маркетинг та брендинг.

Принциповим моментом теорії Шумпетера Й. була думка про те, що нове з'являється поряд із традиційним, тисне на нього та зумовлює необхідність у структурних змінах. Науковець вперше підкреслив, що інновації, з одного боку, призводять до економічного ефекту, а, з іншого боку, є руйнівними. Важливо, щоб розміри ефекту були більшими за руйнування. Розвиток за Шумпетером – це новий циклічний виток, що формується прогресивними умовами та людьми, які їх опанували. Значна роль у впровадженні інновацій належить підприємцям, що здатні зрозуміти їх сутність та реалізувати. Інновація за Шумпетером – це нова функція виробництва. Кожна інновація, на його думку, має свій власний життєвий цикл (розробка, випробовування, вихід на ринок, зростання, насичення і спад) та здатна змінюва-

ти економічну систему з одного стану її рівноваги в іншу. Шумпетер Й. запропонував і першу класифікацію інновацій, об'єднавши їх в групи:

1) виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;

3) застосування нових матеріалів;

4) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни;

5) впровадження нових організаційних форм [8].

Більшість дослідників, що намагались удосконалити теорію економічного розвитку Шумпетера Й., змінювали запропоновану класифікацію інновацій за дуже близькими критеріями: «рівень новизни», «ступінь новизни», «характер новизни», «масштаби поширення», що приводило до зміни формулювань із збереженням минулого змісту. Сучасний технічний та технологічний розвиток світової економіки, глобалізація всіх процесів прискорили як темпи виникнення інновацій, так і темпи їх розповсюдження, що стало причиною появи нових підходів і до класифікації інновацій, зокрема за критерієм «сфера впливу» поряд із технічними, технологічними, організаційними, економічними інноваціями почали виокремлювати екологічні, соціальні та маркетингові, правові [9]. Саме ця ідея Ілляшенко С.М. щодо класифікації інновацій відповідає викликам, що стоять перед вітчизняною аграрною сферою, адже інноваційний розвиток сільського господарства передбачає інтеграцію вирішення питань підвищення ефективності аграрного виробництва та соціально-економічний розвиток сільських територій, що потребує інтеграції всіх вище перелічених інновацій. Виключенням стануть економічні інновації, яких в нашій класифікації не буде через відсутність в наукових джерелах зрозумілого визначення, прикладів такого виду інновацій. У Swann G.M.P. зустрічається «економіка інновацій» та не економічна інновація, де автор визначає економічну інновацію, як «успішну експлуатацію нової ідеї» [10, с. 25]. Результати наших міркувань в цьому напрямку представимо у вигляді таблиці. Проаналізуємо цей перелік інновацій щодо їх здатності впливати на секторальну структуру економіки.

Технічні інновації в аграрному виробництві призводять до підвищення продуктивності праці, зни-

Таблиця 1. Класифікація сучасних інновацій у аграрній сфері

№	Перелік інновацій для підвищення/покращення	
	Ефективності аграрного виробництва	Соціально-економічних умов сільських територій
<b>I. ТЕХНІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>		
1	Модернізація технічних засобів виробництва (трактори, комбайни, сіялки, борони, культиватори, жатки, молотарки тощо)	Забезпечення Інтернет зв'язку останнього покоління
2	Реконструкція господарських будівель та приміщень	Влаштування транспортної інфраструктури (дороги, тротуари, площадки, зупинки, паркани, ліхтарі)
3	Будівництво переробного підприємства	Розбудова соціальної інфраструктури: школи, садочки, бібліотека, заклади відпочинку та громадського харчування
<b>II. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>		
4	Сівозміна, зрошуване землеробство, точне тваринництво	Очисні споруди ОТГ
5	Smart agriculture, розумні теплиці, комп'ютерний зір і штучний інтелект (AI) GPS–технології, дрони, супутниковий супровід EOS SAT безпілотні дрони	Модернізація вуличного освітлення
6	Виробництво органічної продукції; IP на базі сенсорних технологій, точне землеробство в закритому просторі (indoor farming)	Термомодернізація закладів соціальної сфери та житлових будинків
7	Ресурсозберігаючі технології: mini–till (мін–ний обробіток ґрунту), no–till (нульовий обробіток ґрунту), strip–till (смугова оранка); гідропоніка, аквапоніка	Технологія «smart home», «digital house», «smart–територія»
<b>III. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ</b>		
8	Ефективний виробничий менеджмент виробництва	Раціональне планування організації території
9	Краудфандинг	Ефективний менеджмент органів місцевої влади
<b>IV. СОЦІАЛЬНО–ЕКОНОМІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>		
10	Залучення іноземних інвестицій та грантів	Залучення зовнішнього фінансування (Виробництво органічної продукції, Програма «Робота», зокрема створення теплиць)
11	Розвиток сфери послуг – додаткові робочі місця	Психологічні тренінги мешканців
12	Підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня працівників	Безкоштовна соціальна допомога
<b>V. ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>		
13	Ресурсозберігаючі технології у виробництві, безвідходне виробництво,	Сортування сміття, його утилізація або переробка,
14	Стандартизація виробництва та продукції	Енергозберігаючі технології в приватних господарствах
15	Зелена енергетика (вітряки, сонячні станції)	Зелена електрифікація приватного домогосподарства
<b>VI. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ІННОВАЦІЇ</b>		
16	Формування корпоративної культури суб'єкту господарювання	Формування корпоративної культури села, селища, ОТГ
17	Створення альтернативних пенсійних фондів	Створення місцевої каси взаємної допомоги
18	Формування місцевих правил поведінки	Створення третейського суду
<b>VII. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ</b>		
19	Проведення екскурсій на виробництві	Створення туристичної ланки місцевості
20	Проведення ярмарок та участь в зовнішніх ярмарках	Проведення культурних заходів
21	Просування продукції, підприємства у зовнішньому просторі	Просування території у зовнішньому середовищі
22	Формування корпоративного бренду та бренд–товарів	Формування територіального бренду

Джерело: запропоновано автором

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

ження собівартості продукції та збільшення прибутків, підвищення ефективності господарства та його конкурентоспроможності. Будівництво переробного підприємства в межах певного територіального об'єднання вирішує також цілий перелік соціально–економічних питань сільської території. Перш за все, це додаткові робочі місця, додаткові податки у бюджети всіх рівнів, зростання доходів домогосподарств, підвищення споживчої спроможності місцевого населення, яка сприяє розширенню сфери послуг у сільській місцевості.

Поява переробного підприємства та розширення сфери послуг забезпечать перехід аграрного виробництва від простого сировинного до більш вартісного, що і стане тим важелем, який вплине на трансформаційні зміни секторальної структури національної економіки.

Технічні інновації, що можуть бути застосовані для покращення соціально–економічних умов проживання на сільській території, деполяризують різницю з міськими умовами проживання та сприяють стримуванню міграції сільського населення у міста, що вирішить питання дефіциту робочих рук в аграрних виробництвах, поверне кваліфікованих та дипломованих спеціалістів на їх малу Батьківщину. Наявність таких спеціалістів також буде впливати на продуктивність праці та змінювати секторальну структуру економіки в цілому. Впровадження технічних інновацій можливо вже на перших кроках реформування аграрної сфери, оскільки це потребує залучення значних фінансових ресурсів при відносно низьких організаційних витратах.

Технологічні інновації є більш складними для впровадження, оскільки передбачають досить тривалий підготовчий період (вивчення алгоритму впровадження, налаштування обладнання, опрацювання, розрахунки нормативів тощо); можуть мати різні результати через застосування їх у відмінних умовах. Крім того, технологічна інновація передбачає наявність певної технічної інфраструктури, організаційної та наукової компоненти, поєднання яких зіштовхується з низкою проблем: інфраструктура стара, потребує реконструкції чи заміни, кваліфікація кадрів низька, наукову складову опанувати не має можливості.

Технологічні інновації відіграють особливу роль у покращенні соціально–економічних умов розвитку сільської території, адже мова йде про доступ до якісної питної води, яка впливає на стан здоров'я та тривалість життя. Технологічні інно-

вації мають покращити як внутрішні умови проживання мешканців домогосподарств, так і зовнішні умови проживання у сільській місцевості. До внутрішніх умов відноситься тепло– та енерго– збереження, а також поява додаткового вільного часу, який можливо використати на особистий розвиток та відпочинок. Проблемою технологічних інновацій є їх висока вартість та складність опанування. До зовнішніх умов відноситься влаштування очисних споруд, зовнішнього освітлення, smart територій тощо.

На відміну від технологічних, організаційні інновації є найдешевшим та найпростішим видом інновацій. Бар'єром до їх впровадження стає адміністративний супротив, відсутність виконавчої дисципліни та субординації, а також низько кваліфіковані управлінські кадри.

Соціально–економічні інновації в аграрній сфері є не менш важливими в її ефективному розвитку, оскільки передбачають отримання соціальних ефектів, забезпечують інтеграцію мешканців сільської території через реалізацію 10–ої крос секторальної цілі сталого розвитку країни – зменшення нерівності всередині країн та між країнами. Поляризація умов проживання у міській та сільській місцевості в Україні є гострою, навіть, загрозовою, оскільки за 32 роки незалежності країни призвела до демографічної кризи на селі. Зокрема, офіційно припинили своє існування понад 600 населених пунктів [11]. Залучення зовнішнього фінансування (іноземних інвестицій, грантів, позик), а також вітчизняних програм («Робота», зокрема) фінансування аграрного виробництва та потреб сільських територій, сприятиме їх економічному розвитку. Запорукою ефективного впровадження соціально–економічних інновацій є економічний розвиток сільської місцевості та правильна обрана стратегія її розвитку, що має враховувати місцеві проблеми, потреби та потенціал.

Сталий розвиток аграрної сфери сприяє досягненню його семи цілей: Цілі 2 (Покінчити з голодом, забезпечити продовольчу безпеку і поліпшення харчування і сприяти сталому розвитку сільського господарства); Цілі 3 – Забезпечити здоровий спосіб життя і сприяти добробуту для всіх в будь–якому віці; Цілі 6 – Забезпечити наявність і раціональне використання водних ресурсів та санітарії для всіх; Цілі 10 – Зменшити нерівність всередині країн і між ними; Цілі 11 – Зробити міста і населені пункти відкрити–

ми, безпечними, життєздатними і стійкими; Цілі 12 – Забезпечити стійкі моделі споживання і виробництва; Цілі 13 – Вжити термінових заходів з боротьби зі зміною клімату та її наслідками через впровадження саме екологічних інновацій.

Інституційні або правові інновації аграрної сфери є базовими для формування умов вибудови нової моделі ефективного розвитку аграрного виробництва та сільської території, бо забезпечують суспільні правила співіснування, комунікації та взаємної допомоги працівників та мешканців. Впровадження таких інновацій здійснюється після ретельного суспільного обговорення в державі, колективі або громаді. За характером цей вид інновацій межує із організаційним видом інновацій, але має певні відмінності, зокрема, організаційні інновації належать до вертикальної комунікації, а інституційні та правові – до горизонтальної або колективної комунікації.

Маркетингові інновації просування товарів, послуг отримали широке застосування в українському господарстві на початку 2000-х років. Створювати територіальні бренди та їх просувати в Україні почали ще пізніше, але ці інновації довели свою ефективність та заслуговують їх використання для розвитку аграрної сфери нашої країни. Маркетингові інновації також межують з організаційними інноваціями, але за характером та об'єктами застосування мають свої відмінності, саме тому є виокремленими в табл. 1. Просування товарів, послуг, територій створюють також додану вартість, бо потребують розвитку сфери послуг (логістика, транспортування, реклама, консалтинг тощо), що безпосередньо впливає на зміну секторальної структури національної економіки.

Щодо економічної природи та ролі секторальної структури економіки та її впливу на загальний економічний розвиток країни. Секторальна структура світового господарства представлена наступним співвідношенням: первинний сектор – 5,9%, другий сектор – 30,5%, третій сектор – 63,6%. У разі, коли частка первинного сектора в країні вища за середню світову (5,9%), рівень ВВП на душу населення в цих країнах є нижчим за середню світовий (10 365 дол. США), виключення складає лише одна країна – Аргентина, де частка первинного сектора складає 10%, а ВВП на душу населення – 12 474 дол. США. Частка первинного сектора у національному господарстві України в 2015 році складала 13,3%, а

в 2017 році – вже 15%, та має тенденцію до подальшого збільшення (в 2020 році майже 20%), отже рівень ВВП на душу населення приречений бути нижчим за середньосвітовий [12]. Причина криється у відмінності розміру доданої вартості, що генерується в різних секторах економіки. В первинному секторі, до якого належить сільське господарство, створюється найменша додана вартість через відносну примітивність роботи, значний вплив на результати роботи землі, як фактора виробництва. Отже, економічна природа секторальної структури, що полягає у рівні генерації доданої вартості в різних секторах, обмежує кінцеві результати роботи аграріїв.

### Висновки

Сучасний технічний та технологічний розвиток світової економіки, глобалізація всіх процесів прискорили як темпи виникнення інновацій, так і темпи їх розповсюдження, що стало причиною появи поряд з інноваціями технічними, технологічними, організаційними, економічними нових видів інновацій – екологічних, соціальних, маркетингових, інституційних та правових. Застосування інновацій в аграрній сфері має за мету не тільки підвищити ефективність аграрного виробництва, суттєво покращити соціально-економічні умови життя у сільській місцевості, а й вплинути на зміни секторальної структури національної економіки, що забезпечить прискоренні темпи економічного зростання країни за рахунок досягнення вищого рівня доданої вартості, що створюється у другому, третьому та четвертому секторах економіки. Класифікація інновацій в аграрній сфері стане в нагоді під час планування їх та впровадження аграрними підприємствами та територіальними громадами. Кожний вид інновацій напряду чи опосередковано впливає на трансформацію секторальної структури національної економіки. До інновацій прямого впливу відносяться технічні, технологічні та організаційні, оскільки їх застосування призводить до більш швидкого отримання економічного ефекту та більш суттєвих змін у секторальній структурі національної економіки. До інновацій опосередкованого впливу відносяться більш сучасні інновації – соціальні, маркетингові, екологічні, інституційні та правові, вплив яких є менш потужним та віддаленим у часі.

Економічна природа секторальної структури полягає у відмінних рівнях генерації доданої вар-



тості в різних секторах, що обмежує кінцеві результати роботи аграріїв. В первинному секторі, до якого належить сільське господарство, створюється найменша додана вартість через відносну нескладність роботи, її сезонність, значний вплив на результати роботи землі, як фактора виробництва. Очікування високих результатів від економічного розвитку національного господарства України із збереженням сучасної секторальної структури економіки є даремним.

### Список використаних джерел

1. Кравченко В. Інновації та АПК: чому за таким союзом майбутнє. URL: <http://surl.li/lspfw> [українською мовою].
2. Райнерт Е. С. Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними / Е. С. Райнерт. – К: Темпора, 2014. – 444 с. [українською мовою].
3. Грищук А.М. Інноваційні перетворення в АПК України: проблеми та перспективи / А.М. Грищук // Економіка і суспільство. Випуск № 18 / 2018. – С. 115–121 [українською мовою].
4. Сус Т.Й., Прокопишин М.М. Основні напрями розвитку агропромислового комплексу України в умовах глобалізації / М.М. Прокопишин, Т.Й. Сус // Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics», No 4, 2017. – С.114–126 [українською мовою].
5. Унтковська Т.Є. Як України вирватися з пастки бідності / Т.Є. Унтковська // Дзеркало тижня 19 лютого 2016 р. URL: <http://surl.li/ltparp> [українською мовою].
6. Гребеннікова А. А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі / А. А. Гребеннікова // Ефективна економіка. – 2016. – No 12. URL: <http://surl.li/ltpbao>
7. Саблук П.Т. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері / П.Т. Саблук // Економіка АПК, 2021. – № 6. – С.16–25 [українською мовою].
8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Моногр. / ВД «К–МА» Переклад В. Старко, 2011. – 244 с. [українською мовою].
9. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська Книга: 2010. – 334 с. [українською мовою].
10. Swann G. P. The economics of innovation: An introduction. Cheltenham: Edward Elgar / Swann G. P. – UK. London: Edward Elgar Publishing Limited. 2009. 320 p. URL: <http://surl.li/mcqm> [англійською мовою].

11. Покинуті міста та села України, від яких мурахи по шкірі / офіційний сайт Travel–guide.in.ua // URL: <http://surl.li/lwate> [українською мовою].

12. Студінська Г.Я. Секторальна структура національної економіки як виклик розвитку України в умовах післявоєнної відновлення. Матеріали міжнародної науково–практичної конференції «Фінансово–кредитне та обліково–аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України» (5–6 жовтня 2023 року).

### References

1. Kravchenko V. Innovatsiyi ta APK: chomu za takim soyuzom maybutnye. [Innovations and agro–industrial complex: why such a union is the future]. URL: <http://surl.li/lspfw> [In Ukrainian].
2. Raynert E. S. Yak bahati krayiny zabahatily... i chomu bidni krayiny lyshayutsya bidnymy [How rich countries got rich... and why poor countries remain poor] / E. S. Raynert. – K: Tempora, 2014. – 444 p. [In Ukrainian].
3. Hryshchuk A.M. Innovatsiyini peretvorennya v APK Ukrayiny: problemy ta perspektyvy [Innovative transformations in the agricultural sector of Ukraine: problems and prospects] / A.M. Hryshchuk // Ekonomika i suspilstvo. Vypusk № 18 / 2018. – P. 115–121 [In Ukrainian].
4. Sus T.Y., Prokopyshyn M.M. Osnovni napryamy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi [The main directions of the development of the agro–industrial complex of Ukraine in the conditions of globalization] / M.M. Prokopyshyn, T.Y. Sus // Elektronne naukove vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics», No 4, 2017. – P.114–126 [In Ukrainian].
5. Untkovs'ka T. Yak Ukrayiny vyrvatysya z pastky bidnosti [How Ukraine can break out of the poverty trap] / T.YE. Untkovska // Dzerkalo tyzhnya 19 lyutoho 2016 r. URL: <http://surl.li/ltparp> [In Ukrainian].
6. Hrebennikova A. A. Rozvytok silskoho hospodarstva na innovatsiyiniy osnovi [Development of agriculture on an innovative basis] / A. A. Hrebennikova // Efektyvna ekonomika. – 2016. – No 12. URL: <http://surl.li/ltpbao> [In Ukrainian].
7. Sabluk P.T. Naukove obgruntuvannya innovatsiyinoho rozvytku v ahraryniy sferi [Scientific justification of innovative development in the agricultural sphere] / P.T. Sabluk // Ekonomika APK, 2021. – № 6. – P.16–25 [In Ukrainian].
8. Shumpeter Y. Teoriya ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennya prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу [Theory of economic development. A study of earnings, capital, credit, interest, and the business cycle]. Monohr. Perklad V.Starko, 2011. – 244 p.

9. Ilyashenko S.M. Innovatsiyny menedzhment: pidruchnyk [Innovative management: textbook] / S.M. Ilyashenko. – Sumy: VTD – Universytet · ska Knyha, 2010. – 334 p. [In Ukrainian].

10. Swann G. P. The economics of innovation: An introduction. Cheltenham: Edward Elgar / Swann G. P. – UK. London: Edward Elgar Publishing Limited. 2009. 320 p. URL: <http://surl.li/mcqym> [In English]

11. Pokynuti mista ta sela Ukrainy, vid yakykh mura-khy po shkiri [Abandoned cities and villages of Ukraine that give you goosebumps] / ofitsiyny sayt Travel-guide.in.ua // URL: <http://surl.li/lwate> [In Ukrainian].

12. Studinska H.YA. Sektoralna struktura natsionalnoyi ekonomiky yak vykyk rozvytku Ukrainy v umovakh pislyavoyennoyi vidnovlennya [The sectoral structure of the national economy as a challenge for the development

of Ukraine in the conditions of post-war recovery.] Materialy mizhnarodnoyi nauково–pratychnoyi konferentsiyi «Finansovo–kredytne ta oblikovo–analitichne zabezpechennya pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy» (5–6 zhovtnya 2023 roku).

#### Дані про автора

**Студінська Галина Яківна,**

д. е. н., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
e-mail: studinska.galina@gmail.com

#### Data about the author

**Halyna Stydinska,**

Doctor of economic sciences, senior researcher of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»  
e-mail: studinska.galina@gmail.com

УДК 658.15:338.246.027.7

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403197>

ДЯТЛОВА В. В.

МАЛІЧ Л. А.

ЮНГБЛЮД К. Е.

## Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні положення щодо антикризового управління промисловим підприємством, науково–практичні рекомендації з новітніх підходів та інноваційної складової механізму.

**Метою дослідження** є науково–прикладне обґрунтування новітніх підходів та компонентів інноваційної складової механізму антикризового управління промисловим підприємством.

**Методи дослідження.** В процесі написання статті було використано наступні методи: абстрактно–логічний, систематизації, порівняння, узагальнення.

**Результати роботи.** Обґрунтовано, що запровадження антикризового управління актуалізовано сучасним складним періодом в економіці України, в якому збільшується кількість неплатоспроможних підприємств і банкрутів. Визначено місце антикризового управління в загальному менеджменті промислових підприємств. Науково обґрунтовано і конкретизовано елементи зовнішніх і внутрішніх чинників, які зумовлюють кризу. Запропоновано поняття механізму антикризового управління як такого, що включає певні складові і елементи. Встановлено особливості механізму залежно від стану економіки. На підставі характеристики інновацій, які використовуються в управлінні промисловими підприємствами, обґрунтовано, що механізм антикризового управління повинен містити інноваційну складову з запропонованими компонентами, які спрямовані на реалізацію антикризових заходів щодо фінансового забезпечення інноваційного процесу.

**Галузь застосування результатів.** Управління промисловими підприємствами, антикризовий менеджмент, інноваційна сфера.

**Висновки.** Визначено місце антикризового управління в загальному менеджменті промислових підприємств, обґрунтовано набір чинників, що спричиняють кризу. Встановлено новітні підходи, особливості механізму антикризового управління, обґрунтовано компоненти його інноваційної складової.

**Ключові слова:** криза, чинники, антикризове управління, промислові підприємства, новітні підходи, механізм, інноваційна складова.

## Anti-crisis management of an industrial enterprise: the latest approaches and an innovative component of the mechanism

**The subject of the study** is theoretical and applied provisions on anti-crisis management of an industrial enterprise, scientific and practical recommendations on the latest approaches and innovative components of the mechanism.

**The purpose of the study** is the scientific and applied substantiation of the latest approaches and elements of the industrial enterprise anti-crisis management mechanism innovative component.

**Research methods.** In the process of writing the article, the following methods were used: abstract-logical, systematization, comparison, generalization.

**Results of work.** It is substantiated that the introduction of anti-crisis management is actualized by the current difficult period in the economy of Ukraine, in which the number of insolvent enterprises and bankrupts is increasing. The place of anti-crisis management in the general management of industrial enterprises is determined. The elements of external and internal factors that cause the crisis have been scientifically substantiated and specified. The concept of the anti-crisis management mechanism as such, which includes certain components and elements, is proposed. Features of the mechanism depending on the state of the economy are established. Based on the characteristics of innovations used in the management of industrial enterprises, it is substantiated that the mechanism of anti-crisis management should contain an innovative component with the proposed components, which are aimed at the implementation of anti-crisis measures regarding the financial support of the innovation process.

**Scope of the results application.** Management of industrial enterprises, anti-crisis management, innovation sphere.

**Conclusions.** The place of anti-crisis management in the general management of industrial enterprises is determined, the set of factors causing the crisis is substantiated. The latest approaches, features of the anti-crisis management mechanism are established, and the elements of its innovative component are substantiated.

**Key words:** crisis, factors, anti-crisis management, industrial enterprises, latest approaches, mechanism, innovative component.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економічних умов функціонування вітчизняних підприємств протягом останніх п'ятнадцяти років, спричинених спочатку глобальною фінансово-економічною кризою, нестабільністю національної економіки через відсутність єдиного політичного курсу, а потім воєнних дій, створили зовнішні чинники небезпеки, що вплинули на фінансову стабільність підприємств.

Загалом у ринкових умовах будь-який суб'єкт господарювання може опинитися в кризовій ситуації та стати фінансово неспроможним через недосконалість управлінських дій керівництва підприємства, яке не врахувало внутрішні і зовнішні ризики при прийнятті рішень. Наразі в Україні відзначається зростання внутрішніх та зовнішніх небезпек для бізнесу, які провокують дестабіліза-

цію фінансового стану підприємства. Тому в науці та практиці підприємств актуалізовано проблему організації та ефективного функціонування антикризового управління, що базується на сучасних підходах і механізмах, які запобігають впливу різних ризиків або мінімізують їх наслідки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У теоретичне підґрунтя антикризового управління значним є внесок таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Г. Азаренкова, І. Бланка, В. Кошкіна, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, О. Терещенка та ін. Систематизації проблем антикризового управління підприємством присвячено праці таких українських учених, як Є. Андрющака, Н. Брюховецької, В. Василенка, А. Грязнової, О. Коваленко, А. Ткаченко, О. Тридіда, А. Череп, А. Чернявського та ін. Визнаючи значний дорос-

бок науковців, слід визнати нагальну потребу в розробленні та обґрунтуванні сучасних підходів та новітніх механізмів, що є ефективними в умовах загострення зовнішніх і внутрішніх ризиків для українських підприємств.

**Метою дослідження** є науково–прикладне обґрунтування новітніх підходів та компонентів інноваційної складової механізму антикризового управління промисловим підприємством.

**Результати дослідження.** З часів незалежності економіка України пережила ряд криз: 1991–1994 рр. – у зв'язку з переходом від адміністративно–командної до ринкової економіки; 1995–1999 рр. – через реформу економічної системи; 2008–2015 рр. – фінансово–економічна криза; 2020–2021 рр. – економічна криза через пандемію COVID–19. А з 24 лютого 2022 р. економіка України переживає безпрецедентно складний період. І якщо в I півріччі 2022 р. порівняно з попереднім кількістю судових справ щодо банкрутства зменшилася, то вже в наступному періоді зросла [1]. Це підтверджується показниками здійснення судочинства господарськими судами за даними судової палати для розгляду справ про банкрутство Касаційного господарського суду ВС (табл. 1).

Безумовно, кризи макrorівня разом із внутрішніми причинами, що виникають на підприємстві, можуть призвести до їх неплатоспроможності та банкрутства. Ще більший вплив на підприємство здійснюють світові кризові процеси, особливо на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [2]. Розуміючи важливість стійкого розвитку, в країнах і регіонах розробляють і реалізують регіональні стратегії, зокрема з фінансової безпеки [3]. Тому антикризове управління здійснюється й на державному рівні.

Більшість вчених віддають перевагу поняттю «криза підприємства» як незапланованому, небажаному процесу, який у змозі істотно перешкодити або навіть зробити неможливим

функціонування підприємства через нестачу грошових коштів для забезпечення поточних економічних (виробничих) і фінансових (кредиторських) потреб в оборотних коштах. Але останніми роками науковці та практики розуміють кризу як такий етап розвитку, який змінює, модифікує і руйнує сформовані на підприємстві зв'язки і відносини [4]. Доведено, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Однак положення щодо наявності і обов'язковості кризи для розвитку підприємства є дискусійним. З одного боку, відповідно розуміння циклу, підприємство тільки після кризи може розпочати підйом; з іншого, з практичного досвіду, для певних підприємств стадія кризи є останньою в їхньому існуванні. На наш погляд, протиріччя немає – не кожне підприємство може пережити кризу, але є такі, що починають подальший розвиток із запровадженням інновацій.

Науковці наголошують на конструктивних функціях кризи, таких як: усунення певних елементів системи, що вичерпала потенціал; створення елементів нової системи; включення в нову систему елементів старої, які спроможні створювати перспективу для промислового підприємства. Підприємство або галузь національної економіки, які успішно пережили кризу, може отримати додаткові конкурентні переваги, освоїти нові види продукції або реорганізуватися відповідно до нових технологічних можливостей. Саме такий підхід в антикризовому управлінні розглядається британськими дослідниками Дж. Майерс і Дж. Холуша на прикладах відомих компаній.

Антикризове управління одні вчені, зокрема Е. Уткін, вважають складовою загального менеджменту. На думку інших, таких як І. Бланк та Л. Лігоненко, менеджмент повинний бути антикризовим, який враховує можливість криз і механізм їх подолання. Більшість вчених схильні до думки, що антикризове управління на підприємстві – це система заходів з діагностики кризових

**Таблиця 1. Судочинство господарськими судами щодо банкрутства \***

Рівень суду	Кількість розглянутих справ, од.		
	I півріччя 2021 р.	I півріччя 2022 р.	I півріччя 2023 р.
Місцеві господарські суди	86 589	46 221	90 501
Апеляційні господарські суди	24 709	13 155	19 977
Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду	5 961	3 215	4 182

Укладено за даними: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2023\\_prezent/Prezent\\_Kartere\\_bankr\\_viina.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Kartere_bankr_viina.pdf)

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

явищ (оцінювання ймовірності настання кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів), мінімізації втрат і фінансового оздоровлення [5].

Дійсно, функціонування підприємства в ринкових умовах пов'язано з наявністю кризових явищ, оскільки в ринковому середовищі орієнтація споживачів є динамічною, економічна поведінка контрагентів – невизначеною. Тому застосовувана система менеджменту, включаючи її підсистеми та елементи, повинна постійно корегуватися для того, щоб параметри розвитку підприємства, як вхідні, так і вихідні, були релевантні зовнішньому і внутрішньому середовищу, зокрема його організаційно–економічній і виробничій сфері. Саме наявність невідповідності параметрів розвитку спричиняє кризові явища на підприємстві. Звідси, чинники, які зумовлюють кризу, поділяють на зовнішні та внутрішні, елементи яких можуть бути в різному наборі на підприємстві, залежно від відхилень параметрів його розвитку (рис. 1).

Саме з'ясування керівниками притаманних підприємству чинників кризових явищ та відповідних ризиків у механізмі антикризового управління, формування його як ефективно функціонуючого є сучасним підходом. Слід враховувати, що набір чинників змінюється в часі, при цьому чинники, що провокували ймовірність настання негативних тенденцій в організаційно–економічній і виробни-

чій сфері підприємства в минулому можуть не бути такими в поточному чи майбутньому періоді.

Практична реалізація антикризового управління передбачає формування ефективного механізму. Поняття механізму управління загалом і антикризового зокрема є дискусійним. Здебільшого науковці під механізмом антикризового управління розуміють сукупність заходів, методів, важелів та інструментів. Однак таке розуміння на цей час є обмеженим. Іншим підходом є поняття механізму як системи з певними елементами, до яких відносять, в одному з досліджень – і фактори впливу, діагностування криз, потребу в антикризовому управлінні, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно–правове забезпечення, а також рівні управління [6]; в іншому – навіть суб'єкти і об'єкти, цілі, принципи, функції, методи, інструменти, нормативно–правове забезпечення, інформаційно–комунікативне забезпечення, критерії ефективності [7]. На наш погляд, використання системного підходу до розуміння є вірним, але ототожнення з управлінням як процесом є перебором. Механізм є тим, що використовується для впливу суб'єкту управління на об'єкт. У механізмі як системі є певні складники (нормативно–правовий, організаційний, економічний, інформаційний, комунікаційний і ін.) і елементи (принципи, способи, методи, важелі, інструменти, заходи) [8].



Рисунок 1. Зовнішні та внутрішні чинники кризи на підприємстві

Загалом механізм антикризового управління реалізується за алгоритмом [9]:

- перший етап – усунення неплатоспроможності (співставлення обсягів надходження коштів і фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді) за рахунок скорочення поточних потреб (фінансові зобов'язання) і окремих видів ліквідних активів (термінове перетворення в грошову форму);

- другий етап – відновлення фінансової стійкості (приріст власних фінансових ресурсів, насамперед, за рахунок скорочення рівня постійних і змінних витрат, проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів);

- третій етап – підтримання фінансової рівноваги в довгостроковому періоді за рахунок реалізації необхідних складових і елементів механізму.

Акценти механізму антикризового управління на промислових підприємствах може змінюватися залежно від стану економіки (стабільного, нестабільного, кризового, банкрутства), що характеризує його особливості (рис. 2).

Враховуючи сучасні політичні й економічні умови господарювання в Україні, в антикризовому менеджменті потрібно використовувати новітні підходи в управлінні, виробництві, фінансовій та маркетинговій діяльності, базисом яких є інновація. Антикризове управління на базі інновацій дозволяє сформувати ефективну політику нововведень, що сприяє функціонуванню промислових підприємств, яке уникає кризові ситуації, посідає лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Сучасною практикою доведено використання інновацій в антикризовому управлінні підпри-

ємств, які за видом є процесними, продуктовими, алокаційними та мають певні відмінності відповідно наведеної характеристики (табл. 2).

Запровадження таких видів інновацій в управління промислових підприємств націлено на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень, зумовлює виробництво і випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Однак є нагальна потреба у розбудові інноваційної інфраструктури в Україні, зокрема функціонуванні таких державних і приватних установ та організацій, як технопарки, інноваційно–технологічні центри, лабораторії в складі великих корпорацій, бізнес–інкубатори, інноваційно–технологічні та інжинірингові фірми, позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно–гарантійні організації небанківського сектора, банки та фінансово–промислові групи, орієнтовані на інноваційно–технологічну діяльність, центри експертизи та інші [10]. Розвиток інноваційної інфраструктури в Україні має стати організаційно–матеріальною, фінансово–кредитною та інформаційною базою для створення умов, що сприятимуть комерціалізації наукових ідей і науково–технічної продукції з високою конкурентоспроможністю, посиленню конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках в майбутньому.

Управління інноваційною діяльністю, як специфічна складова загального менеджменту промислових підприємств, повинне теж бути включеним в антикризовий механізм. Під час ухвалення інноваційних рішень слід враховувати не тільки особливості запроваджуваних інновацій, але й наявність ризиків та ефективних антикри-



**Рисунок 2. Особливість механізму антикризового управління залежно від стану економіки**

**Таблиця 2. Види та характеристика інновацій в антикризовому управлінні промислових підприємств**

№	Вид інновації	Характеристика інновації
1	Процесна	Інновація, яка забезпечує взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, а також технологічні процеси випуску продукції
2	Продуктова	Інновація, яка полягає у виборі й освоєнні нових видів діяльності, продукції, для реалізації яких необхідна попередня розробка нового продукту та технології виробництва
3	Алокаційна	Інновація, яка проявляється в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів, відповідальності працівників

зових заходів. Інноваційне антикризове управління пов'язане із залученням різних ресурсів, основними з яких є інвестиції, що спрямовуються на наукові, технічні, інформаційні розробки та технологічне освоєння масштабного виробництва нової продукції.

Досвід з подолання кризових ситуацій підприємствами багатьох країн, зокрема Європейського Союзу, дозволяє сформулювати базис системи державного антикризового управління в Україні. Актуальним в цій системі управління є включення інноваційних напрямів, які дозволяють вияви-

ти резерви і методи підвищення прибутковості та ліквідності підприємства. Інноваційні напрями в контексті реалізації механізму антикризового управління можуть стати основою для створення антикризової програми промислового підприємства в довгостроковому періоді [10].

Отже, механізм антикризового управління на промислових підприємствах повинен включати інноваційну складову, в якій пропонуються наступні компоненти (рис. 3). Запропоновані компоненти інноваційної складової механізму антикризового управління на промислових під-

**Рисунок 3. Компоненти інноваційної складової механізму антикризового управління на підприємствах**

приємства спрямовані, перш за все, на реалізацію антикризових заходів з фінансового забезпечення інноваційного процесу щодо техніко–технологічної складової підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, яка виробляється, застосовуваних технологій, а, отже, і підприємства загалом.

### Висновки

Економіка України, що пережила ряд криз, з 2022 р. знаходиться в безпрецедентно складному періоді, в якому збільшується кількість неплатоспроможних підприємств і банкрутів. Для усунення кризових явищ на державному та мікрорівні запроваджується антикризове управління. Визначено місце антикризового управління в загальному менеджменті промислових підприємств. В обґрунтованому поділі чинників, які зумовлюють кризу, на зовнішні та внутрішні, конкретизовано їх елементи, які можуть бути в різному наборі на підприємстві та змінюватися в часі, провокувати ймовірність настання різних тенденцій в організаційно–економічній і виробничій сфері підприємства.

Запропоновано розуміння механізму антикризового управління з точки зору системного підходу як такого, що включає певні складники (нормативно–правовий, організаційний, економічний, інформаційний, комунікаційний і ін.) і елементи (принципи, способи, методи, важелі, інструменти, заходи). Встановлено особливості механізму залежно від стану економіки (стабільного, нестабільного, кризового, банкрутства). Обґрунтовано, виходячи з характеристики інновацій, використовуваних в менеджменті промислових підприємств, що механізм антикризового управління повинен включати інноваційну складову, в якій запропоновано певні компоненти, спрямовані на реалізацію антикризових заходів з фінансового забезпечення інноваційного процесу. Запровадження їх в практичну діяльність сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та промислових підприємств загалом.

### Список використаних джерел

1. Стащук О. В., Шостак Л. В., Бублик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство: Електронний журнал. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1801>.

2. Diatlova V., Polozhentseva K. Foreign economic activities of Ukraine: regional features, trends and directions for development. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2019. № 4 (58). P. 72–79.

3. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Yu., Diatlova V., Derkach Ju., Goncharenko A., Voronko–Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. P. 253–265.

4. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.

5. Марачевська А.В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13–02. P. 8–13.

6. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310.

7. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка: Електронне видання*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf).

8. Дятлова В.В., Вознюк С.В. Система технічного регулювання в Україні: етапи і механізми трансформації. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2013. Вип. 2. С. 144–148.

9. Маліч Л.А., Гашутіна О.Е. Інноваційні аспекти реалізації механізму антикризового управління на сучасних підприємствах України. *Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально–економічного розвитку: Зб. наук. праць Донецького державного університету управління*. 2019. Серія «Економіка». Том XX. Вип. 311. С. 76–84.

10. Дятлова В.В., Солідор Н.А., Єрохіна Д.О. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 4 (263). С. 34–41.

### References

1. Stashchuk O. V., Shostak L. V., Bulyk D. V. (2022). Bankrutstvo pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Bankruptcy of enterprises under martial law]. *Ekononika ta suspilstvo: Elektronnyi zhurnal – Economy and society: Electronic journal*, issue 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1801>. [in Ukrainian]



2. Diatlova V., Polozhentseva K. (2019). Foreign economic activities of Ukraine: regional features, trends and directions for development. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 4 (58), pp. 72–79.

3. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Yu., Diatlova V., Derkach Ju., Goncharenko A., Voronko–Nevidnycha T. (2022). Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 38, pp. 253–265.

4. Dokunina K. I. (2018). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, issue 36, pp. 113–116. [in Ukrainian]

5. Marachevska A. V. (2022). Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini [The practical value of anti-crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine]. *SWorldJournal*, no. 13–02, pp. 8–13. [in Ukrainian]

6. Pohrebniak A. Yu. (2015). Sutnist skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpriemstvi [The essence of the constituent elements of the anti-crisis management mechanism at the industrial enterprise]. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 12, pp. 300–310. [in Ukrainian]

7. Oleshko A. A. (2018). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia finansovymy korporatsihamy [Mechanism of anti-crisis management of financial corporations]. *Efektivna ekonomika: Elektronne vydannia – Efficient economy: Electronic edition*, no. 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf). [in Ukrainian]

8. Diatlova V. V., Vozniuk S. V. (2013). Systema tekhnichnoho rehuliuвання v Ukraini: etapy i mekhanizmy transformatsii [The system of technical regulation in Ukraine: stages and mechanisms of transformation]. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii – Bulletin of the Donbas State Machine–Building Academy*, issue 2, pp. 144–148. [in Ukrainian]

9. Malich L.A., Hashutina O.E. (2019). Innovatsiini aspekty realizatsii mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Innovative aspects of the implementation of the anti-crisis management mechanism at modern enterprises of Ukraine].

*Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stabilnoho sotsialno–ekonomichnoho rozvytku: Zb. nauk. prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Seriya «Ekonomika» – Problems and prospects of ensuring stable socio–economic development: Collection of science works of the Donetsk State University of Management. «Economy» series, vol. XX, issue 311, pp. 76–84. [in Ukrainian]*

10. Diatlova V. V., Solidor N. A., Yerokhina D. O. (2023). Innovatsiyni rozvytok promyslovosti: upravlinski oriientyry dlia metalurhiinoi haluzi v povoiennyi period [Innovative development of industry: management guidelines for the metallurgical industry in the post-war period]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, issue 4 (263), pp. 34–41. [in Ukrainian]

### Дані про авторів

#### **Дятлова Валентина Василівна,**

д. е. н., професор, професор кафедри інноватики та управління, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна  
e-mail: diatlova.dsum@gmail.com

#### **Маліч Людмила Анатоліївна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри інноватики та управління, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна  
e-mail: malichludmila1955@gmail.com

#### **Юнблюд Катерина Едуардівна,**

студентка, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна  
e-mail: Kat12Y49@gmail.com

### Data about the authors

#### **Valentyna Diatlova,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Innovation and Management, Pryazovskyi State Technical University, Dnipro, Ukraine  
e-mail: diatlova.dsum@gmail.com

#### **Liudmyla Malich,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Management, Pryazovskyi State Technical University, Dnipro, Ukraine  
e-mail: malichludmila1955@gmail.com

#### **Kateryna Yunhbliud,**

student, Pryazovskyi State Technical University, Dnipro, Ukraine  
e-mail: Kat12Y49@gmail.com

## Функціонал малого бізнесу в Україні: теоретико–аналітичний аспект у векторі інноваційного розвитку

**Предметом дослідження** є теоретичні та аналітичні функціональні особливості інноваційного розвитку малого бізнесу в Україні.

**Метою є дослідження** основної сутності поняття інноваційний розвиток підприємств малого бізнесу, їх ключових складників та чинників.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано методи аналізу та синтезу, графічний метод, а також загальнонаукові методи.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що інноваційний розвиток малого бізнесу можна трактувати, як новий рівень його розвитку за допомогою новаторських ідей, технологій чи підходів, де головна сутність полягає в тому, щоб знаходити ефективні та непередбачувані рішення для вирішення завдань, з якими повсякденно зустрічається малий бізнес. Доведено, що інноваційний розвиток малого бізнесу важливий для забезпечення стійкості саме у довготривалій перспективі, оскільки синергійний ефект від інновацій може допомогти малим підприємствам адаптуватися до змін у бізнес–середовищі та використовувати нові можливості для зростання в умовах сталого розвитку. З'ясовано, що функціонал малого бізнесу у векторі інноваційного розвитку має свої переваги: забезпечення сталої конкурентоспроможності; максимальна ефективність; залучення нових клієнтів/споживачів; розширення ринкових можливостей; адаптація до змін; антикризовий ефект; оптимізація бізнес–процесів; створення стратегічних партнерств.

**Галузь застосування результатів.** Економіка бізнесу, підприємництво, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність.

**Висновки.** Доведено, що функціонал малого бізнесу у векторі інноваційного розвитку залежить від усієї інфраструктури і включає: процес впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів чи процесів, який дозволяє малому бізнесу підтримувати конкурентоспроможність; кількість зайнятих та найманих працівників, які зможуть реалізувати ефективну діяльність підприємства та забезпечувати сталість розвитку в умовах динамічних змін. Досліджено сучасний стан малого бізнесу, який характеризується не тільки інноваційною активністю, актуальними показниками діяльності, але і формуванням нової якості інноваційного розвитку, яка визначає здатність малого підприємництва до постійного виробництва і впровадження більш досконалих знань і технологій. Встановлено інноваційні шляхи розвитку малого бізнесу: розробка і просування на ринки нових продуктів і передових технологій; висока частка науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт для створення нових конкурентоздатних продуктів і послуг; масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток малого бізнесу; значна частка зайнятих працівників у наукових та інженерно–технічних роботах у бізнес–середовищі.

**Ключові слова:** малий бізнес, інноваційний розвиток, функціонал, наймані працівники, синергійний ефект, диверсифікація.

ZOLKOVER A. O.

LIUMANOV A. S.

## Functionality of small business in Ukraine: theoretical and analytical aspect in the vector of innovative development

**The subject of the research** is the theoretical and analytical functional features of the innovative development of small business in Ukraine.

**The aim of the research** is to study the main essence of the concept of innovative development of small business enterprises, their key components and factors.

**Research methods.** When writing the article, methods of analysis and synthesis, a graphic method,

as well as general scientific methods were used.

**Results of the investigation.** As a result of writing the article, it was established that the innovative development of a small business can be interpreted as a new level of its development with the help of innovative ideas, technologies or approaches, where the main essence is to find effective and unpredictable solutions to solve the problems that a small business faces on a daily basis business. It has been proven that the innovative development of small businesses is important for ensuring sustainability in the long term, as the synergistic effect of innovations can help small businesses adapt to changes in the business environment and use new opportunities for growth in the context of sustainable development. It was found that the functionality of a small business in the vector of innovative development has its advantages: ensuring sustainable competitiveness; maximum efficiency; attraction of new clients/consumers; expansion of market opportunities; adaptation to changes; anti-crisis effect; optimization of business processes; creation of strategic partnerships.

**Scope of the results.** Business economics, Entrepreneurship, Innovative development, Innovative activity.

**Conclusions.** It has been proven that the functionality of a small business vector of innovative development depends on the entire infrastructure and includes: the process of introducing innovative ideas, technologies, products or processes, which allows a small business to maintain competitiveness; the number of employed and hired workers who will be able to implement the effective activities of the enterprise and ensure the sustainability of development in conditions of dynamic changes. The current state of small business is studied, which is characterized not only by innovative activity, current indicators of activity, but also by the formation of a new quality of innovative development, which determines the ability of small business to constantly produce and implement more advanced knowledge and technologies. Innovative ways of small business development have been established: development and market promotion of new products and advanced technologies; a high share of research and development works for the creation of new competitive products and services; large-scale impact of innovations, new products and advanced technologies on small business profits; a significant proportion of employed workers in scientific and engineering work in the business environment.

**Keywords:** small business, innovative development, functionality, employees, synergistic effect, diversification.

**Постановка проблеми.** Малий бізнес, як форма організації підприємництва є важливим елементом національної економіки, що сприяє створенню нових робочих місць, підтримці інновацій, ринковій конкуренції, місцевому розвитку, економічній стійкості та зменшенню рівня безробіття, що в підсумку підвищує рівень життя населення. Ефективне функціонування малого бізнесу позитивно впливає на формування загального конкурентного середовища, формуючи його роль, як потужного драйвера економічного розвитку. Динаміка і ефективний розвиток малих підприємств є базисом поповнення бюджетів всіх рівнів і створення ВВП, а також забезпечення фінансової рівноваги національної економіки довгостроковому періоді. Проте, незважаючи на вагомий внесок у формування економічного устрою країни, сектор малого бізнесу зіткнувся з певними викликами, серед яких тіньовий оборот та низький технологічний рівень, що у свою чергу, потребує принципово нових підходів до інно-

ваційного розвитку малого бізнесу в умовах сталого розвитку.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Становлення малого бізнесу, глобальних трендів його інноваційного розвитку завжди були актуальним у колі науковців, серед яких варто відзначити: Д. В. Андреева, Ю. Г. Бочарова, В. О. Бойко, І. Є. Бріка, Т. В. Ващенко, Н. Є. Летуновську, Ю. Г. Горяченко, Ю. О. Бокову, А. А. Кулешову, Н. С. Ілляшенко, Н. М. Гайтину, О. В. Нижника, О. В. Рижко, В. Є. Сафонову, С. В. Михайлова, Є. В. Дергачова, А. В. Ткаченко, М. А. Теплюка, І. П. Чайкута інших. Проте, теоретико–аналітичний аспект інноваційного розвитку малого бізнесу, у частині переваг та недоліків, композиції понять сутності та значення інноваційного розвитку малого бізнесу, потребують подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сталого розвитку та піднесенні інноваційних зрушень широка диверсифікація економічної діяльності малого бізнесу може бути як перевагою, так

і викликом. З одного боку, це вказує на гнучкість та адаптивність підприємств до різних умов ринку. Проте з іншого – може виникнути проблема консолідації ресурсів та концентрації зусиль для досягнення ефективності (рис. 1) [1–3].

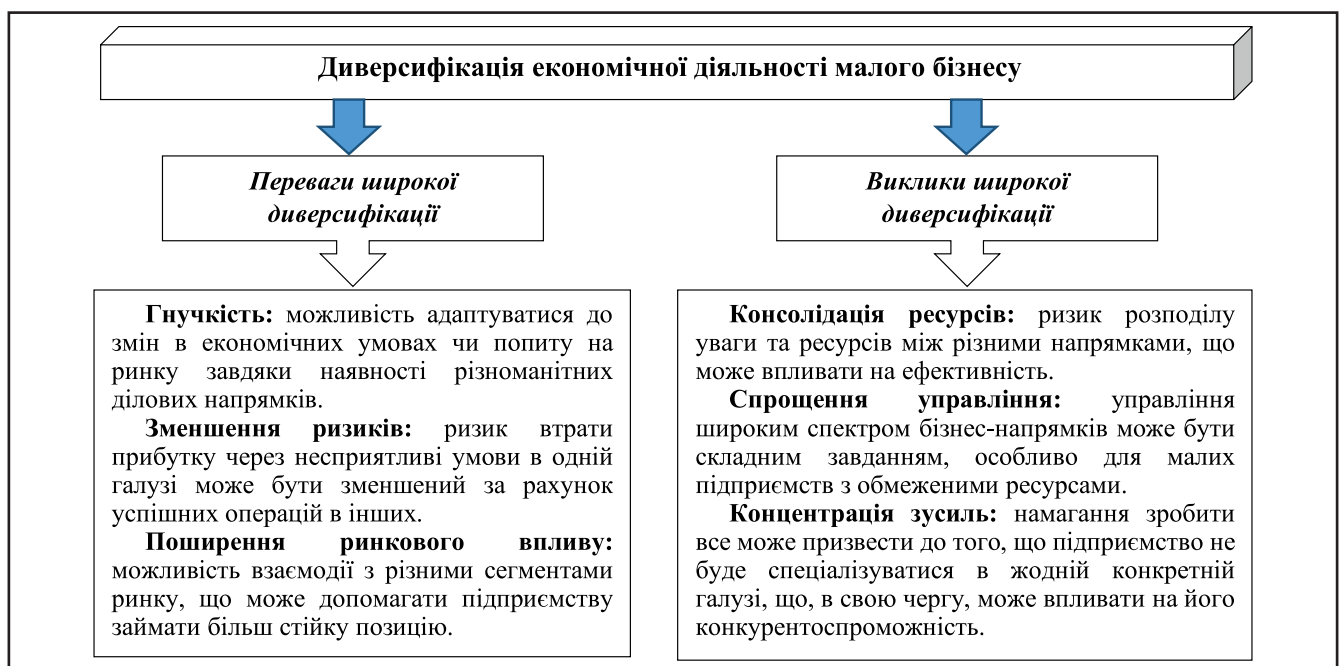
При цьому важливо знайти баланс між різноманітністю та концентрацією, що відповідатиме конкретним умовам та стратегії малого бізнесу, де ефективне управління ресурсами та оптимальне поєднання бізнес–напрямків забезпечать ключові елементи успіху малого бізнесу. Обсяги тіншової сфери і низький інноваційний розвиток свідчать про недоліки в управлінні малим бізнесом та обмежену доступність до інновацій. Сприяння інноваційному розвитку малого бізнесу та вдосконалення управлінських методик можуть збільшити рівень ефективності малого бізнесу та його конкурентоспроможності. Зростання інноваційного, технологічного та управлінського рівнів може відкрити нові можливості для малого бізнесу в Україні, дозволяючи йому більше конкурувати на міжнародному ринку та забезпечувати сталий економічний розвиток [4–8].

Інноваційний розвиток малого бізнесу є важливим елементом економічного зростання та розвитку суспільства. Інноваційний розвиток малого бізнесу можна трактувати, як новий рівень його розвитку за допомогою новаторських ідей, технологій чи підходів, де головна сутність полягає в то–

му, щоб знаходити ефективні та непередбачувані рішення для вирішення завдань, з якими повсякденно стикається малий бізнес. Інноваційний розвиток може стосуватися, як продуктів, процесів та маркетингу, так і організаційної структури малого бізнесу, оскільки функціонал малого бізнесу досить широкий і всеохоплюючий (рис. 2) [9–12].

Також інноваційний розвиток малого бізнесу важливий для забезпечення стійкості саме у довготривалій перспективі, оскільки синергійний ефект від інновацій може допомогти малим підприємствам адаптуватися до змін у бізнес–середовищі та використовувати нові можливості для зростання в умовах сталого розвитку. Функціонал малого бізнесу у векторі інноваційного розвитку має свої переваги:

- забезпечення сталої конкурентоспроможності (швидке впровадження нових технологій або підходів може дозволити підприємствам займати лідируючі позиції серед конкурентів);
- максимальна ефективність (інновації можуть значно покращити ефективність операцій за допомогою впровадження нових технологій чи бізнес–процесів, що може зменшити витрати часу та ресурсів);
- залучення нових клієнтів/споживачів (новаторські продукти чи послуги можуть привертати нових клієнтів та задовольняти змінні потреби ринку);



**Рисунок 1. Переваги та виклики у діяльності малого бізнесу в умовах сталого розвитку**

Джерело: побудовано автором на основі [1–3]



**Рисунок 2. Композиція понять сутність та значення інноваційного розвитку малого бізнесу**

Джерело: побудовано автором на основі [9–12]

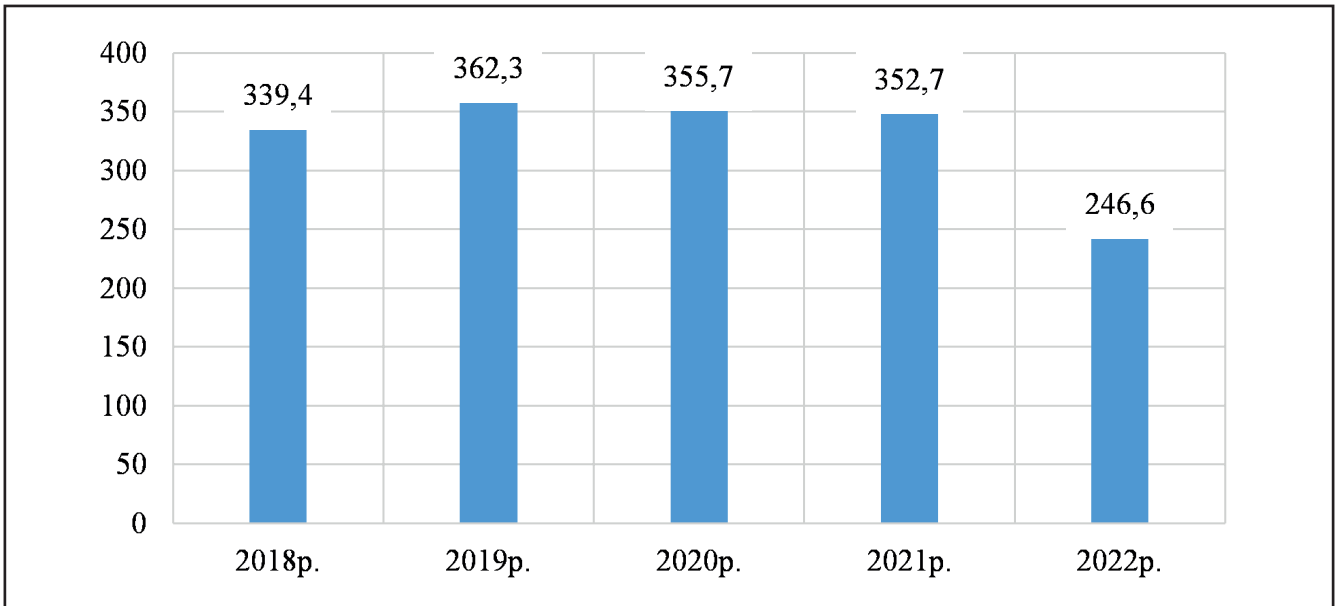
- розширення ринкових можливостей (інновації відкривають нові ринкові можливості, створюючи попит через введення нових і унікальних продуктів чи послуг);
- адаптація до змін (інновації дозволяють малому бізнесу бути гнучкими та адаптивними до змін в економічних та соціальних умовах);
- антикризовий ефект (компанії, які інвестують у розвиток та інновації, можуть мати більшу стійкість до економічних криз і здатність швидше відновлюватися після стрімких змін);
- оптимізація бізнес-процесів (інноваційний розвиток у виробництві, управлінні та інших аспектах малого бізнесу сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат);
- створення стратегічних партнерств (інноваційний розвиток може сприяти встановленню стратегічних партнерств із компаніями, які діють у схожих галузях або мають спільний інтерес у впровадженні нових рішень) [5–7].

На інноваційний розвиток малого бізнесу та їх кількість також впливають різні характеристики в залежності від галузі, розміру, регіону та інших чинників, а саме: розмір та локалізація; галузева приналежність; інноваційний потенціал та технологічна озброєність, форма власності; специфічні сектори діяльності (екологічна діяльність,

соціальний бізнес, агробізнес, технології чи мистецтво); гнучкість та реактивність (рис. 3) [4–6].

Також функціонал малого бізнесу надає широкі можливості у сфері працевлаштування, що призводить до зменшення рівня безробіття. Зайняті працівники на підприємствах малого бізнесу можуть відрізнятися за різними характеристиками, такими як кількість співробітників, кваліфікація, структура зайнятості та інші чинники, серед яких основними є:

- кількість працівників – малі підприємства зазвичай мають обмежену кількість співробітників (до 50), з чим пов'язана їх розміреність та гнучкість;
- мультитаскінг (багатофункціональність) – багато працівників на малих підприємствах виконують різноманітні обов'язки і займаються мультитаскінгом, що включає в себе керівництво, продажі, обслуговування клієнтів та інші функції;
- особистий зв'язок – на малих підприємствах часто виникає близький особистий зв'язок між власниками та працівниками, що може сприяти згуртованості та командній роботі;
- сімейний бізнес – деякі малі бізнеси є сімейними, де члени однієї сім'ї можуть брати участь у веденні бізнесу та виконувати різні функції;
- навички та кваліфікації – у зв'язку з обмеженими ресурсами малі підприємства можуть мати



**Рисунок 3. Кількість діючих підприємств малого бізнесу за 2018–2022рр. (тис. од.)**

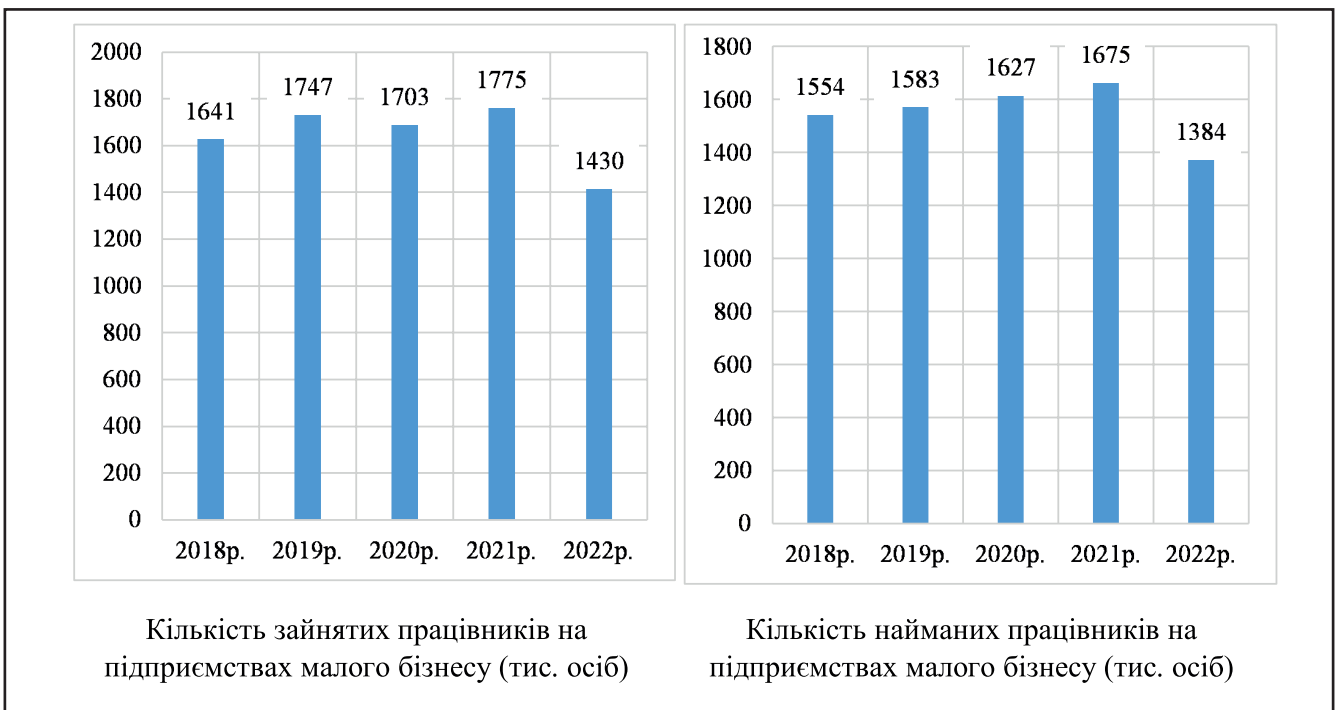
Джерело: побудовано автором з використанням [ukrstat.gov.ua]

працівників з різним рівнем навичок та кваліфікацій, іноді вони впроваджують програми навчання для підвищення кваліфікації персоналу;

- гнучкість – велика гнучкість працівників може бути характерною для малих підприємств, оскільки вони можуть швидко адаптуватися до змін і виконувати різноманітні завдання за необхідності;

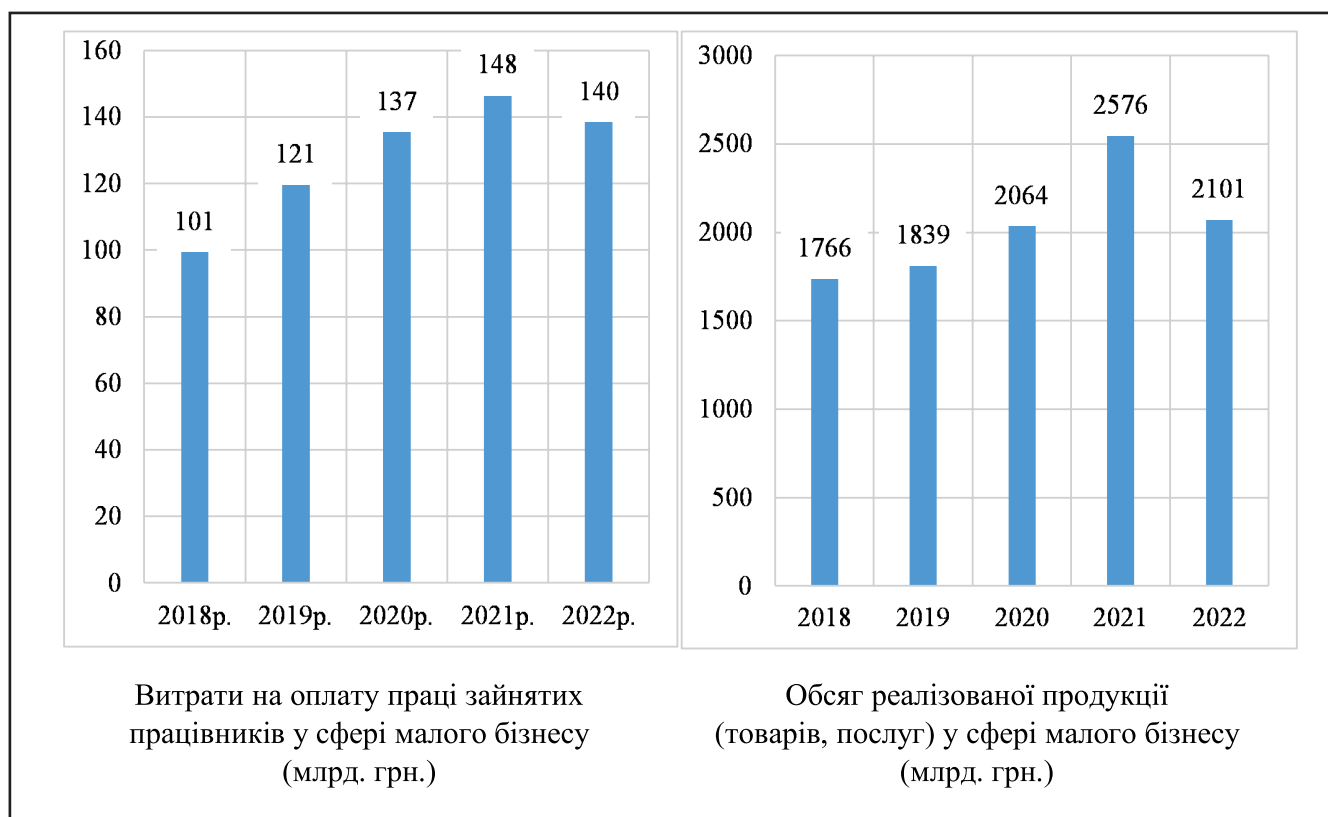
- мотивація – у силу більшої близькості між власниками та працівниками, останні можуть бути більш мотивованими та ідентифікуватися з успіхом компанії.

Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників в малому бізнесі мала постійну тенденцію до зростання з 2018 – 2021 рр., проте початок 2024 р. докорінно змінив ситуацію, що обумовлено пов-



**Рисунок 4. Кількість зайнятих та найманих працівників на підприємствах малого бізнесу за 2018–2022рр. (тис. осіб)**

Джерело: побудовано автором з використанням [ukrstat.gov.ua]



**Рисунок 5. Витрати на оплату праці зайнятих працівників та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у сфері малого бізнесу 2018–2022 рр.ф**

Джерело: побудовано автором з використанням [ukrstat.gov.ua]

номасштабним вторгненням Російської Федерації на територію суверенної України (рис. 4).

Витрати на оплату праці зайнятих працівників у сфері малого бізнесу станом на 2022р. також скоротилися порівняно із минулими 2018–2021 рр., що призвело до зменшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) (рис. 5). Витрати на оплату праці зайнятих працівників в основному включали в себе: заробітну плату за основну роботу; додаткові премії та бонуси за понаднормову роботу; витрати на оплату лікарняних; сплачені податки та внески; витрати на тренінги та розвиток персоналу. Витрати на оплату праці зайнятих працівників у сфері малого бізнесу є важливою складовою для ефективного управління фінансами підприємства, де їх розмір може коливатися в залежності від регіону, галузі діяльності та розміру підприємства [2–5].

Отже, функціонал малого бізнесу векторі інноваційного розвитку залежить від усієї інфраструктури і включає:

- процес впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів чи процесів, який дозволяє малому бізнесу підтримувати конкурентоспроможність;

- кількість зайнятих та найманих працівників, які зможуть реалізувати ефективну діяльність підприємства та забезпечувати сталість розвитку в умовах динамічних змін.

### Висновки

Отже, сучасний стан малого бізнесу характеризується не тільки інноваційною активністю, актуальними показниками діяльності, але і формуванням нової якості інноваційного розвитку, яка визначає здатність малого підприємства до постійного виробництва і впровадження більш досконалих знань і технологій. Незалежно від вибраної організаційно-правової форми бізнес стає на інноваційний шлях розвитку за умов: розробки і просування на ринки нових продуктів і передових технологій; високої частки науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для створення нових конкурентоздатних продуктів і послуг; масштабного впливу інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток бізнесу; значної частки зайнятих працівників у наукових та інженерно-технічних роботах у бізнес-середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Андреев Д. В. Інноваційний розвиток малого та середнього бізнесу: шляхи вдосконалення державної політики / Д. В. Андреев // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2016. – № 6. – С. 69–76.
2. Бочарова Ю. Г. Мікрокредитування як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу, інноваційної діяльності / Ю. Г. Бочарова, В. О. Бойко // Торгівля і ринок України. – 2019. – № 2. – С. 108–113.
3. Брік І. Є. Взаємодія малого та великого бізнесу в інноваційній економіці: конкуренція, кооперація, розвиток / І. Є. Брік // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 19. – С. 74–81.
4. Ващенко Т. В. Роль інноваційного малого бізнесу у вирішенні завдання імпортозаміщення та підвищення конкурентоспроможності промислового сектору в умовах забезпечення випереджального розвитку / Т. В. Ващенко, Н. Є. Летунівська // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 31. – С. 49–52.
5. Горященко Ю. Г. Чинники впливу на розвиток інноваційно–інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу / Ю. Г. Горященко, Ю. О. Бокова, А. А. Кулешова // Молодий вчений. – 2021. – № 4(2). – С. 297–302.
6. Єршова О. О. Сучасні індикатори впливу малого бізнесу на економічний, інноваційний та соціально–культурний розвиток держави / О. О. Єршова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 3. – С. 41–49.
7. Ілляшенко Н. С. Розвиток малого бізнесу за рахунок використання інноваційних інструментів комунаційної політики / Н. С. Ілляшенко, Н. М. Гайтина. // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_11)
8. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 1. – С. 94–98.
9. Рижко О. В. Фактори впливу на розвиток інноваційно–інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу / О. В. Рижко // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 4(2). – С. 73–79.
10. Сафонова В. Є. Адаптивне безпекове управління інноваційно орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації / В. Є. Сафонова, С. В. Михайлов, Є. В. Дергачов, А. В. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 8. – С. 43–47.
11. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової

економіки / М. А. Теплюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 35–39.

12. Чайка І. П. Дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (RIS3) в контексті співробітництва освіти, науки та малого бізнесу (на прикладі туризму Полтавщини) / І. П. Чайка // Бізнес Інформ. – 2021. – № 10. – С. 57–62.

**References**

1. Andreiev, D. V. (2016). Innovatsiinyi rozvytok maloho ta serednoho biznesu: shliakhy vdoskonalennia derzhavnoi polityky [Innovative development of small and medium-sized business: ways to improve state policy]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti = Theory and practice of intellectual property*. – 2016. – No. 6. – P. 69–76 [in Ukrainian].
2. Bocharova, Yu. H., Boiko, V. O. (2019). Mikrokydytuvannia yak instrument rozvytku maloho ta serednoho biznesu, innovatsiinoi diialnosti [Microcrediting as a tool for the development of small and medium-sized businesses, innovative activity]. *Torhivlia i rynek Ukrainy = Trade and Market of Ukraine*. – 2019. – No. 2. – P. 108–113 [in Ukrainian].
3. Brik, I. Ye. (2014). Vzaiemodiia maloho ta velykoho biznesu v innovatsiinii ekonomitsi: konkurentsii, kooperatsiia, rozvytok [Interaction of small and large business in the innovative economy: competition, cooperation, development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*. – 2014. – No. 19. – P. 74–81 [in Ukrainian].
4. Vashchenko, T. V., Letunovska, N. Ye. (2018). Rol innovatsiinoho maloho biznesu u vyrishenni zavdania importozamishchennia ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovoho sektoru v umovakh zabezpechennia vyperedzhalnoho rozvytku [The role of innovative small business in solving the task of import substitution and increasing the competitiveness of the industrial sector in the conditions of ensuring anticipatory development]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*. – 2018. – Issue 31. – pp. 49–52 [in Ukrainian].
5. Horiashchenko, Yu. H., Bokova, Yu. O., Kuleshova, A. A. (2021). Chynnyky vplyvu na rozvytok innovatsiino–investytsiinoi diialnosti sub'ektiv maloho biznesu [Factors influencing the development of innovative and investment activities of small business entities]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*. – 2021. – No. 4(2). – P. 297–302 [in Ukrainian].
6. Yershova, O. O. (2017). Suchasni indykatory vplyvu maloho biznesu na ekonomichnyi, innovatsiinyi ta sot–



sialno–kulturnyi rozvytok derzhavy [Modern indicators of the influence of small business on the economic, innovative and socio–cultural development of the state]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences. – 2017. – No. 3. – P. 41–49 [in Ukrainian].

7. Illiashenko, N. S., Haityna, N. M. (2014). Rozvytok maloho biznesu za rakhunok vykorystannia innovatsiinykh instrumentiv komunikatsiinoi polityky [Development of small business due to the use of innovative tools of communication policy]. Efektyvna ekonomika = Efficient economy. – 2014. – No. 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_11) [in Ukrainian].

8. Nyzhnyk, O. V. (2021). Rozrobka stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv maloho i serednoho biznesu [Development of innovative development strategies of small and medium–sized enterprises]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2021. – No. 1. – P. 94–98 [in Ukrainian].

9. Ryzhko, O. V. (2017). Faktory vplyvu na rozvytok innovatsiino–investytsiinoi diialnosti subiektiv maloho biznesu [Factors influencing the development of innovation and investment activity of small business entities]. Visnyk Cherkaskoho universytetu = Bulletin of the Cherkasy University. Series: Economic sciences. – 2017. – Issue 4(2). – P. 73–79 [in Ukrainian].

10. Safonova, V. Ye., Mykhailov, S. V., Derhachov, Ye. V., Tkachenko, A. V. (2023). Adaptivne bezpekove upravlinnia innovatsiino oriientovanyim pidpriemstvom maloho biznesu v konteksti stratehichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Adaptive security management of an innovatively oriented small business enterprise in the context of strategic development in the conditions of globalization]. Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience. – 2023. – No. 8. – P. 43–47 [in Ukrainian].

11. Tepluk, M. A. (2021). Trendy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva maloho biznesu v umovakh tsy–

frovoi ekonomiky [Trends in innovative development of small business entrepreneurship in the conditions of the digital economy]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2021. – No. 3. – P. 35–39 [in Ukrainian].

12. Chaika, I. P. (2021). Doslidnytski ta innovatsiini stratehii rozumnoi spetsializatsii (RIS3) v konteksti spivrobotnytstva osvity, nauky ta maloho biznesu (na prykladі turyzmu Poltavshchyny) [Research and innovative strategies of smart specialization (RIS3) in the context of cooperation of education, science and small business (on the example of tourism of Poltava Region)]. Biznes Inform = Business Inform. – 2021. – No. 10. – P. 57–62 [in Ukrainian].

### Дані про автора

**Золковер Андрій Олександрович,**

д.е.н., професор, доцент кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: [zolkover.ao@knutd.edu.ua](mailto:zolkover.ao@knutd.edu.ua)

**Люманов Амет Сулейманович,**

аспірант кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: [a.liumanov@gmail.com](mailto:a.liumanov@gmail.com)

### Data about the authors

**Andrii Zolkover,**

Doctor of Science in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design

e–mail: [zolkover.ao@knutd.edu.ua](mailto:zolkover.ao@knutd.edu.ua)

**Liumanov Amet Suleimanovych,**

Graduate student of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design

e–mail: [a.liumanov@gmail.com](mailto:a.liumanov@gmail.com)

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403236>

ЛИСЕНКО О. В.

## Методичні засади оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні питання оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку, дослідження її місця та ролі в фінансово-економічній діяльності банку.

**Метою дослідження є:** визначення групи показників та здійснення аналізу економічної ефективності діяльності персоналу банку.

**Методи дослідження.** В процесі написання статті було використано теоретичні, загальнонаукові та спеціальні методи оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку.

**Результати роботи.** Протягом 2014 – 2022 рр. частка коштів клієнтів у пасивах банків постійно зростала і на початок 2023 року становила 77,5%, Окрім цього, позитивною динамікою є зниження протягом 2017 – 2023 рр. середньої вартості залучених коштів з 11,35% до 3,59%, тобто на 7,76 п. п. Питома вага залучених коштів від фізичних осіб у депозитному портфелі банківських установ протягом аналізованого періоду поступово знижувалася до 2022 р. за рахунок зростання питомої ваги залучених коштів від суб'єктів господарювання. Проте на 01.01.2023 р. динаміка змінилась у протилежному напрямку і частка залучених коштів від фізичних осіб становила 51,20%, а від суб'єктів господарювання – 48,80% відповідно. Таким чином, економічна ефективність діяльності персоналу вітчизняних банків в частині пасивних операцій більшою мірою спрямована на роботу з населенням та наданням йому максимально можливої кількості банківських послуг.

Що стосується активних операцій, то питома вага кредитного портфеля в активах банків зростала до 2019 року, але протягом останніх років спостерігається поступове зниження частки кредитного портфеля в активах з 82,29% на початок 2019 р. до 44,06% на початок 2023 р. Така тенденція щодо банківського кредитування пов'язана з пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни росії проти України. Проте середня дохідність кредитного портфеля протягом останніх років зростала і становила на 01.01.2023 майже 17%. Слід також відмітити зростання питомої ваги наданих кредитів фізичним особам протягом останніх років, яка становила на 01.01.2023 р. 20,26%. Проте з 2017 по 2023 рр. знизилась частка виданих кредитів суб'єктам господарювання: на 01.01.2017 р. вона становила 84,21%, але вже на 01.01.2023 р. вона зменшилась на 6,87 п. п. і становила 77,34%. Таким чином, протягом аналізованого періоду економічна ефективність діяльності персоналу вітчизняних банків в частині активних операцій спрямована, в першу чергу, на задоволення попиту на кредити з боку фізичних осіб.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси, банківська справа.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження свідчать про загальний високий рівень економічної ефективності діяльності персоналу банківської системи, яку слід досліджувати за окремими напрямками фінансово-економічної діяльності кожної банківської установи. Економічну ефективність діяльності персоналу банку неможливо повністю оцінити через певну кількість показників, оскільки в процесі дослідження та аналізу використовуються різноманітні коефіцієнти залежно від інтересів зацікавлених осіб. Тому одне з найважливіших завдань, що постає перед банківською установою, полягає у формуванні універсальної методології оцінки економічної ефективності діяльності її персоналу.

**Ключові слова.** Банк, персонал, оцінка, ефективність, активні та пасивні операції.

LYSENOK O. V.

## **Methodological principles of economic efficiency assessment activities of bank personnel**

**The subject of the research** is theoretical and practical issues of assessing the economic efficiency of the bank's staff, researching its place and role in the bank's financial and economic activity.

**The purpose of the study** is to determine a group of indicators and carry out an analysis of the economic efficiency of the bank's staff.

**Research methods.** In the process of writing the article, theoretical, general scientific and special methods of assessing the economic efficiency of the bank's staff were used.

**Work results.** During 2014 – 2022, the share of customer funds in the liabilities of banks was constantly growing and at the beginning of 2023 was 77.5%. In addition, a positive trend is the decrease during 2017 – 2023 of the average cost of funds raised from 11.35% to 3.59%, i.e. by 7.76 pp. The specific weight of funds raised from individuals in the deposit portfolio of banking institutions during the analyzed period gradually decreased until 2022 due to the increase in the specific weight of funds raised from business entities. However, as of January 1, 2023, the dynamics changed in the opposite direction and the share of funds raised from individuals was 51.20%, and from business entities – 48.80%, respectively. Thus, the economic efficiency of the staff of domestic banks in terms of passive operations is largely aimed at working with the population and providing them with the maximum possible number of banking services.

As for active operations, the specific weight of the loan portfolio in the assets of banks grew until 2019, but in recent years there has been a gradual decrease in the share of the loan portfolio in assets from 82.29% at the beginning of 2019 to 44.06% at the beginning of 2023. This trend in bank lending is associated with the COVID-19 pandemic and the beginning of Russia's full-scale war against Ukraine. However, the average yield of the loan portfolio has been growing in recent years and amounted to almost 17% as of January 1, 2023. It should also be noted the growth of the specific weight of loans granted to individuals in recent years, which was 20.26% as of January 1, 2023. However, from 2017 to 2023, the share of loans issued to business entities decreased: on January 1, 2017, it was 84.21%, but already on January 1, 2023, it decreased by 6.87 percentage points and amounted to 77.34%. Thus, during the analyzed period, the economic efficiency of the staff of domestic banks in terms of active operations is aimed, first of all, at meeting the demand for loans from individuals.

**Field of application of results.** Finance, banking.

**Conclusions.** The results of the conducted research indicate a general high level of economic efficiency of the staff of the banking system, which should be investigated in separate directions of the financial and economic activity of each banking institution. The economic efficiency of the bank's staff cannot be fully assessed through a certain number of indicators, since in the process of research and analysis various coefficients are used depending on the interests of interested parties. Therefore, one of the most important tasks facing a banking institution is the formation of a universal methodology for assessing the economic efficiency of its staff.

**Keywords.** Bank, staff, evaluation, efficiency, active and passive operations.

**Постановка проблеми.** В останньому десятилітті проблеми оцінки економічної ефективності діяльності персоналу стали досить актуальними і часто досліджуються у світовій та вітчизняній економічній літературі, проте вирішення цієї проблеми залишається й досі не повністю вирішеним завданням у теоретичному та практичному аспектах.

У зв'язку з чим відзначимо, що результати економічної ефективності діяльності персоналу банку проявляються у:

- зростанні його конкурентоспроможності;
- формуванні позитивного іміджу банку в суспільстві;
- підвищенні довіри до банківської установи від існуючих і потенційних клієнтів;
- залученні додаткових інвестицій;
- покращенні взаємовідносин з громадськістю та державною владою;
- підвищенні рівня корпоративної культури тощо.

Таким чином, економічна ефективність діяльності банківських працівників є складною узагальнюючою характеристикою про діяльність банку загалом і не може бути оцінена одним чи декількома автономними показниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектам цієї проблеми, зокрема формуванню ресурсного та кадрового потенціалу, методам управління банківських установ присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Н. Абралава, Дж. Сінкі, П. Роуза, О. Васюренка, М. Алексеєнка, О. Дзюблюка, Л. Примостки, І. Сала, О. Крухмаль, С. Ярошенко, С. Фролов, І. Федосік та ін. Завдяки їх розробкам сучасного розвитку набули теорія та практика сучасного банківського менеджменту.

Питання щодо розроблення та запровадження різних методів управління персоналом банку розглядаються на теоретичному й методологічному рівнях в роботах таких учених-економістів, як В. В. Дрофа, А. П. Єгоршина, Дж. Іванцевича, Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегова, Г. Х. Бакірова, Г. Десслера, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука та ін. Аналіз і узагальнення їхніх опублікованих наукових праць дали змогу згрупувати основні методи оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку.

**Постановка завдання.** Економічна ефективність діяльності персоналу банку проявляється на різних його рівнях (відділах, управліннях, депар-

таментах). Відповідно до цього, оцінка економічної ефективності діяльності банківських працівників вимагає вдосконалення методики розрахунку певних показників та коефіцієнтів на цих організаційно-функціональних рівнях. Така методика оцінювання економічної ефективності діяльності персоналу банку повинна базуватись на певному аналітичному інструментарії, що дозволить адекватно визначати ефективність цієї діяльності та дасть можливість порівнювати цю ефективність. Тому для кожного із рівнів необхідно розробити та визначити окрему методику оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банківської установи, а потім сформувати цілий комплекс відповідних показників та методів її дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення вирішення основних соціально-економічних завдань, ефективна діяльність банку виконує три основні функції: розрахункову, депозитну (ощадну) та кредитну.

В основі першої функції лежить посередництво банків при здійсненні клієнтами платежів та розрахунків. Будучи фінансовими посередниками, банківські установи здійснюють такі основні операції, як прийняття грошей від клієнтів на поточні рахунки для забезпечення їх платежів та тимчасового зберігання таких коштів, перерахування грошових коштів за дорученнями клієнтів на інші банківські рахунки у зв'язку із здійсненням ними безготівкових платежів тощо. Тобто, економічна ефективність виконання розрахункової функції визначається ступенем задоволення вимог клієнтів за поточними платежами.

Депозитна функція полягає у залученні та позиченні тимчасово вільних фінансових ресурсів від усіх суб'єктів ринкової економіки з метою накопичення таких ресурсів та перетворення їх у позиковий капітал. Ефективність виконання даної функції визначається економічною спрямованістю депозитної політики банку.

Кредитна функція базується на тому, що завжди існує потреба у позиковому капіталі, її виконання забезпечується банками за допомогою ефективного механізму створення кредитних засобів обігу, а економічна ефективність цієї функції визначається ступенем задоволення потреб суб'єктів підприємництва у кредитах.

Таким чином, окреслені вище функції виражають специфіку економічної діяльності банківських установ, ефективність якої характеризується рів-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

нем виконання цих функцій персоналом банку і яка визначається за результатами аналізу не-прямих макроекономічних показників. До останніх можуть належати: обсяги кредитування економіки країни; сума власного капіталу, залучених та позичених коштів банківських установ; співвідношення робочих активів банків та ВВП тощо. Тому для оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку на макроекономічному рівні пропонується застосовувати відносні показники (табл. 1), динамічний аналіз яких дасть можливість оцінити певний ступінь досягнення економічної ефективності банківськими установами.

Слід також нагадати, що фінансово-економічна діяльність банків за своєю суттю є досить ризикована, оскільки жодна банківська установа не зможе повністю невілювати вплив таких основних ризиків, як кредитного, валютного, процентного, ринкового та ризику ліквідності. У зв'язку з цим зауважимо, що занадто ризикове ведення банківського бізнесу негативно позначається на економічній ефективності банківської установи, оскільки імідж банку погіршується, знижується довіра населення до банку, а отже, він не зможе повною мірою виконувати своє призначення. Основний висновок з вищевикладеного полягає в тому, що у процесі оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку необхідно враховувати не тільки отримані фінансові результати, але й аналізувати ризики, що впливають на фінансово-економічну діяльність банківської установи, а також оцінювати ступінь задоволення нею суспільних потреб.

Слід також звернути увагу й на те, що на оцінку економічної ефективності діяльності персоналу банку впливають окремі особистісні інтереси

певних зацікавлених осіб. У зв'язку з цим зауважимо, що неможливо оцінити єдину економічну ефективність, наприклад, для акціонерів та для клієнтів банку, оскільки кожна група зацікавлених осіб орієнтується на різні економічні показники діяльності персоналу банку.

Таким чином, широкий діапазон інтересів зацікавлених осіб у ефективній економічній діяльності персоналу банку формує значну кількість підходів до її оцінки, в яких найчастіше використовується метод коефіцієнтів, що ґрунтується на виборі та обчисленні певної кількості абсолютних і відносних показників. Проте, навіть використання розроблених універсальних методик не може повністю влаштувати всі зацікавлені сторони, які іноді мають не зовсім спільні або навіть протилежні інтереси.

Отже, вибір методів оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку залежить від осіб, які її здійснюють, і тому така оцінка може бути різноспрямованою залежно від суб'єктів здійснюваного аналізу. Проте, не дивлячись на різні цілі, всі суб'єкти аналізу мають спільний інтерес, оскільки вони зацікавлені, у першу чергу, в ефективній фінансово-економічній діяльності банківської установи. У зв'язку з цим зауважимо, що для оцінки економічної ефективності діяльності персоналу можуть використовуватись схожі методичні та методологічні підходи, що й для оцінки фінансово-економічної діяльності банку загалом.

Таким чином, оцінка економічної ефективності діяльності персоналу банківської установи є одним із найважливіших завдань аналізу, вирішення якого, в основному, ґрунтується на застосуванні методу коефіцієнтів, сутність якого полягає у побудові системи взаємозв'язаних показників,

**Таблиця 1. Основні показники, що характеризують економічну ефективність діяльності персоналу банку**

Функція банку	Показник
Розрахункова	1) оборотність платежів; 2) обсяг коштів на поточних рахунках; 3) кількість випущених банківською установою платіжних карток тощо
Депозитна (ощадна)	1) обсяг та структура депозитів фізичних осіб; 2) обсяг та структура депозитів юридичних осіб; 3) обсяг та структура процентних витрат; 4) частка заощаджень населення у загальному обсязі зобов'язань банку тощо
Кредитна	1) частка виданих кредитів у активах; 2) обсяг та структура кредитного портфеля; 3) обсяг та структура процентних доходів; 4) обсяг та структура виданих кредитів фізичним особам; 5) обсяг та структура виданих кредитів юридичним особам тощо

які всебічно та комплексно характеризують стан і динаміку об'єкта дослідження.

Слід також зазначити, що для оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку доцільно проводити такі послідовні етапи:

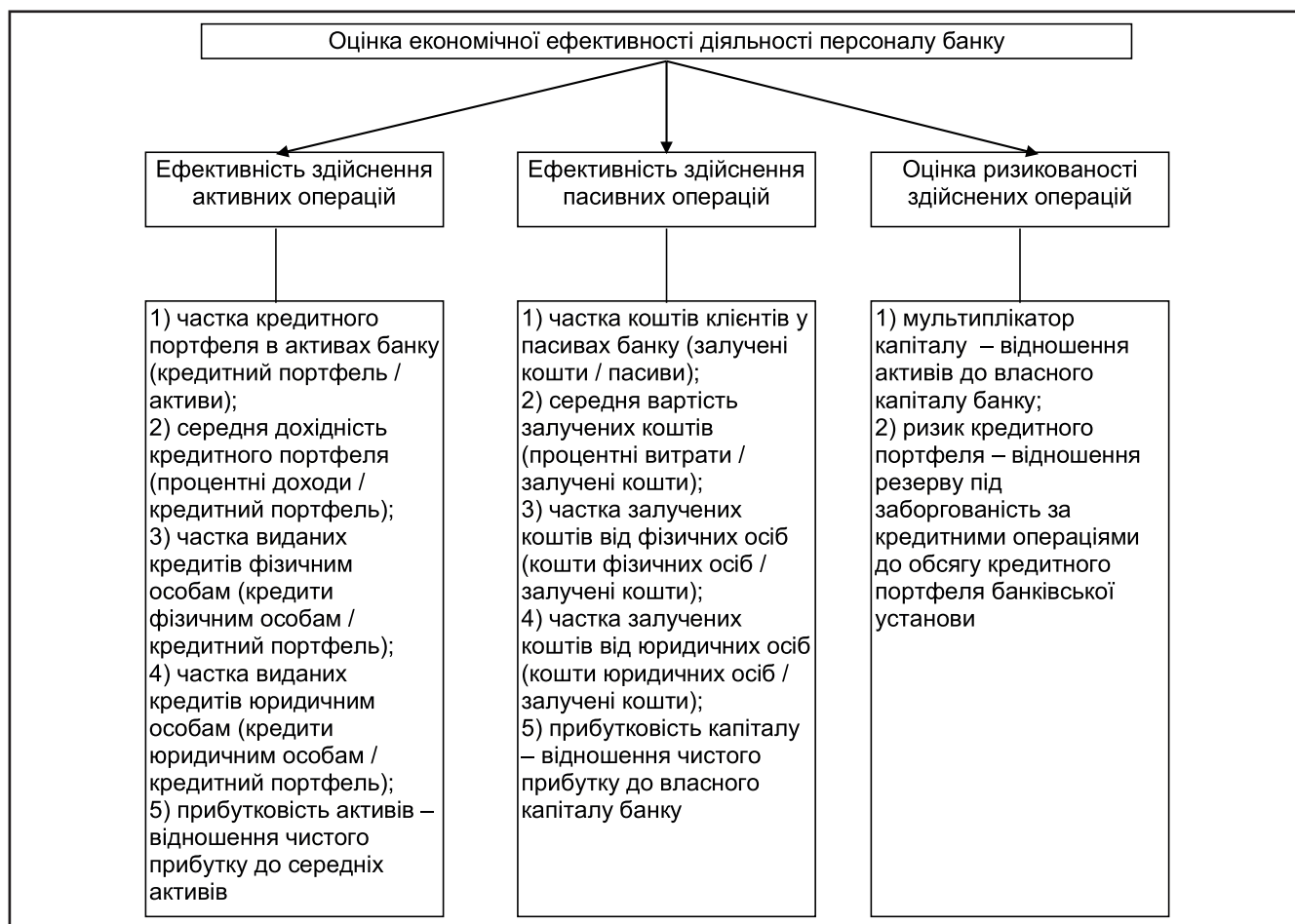
- обрати основні коефіцієнти для здійснення оцінки економічної ефективності;
- обчислення кожного показника у звітному і базовому періодах, що увійшов до створеної системи коефіцієнтів;
- аналіз змін коефіцієнтів у досліджуваних періодах;
- загальна оцінка економічної ефективності діяльності персоналу банку за сукупністю розрахованих коефіцієнтів.

Нагадаємо, що фінансово-економічна діяльність банківських установ реалізується через комплекс різноманітних операцій, здійснення яких, в кінцевому підсумку, призводить до отримання певного фінансового результату. І від того, наскільки ефективно здійснюються ці операції банківськими працівниками залежить і оцінка загальної економічної

ефективності банківської установи, схема та послідовність проведення якої наведена на рисунку 1.

Слід також зауважити, що згідно із теорією ефективності економічної діяльності, до основних організаційних засад, реалізація яких забезпечує економічну ефективність діяльності персоналу банківських установ, можна віднести засади, які пов'язані з максимізацією масштабів надання банківських послуг та мінімізацією витрат на їх виконання. І у зв'язку з тим, що фінансово-економічна діяльність сучасних банків є досить різноманітною та містить різні форми і види кредитів та депозитів, пропонувані юридичним чи фізичним особам, здатність самотійно здійснювати оцінку економічної ефективності діяльності персоналу банку, використовуючи загальновідомі коефіцієнти та показники, є незаперечною необхідністю.

Для оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банківської установи, з погляду залучення та використання фінансових ресурсів, візьмемо офіційні вихідні дані, що показують результати діяльності всієї банківської системи, та



**Рисунок 1. Основні аналітичні показники для аналізу та оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банківської установи**

**Таблиця 2. Основні показники економічної ефективності персоналу банківської системи України на 01.01\***

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Частка коштів клієнтів у пасивах банків, %	52,32	51,47	56,34	64,24	66,13	67,28	70,33	72,87	72,34	77,51
Середня вартість залучених коштів, %	12,10	13,85	13,69	11,35	8,05	7,41	7,05	4,73	3,44	3,59
Частка залучених коштів від фізичних осіб, %	64,86	61,43	55,05	54,17	54,20	55,58	52,57	51,33	48,94	51,20
Частка залучених коштів від юридичних осіб, %	35,14	38,57	44,95	45,83	45,80	44,42	47,43	48,67	51,06	48,80
Частка кредитного портфеля в активах банків, %	71,31	76,42	76,94	80,07	77,73	82,29	69,20	52,70	51,89	44,06
Середня доходність кредитного портфеля, %	14,26	14,77	14,57	13,50	11,96	12,58	14,80	15,38	15,84	16,95
Частка виданих кредитів фізичним особам, %	18,41	14,32	10,11	15,65	16,47	17,59	20,00	20,77	22,78	20,26
Частка виданих кредитів суб'єктам господарювання, %	76,67	79,75	63,87	84,21	83,38	82,14	79,53	78,01	74,67	77,34

\* Складено та розраховано на основі даних [2]

розрахуємо у динаміці основні показники, що наведені у таблиці 2.

Як свідчать дані таблиці 2, протягом 2014 – 2022 рр. частка коштів клієнтів у пасивах банків постійно зростала і на початок 2023 року становила 77,5%. Окрім цього, позитивною динамікою є зниження протягом 2017 – 2023 рр. середньої вартості залучених коштів з 11,35% до 3,59%, тобто на 7,76 п. п. Питома вага залучених коштів від фізичних осіб у депозитному портфелі банківських установ протягом аналізованого періоду поступово знижувалася до 2022 р. за рахунок зростання питомої ваги залучених коштів від суб'єктів господарювання. Проте на 01.01.2023 р. динаміка змінилась у протилежному напрямку і частка залучених коштів від фізичних осіб становила 51,20%, а від суб'єктів господарювання – 48,80% відповідно. Таким чином, економічна ефективність діяльності персоналу вітчизняних банків в частині пасивних операцій більшою мірою спрямована на роботу з населенням та наданням йому максимально можливої кількості банківських послуг.

Що стосується активних операцій, то питома вага кредитного портфеля в активах банків зростала до 2019 року, але протягом останніх років спостерігається поступове зниження част-

ки кредитного портфеля в активах з 82,29% на початок 2019 р. до 44,06% на початок 2023 р. Така тенденція щодо банківського кредитування пов'язана з пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни росії проти України. Проте середня доходність кредитного портфеля протягом останніх років зростала і становила на 01.01.2023 майже 17%. Слід також відмітити зростання питомої ваги наданих кредитів фізичним особам протягом останніх років, яка становила на 01.01.2023 р. 20,26%. Проте з 2017 по 2023 рр. знизилась частка виданих кредитів суб'єктам господарювання: на 01.01.2017 р. вона становила 84,21%, але вже на 01.01.2023 р. вона зменшилась на 6,87 п. п. і становила 77,34%. Таким чином, протягом аналізованого періоду економічна ефективність діяльності персоналу вітчизняних банків в частині активних операцій спрямована, в першу чергу, на задоволення попиту на кредити з боку фізичних осіб.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про загальний високий рівень економічної ефективності діяльності персоналу банківської системи, яку слід досліджувати за окремими напрямками фінансово-економічної діяльності кожної банківської установи.

**Висновки**

З огляду на все сказане вище, можемо зробити висновок, що економічну ефективність діяльності персоналу банку неможливо повністю оцінити через певну кількість показників, оскільки в процесі дослідження та аналізу використовуються різноманітні коефіцієнти залежно від інтересів зацікавлених осіб. Тому одне з найважливіших завдань, що постає перед банківською установою, полягає у формуванні універсальної методології оцінки економічної ефективності діяльності її персоналу.

**Список використаних джерел**

1. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 1. – 2013. – С. 143 – 147.
2. Наглядова статистика Національного банку України [Електронний ресурс] – <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
3. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2022. – № 3–4. – С. 234 – 236.
4. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 1(11). – С. 53 – 59.
5. Яценко О.Є. Дослідження інновацій в управлінні персоналом: [моногр.] / О.Є. Яценко. – Львів: Сполум, 2014. – 315 с.

**References**

1. Kostjuk O. D. Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom / O. D. Kostjuk // Naukovi praci Poltavskojki derzhavnoji aghrarnoji akademiji. Ekonomichni nauky. Poltava: PDAA. – Vyp. 1 (6). – T. 1. – 2023. – S. 143 – 147.
2. Naghjadova statystyka Nacionalnogho banku Ukrainy [Elektronnyj resurs] – <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
3. Semykina M. V. Motyvacijni umovy rozvytku praci v umovakh konkurentnogho seredovyshha / M. V. Semykina // Regionalni perspektyvy. – 2022. – # 3–4. – S. 234 – 236.
4. Tkachenko A. M. Innovacijni pidkhody do upravlinnja trudovym potencialom sub'jekta ghospodarjuvannja – osnova formuvannja antykrizovogho menedzhmentu / A. M. Tkachenko, S. A. Sylenko // Teoretychni i praktichni aspekty ekonomiky ta intelektualjnoji vlasnosti. – 2015. – Vypusk 1(11). – S. 53 – 59.
5. Jashhenko O. Je. Doslidzhennja innovacij v upravlinni personalom: [monoghr.] / O. Je. Jashhenko. – Lviv: Spolom, 2014. – 315 s.

**Дані про автора**

**Лисенок Олексій Володимирович,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Національний університет харчових технологій  
e-mail: lesha\_lysenok@ukr.net

**Data about author**

**Oleksii Lysenok,**

D. e. s., professor, Professor of the Department of Finance, National University of Food Technology  
e-mail: lesha\_lysenok@ukr.net

УДК 330.12:330.357:33.025.12:005.511–047.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403246>

КОЛОДІЙЧУК А. В.  
ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А.

## Визначення цілей та організація планування в концепції контролінгу

**Предметом дослідження** є визначення цілей та організація планування в концепції контролінгу.

**Метою дослідження** є з'ясування загальних закономірностей цілевизначення та планування в концепції контролінгу.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено перелік завдань, які виконують контролери для забезпечення ефективного управління торговельними мережами по цілям. Визначено перелік вимог, яким повинні відповідати цілі торговельних мереж. Розглянуто планування в двох основних аспектах, як функцію управління і як процес розробки системи планів торговельної мережі.



**Висновки.** Під цілями торговельної мережі слід розуміти сформульовані якісно та кількісно характеристики майбутнього бажаного результату функціонування суб'єкта мережевого торговельного бізнесу на досягнення яких повинна бути спрямована діяльність торговельної мережі в цілому та усіх її підрозділів. Вимоги, яким повинні відповідати цілі торговельних мереж, є такими: чітка визначеність та вимірність цілей; результативність та ефективність цілей; здатність бути перевіреними та оціненими; обґрунтованість та ранжируваність цілей; реальність й виконуваність цілей; гнучкість; здатність цілей організувати та координувати діяльність торговельної мережі. Планування можна розглядати в двох основних аспектах: як функцію управління і як процес розробки системи планів торговельної мережі. Одним із основних методів контролінгу в управлінні торговельними мережами є бюджетування, яке являє собою метод планування, що ґрунтується на складанні, виконанні, оперативному коригуванні, контролі, консолідації та оцінці виконання системи бюджетів суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і дозволяє інтегрувати реалізацію всіх управлінських функцій, бізнес-процесів та бізнес-об'єктів, завдяки оптимізації використання наявних ресурсів.

**Ключові слова:** підприємство, торговельні мережі, менеджмент, ринок, цілі, планування, бюджетування, інформація, інновації, конкурентоспроможність.

KOLODIYCHUK A. V.  
VAZHYNSKYI F. A.

## Definition of goals and organization of planning in the concept of controlling

**The subject of the study** is the determination of goals and the organization of planning in the concept of controlling.

**The purpose of the study** is to clarify the general patterns of goal setting and planning in the concept of controlling.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article defines the list of tasks performed by controllers to ensure effective management of trade networks by objectives. A list of requirements that must be met by the goals of trade networks has been defined. Planning is considered in two main aspects, as a management function and as a process of developing a system of plans for trade network.

**Conclusions.** The goals of the trade network should be understood as qualitatively and quantitatively formulated characteristics of the future desired result of the functioning of the subject of the network trade business, to the achievement of which the activity of the trade network as a whole and all its divisions should be directed. The requirements that must be met by the goals of trade networks are as follows: clearly defined and measurable goals; effectiveness and efficiency of goals; the ability to be tested and evaluated; reasonableness and ranking of goals; reality and feasibility of goals; flexibility; the ability of targets to organize and coordinate the activities of the trade network. Planning can be considered in two main aspects: as a management function and as a process of developing a system of trade network plans. One of the main methods of controlling in the management of trade networks is budgeting, which is a planning method based on the preparation, implementation, operational adjustment, control, consolidation and evaluation of the implementation of the system of budgets of the subject of network trade business and allows the integration of the implementation of all management functions, business processes and business objects, thanks to the optimization of the use of available resources.

**Keywords:** enterprise, trade networks, management, market, goals, planning, budgeting, information, innovations, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Характерною особливістю сучасної торгівлі є розвиток торговельних мереж. Торговельні мережі забезпечують достатню якість товарів, комплексність надання послуг, впроваджують міжнародні стандарти

діяльності, здійснюють доставку, післяпродажне обслуговування. Загострення конкуренції на ринку торговельних послуг призводить до зменшення частки суб'єктів торговельного бізнесу, проте їх частка серед суб'єктів економічної діяль-

ності залишається значною. Тому зростає актуальність проведення досліджень, направлених на пошук інноваційних інструментів управління, в тому числі контролінгу, особливо в умовах, коли немає ґрунтовних досліджень з даної проблеми.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретичні й методологічні аспекти організації і функціонування контролінгу на виробничих підприємствах висвітлено у працях українських вчених С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, О.О. Терещенка, Л.І. Федулової, Н.П. Шульги та ін.; зарубіжних – А. Беккера, Б. Вурма, А. Зунда, Е. Майєра, Х. Хунгенберга, П. Хорвата й ін. Однак, ґрунтовні наукові розробки щодо контролінгу в управлінні торговельними мережами та його особливостей у мережевому торговельному бізнесі недостатньо опрацьовані на сьогодні і тому потребують подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** – з'ясування загальних закономірностей цілевизначення та планування в концепції контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Висвітлення ролі та місця контролінгу в ході цілевизначення та планування є найважливішими елементами управління будь-якими суб'єктами господарювання, також одними з ключових етапів впровадження та реалізації механізму контролінгу, зокрема в управлінні торговельними мережами.

Значення цілей визначається тим, що кожна організація існує заради певного результату, а цілі, з одного боку, дозволяють конкретизувати його, а з іншого, довести інформацію до співробітників та суспільства. Таким чином, під цілями торговельної мережі слід розуміти сформульовані якісно та кількісно характеристики майбутнього бажаного результату функціонування суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, на досягнення яких повинна бути спрямована діяльність торговельної мережі в цілому та усіх її підрозділів. Можна визначити перелік завдань, які виконують контролери для забезпечення ефективного управління торговельними мережами по цілям: об'єднують зусилля всіх членів трудового колективу торговельної мережі в напрямку реалізації місії та забезпечення зростання та експансію на нові ринки суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та усіх його підрозділів; правильне обґрунтування цілей повинно сприяти підвищенню ефективності реалізації планової функції управління торговельною мережею в

цілому; цілі повинні бути ефективним інструментом мотивації менеджерів та іншого персоналу торговельної мережі; цілі повинні забезпечувати функціонування ефективного механізму оцінки та контролю діяльності суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та усіх його підрозділів. В ході визначення цілей контролінг повинен забезпечити ефективне функціонування стратегічного планування, передбачення реального стану підприємства на ринку в майбутньому, а також узгодження стратегічного та оперативного рівнів менеджменту.

На основі аналізу напрацювань науковців у сфері цілевизначення в управлінні суб'єктами бізнесу та особливостей практичної діяльності можна визначити наступний перелік вимог, яким повинні відповідати цілі торговельних мереж: чітка визначеність та вимірність цілей; результативність та ефективність цілей; здатність бути перевіреними та оціненими; обґрунтованість та ранжируваність цілей; реальність й виконувальність цілей; гнучкість; здатність цілей організувати та координувати діяльність торговельної мережі. Контролінг в управлінні торговельними мережами в ході підтримки цілевизначення може використовувати значний арсенал традиційних своїх інструментів. До найважливіших традиційних інструментів контролінгу, що висвітлені в наукових працях з проблем контролінгу та можуть ним використовуватися для підтримки цілевизначення, можливо віднести такі: АВС-аналіз; система збалансованих показників; аналіз конкуренції; крива життєвого циклу; аналіз потенціалу; управління якістю та інші інструменти.

У процесі підтримки контролінгом процесу обґрунтування стратегічних цілей діяльності торговельної мережі доцільно також використовувати сучасний метод аналізу ієрархій. Завдяки можливості за допомогою метода аналізу ієрархій встановити у кількісному вираженні рівень прийнятності тієї чи іншої стратегічної альтернативи діяльності торговельної мережі, підвищується обґрунтованість та адекватність її стратегічних цілей.

Після обґрунтування системи цілей діяльності торговельної мережі постає проблема забезпечення ефективної їх реалізації в динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Успішне вирішення даного завдання відбувається завдяки створеній на відповідному рівні системі інтегрованого планування.

Планування можливо розглядати в двох основних аспектах, по-перше, як функцію управління, а по-друге, як процес розробки системи планів торговельної мережі. Планування як функція управління торговельними мережами являє собою комплексний процес, що включає аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку цілей, обґрунтування системи планів, які визначають майбутній стан його економічної системи, шляхи та способи досягнення такого стану.

Планування як процес розробки системи планів торговельної мережі являє собою сукупність розрахунково-аналітичних та інших видів робіт, які полягають в обґрунтуванні заходів, способів та обсягів ресурсів, що необхідні для досягнення встановленої системи цілей суб'єкта мережевого торговельного бізнесу.

Роль контролінгу в ході планування діяльності торговельних мереж проявляється в наступному: забезпечує застосування відповідних методів та організацію планування; надає послугу модератора та консультанта, допомагає встановлювати цілі та шляхи вирішення проблем; забезпечує єдність всіх рівнів планування в торговельних мережах, тобто взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного; забезпечує інтерпретацію бюджетів торговельної мережі у прозорій та прийнятній для менеджерів та працівників всіх рівнів формі; сприяє налагодженню та розвитку комунікацій в торговельних мережах.

Функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами повинно бути спрямоване на дотримання всіма суб'єктами планування основних його принципів. До основних принципів планування в управлінні торговельними мережами можливо віднести наступні: системність (всі плани торговельної мережі повинні формувати єдину систему з усіма характерними для неї характеристиками); участь усіх зацікавлених в реалізації планів осіб; неперервність (процес планування повинен повторюватися через визначені проміжки часу); гнучкість (здатність процесу планування оперативно пристосовуватися до швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища); точність (система планів торговельної мережі повинна мати достатній рівень конкретизації та деталізації показників відповідно до потреб управління). На сьогодні в економічній літературі розрізняють значну кількість методів планування. Одним із основних методів

оперативного контролінгу в управлінні підприємствами, в тому числі і контролінгу в управлінні торговельними мережами, в ході сервісної підтримки ним планової функції є бюджетування.

Бюджетування в управлінні торговельними мережами являє собою метод планування, що ґрунтується на складанні, виконанні, оперативному коригуванні, контролі, консолідації та оцінці виконання системи бюджетів суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і дозволяє інтегрувати реалізацію всіх управлінських функцій, бізнес-процесів та бізнес-об'єктів, завдяки оптимізації використання наявних ресурсів.

Використання контролінгом в управлінні торговельним мережевим підприємством принципів бюджетування дозволить: підвищити якість реалізації стратегічних планів діяльності; моделювати можливий стан мережі в майбутньому, а також оцінювати ймовірність досягнення стратегічних цілей; контролювати відповідність поточної діяльності підрозділів мережі її стратегічним цілям; координувати діяльність різноманітних підрозділів торговельної мережі та інше.

### Висновки

Під цілями торговельної мережі слід розуміти сформульовані якісно та кількісно характеристики майбутнього бажаного результату функціонування суб'єкта мережевого торговельного бізнесу на досягнення яких повинна бути спрямована діяльність торговельної мережі в цілому та усіх її підрозділів. Вимоги, яким повинні відповідати цілі торговельних мереж, є такими: чітка визначеність та вимірність цілей; результативність та ефективність цілей; здатність бути перевіреними та оціненими; обґрунтованість та ранжируваність цілей; реальність й виконуваність цілей; гнучкість; здатність цілей організувати та координувати діяльність торговельної мережі. Планування можна розглядати в двох основних аспектах: як функцію управління і як процес розробки системи планів торговельної мережі. Одним із основних методів контролінгу в управлінні торговельними мережами є бюджетування, яке являє собою метод планування, що ґрунтується на складанні, виконанні, оперативному коригуванні, контролі, консолідації та оцінці виконання системи бюджетів суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і дозволяє інтегрувати реалізацію всіх управлінських функцій, бізнес-процесів

та бізнес-об'єктів, завдяки оптимізації використання наявних ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Дякон Л. Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 8(62). С. 165–171.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
3. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторицький В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
6. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
10. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.
11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.
13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на

сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

### References

1. Arefyeva, O. V., & Dyakon, L. L. (2006). Istoriya vynyknennya kontrolinhu ta sutnist' kontrolinhu biznes-protsesiv [The history of the emergence of controlling and the essence of controlling business processes]. Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy, 8(62), 165–171. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredyтування [Essence of bank mortgage lending]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].
7. Hrifin, R., & Yatsura, V. Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]: Textbook. Lviv: Bak, 2001. [in Ukrainian].
8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].
9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as

a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine–building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky

Ukrainy [Management of competitiveness of machine–building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Колодійчук Анатолій Володимирович,**

к. е. н., доцент, Ужгородський торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e–mail: kolodiychuka@i.ua

**Важинський Федір Анатолійович,**

к. е. н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

e–mail: vazyn@i.ua

**Data about the authors**

**Anatoliy Kolodiychuk,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e–mail: kolodiychuka@i.ua

**Fedir Vazhynskyy,**

Ph.D., Senior Researcher SI «Institute of Regional Research n.a. M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»

e–mail: vazyn@i.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403260>

GREKH A. S.

## Challenges and opportunities for institutions of higher education in the post–war conditions of Ukraine

**The subject of the study** is the theoretical and practical basis of research and opportunities for higher education institutions of Ukraine in the conditions of the post–war state.

**The purpose of the research** is to identify and analyze the challenges in the education system of Ukraine in the conditions of the war and post–war state, to summarize the existing ones and to propose new ways of overcoming them.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of researching the challenges and opportunities of higher education institutions were used.

**Work results.** As a result of the writing of the article, it was established that the promising directions for the restoration and development of higher education institutions in the conditions of post–war reconstruction are defined as: Ukraine’s integration into the European educational and research space, where Ukraine’s movement towards EU membership has unprecedented support; implementation of financing of mobility events, cooperation projects, partnerships for the development of innovations and exchange of successful practices, European studies, youth exchanges, holding international events; implementation of qualitative transformations in the educational and scientific sectors, the relevance of which is long overdue, given the requirements for EU membership; implementation of European

*integration reforms in Ukraine supported or initiated by European partners; obtaining long-term loans from the EU, as well as assistance in the form of grants, the formats and directions of which will be determined during bilateral relations.*

**Field of application of results.** *Economics, Finance, Higher education.*

**Conclusions.** *Therefore, the reconstruction of the system of higher education in Ukraine is possible by solving the following main challenges: threat to the life and health of participants in the educational process, limiting access to basic human needs; forced large-scale movement of participants in the educational process within Ukraine and abroad, which led to significant losses of the contingent of education seekers, pedagogic and teaching staff; ensuring the development of private education at the levels of preschool, general secondary and out-of-school education; aggravation of the problem of ensuring access to education for Ukrainian schoolchildren and students, violation of the continuity of the educational process; reduction of state and local budget expenditures on education; large-scale destruction of the educational infrastructure: damage to the premises of educational institutions, educational material and technical base, educational and production practice bases; loss of managerial educational control in the territories temporarily occupied or in the zone of active military operations.*

**Key words:** *higher education institution, higher education system of Ukraine, education seekers, challenges, opportunities, full-scale war, martial law, scientific and pedagogical staff, European Union, key principles.*

ГРЕХ А. С.

## **Виклики та можливості для закладів вищої освіти України в умовах післявоєнного стану**

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні основи дослідження та можливості для закладів вищої освіти України в умовах післявоєнного стану.

**Метою дослідження** є виявити та проаналізувати виклики у системі освіти України в умовах воєнного та післявоєнного стану, узагальнити існуючі та запропонувати нові шляхи їх подолання.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження викликів та можливостей закладів вищої освіти.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що перспективними напрямом відновлення і розвитку закладів вищої освіти в умовах післявоєнного відновлення визначено: інтеграцію України до європейського освітнього та дослідницького простору, де рух України до членства в ЄС має безпрецедентну підтримку; здійснення фінансування заходів мобільності, проєктів співпраці, партнерств для розвитку інновацій і обміну успішними практиками, європейських студій, молодіжних обмінів, проведення міжнародних заходів; реалізація в освітньому й науковому секторах якісних перетворень, актуальність яких давно назріла, з огляду на вимоги щодо членства у ЄС; реалізація євроінтеграційних реформ в Україні, що підтримані або ініційовані європейськими партнерами; отримання довгострокових кредитів від ЄС, а також допомога у вигляді грантів, форматів й напрямів яких визначатимуться під час двосторонніх відносин.

**Галузь застосування результатів.** Економіка, фінанси, вища освіта.

**Висновки.** Отже, відбудова системи вищої освіти в Україні можлива при врегулюванні таких основних викликів: загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб людини; вимушене масштабне переміщення учасників освітнього процесу в межах України та за кордон, що призвело до значних втрат контингенту здобувачів освіти, педагогічного й викладацького складу; забезпечення розвитку приватної освіти на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти; загострення проблеми забезпечення доступу до освіти українським школярам та студентам, порушення безперервності освітнього процесу; зменшення видатків державного та місцевих бюджетів на освіту; масштабні руйнування освітньої інфраструктури: пошкодження приміщень закладів освіти, навчальної матеріально-технічної бази, навчально-виробничих баз практики; втрата управлінського освітнього контролю на територіях, що потрапили під тимчасову окупацію або перебувають у зоні активних військових дій.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, система вищої освіти України, здобувачі освіти, виклики, можливості, повномасштабна війна, воєнний стан, науково–педагогічний персонал, Європейський Союз, ключові принципи.

**Formulation of the problem.** Full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of sovereign Ukraine on February 24, 2022. fundamentally changed both the way of life and the thinking of the entire population of Ukraine. Since the beginning of the full-scale war, all socio-economic spheres of the national economy have been affected, this has also affected education and directly the institutions of higher education of Ukraine. The most terrible consequences were experienced by ZVO in the following regions: Kharkiv region. (20 institutions of higher education were completely destroyed or damaged), Donetsk region. (6 institutions of higher education were completely destroyed or damaged), Zaporizhzhia region. (more than 4 institutions of higher education were completely destroyed or damaged), Chernihiv region (3 institutions of higher education were completely destroyed or damaged) and Mykolaiv region. (3 institutions of higher education were completely destroyed or damaged) [1; 5; 7; 8]. Therefore, a particularly important stage in the restoration of the socio-economic development of educators (teachers and students) is the restoration of the higher education system of Ukraine in the post-war period, as a successful European state and a full member of the European Union.

When restoring the system of higher education of Ukraine in the post-war period, it is necessary to take into account the general challenges and opportunities for higher education institutions of Ukraine, which are based on key principles: coherence of tasks in various directions (state administration, state security, economic and social development, health care, culture) and focus on accelerating integration into the EU. At the same time, recovery plans in the field of higher education must be coordinated with development strategies of other branches of education and resource limitations (time, personnel potential, financing, material and technical support), with forecasts of the development of the labor market and technological progress in Ukraine and the world [1; 3; 4].

**Analysis of recent research and publications.** The analysis of scientific sources proved the high importance of higher education issues for the economic development of the country, to which a significant part of the scientific works of domes-

tic scientists–economists are devoted, among which we consider the following to be the leading ones: V. Bazilevich, M. Boychenko, O. Bukreeva, V. Vitovetskyi, V. Geets . Popkova, O. Petroye, L. Rybalko, O. Romanovskyi, A. Ramskyi, L. Chimbai, T. Khanyuk, S. Shkarlet and others. The works of such scientists as: N. Andrusenko, N. Bazavluk, I. Bloshchynskyi, V. Bykova, Yu. Bogachkova, V. Kuharenko, N. Syrotenko, O. Rybalko, L. Franko and others. However, taking into account the numerous works on the economics of education by domestic scientists, they do not solve the problems of the functioning and competitiveness of higher education institutions in the conditions of the military and post-war conditions. That is why the urgency of finding new and better methods of solving difficulties in the educational space, which dynamically manifest themselves in higher education institutions of Ukraine during wartime, is growing.

**Presentation of the main research material.** The introduction of martial law in Ukraine affected all spheres of social life. With the beginning of the full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, the entire socio-economic system of Ukraine was subjected to destruction and destruction. Infrastructural objects, buildings of public and social purpose, including a huge number of educational institutions, suffered devastating destruction and damage [13; 1; 5; 16].

The education industry has also undergone irreparable changes, including from a moral and psychological point of view. The war had a negative impact on the organization of the educational process and on higher education institutions, which led to the need for a flexible transformation of the educational sphere during the period of martial law. First of all, there was an urgent need to ensure the safety of all participants in the educational process, especially at the beginning of a full-scale war, which led the education system of Ukraine to completely new realities of functioning [15; 16; 19; 20].

Over the past year, the higher education system was gradually exposed to a number of negative factors that could not help but affect its general condition: destruction of infrastructure, loss of personnel, reduction in funding of higher education institutions, outflow of Ukrainian students

and potential entrants abroad. Therefore, among the main tasks facing institutions of higher education, both in the war and post-war period, should be: stimulation of education seekers (scholarships for training and internships of talented education seekers, student mobility within the framework of exchange programs, etc.); return of education seekers to Ukrainian institutions of higher education; ensuring academic integrity in institutions of higher education; increase in spending on higher education [14; 17; 18].

As of the end of 2022, 43 institutions of higher education were damaged as a result of shelling and bombing by the Russian invaders, 5 of them were completely destroyed.

The primary and priority task of higher education institutions has now become the creation of the safest possible conditions for all participants in the educational process. In view of this, the introduction of joint measures of central and local executive authorities together with educational institutions is absolutely necessary. Such measures are:

- mandatory inspection by specialists of the State Emergency Service of Ukraine of educational

institutions and adjacent territories for the presence of explosive objects;

- readiness of local and facility warning systems (sirens);

- bringing the existing fund of protective structures of civil protection into readiness and, if necessary, creating new ones;

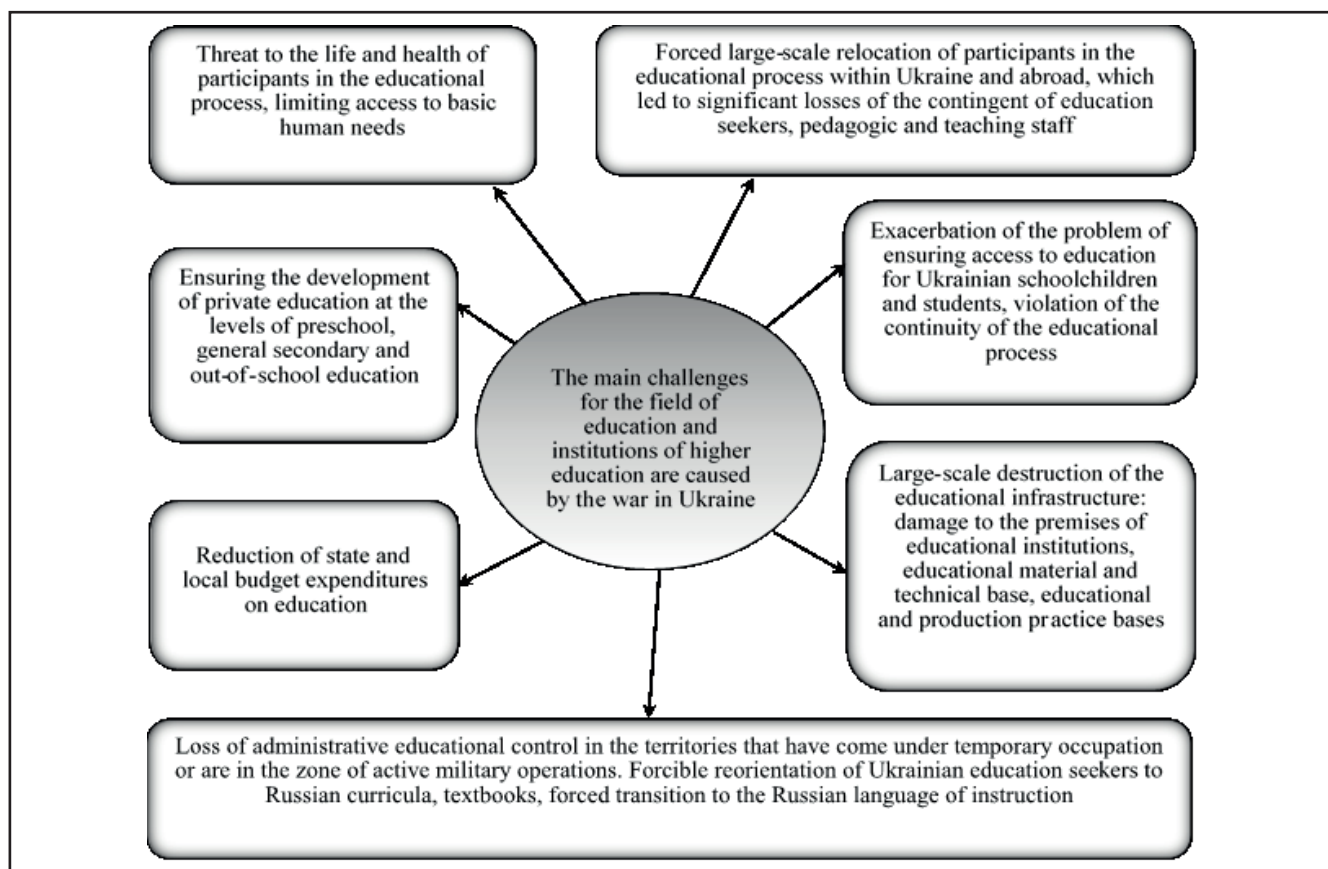
- bringing evacuation routes into compliance with legislation;

- retrofitting of dual-purpose buildings and the simplest shelters or the arrangement of rapidly constructed protective structures in each educational institution, taking into account the provision of shelter for 100% of the participants in the educational process;

- creating stocks of materials, equipment, tools, water and medical supplies in educational institutions;

- carrying out training when an air alarm signal is announced [13; 16].

So, it can be stated that the war caused significant challenges for the field of education and higher education institutions directly. The main challenges for the field of education and institutions of high-



**Key challenges for the field of education and higher education caused by the war in Ukraine**

Source: summarized on the basis of [13; 16]



er education, in particular, are summarized and schematically presented in figure.

Among the opportunities for higher education institutions of Ukraine in the conditions of the post-war state, important attention should be paid to such a direction of development as the integration of Ukraine into the European educational and research space, where Ukraine's movement towards EU membership has unprecedented support both among citizens of Ukraine and among citizens of the European Union [21].

As part of supporting Ukraine on the way to its recovery, the EU has activated support programs for scientists and education seekers. Thus, the EU Erasmus+ program is implemented taking into account the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU on issues of education, youth, sports and civil society. Higher education institutions of Ukraine are active participants of the Erasmus+ program in the field of higher education in the field of international academic mobility, cooperation between universities and European studies, as well as other directions and areas during 2022–2024, and some projects will be implemented until 2025–2027 [10; 13; 16].

In the new cycle of the Erasmus+ program for the period 2022–2027, the possibilities for the direction «Youth and sport» have been expanded, as well as the direction of vocational and technical education and the direction «Jean Monet» have been opened for Ukraine for all areas of education. The total budget of the program will exceed 28 billion euros. Funding will be provided for mobility activities, cooperation projects, partnerships for the development of innovations and exchange of successful practices, European studies, youth exchanges, holding international events [1; 10; 13; 16].

As of March 30, 2022, the COST association supported Ukraine's application for full membership in the organization. Eight higher education institutions have started implementing 10 projects within the framework of the EU research and innovation programs «Horizon 2020» and «Horizon Europe» during 2021–2022. The total budget of these projects for the Ukrainian side is more than 2.5 million euros.

Ukraine receiving the status of a candidate for membership in the European Union on June 23, 2022 is primarily a powerful political signal from the EU states regarding the readiness to recognize Ukraine as a full member. Therefore, the next op-

portunity for higher education institutions of Ukraine in the post-war conditions is a political incentive for the implementation of qualitative transformations in the educational and scientific sectors, the relevance of which is long overdue, given the requirements for EU membership. In addition, it will be a recognition of the success of European integration reforms in Ukraine, supported or initiated by European partners. In addition, after acquiring candidate status, Ukraine will be able to receive long-term loans from the EU, as well as assistance in the form of grants (for education, culture, health care, etc.), the formats and directions of which will be determined during bilateral relations [10; 11; 13].

### Conclusions

Therefore, the reconstruction of the system of higher education in Ukraine is possible by solving the following main challenges: threat to the life and health of participants in the educational process, limiting access to basic human needs; forced large-scale movement of participants in the educational process within Ukraine and abroad, which led to significant losses of the contingent of education seekers, pedagogic and teaching staff; ensuring the development of private education at the levels of preschool, general secondary and out-of-school education; aggravation of the problem of ensuring access to education for Ukrainian schoolchildren and students, violation of the continuity of the educational process; reduction of state and local budget expenditures on education; large-scale destruction of the educational infrastructure: damage to the premises of educational institutions, educational material and technical base, educational and production practice bases; loss of managerial educational control in the territories temporarily occupied or in the zone of active military operations.

Prospective directions for the restoration and development of higher education institutions in the conditions of post-war reconstruction are defined as: Ukraine's integration into the European educational and research space, where Ukraine's movement towards EU membership has unprecedented support; implementation of financing of mobility events, cooperation projects, partnerships for the development of innovations and exchange of successful practices, European studies, youth exchanges, holding international events; implementation of qualitative transformations in the educational and scientific sectors, the

relevance of which is long overdue, given the requirements for EU membership; implementation of European integration reforms in Ukraine supported or initiated by European partners; obtaining long-term loans from the EU, as well as assistance in the form of grants, the formats and directions of which will be determined during bilateral relations.

### Список використаних джерел

- Бахрушин В. Є. Відновлення системи вищої освіти України в повоєнний період: ефективність мережі та євроінтеграційні аспекти / В. Є. Бахрушин // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти», 25 жовтня 2022 р., м. Київ, Україна – 360с.
- Букреева О. С. Концепція розвитку вищої освіти у галузі стандартизації в Україні / О. С. Букреева // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2021. – № 72. – С. 78–86.
- Вітовецький В. О. Вища освіта в Україні: статусно-рольова диференціація та критерії престижності / В. О. Вітовецький // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2022. – Вип. 2. – С. 3–9.
- Вплив війни на вищу освіту в Україні: виклики та перспективи. URL: <https://cedos.org.ua/events/vplyv-vijny-na-vyshhu-osvitu-v-ukrayiny-vyklyky-ta-perspektyvy/>
- Закон України «Про введення воєнного стану в Україні» № 2102-IX від 24.02.2022.
- Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014, № 1678-VII.
- Кобрій О. Європейський вимір у визначенні змістових напрямів модернізації освітнього процесу у закладах вищої освіти України / О. Кобрій, М. Брода // Молодь і ринок. – 2022. – № 7–8. – С. 83–88.
- Лях В. В. «Глобалізація вищої освіти (національний та інституційний рівні)»: Матеріали спільного Круглого столу, Інституту вищої освіти НАПН України та Інституту філософії імені Г.С. Сковороди НАН України (29 листопада 2022 року, м. Київ, Україна) / В. В. Лях, Ю. О. Мелков, Я. В. Любимий, В. В. Зінченко, В. О. Нечипоренко, О. М. Петроє, М. І. Бойченко // Філософія освіти. – 2022. – № 28(2). – С. 250–283.
- Мельниченко О. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освітологічний аспект / О. Мельниченко // Освітологія. – 2022. – № 11. – С. 18–26.
- ОСБИТА (ukrstat.gov.ua) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro\\_stat/Prosto/Osvita/osvita\\_1.pdf](https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/Osvita/osvita_1.pdf)
- Освіта і війна в Україні. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-1-kvitnya-2022/>
- Освіта під загрозою (saveschools.in.ua) URL: <https://saveschools.in.ua/>
- Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. м. Київ – 2022. – 358с.
- Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. 360 с.
- Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 23 лютого 2022 р. № 286–р. Київ.
- Проблеми, цілі і заходи у середній освіті. Середня та вища освіта у проекті Плану відновлення України: можливості і ризики. URL: <https://cedos.org.ua/researches/serednya-ta-vyshha-osvita-u-proyekt-planu-vidnovlennya-ukrayiny/>
- Рамський А. Ю. Цифрова трансформація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти України в період війни / А. Ю. Рамський. // Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія : економіка, управління, безпека, технології. – 2023. – Т. 2, № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst\\_2023\\_2\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2023_2_1_9).
- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: [Опубліковано Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки | Міністерство освіти і науки України \(mon.gov.ua\)](https://mon.gov.ua/)
- Фахова передвища і вища освіта в умовах воєнного стану. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki#>:
- Чимбай Л. Л. Роль інтернаціоналізації системи вищої освіти України на шляху до Європейського Союзу / Л. Л. Чимбай, Л. В. Попкова, Т. О. Ханюк // Освітня аналітика України. – 2022. – Вип. 4. – С. 31–48.
- Шацька З. Я. Адаптація закладів вищої освіти України до умов воєнного стану / З. Я. Шацька // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 53–54.

## References

1. Bakhrushin V. E. Restoration of the higher education system of Ukraine in the post-war period: network efficiency and European integration aspects / V. E. Bakhrushin // Collection of abstracts of reports of the 4th International Scientific and Practical Conference «Education of Ukraine in the conditions of martial law: management, digitalization, European integration aspects», October 25, 2022, Kyiv, Ukraine – 360 p.
2. Bukreeva O. S. The concept of development of higher education in the field of standardization in Ukraine / O. S. Bukreeva // Problems of engineering and pedagogical education. – 2021. – No. 72. – P. 78–86.
3. Vitovetskyi V. O. Higher education in Ukraine: status-role differentiation and prestige criteria / V. O. Vitovetskyi // Bulletin of the National University of Civil Education of Ukraine. Series: Public administration. – 2022. – Issue 2. – P. 3–9.
4. The impact of the war on higher education in Ukraine: challenges and prospects. URL: <https://cedos.org.ua/events/vplyv-vijny-na-vyshhu-osvitu-v-ukrayiny-vyklyky-ta-perspektyvy/>
5. Law of Ukraine «On the Introduction of Martial Law in Ukraine» No. 2102-IX dated February 24, 2022.
6. Law of Ukraine «On the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand» dated September 16, 2014, No. 1678-VII.
7. Kobriy O. The European dimension in determining the content directions of modernization of the educational process in institutions of higher education of Ukraine / O. Kobriy, M. Broda // Youth and market. – 2022. – No. 7–8. – P. 83–88.
8. V. V. Lyakh «Globalization of higher education (national and institutional level)»: Materials of the joint Round Table, the Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Institute of Philosophy named after H.S. Frying pans of the National Academy of Sciences of Ukraine (November 29, 2022, Kyiv, Ukraine) / V. V. Lyakh, Yu. O. Myelkov, Ya. V. Lyubiv, V. V. Zinchenko, V. O. Nechyporenko, O. M. Petroye, M. I. Boychenko // Philosophy of education. – 2022. – No. 28(2). – P. 250–283.
9. Melnychenko O. Competitiveness of institutions of higher education in Ukraine: educational aspect / O. Melnychenko // Education. – 2022. – No. 11. – P. 18–26.
10. EDUCATION (ukrstat.gov.ua) [https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro\\_stat/Prosto/Osvita/osvita\\_1.pdf](https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/Osvita/osvita_1.pdf)
11. Education and war in Ukraine. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-1-kvitnya-2022/>
12. Education under threat (saveschools.in.ua) URL: <https://saveschools.in.ua/>
13. Education of Ukraine under martial law. Informational and analytical collection. Kyiv – 2022. – 358 p.
14. Education of Ukraine in the conditions of martial law: management, digitalization, European integration aspects: a collection of abstracts of reports of the 4th International Scientific and Practical Conference (scientific electronic edition), October 25, 2022. Kyiv: DNU «Institute of Educational Analytics», 2022. 360 p.
15. On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 286 of February 23, 2022. Kyiv.
16. Problems, goals and measures in secondary education. Secondary and higher education in the project of the Recovery Plan of Ukraine: opportunities and risks. URL: <https://cedos.org.ua/researches/serednya-ta-vyshha-osvita-u-proyekti-planu-vidnovlennya-ukrayiny/>
17. Ramskyi A. Yu. Digital transformation of communication strategies of institutions of higher education of Ukraine during the war / A. Yu. Ramskyi. // Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: economy, management, security, technologies. – 2023. – Vol. 2, No. 1. – Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst\\_2023\\_2\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2023_2_1_9).
18. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032. Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: The Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032 has been published | Ministry of Education and Science of Ukraine (mon.gov.ua)
19. Vocational pre-university and higher education under martial law. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki#>:
20. Chimbai L. L. The role of internationalization of the higher education system of Ukraine on the way to the European Union / L. L. Chimbai, L. V. Popkova, T. O. Khanyuk // Educational analytics of Ukraine. – 2022. – Issue 4. – P. 31–48.
21. Z. Ya. Shatska. Adaptation of higher education institutions of Ukraine to the conditions of the war / Z. Ya. Shatska // Materials of the 4th International Scientific and Practical Conference «Problems of the Integration of Education, Science and Business in the Conditions of Globalization»: abstracts of reports, Kyiv, October 7, 2022. – Kyiv: KNUTD, 2022. – P. 53–54.

**Дані про автора**

**Грех Анастасія Сергіївна,**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: grekh@ukr.net

**Data about the author**

**Anastasia Grekh,**

graduate student of the Department of Smart Economics Kyiv National University of Technology and Design  
e-mail: grekh@ukr.net

УДК 339.332:658.8:004.832.28-043.86-021.6

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403268>

МОЛНАР О. С.  
ІВАНИНА В. Ю.  
ДРОЗДОВ Ю. Ю.

## Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств

**Предметом дослідження** є стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств.

**Метою дослідження** є побудова матриці SWOT-аналізу для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті наведено структурні складові виробничо-збутової стратегії підприємств. Окреслено послідовність кроків при здійсненні SWOT-аналізу збутової діяльності. Виділено сильні і слабкі сторони виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Висновки.** Велике значення при обґрунтуванні стратегії регулювання збуту продукції має діагностика його стану та ефективності використання. Найбільш прийнятною для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності є методика SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT-аналізу здійснювалась з урахуванням показників макро- та мікросередовища, адаптованих до специфіки виробничо-збутової діяльності підприємств з метою застосування виявлених можливостей та зменшення погроз, які генеруються ринковим середовищем у часі. Це дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, збут, продукція, стратегічні пріоритети, ефективність, інновації, інформація, ринок, конкурентоспроможність, фінанси.

MOLNAR O. S.  
.IVANYNA V. Yu.  
DROZDOV Yu. Yu.

## Strategic priorities for the development of sales activities of enterprises

**The subject of the study** is the strategic priorities of the development of sales activities of enterprises.

**The purpose of the research** is to build a matrix of SWOT analysis to summarize the results of the analysis of the enterprise's sales activity.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article describes the structural components of the production and sales strategy of enterprises. The sequence of steps in the implementation of a SWOT analysis of sales activity is outlined. The strengths and weaknesses of the production and sales activities of enterprises are highlighted.

**Conclusions.** The diagnosis of its condition and efficiency of its use is of great importance when justifying the strategy of product sales regulation. The SWOT analysis method is the most suitable for summarizing the results of the sales analysis. The construction of the SWOT analysis matrix

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

was carried out taking into account the indicators of the macro- and micro-environment, adapted to the specifics of the production and sales activities of enterprises in order to apply the identified opportunities and reduce the threats generated by the market environment over time. This made it possible to determine strategic priorities for the development of sales activities of enterprises.

**Keywords:** enterprise, sales, products, strategic priorities, efficiency, innovations, information, market, competitiveness, finance.

**Постановка проблеми.** Макроекономічна ситуація в Україні у сучасний період потребує формування конкурентоспроможних суб'єктів господарювання і створення розвинутого конкурентного середовища у національній економіці. Нестабільність і розбалансування ринку в умовах становлення ринкових відносин та деформація утворених раніше господарських зв'язків вплинули на різкий спад обсягів виробництва і реалізації продукції. Процеси комерціалізації національної економіки, зміна принципів функціонування на ринку потребують впровадження нових, прогресивних методів регулювання процесів виробництва і збуту продукції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти розробки збутової політики підприємств висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених І. Ансоффа, Л.В. Балабанової, Р.І. Біловола, Є.В. Бридуна, М.П. Гордона, О.В. Кіктенка, В.В. Ткаченка, В.Є. Хаустової, Р.А. Шнаппауфа та інших. Однак, низка теоретичних і прикладних аспектів регулювання збуту потребують подальшого дослідження.

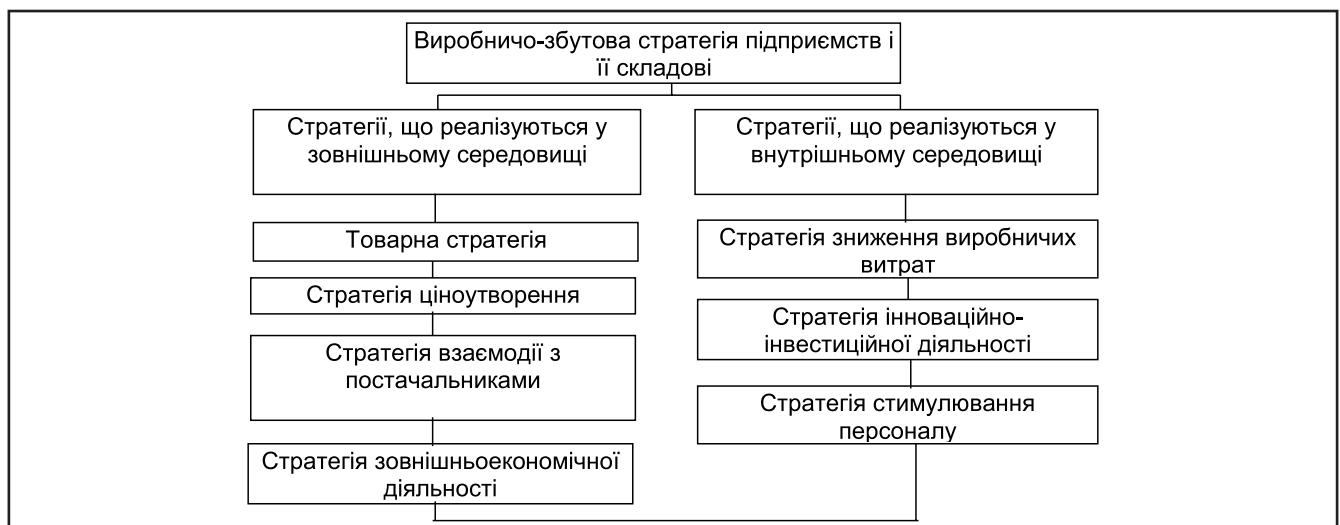
**Мета статті** – побудова матриці SWOT-аналізу для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Головним завданням підвищення сучасного рівня міжна-

родної конкурентоспроможності нашої країни стає забезпечення прискореного розвитку, передусім тих, у низці профільних науково- і техномістких галузей, що здатні ефективно конкурувати на зовнішніх ринках і стати основою високотехнологічного зростання. Удосконалення державної системи підтримки й стимулювання розвитку експортного потенціалу країни, забезпечення сучасної інфраструктури, що базується на новітніх інформаційних технологіях, утворення бізнес-середовища, сприятливого для посилення експортної експансії національних виробників, можливі лише при розробці стратегічних напрямків розвитку усіх галузей національного господарства.

При обґрунтуванні стратегії регулювання збуту продукції необхідно виходити з оцінки діючих на державному, галузевому рівнях і на підприємстві стратегіях. На рис. 1 наведено структурні складові виробничо-збутової стратегії підприємств.

Позитивні якісні зрушення, які відбуваються в українській економіці, впливають на ефективність регулювання збуту підприємств. Реальний приріст грошових доходів населення, зростання ВВП, зниження рівня тінізації економіки країни, скорочення частки бартерних операцій та інші макроекономічні фактори зумовили перехід підприємств до інтенсивної системи збуту.



**Рисунок 1. Складові виробничо-збутової стратегії підприємств \***

\* складено авторами

Ефективне регулювання збуту продукції неможливе без врахування темпів розвитку ринку, динаміки цін, потенційних можливостей джерел формування оборотного капіталу. Вагоме місце при обґрунтуванні стратегії регулювання збуту продукції займає діагностика його стану та ефективності використання. Метою такої діагностики є оцінка показників і характеристик збутової діяльності, в процесі якої вивчаються взаємозв'язки між цілями регулювання збуту та іншими стратегічними цілями підприємства. Для узагальнення результатів діагностики зовнішніх умов збутової діяльності підприємств застосовують SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стратегічної позиції (матриця BCG, матриця MacKinsey) та управлінський аналіз.

Найбільш прийнятною для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності є методика SWOT-аналізу. Дана методика дозволяє відслідковувати загрози й можливості, що знаходяться ззовні, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища. Здійснення SWOT-аналізу передбачає наступну послідовність кроків: 1) визначення об'єкта досліджень; 2) визначення впливу зовнішніх факторів і виокремлення з них шансів і загроз; 3) виділення сильних і слабких сторін виробничо-збутової діяльності підприємств з виокремленням засобів її регулювання в перспективі; 4) визначення стратегічних напрямів регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств. Відокремимо фактори, що виступають у якості шансів і загроз для умов діяльності (табл. 1).

Виділимо сильні і слабкі сторони виробничо-збутової діяльності підприємств (табл. 2).

Використання стратегії зниження виробничих витрат, а також товарної і цінової стратегії може сприяти зменшенню впливу слабких сторін і підвищенню конкурентоспроможності продукції за рахунок сильних сторін організацій. Для підвищення ефективності SWOT-аналізу слід детально проаналізувати всю необхідну інформацію про стан ринку, опитати працюючих, як вони оцінюють діяльність компаній, ознайомитися з результатами маркетингових досліджень.

Всі стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств можуть бути сформульовані у такий спосіб:

1. Збереження й зміцнення позиції на ринку.
2. Зміцнення найбільш вразливих сторін діяльності.
3. Забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності.
4. Збереження позиції й переорієнтація діяльності шляхом перенесення акценту на отримання прибутку у поточному періоді; концентрації на привабливих сегментах; захисту сильних сторін діяльності.
5. Головний акцент на отримання прибутку шляхом модернізації продукції; мінімізації інвестицій.
6. Відхід з ринку. При цьому необхідно вчасно розпродати товари за вигідною ціною; різко знизити постійні витрати, уникаючи при цьому інвестування.

**Таблиця 1. Шанси і загрози зовнішнього середовища підприємств \***

Шанси	Загрози
Виробництво стратегічно важливої продукції. Зростання розмірів попиту й розширення ринку (субринку). Зацікавленість інвесторів. Проведення збалансованої кредитної політики. Вихід на міжнародний ринок. Підтримка держави.	Зростання конкуренції. Зростання інфляції та податкового навантаження на підприємство. Погіршення платоспроможності споживачів продукції підприємства. Криза паливно-енергетичного комплексу.

\* складено авторами

**Таблиця 2. Сильні і слабкі сторони підприємств \***

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Власна база НДДКР. 2. Використання нових технологій. 3. Кваліфіковані кадри. 4. Порівняно низькі ціни на продукцію. 5. Наявність міжнародних сертифікатів на продукцію. 6. Вигідне місцезнаходження підприємства.	1. Нерозвиненість каналів збуту. 2. Недостатня конкурентоспроможність продукції. 3. Неповне завантаження виробничих потужностей. 4. Слабка інформаційно-технічна служба. 5. Відсутність обігових коштів.

\* складено авторами

**Висновки**

Велике значення при обґрунтуванні стратегії регулювання збуту продукції має діагностика його стану та ефективності використання. Найбільш прийнятною для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності є методика SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT-аналізу здійснювалась з урахуванням показників макро- та мікросередовища, адаптованих до специфіки виробничо-збутової діяльності підприємств з метою застосування виявлених можливостей та зменшення погроз, які генеруються ринковим середовищем у часі. Це дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Біловол Р. І. Методичні підходи до систематизації факторів і принципів формування організаційних структур управління. Регіональні перспективи. 2000. № 1. С. 20–23.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторицький В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.
7. Кіктенко О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку національної економіки України. Економіка та держава. 2006. № 11. С. 53–56.
8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.

10. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

**References**

1. Bilovol, R. I. (2000). *Methodychni pidkhody do systematyzatsiyi faktoriv i pryntsyviv formuvannya orhanizatsiynykh struktur upravlinnya* [Methodical approaches to the systematization of factors and principles of formation of organizational management structures]. *Regional'ni perspektyvy – Regional perspectives*, 1, 20–23. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). *Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredyтування* [Essence of bank mortgage lending]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). *Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti* [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main

factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kiktenko, O. V. (2006). *Mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya innovatsiynoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny* [Mechanisms of state regulation of innovative development of the national economy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 11, 53–56. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). *Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny* [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). *Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu* [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). *Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv* [Theoretical aspects of enterprise competi-

itiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). *Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny* [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

#### Дані про авторів

**Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Іванина Василь Юрійович,**

аспірант, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Дроздов Юрій Юрійович,**

аспірант, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

#### Data about the authors

**Oleksandr Molnar,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Vasyl Ivanyna,**

Postgraduate Student, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Yuriy Drozdov,**

Postgraduate Student, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403275>

ПЛАХОТНІКОВА Л. О.

## HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти

**Актуальність теми дослідження.** Одним із головних факторів довгострокової конкурентоспроможності вітчизняних компаній є створення ефективної системи управління, орієнтованої на стратегію розвитку. Ефективне управління є обов'язковою передумовою розвитку підприємства,



адже розробка та впровадження стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, характеризується можливостями швидко реагувати на динаміку ринку.

Система, за допомогою якої компанія може ефективно реагувати на соціально-економічні, політико-правові, науково-технологічні та крос-культурні фактори макросередовища, коригуючи свою внутрішню структуру, склад підрозділів та порядок їх взаємодії, підпорядкованість і злагодженість між ними, ґрунтується на концепції людського капіталу і в системі управління персоналом представлена маркетингом людських ресурсів і маркетингом персоналу.

**Мета дослідження.** В основу дослідження покладено системне вивчення науково-теоретичних та науково-методологічних основ HR-менеджменту (маркетингу персоналу) у загальній системі управління персоналом компанії.

**Методи дослідження.** У статті використовуються діалектичні методи наукового пізнання, методи аналізу, синтезу, порівняння, методи узагальнення даних.

**Результатами дослідження** є науково-теоретичні доробки засад HR-менеджменту (маркетингу персоналу), вивчення взаємозв'язків і закономірностей функціонування, які орієнтовані на безпосереднє практичне використання у сфері управління персоналом.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть слугувати основою для подальшої розробки науково-методичних досліджень у науковій теорії управління персоналом і бути використані в удосконаленні системи управління персоналом на підприємстві.

**Висновки.** Систематизація науково-теоретичних знань, вивчення взаємозв'язків і закономірностей функціонування HR-менеджменту (маркетингу персоналу) є науковою основою для подальшого їх вивчення.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, HR-бренд, маркетингу персоналу, управління персоналом.

PLAKHOTNIKOVA L. O.

### **HR-management in the personnel management system: theoretical aspects**

**Relevance of the research topic.** One of the main factors of the long-term competitiveness of domestic companies is the creation of an effective management system focused on the development strategy. Effective management is a mandatory prerequisite for enterprise development, because the development and implementation of strategic management solutions aimed at adapting to the external and internal environment of the enterprise is characterized by the ability to quickly respond to market dynamics.

The system by which the company can effectively respond to socio-economic, political-legal, scientific-technological and cross-cultural factors of the macro environment, adjusting its internal structure, the composition of divisions and the order of their interaction, subordination and coherence between them, is based on the concept of human capital and in the personnel management system is represented by marketing of human resources and marketing of personnel.

**The aim of the study.** The research is based on a systematic study of the scientific-theoretical and scientific-methodological foundations of HR-management (personnel marketing) in the company's general personnel management system.

**Research methods.** The article uses dialectical methods of scientific knowledge, methods of analysis, synthesis, comparison, and data summarization methods.

**The results of the research** are scientific and theoretical developments of the fundamentals of HR-management (personnel marketing), the study of interrelationships and patterns of functioning, which are aimed at direct practical use in the field of personnel management.

**Field of application of results.** The results of the study can serve as a basis for further development of scientific and methodological research in the scientific theory of personnel management and be

*used in the improvement of the personnel management system at the enterprise.*

**Conclusions.** *The systematization of scientific and theoretical knowledge, the study of interrelationships and regularities of the functioning of HR-management (personnel marketing) is the scientific basis for their further study.*

**Keywords:** *HR-management, HR-brand, personnel marketing, personnel management.*

**Постановка проблеми.** Підприємства все частіше стикаються з проблемою нехватки професіоналів та вузьких фахівців, адже сучасні пошукувачі обирають компанії, які пропонують більше, ніж просто підвищення зарплати і питання зміни місця роботи цінними співробітниками, багато в чому залежить від HR-бренда компанії. І питання донесення цінності бренду роботодавця до цільової аудиторії, полягає у ефективності роботи системи маркетингу персоналу і HR, які повинні працювати у взаємодії.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації кадрами. З точки зору HR-маркетингу будь-який співробітник, як зовнішній так і внутрішній, розглядається, як клієнт компанії, а робоче місце, як товар, який необхідно продати. В результаті бажання і потреби кадрів висувуються на перший план і компанія орієнтується на них.

Впровадження маркетингового персоналу на підприємстві вирішує комплекс завдань: розвиток привабливого бренду роботодавця; визначення якісної і кількості потреб в кадрах; розробку професійних вимог до персоналу; мотивування діючого персоналу, задоволення інтересів і потреб для збереження колективу; оптимізація затрат по найму; створення кадрового резерву; вибір джерел залучення кадрів; рекрутинг талановитих кандидатів.

Кадровий маркетинг дозволяє проаналізувати ринок праці, вивчити потреби персоналу і створити унікальну пропозицію для талановитих працівників, що є важливим для конкурентоздатності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню актуальних проблем управління людськими ресурсами в економічних системах приділено увагу вітчизняними і зарубіжними ученими-економістами, зокрема, К. М. Воронич, Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко, О. А. Грیشнової, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, І. В. Журавльова, О. С. Заклекти, А. Я. Кібанова, Н. Б. Кирич, А. М. Колота, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'янченко, А. Маршалла, Д. Міллера,

Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, В. М. Нижник, О. Ф. Новікової, І. Л. Петрової, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, Г. О. Швиданенко, Д. Г. Шушпанова. В роботах цих авторів висвітлюються принципи і засади концепції формування людського капіталу та сучасні підходи до системи управління персоналом, специфіки застосування окремих його інструментів з метою підвищення ефективності функціонування економіки на мікро- та макроекономічному рівнях.

**Мета статті** – системне вивчення науково-теоретичних та науково-методологічних засад HR-менеджменту (маркетингу персоналу), визначення його взаємозв'язків і закономірностей функціонування у загальній системі управління персоналом компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Основне завдання HR-бренду – продемонструвати новим і потенційним співробітникам унікальність і привабливість організації, як місця роботи. Роботодавці почали розуміти, що етика і цінності, які вони демонструють від обличчя бренду мають викликати довіру і відгук у персоналу. Потрібно надати можливість оцінити, чи розділяють співробітники та пошукувачі цінності компанії, чи бачать вони себе довгостроковими і продуктивними партнерами.

Для того щоб створити потужний і впливовий HR-бренд, важливо зосередити увагу на місії та цілях підприємства. Коли компанія ефективно рекламує корпоративні цінності, на яких заснована, вона підкреслює унікальні переваги робочого місця своєї компанії та демонструє свою корпоративну культуру. Визначення бізнес-цілей організації і відповідно до них, визначення потреби у певних фахівцях, які необхідні для вирішення визначених завдань організації.

Для того, щоб оцінити імідж компанії для персоналу та пошукувачів, потрібно провести аудит бренду роботодавця. З цією метою використовують анкетування, яке включає внутрішнє опитування співробітників, вивчення відгуків про компанію в Інтернеті та соціальних мережах. Зібрана інформація дозволяє акумулювати та проаналізувати чинники популярності компанії, а також

виявити ланки, які необхідно удосконалювати, щоб покращити бренд роботодавця.

При правильно спланованій стратегії HR-брендинга організація може впливати на відновлення співробітників і пошукувачів, необхідно розробити «портрет ідеального працівника» – визначити ключові характеристики потенційних кандидатів і підготувати EVP (Employee Value Proposition) – пропозиція цінності співробітника. EVP включає в себе і характеристики працівника, які компанія бажає бачити:

Компенсації – розмір заробітної плати, бонусів, додатковий соціальний пакет.

Можливість управління ефективністю – наявність ресурсів, різноманітність в роботі, зворотний зв'язок, розуміння сенсу своєї роботи.

Розвиток і підтримку талантів – професійне навчання і розвиток, кар'єрний зріст.

Баланс між роботою та особистим життям (Work-life balance) – гнучкий графік роботи, атмосфера в офісі, стиль спілкування команди.

Визнання досягнень – поліпшення розташування та оснащення робочого місця, додаткові вихідні дні, згадку про заслуги в присутності колег.

Матеріальні переваги – підтримка в складних ситуаціях, турбота про здоров'я, корпоративні заходи.

Ціннісна пропозиція роботодавця – це не тільки компенсація для працівника, а і можливість заявити про важливість місії та призначення компанії, оскільки для працівників є значимим сенс роботи, іноді навіть за рахунок меншої заробітної плати. Впливовий бренд роботодавця створює ряд конкурентних переваг: пошук та утримання висококваліфікованих фахівців; зростання мотивації та залученість співробітників; висока продуктивність праці; збільшення фінансових показників; зменшення прогулів та лікарняних; зниження плинності кадрів і затрат на підбір персоналу.

HR-маркетинг збирає інформацію для кадрового планування: вивчення бренду роботодавця, дослідження внутрішньої та зовнішньої середовища організації.

Технологія маркетингового управління персоналом підрозділяється на внутрішній і зовнішній маркетинг. Внутрішня кадрова стратегія полягає в підвищенні мотивації та задоволеності умов праці діючих співробітників для створення довгострокових відносин. Зовнішній HR-маркетинг спрямований на ефективний пошук кваліфікованих співробітників.

Мета внутрішнього маркетингового персоналу утримати цінних спеціалістів та сформуванню лояльності до компанії. Для всебічного аналізу внутрішнього маркетингу персоналу та отримання повного уявлення про ситуацію, використовують оцінку задоволеності роботою та корпоративне опитування.

Для оцінки рівнем задоволення співробітниками умовами праці, можна використовувати методику DeMetrics – це стандартизована діагностика факторів незадоволеності роботою, яка необхідна для більшого розуміння потреб співробітників та їх подальшого утримання в компанії. За допомогою цієї методики можна проаналізувати основні показники:

- інтерес до процесу: задоволення від трудового процесу, вмісту та результатів роботи;
- творчість: можливості для творчого самовиявлення та прояву інноваційності;
- визнання досягнень: відомість і авторитет у професійному співтоваристві;
- перспектива росту: кар'єрні перспективи;
- корисність: відчуття значущості роботи, моральна самоповага;
- відносини з керівництвом: відносини з безпосереднім керівником;
- відносини с колегами: взаємовідносини в колективі;
- заробітна плата: рівень оплати праці;
- соціальний пакет і бонуси: компенсаційний пакет і додаткові пільги;
- умови роботи: необхідні умови для ефективної роботи.

Методика підходить для регулярних корпоративних досліджень, при впровадженні нової системи мотивації та моніторингу її ефективності, а також для управління плинністю персоналу на основі об'єктивних даних.

Ще одним способом вивчення стану внутрішнього HR-маркетингу – проведення корпоративного опитування співробітників. Тестування часто недостатньо для розуміння настрою та лояльності співробітників, тому додатково можна використовувати корпоративне опитування, яке, як правило, проводиться анонімно. В цьому випадку персонал може бути достатньо правдивим і не боятися покарання за чесно відображені настрої в колективі. Опитування може проводитися і відкрито, якщо в компанії існують довірливі відносини між співробітниками і керівництвом, коли можна відверто пояснити, для чого проводиться

анкетування і як відповіді вплинуть на подальшу професійну діяльність. Важливо, після реалізації такого заходу пояснити співробітникам, що з побажань вдалося виконати, а що – ні, і чому.

Задачею внутрішнього маркетингу – є створення позитивного іміджу роботодавця для персоналу. Його основна ціль полягає в тому, щоб співробітники залишалися лояльними до компанії в довгостроковій перспективі і не переходили до конкурентів. На персонал можна вплинути за допомогою наступних інструментів:

- внутрішні програми персонального розвитку кар'єри;
- створення кадрового резерву;
- фінансове стимулювання співробітників;
- гнучкий графік, компенсація спорту, безкоштовні обіди.

Внутрішній маркетинг, один із найбільш важливих факторів оптимізації залучення та утримання співробітників. Він допомагає підвищити цінність компанії серед персоналу та підвищити довіру до бренду. В результаті співробітники мотивовані на підвищення ефективності і становляться «головом» бренду при спілкуванні з клієнтами компанії. Для цього проводять маркетингові кампанії для персоналу:

- ефективна внутрішня комунікація, наприклад: регулярні зустрічі команд, обговорення планів і результати діяльності компанії. Таке спілкування дозволяє співробітникам відчувати себе залученим, розділяти загальні цілі та цінності фірми;
- навчання персоналу. Багато співробітників зацікавлені в підвищенні кваліфікації, можливості розвиватися в професійному та особистісному плані, тому є необхідно задовольнити цю потребу. Life-long learning, або неперервне навчання, що передбачає проведення семінарів та тренінгів, організація різноманітних програми навчання;
- розширення відповідальності кордонів. Для багатьох співробітників це стає стимулом для зростання особистості, вони працюють краще, щоб досягти загальних цілей компанії;
- винагорода та визнання досягнень. Грошова винагорода і повага зі сторони компанії викликають почуття задоволеності у співробітників, стимулюють їх залученість і ефективність. Персонал може мотивувати преміями, підвищенням заробітної плати або нефінансовими способами, наприклад: публічна похвала, розширення повноцінного, відвідування заходів за рахунок компанії;

- well-being програми, або програми благополуччя. Це набір інструментів для збільшення благополуччя та профілактики емоційного підвищення рівня співробітників. У програму можуть входити: психологічна допомога, абонемент у спортзалі, консультації з фінансової грамотності, юридична підтримка та заходи по налагодження соціальних зв'язків, наприклад тимблдінг;

- підтримка новачків. Комфортна адаптація в колективі нових співробітників дозволяє знизити плинність кількості кадрів і допомогти людині швидше увійти в курс справи. Активна система наставництва допомагає створити у співробітника позитивні враження від роботи;

- культура та цінності на робочому місці, до яких відноситься – рівень спілкування в компанії, психологічний клімат всередині колективу, комфортність працівника на робочому місці.

Коли цілі компанії зрозумілі і близькі співробітникам, це приваблює і об'єднує людей зі схожими ідеалами. Важливо, щоб персонал розумів, для чого працює компанія і яка її місія у суспільстві. У такому випадку підприємство перетворюється у злагоджену команду однодумців і HR-бренд об'єднує схожих по інтересам людей і комфортною атмосферою роботи.

Позитивна місія компанії допомагає утримувати та залучати спеціалістів, формувати сильну та професійну команду. Для економічного зростання потрібні залучені співробітників, які вірять в місію і цінності бізнесу, розуміють продукт. Вони стають представниками бренду за межами офісу і допомагають створити лояльне ставлення до компанії у суспільстві.

Друга цільова група в HR-маркетингу – це потенційні співробітники. Основна ціль зовнішнього маркетингу персоналу полягає у пошуку кваліфікованих кадрів і підвищення рівня інформованості про компанію.

Присутність компанії в інтернеті є важливою частиною стратегії HR-маркетингу. Більшість потенційних співробітників перевіряють інформацію про компанію, перш ніж подати заяву про прийом на роботу. Необхідно визначити, які канали підходять для визначеної цільової аудиторії і краще працюють для підбору персоналу. Вибір каналів для просування бренду роботодавця і підбори спеціалістів залежить від цілей компанії:

- корпоративний блог компанії. На сайті можна розповідати про діяльність підприємства, про

принципи роботи, місії та цінностях. Для замовників можливо зробити окрему сторінку з вакансіями, і вимоги до майбутніх співробітників.

- соціальні мережі, які відіграють вирішальну роль у просуванні бренду роботодавця, це можливість створити перше враження на кандидата. За допомогою соцмережі можна налагодити двостороннє спілкування і зміцнити довіру до бренду.

- профільні канали/ сайти. Інтернет-канали призначені для різних професійних напрямків, наприклад, для дизайнерів, IT-фахівців, юристів або бухгалтерів.

- університетські заходи. Додатково можна залучити молодих спеціалістів через вищі навчальні заходи.

- розсилка. Якщо компанія не перший рік наймає персонал, в базі є контакти кандидатів, які подавали резюме і за допомогою розсилки по базі даних можна повідомляти про відкриті вакансії.

- реклама. Можна використовувати банери в Google, Opera тощо, рекламу в соцмережах і на профільних сайтах.

Співпраця з лідерами думок є ще одним способом зміцнити довіру до бренду. В залежності від цілей компанії можна запустити рекламу у «великих» блогерів, або відомих профільних експертів.

Таким чином, можна привернути увагу до бренду роботодавця і забезпечити стабільний потік кандидатів. Це особливо важливо під час зростання потреб у кваліфікованих працівниках і високої мобільності робочої сили. Успішний зовнішній маркетинг допомагає знизити витрати на підбір персоналу.

### Висновки

Переваги застосування маркетингу персоналу в компанії: 1) зниження витрат на добір кадрів (надійний бренд роботодавця залучає більше запитувачів на відкриті вакансії); 2) притягнення талантів (чітка стратегія HR-бренду допомагає розробити якісну пропозицію для співробітників (EVP) та залучити кваліфікованих спеціалістів); 3) швидке зростання (компанія із сильним брендом роботодавця швидше залучає спеціалістів на відкриті посади); 4) загальні цінності (кваліфіковані спеціалісти вибирають компанію із солідною репутацією, цінності якої вони поділяють; сучасні пошукувачі зацікавлені не тільки у заробітній платі, для них важливо розуміти місію компанії, можливість кар'єрного та професій-

ного зростання); 5) підвищення залучення співробітників (коли корпоративний бренд будується навколо персоналу, збільшується довіра та лояльність працівників до організації, в результаті, підвищується продуктивність праці, і знижується плинність кадрів).

Сучасний підхід маркетингу персоналу полягає у соціальній взаємодії, в рамках якої враховано інтереси як роботодавця, так і кандидата. Співробітники довгий час вважалися важливим ресурсом для компаній, але тепер до них слід ставитися, як до клієнтів. Важливо знати їхні бажання та потреби, щоб побудувати тривалі та комфортні трудові відносини.

### Список використаних джерел

1. Плахотнікова Л.О. Маркетинг персоналу: використання цифрових технологій в сучасній системі управління персоналом. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 10 червня 2022 року. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. С. 15–18. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_2121\\_91947940.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_2121_91947940.pdf)

2. Пучкова С.І. HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197263741.pdf> (дата звернення 19.10.23)

3. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Брендменеджмент. Київ: НАУ. 2019. 155с.

4. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2016. 258 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6911f3bb-15c9-4d16-8ce0-bb20142c7dc9/content>

### References

1. Plakhotnikova L.O. (2022) Marketing personalu: vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v suchasnyy systemi upravlinnia personalom. Marketing maibutnoho: vyklyky ta realii: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 10 chervnia 2022 roku. Kyiv: Derzhavnyi universytet telekomunikatsii, 15–18. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_2121\\_91947940.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_2121_91947940.pdf) [in Ukrainian].

2. Puchkova S.I. (2023) HR-marketing yak instrument marketingovoho upravlinnia personalom pidpriemstva. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197263741.pdf> [in Ukrainian].

3. Smerichevskyi S.F., Petropavlovska S.Ie., Radchenko O.A. (2019) Brendmenedzhment. Kyiv: NAU, 155 [in Ukrainian].

4. Tsybaliuk S.O. (2016) Upravlinnia brendom robotodavtsia: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU, 258. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6911f3bb-15c9-4d16-8ce0-bb20142c7dc9/content> [in Ukrainian].

#### Дані про автора

**Плахотнікова Лариса Олександрівна,**

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Національна академія статистики, обліку та аудиту

researcher ID: B-1544-2019,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9965-878X>  
e-mail: lara212010@meta.ua

#### Data about the author

**Plakhotnikova Larisa,**

PhD in Economics, Associate Professor of Department for Economics and Management of Foreign Economic Activities, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

e-mail: lara212010@meta.ua

УДК 338

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403282>

ХМЕЛЕВСЬКИЙ М. О.

## Перспективи макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення.

**Метою дослідження** є визначення сутності та перспектив післявоєнного відновлення економіки України на основі актуального її стану і тенденцій функціонування макроекономічних показників під час повномасштабного вторгнення.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано загальнонаукові та спеціальні методи, методи аналізу та синтезу, графічно-табличний метод.

**Результати роботи.** Встановлено, що актуальність дослідження перспектив макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення проявляється у необхідності впровадження дієвих стратегій, політик та інструментів, що забезпечують підтримку та розвиток національної економіки. Це у свою чергу потребує поглиблення дослідження принципів макроекономічного зростання для загального відновлення національної економіки країни після завершення воєнного стану. Доведено, що національна економіка використовує випробування війни як стимул для диверсифікації свого економічного спрямування, залучення нових союзників та партнерів, а також зниження залежності від країни-агресора. Встановлено, що процес відновлення може включати в себе реформи та ініціативи, спрямовані на створення більш стійких та резиліентних систем. В сфері аналітичної діяльності експертами НБУ було сформовано деякі припущення щодо подальшого функціонування економіки в Україні до 2024р. Зокрема, спеціалісти визначили, що будь який план післявоєнного відновлення буде виправданим та матиме позитивний ефект лише за умови розгортання базового сценарію, який вимагає гармонійної комбінації економічних, інфраструктурних і соціальних заходів, а також ефективного управління ресурсами та ризиками.

**Галузь застосування результатів.** Макроекономіка, бюджетний менеджмент, банківська діяльність.

**Висновки.** Доведено, що післявоєнне макроекономічне відновлення економіки країни може вимагати розробки та впровадження стратегій, спрямованих на відновлення стабільності та стимулювання макроекономічного зростання, а саме: інфраструктурні інвестиції; стимулювання підприємництва; соціальні програми; монетарна та фіскальна політика; міжнародна співпраця; освіта та інновації; управління фінансовою стійкістю. Встановлено, що лише синергія цих векторів відновлення економіки України може створити сприятливі умови для стабільного та сталого макроекономічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** макроекономічний розвиток, економіка країни, післявоєнне відновлення, інфляція, малий бізнес, стратегія, монетарна та фіскальна політика, міжнародна співпраця, освіта та інновації.

## Prospects of macroeconomic development of the country's economy in the conditions of post-war recovery

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of the macroeconomic development of the country's economy in the conditions of post-war recovery.

**The aim of the study** is to determine the essence and prospects of the post-war recovery of Ukraine's economy based on its current state and trends in the functioning of macroeconomic indicators during a full-scale invasion.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods, methods of analysis and synthesis, graphic and tabular method were used.

**Results of the investigation.** It has been established that the relevance of researching the prospects of macroeconomic development of the country's economy in the conditions of post-war recovery is manifested in the need to implement effective strategies, policies and tools that ensure support and development of the national economy. This, in turn, requires deepening the study of the principles of macroeconomic growth for the general recovery of the country's national economy after the end of martial law. It is proven that the national economy uses the trials of war as an incentive to diversify its economic direction, attract new allies and partners, as well as reduce dependence on the aggressor country. It has been established that the recovery process can include reforms and initiatives aimed at creating more sustainable and resilient systems. In the field of analytical activity, NBU experts formulated some assumptions regarding the further functioning of the economy in Ukraine until 2024. In particular, the specialists determined that any post-war recovery plan would be justified and have a positive effect only if the base scenario was deployed, which requires a harmonious combination of economic, infrastructural and social measures, as well as effective management of resources and risks.

**Results of the investigation.** Macroeconomics, Budget Management, Banking.

**Conclusions.** It has been proven that the post-war macroeconomic recovery of the country's economy may require the development and implementation of strategies aimed at restoring stability and stimulating macroeconomic growth, namely: infrastructure investments; stimulation of entrepreneurship; social programs; monetary and fiscal policy; international cooperation; education and innovation; financial stability management. It has been established that only the synergy of these vectors of recovery of the economy of Ukraine can create favorable conditions for stable and sustainable macroeconomic development in the conditions of post-war recovery.

**Keywords:** macroeconomic development, country's economy, post-war recovery, inflation, small business, strategy, monetary and fiscal policy, international cooperation, education and innovation.

**Постановка проблеми.** Початок повномасштабного вторгнення та спричинена цим нестабільна економічна та політична ситуація в Україні зумовлює формування майбутніх планів відновлення національної економіки після завершення війни. При цьому головна проблема полягає в пошуку макроекономічного розвитку економіки країни та оптимальних прогнозних її значень в умовах післявоєнного відновлення. Таким чином, актуальність дослідження перспектив макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення проявляється у необхідності впровадження дієвих стратегій, політик та інструментів, що забезпечують підтримку та розвиток національної економіки. Це у свою

чергу потребує поглиблення дослідження принципів макроекономічного зростання для загального відновлення національної економіки країни після завершення воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні питання повоєнного відновлення економіки України та стимулювання майбутнього розвитку стоять на чолі когорти науковців, серед яких: В. Антонюк, М. Зверяков, М. Кизим, Ю. Кіндзерський, О. Шапран. Науковці наголошують, що важливу роль на етапі післявоєнного відновлення економіки України відіграє розробка та впровадження стратегій, спрямованих на відновлення стабільності та стимулювання макроекономічного зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Національна економіка України зазнала і продовжує зазнавати великих втрат від повномасштабного вторгнення Російської Федерації на території суверенної України. Українська економіка вимушена постійно шукати нові механізми вирівнювання макроекономічних показників та відновлення макроекономічної ситуації. Якщо взяти до уваги можливість війни або конфлікту, то необхідно наголосити на тому, що війни справді можуть мати серйозний вплив на розвиток країни. Втрати у вигляді людського капіталу, інфраструктури, фінансів та інших ресурсів можуть суттєво позначитися на економіці та соціальному розвитку країни.

З іншого боку, реакція на війну часто визначається не лише фактом самої війни, але й заходами, які приймаються для відновлення та розвитку країни після неї. Міжнародна співпраця, допомога та стратегічне планування можуть визначити можливості для відновлення і розвитку навіть після тяжких конфліктів. Але з іншого боку, кризові ситуації часто змушують країни переосмислювати свої стратегії і шукати нові можливості.

Українська економіка використовує випробування війни як стимул для диверсифікації свого економічного спрямування, залучення нових союзників та партнерів, а також зниження залежності від країни-агресора. Процес відновлення може включати в себе реформи та ініціативи, спрямовані на створення більш стійких та резилієнтних систем. Важливо також зазначити, що реакція на війну і відновлення після неї є складним процесом, яке залежить від багатьох чинників, включаючи політичну ситуацію, ресурси та підтримку спільноти.

Відповідно, сьогодні перед українською владою стоїть важливе завдання – сформулювати оптимальну стратегію післявоєнного відновлення економіки, що є справжнім викликом для української влади. Ця стратегія повинна враховувати широкий спектр чинників, щоб забезпечити стійке та збалансоване відновлення, серед основних які:

1. Ефективне управління кризою – розробка та впровадження стратегій для ефективного управління кризовими ситуаціями, враховуючи досвід попередніх криз та міжнародні стандарти.

2. Фінансова стабільність та підтримка – забезпечення стабільності фінансової системи та розробка механізмів фінансової підтримки для підприємств та громадян.

3. Стимулювання економіки – впровадження стимулюючих заходів, таких як податкові політики, кредитування чи інвестиційні проекти для збільшення економічної активності.

4. Підтримка малого та середнього бізнесу – розробка програм та ініціатив, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, які часто є двигуном економічного розвитку.

5. Інфраструктурні проекти та технологічний розвиток – реалізація інфраструктурних проектів та стимулювання технологічного розвитку для підвищення конкурентоспроможності.

6. Сприяння соціальній справедливості – забезпечення, щоб відновлення не лише стимулювало економіку, але й сприяло соціальній справедливості та враховувало потреби найуразливіших верств населення.

7. Міжнародна співпраця та партнерство – співпраця з міжнародними партнерами для забезпечення допомоги, інвестицій та технічної підтримки.

Отже, макроекономічний розвиток країни в умовах післявоєнного відновлення – це завдання, яке вимагає уважної стратегії та ефективного керівництва, де серед основних аспектів визначено відновлення інфраструктури, стимулювання економічної активності та впровадження соціальних програм.

Необхідно наголосити, що з одного боку, важливо вкладати кошти в інфраструктуру для поліпшення транспортних засобів, комунікацій і енергетичних систем, що не лише сприятиме відновленню економіки, але й створить сприятливе середовище для підприємництва та інвестицій. З іншого боку, важливо впроваджувати ефективні економічні політики, спрямовані на підтримку бізнесу та створення робочих місць, де зниження податкового навантаження на підприємства, спрощення бюрократичних процедур та надання фінансової підтримки можуть стимулювати економічний зріст. Соціальні програми, такі як освіта та охорона здоров'я, також грають важливу роль у підтримці сталого розвитку. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню рівня кваліфікації працівників та забезпечують стабільність національного економічного потенціалу.

В цілому, успішне післявоєнне відновлення вимагає гармонійної комбінації економічних, інфраструктурних і соціальних заходів, а також ефективного управління ресурсами та ризиками.



**Таблиця 1. Чинники впливу на прогнозування перспектив макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення**

Чинник	Характеристика
Інфраструктурне відновлення	Після війни країна може стикатися з великими завданнями щодо відновлення своєї інфраструктури, такої як дороги, мости, енергетика і т.ін. Інвестиції в ці галузі можуть позитивно вплинути на розвиток економіки.
Економічна стабільність	Збереження або відновлення стабільності є ключовим чинником для повернення інвестицій та розвитку бізнесу. Стабільна економічна ситуація може стимулювати підприємництво і споживчий попит.
Фінансова політика	Гнучка фінансова політика може бути важливою для стимулювання економічного росту. Це може включати низькі процентні ставки, фіскальні стимули та інші заходи.
Міжнародна торгівля	Відновлення міжнародних торгових відносин може бути ключовим чинником у післявоєнному відновленні. Зовнішні інвестиції, експорт і імпорт товарів і послуг можуть позитивно впливати на економіку.
Розвиток технологій	Інновації та технологічний прогрес можуть стати двигуном економічного зростання. Інвестиції в дослідження та розвиток, а також розвиток високотехнологічних галузей, можуть покращити конкурентоспроможність країни на світовому ринку.
Соціальні аспекти	Важливо враховувати соціальні аспекти, такі як ринок праці, освіта, охорона здоров'я і соціальна справедливість. Забезпечення стабільності та соціальної безпеки може позитивно впливати на економіку.
Екологічна стійкість	Враховання принципів екологічної стійкості та розвитку може сприяти сталому розвитку економіки в довгостроковій перспективі.

Джерело: побудовано автором на основі [3–6]

Прогнозування перспектив макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення є складним завданням, оскільки багато чинників може впливати на економіку в цьому періоді (табл. 1).

Важливо відзначити, що післявоєнний період може вимагати комплексного підходу, враховуючи різні аспекти розвитку. Також слід наголосити, що конкретні перспективи будуть залежати від унікальних умов і контексту кожної країни. Існує кілька ключових напрямів, які можуть визначати макроекономічний розвиток в умовах післявоєнного відновлення:

Інфраструктурні інвестиції – відновлення та розвиток транспортної, комунікаційної та енергетичної інфраструктури можуть покращити підприємницькі умови та підтримати зростання виробництва.

Соціальні програми – великі інвестиції у галузі охорони здоров'я, освіти та соціального захисту можуть підняти якість життя та здоров'я населення, що в свою чергу може позитивно позначитися на продуктивності праці.

Стимулювання інновацій – фінансування наукових досліджень та технологічних інновацій може стимулювати нові галузі економіки та зростання продуктивності.

Реформи економічних інститутів – поліпшення економічного управління, боротьба з корупцією

та розбудова прозорих і ефективних інститутів може створити сприятливий клімат для бізнесу та інвестицій.

Залучення іноземних інвестицій – відкриття для іноземних інвесторів може допомогти повернути капітал, технології та нові ринки для експорту.

В сфері аналітичної діяльності експертами НБУ було сформовано деякі припущенні щодо подальшого функціонування економіки в Україні до 2024р. Зокрема, спеціалісти визначають, що будь який план післявоєнного відновлення буде виправданим та матиме позитивний ефект лише за умови розгортання базового сценарію, що передбачає збереження наступних трендів:

- технологічний розвиток (продовження інтеграції та розвитку технологій, які можуть сприяти ефективності бізнес-процесів та інновацій);
- сталість макроекономічних політик (збереження стабільної макроекономічної ситуації та політичної стабільності для забезпечення надійної основи для інвестицій та розвитку);
- соціальна справедливість (посилення зусиль у напрямку соціальної справедливості, враховуючи потреби різних соціальних груп);
- зелена економіка (продовження переходу до більш сталої та екологічної економіки);
- міжнародна співпраця (збереження та розширення міжнародної співпраці та партнерства для отримання підтримки та ресурсів).

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На думку експертів НБУ оцінка темпів післявоєнного відновлення економіки на рівні 5–6% на рік виглядає дуже оптимістичною і вказує на потенційні можливості для стабілізації та розвитку. Основними кроками на шляху до повоєнного відновлення України та національної економіки в цілому є наступні (рис.1). Падіння реально-

го ВВП за результатами II кв. 2022 р. становило 36,8 в. п. Окрім того, війна зумовила стрімке зростання інфляції, яка в червні 2022 р. перевищила на 16,5 в. п., а в порівнянні із відповідним показником 2021 р. – 21,0 в. п. (рис. 2). Прогнозні макроекономічні показники на 2024 р. за оцінкою НБУ наведено в табл. 2.



**Рисунок 1. Післявоєнне відновлення національної економіки**

Джерело: [6–9]



**Рисунок 2. Динаміка зростання інфляції з початку повномасштабної війни травень, 2022р.**

Джерело: [3]

**Таблиця 2. Прогнозні макроекономічні показники на 2024 рік**

Показник	2021р.	2022р.	2023р.р (прогноз на кінець року)	2024. (прогноз на кінець року)
Реальний ВВП, %	3,4	-33,4	5,5	4,9
Індекс споживчих цін, %	10,0	31,0	20,7	9,4
Базовий індекс споживчих цін, %	7,9	24,5	12,4	2,6
Сальдо поточного рахунку, млрд. дол.	-3,2	6,4	-3,9	-8,8
Міжнародні резерви, млрд. дол.	30,9	20,8	21,2	28,7

Джерело: побудовано автором на основі [3–6]

### Висновки

Отже, післявоєнне макроекономічне відновлення економіки країни може вимагати розробки та впровадження стратегій, спрямованих на відновлення стабільності та стимулювання макроекономічного зростання:

1. Інфраструктурні інвестиції. Розвиток та модернізація інфраструктури (транспорт, енергетика, телекомунікації) може стати каталізатором економічного зростання, забезпечуючи сприятливі умови для підприємництва та інвестицій.

2. Стимулювання підприємництва. Розвиток підприємницького середовища шляхом поліпшення правового регулювання, спрощення адміністративних процедур та надання фінансової підтримки може сприяти зростанню бізнесу.

3. Соціальні програми. Запуск соціальних програм для поліпшення життєвого рівня населення, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальне забезпечення, може підняти якість людського капіталу та забезпечити більш стійке економічне зростання.

4. Монетарна та фіскальна політика. Ефективне використання грошової та фіскальної політики для забезпечення стабільності цін, управління бюджетом та контролю інфляції.

5. Міжнародна співпраця. Розвиток співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями для залучення іноземних інвестицій, розширення експортних можливостей та зменшення економічної залежності.

6. Освіта та інновації. Інвестиції в освіту та науково-дослідну діяльність сприяють створенню інтелектуального капіталу та розвитку нових технологій, що може зміцнити конкурентоспроможність країни.

7. Управління фінансовою стійкістю. Зміцнення банківської системи, розвиток фінансового ринку та здатність керування фінансами держави можуть допомогти уникнути криз та забезпечити економічну стійкість.

Синергія цих векторів відновлення економіки України може створити сприятливі умови для стабільного та сталого макроекономічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

### Список використаних джерел

1. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54.

2. Зверяков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 03–19.

3. Інфляційний звіт (липень 2022) / Національний банк України, Київ. 2022. URL: <https://bank.gov.ua>

4. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117.

5. Проект Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

6. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шерінгової економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 3–7.

8. Шаров О. М. Уроки та перспективи «плану Маршалла» для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 12–18.

### References

1. Humenyuk, V. V. (2022) Zarubizhnyj dosvid povojennoї transformacii derzhavnogo upravlinnja i uroky dlja Ukraїny [Foreign experience of post-war transformation of public administration and lessons for Ukraine]. *Ekonomika Ukraїny – Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 34–54 [in Ukrainian].

2. Zveryakov, M. I. (2022) Formuvannja modeli ekonomichnogo rozvytku v novyh istorychnyh realijah [Formation of the model of economic development in new historical realities]. *Ekonomika Ukraїny – Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 03–19 [in Ukrainian].

3. National Bank of Ukraine (2022) Infljacijnyj zvit (lypen' 2022) [Inflation Report (July 2022)], available at: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].

4. Kindzerskyi, Yu. (2022) Povojenne vidnovlennja promyslovosti Ukraїny: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Postwar recovery of Ukrainian industry: challenges and policy features]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, vol. 32(2), pp. 101–117 [in Ukrainian].

5. National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of War (2023). Proekt Planu vidnovlennja Ukraїny [Draft Plan for the Recovery of Ukraine], available at: <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].

6. State Statistics Service of Ukraine (2023) Statystychna informaciju [Statistical information], available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

7. Shapran, O. (2022) Marketyngove obg'runtuvannja zahodiv shhodo stabilizacii' ekonomichnoi' systemy Ukraïny u pisljavojenyj period na osnovi sheringovoi' ekonomiky [Marketing justification of measures to stabilize the economic system of Ukraine in the post-war period based on the sharing economy]. Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu «Harkivs'kyj politehničnyj instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences), vol. 1, pp. 3–7 [in Ukrainian].

8. Sharov, O. (2015) Uroky ta perspektyvy «planu Marshalla» dlja Ukraïny [Lessons and perspectives of the «Marshall Plan» for Ukraine]. Ekonomika Ukraïny

– Economy of Ukraine, vol. 4, pp. 12–18, available at: <http://economyukr.org.ua> [in Ukrainian].

**Дані про автора**

**Хмелевський Микола Олександрович,**

к. е. н., професор, професор кафедри економіки Національного транспортного університету  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com

**Data about the author**

**Nikolai Khmelevskiy,**

Associate Professor of the Economics Kyiv National Transport University, Ph.D. in Economics, Associate Professor  
e-mail: mikolahmel1951@gmail.com

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 331.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10403288>

ШТЕРМА Т. В.

## Теоретичні підходи до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу

**Предмет дослідження.** У статті науково-обґрунтовано підходи формування, розвитку та ефективності використання трудового потенціалу. Автором розглянуті ключові теоретичні аспекти сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу.

**Мета дослідження.** Розглянуто теоретичні підходи щодо тлумачення трудового потенціалу як економічної категорії. Визначаючи сутність економічної категорії «трудоий потенціал», дослідження проведемо в трьох основних напрямках: за сукупністю якісних показників, за сукупністю кількісних показників і як комплексної соціально-економічної категорії.

**Результати роботи.** Виходячи із доведеного, визначено економічну суть терміну «потенціал», як сукупність всіх наявних засобів, продуктивної сили, резервів та запасів, які використовуються в теперішньому часі, їх розвиток і надбання в майбутньому, які можуть бути використані в діяльності даного суб'єкта підприємницької діяльності і які, за різних умов впливають на підвищення ефективності даного господарюючого суб'єкта.

**Висновки.** Враховуючи особливості формування трудового потенціалу, категорію «трудоий потенціал» охарактеризовано в трьох вимірах часу: минулому, теперішньому та майбутньому. Окреслено, що «трудоий потенціал» це можливості економічно активного населення до праці, зумовлені в поєднанні як кількісних так і якісних його характеристик, що реалізуються у наданні якісної суспільно-корисної праці і проявляються в здібностях, фаховості, навиках, компетентностях та інших людських якостях, які необхідні для виконання різних функцій та завдань, задоволення суспільних потреб.

**Ключові слова:** потенціал, трудоий потенціал, ефективність використання, трудові ресурси.

SHTERMA T. V.

## Theoretical approaches to the essence, typology and features of employment potential formation

**The subject of the study.** The article scientifically substantiates approaches to the formation, development and effective use of labor potential. The author considered the key theoretical aspects of the essence, typology and features of the formation of labor potential.

**The purpose of the study.** *Theoretical approaches to the interpretation of labor potential as an economic category are considered. Determining the essence of the economic category «labor potential», we will conduct research in three main directions: according to a set of qualitative indicators, according to a set of quantitative indicators and as a complex socio-economic category.*

**Work results.** *Based on the evidence, the economic essence of the term «potential» is defined as the totality of all available means, productive power, reserves and stocks that are used in the present, their development and acquisition in the future, which can be used in the activity of a given subject of entrepreneurial activity and which, under different conditions, affect the efficiency of this business entity.*

**Conclusions.** *Taking into account the peculiarities of the formation of labor potential, the category «labor potential» is characterized in three dimensions of time: past, present and future. It is defined that «labor potential» is the ability of the economically active population to work, determined by a combination of both its quantitative and qualitative characteristics, which are realized in the provision of high-quality socially useful work and are manifested in abilities, expertise, skills, competences and other human qualities, which are necessary for the performance of various functions and tasks, meeting public needs*

**Key words:** *potential, labor potential, efficiency of use, labor resources.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення ведення бізнесу особливу актуальність набувають питання формування, розвитку та ефективності використання трудового потенціалу. Достатня наявність в бізнес-структурах такого потенціалу, раціональне його використання, забезпечення високого рівня продуктивності праці має надвелике значення для підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання.

Формування, розвиток та ефективність використання трудового потенціалу є ключовим завданням нашої країни сьогодні, завтра і в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні проблеми розвитку трудового потенціалу досліджували у своїх працях такі вітчизняні вчені: В. Геець, М. Волков, М. Денисенко, А. Динкін, М. Козоріз, Л. Яремко, В. Ляшенко.

Актуальні проблеми розвитку трудового потенціалу досліджували в своїх працях такі провідні зарубіжні науковці: Gornu A., Putri Ananda, Rahmawati F., F., Shandy Narmaditya, та такі вітчизняні Багатеренко А.О., Васильчак С.В., Деліні М.М., Сабан М.В., Савін С., Тодощук А.В., Томчук О. В. Федоришина О.О., та ін. Не дивлячись на наявність значної кількості наукових праць з означеної проблематики, досі не вирішеними залишаються окремі питання теоретичного та практичного спрямування.

**Формулювання цілей статті.** Як описано вище, враховуючи важливі прийняті рішення, актуальність та вагомість питань розвитку та ефективності використання трудового потенціалу в нашій країні визначається на рівні держави, регіо-

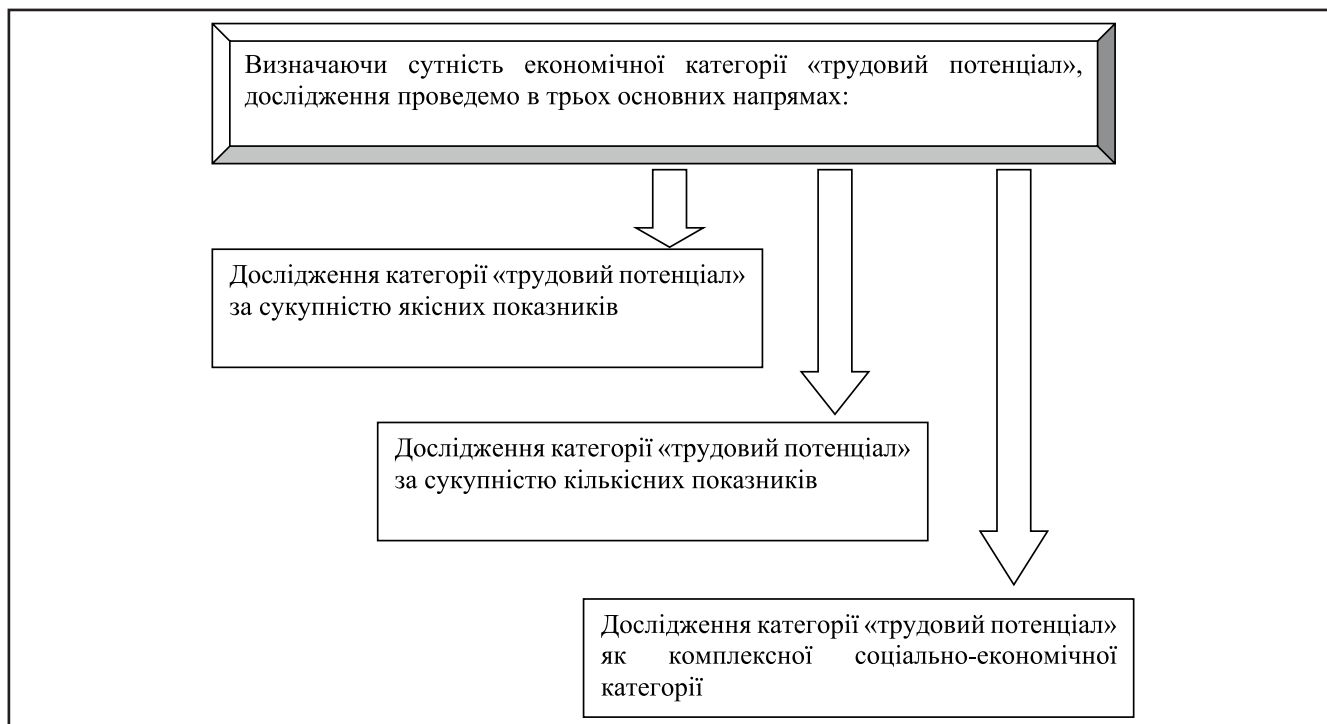
нів, бізнес-структур та суб'єктів соціального партнерства, таких як представники трудових колективів та роботодавців. Тому метою дослідження є визначити сутність економічної категорії «трудо-вий потенціал» враховуючи реалії сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Для проведення дослідження та з'ясування проблем формування та стратегічного розвитку трудового потенціалу, розглянемо теоретичні підходи щодо тлумачення трудового потенціалу як економічної категорії. В наукових джерелах, працях вітчизняних вчених сформовані різноманітні підходи до визначення економічної категорії «трудо-вий потенціал». В процесі дослідження перш за все з'ясуємо економічну суть даної категорії та її ключові ознаки. Адже категорія «трудо-вий потенціал» маючи економічний характер, має ряд дефініцій, які мають суте економічне спрямування.

Визначаючи сутність економічної категорії «трудо-вий потенціал», дослідження проведемо в трьох таких основних напрямках:

- дослідження категорії «трудо-вий потенціал» за сукупністю якісних показників;
- дослідження категорії «трудо-вий потенціал» за сукупністю кількісних показників;
- дослідження категорії «трудо-вий потенціал» як комплексної соціально-економічної категорії (рис.1).

В першому напрямі вченими-дослідниками розглядається сутність економічної категорії «трудо-вий потенціал» в контексті його якісних показників, їх поєднання: кваліфікація, освіта, уміння та навички, компетенції, досвід роботи. Автори-науковці, які відстоюють даний методичний



**Рисунок 1. Напрямки дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал»**

*Джерело: складено авторами на основі [5–7]*

підхід трактування сутності економічної категорії «трудовий потенціал», розглядають дану категорію як поєднання певних можливостей суб'єктом підприємницької діяльності.

В процесі розгляду сутності економічної категорії «трудовий потенціал», необхідно дослідити економічну суть самого терміну «потенціал», як складової поняття «трудовий потенціал».

С. Головка доводить трактування даного поняття як можливості наявних передумов, які можуть реалізовуватись, сукупності засобів і можливостей, зокрема внутрішніх засобів і можливостей (підприємства, сектору, галузі) [5].

Трактуючи словник української мови відносно терміну «потенціал» (рис.2), доцільно окреслити його суть як:

- сукупність всіх наявних засобів у підприємстві і можливостей, робочої (продуктивної сили), які можуть бути використані в діяльності даного суб'єкта підприємницької діяльності;
- сукупність всіх резервів та запасів підприємства;
- сукупність всіх здатностей та сил для діяльності, які можуть бути виявлені за будь яких умов [6].

Досліджуючи певний об'єкт (підприємство, сектор, галузь), його потенціал характеризує наявні чи приховані можливості, реалізуючи які, за різних умов впливають на підвищення ефектив-

ності даного господарюючого об'єкта. Теоретично потенціал підприємства (сектору, галузі) характеризує відносини в минулому, відносини теперішнього часу або поточний стан, відносини, які будуть формуватися в майбутньому. Як стверджує дослідниця Череп А.В., трактування «потенціал» та його суть включають накопичені властивості, які практично використовуються в теперішньому часі, та їхній розвиток і надбання нових здібностей у майбутньому [7].

Виходячи із доведеного, за доцільне можливо сформулювати економічну суть терміну «потенціал», як сукупність всіх наявних засобів, продуктивної сили, резервів та запасів, які використовуються в теперішньому часі, їх розвиток і надбання в майбутньому, які можуть бути використані в діяльності даного суб'єкта підприємницької діяльності і які, за різних умов впливають на підвищення ефективності даного господарюючого суб'єкта.

Ототожнюючи економічну категорію «потенціал» із економічною категорією «можливості» та враховуючи трудові ресурси, можливо характеризувати «трудовий потенціал» як наявність трудової робочої сили для суб'єкта господарювання, галузі, держави з метою діяльності для отримання доходів, підвищення добробуту та економічного розвитку в залежності від рівня на якому він досліджується.



**Рисунк 2. Суть економічного терміну «потенціал»**

*Джерело: складено авторами на основі [5–7]*

Розглянемо теоретичні аспекти дослідження трудового потенціалу як категорії, що характеризується за сукупністю якісних показників. Білорус Т. в своїй науковій праці трактує «трудоий потенціал» як можливості працюючого населення, що відрізняється додатковими резервами здібностей та уміннями, які породжуються якостями працівників та результатами їх колективної діяльності [8].

Інші науковці, такі як М. Мартіянова та Я. Яцун характеризують «трудоий потенціал» як наявні та потенційні можливості працівників (працездатних людей) до праці, враховуючи їх професійні, творчі та фізичні характеристики, які необхідні для виконання певних функцій та задоволення різних потреб [9].

І як на нашу думку, найбільш вдало характеризують економічну категорію «трудоий потенціал» вчені Череп А.В. та Зубрицька Я.О., які трактують його як трудові можливості економічно активного населення, зумовлені якісними та кількісними характеристиками, які реалізуються в контексті надання суспільно–корисної праці належної якості та в необхідній кількості для задоволення бізнесових і суспільних потреб [7].

Звичайно, ми погоджувемось із даними тлумаченнями економічної категорії «трудоий потенціал», проте тут, в даних трактуваннях не враховано компетентності. Враховуючи проведене дослідження теоретичних основ в контексті дефініцій «трудоого потенціалу» на основі як кількісних так і якісних характеристик, найбільш обґрунтованим на нашу думку буде наступне трактування: «трудоий потенціал» це можливості економічно активного населення до праці, зумовлені в поєднанні як кількісних так і якісних його характеристик, що

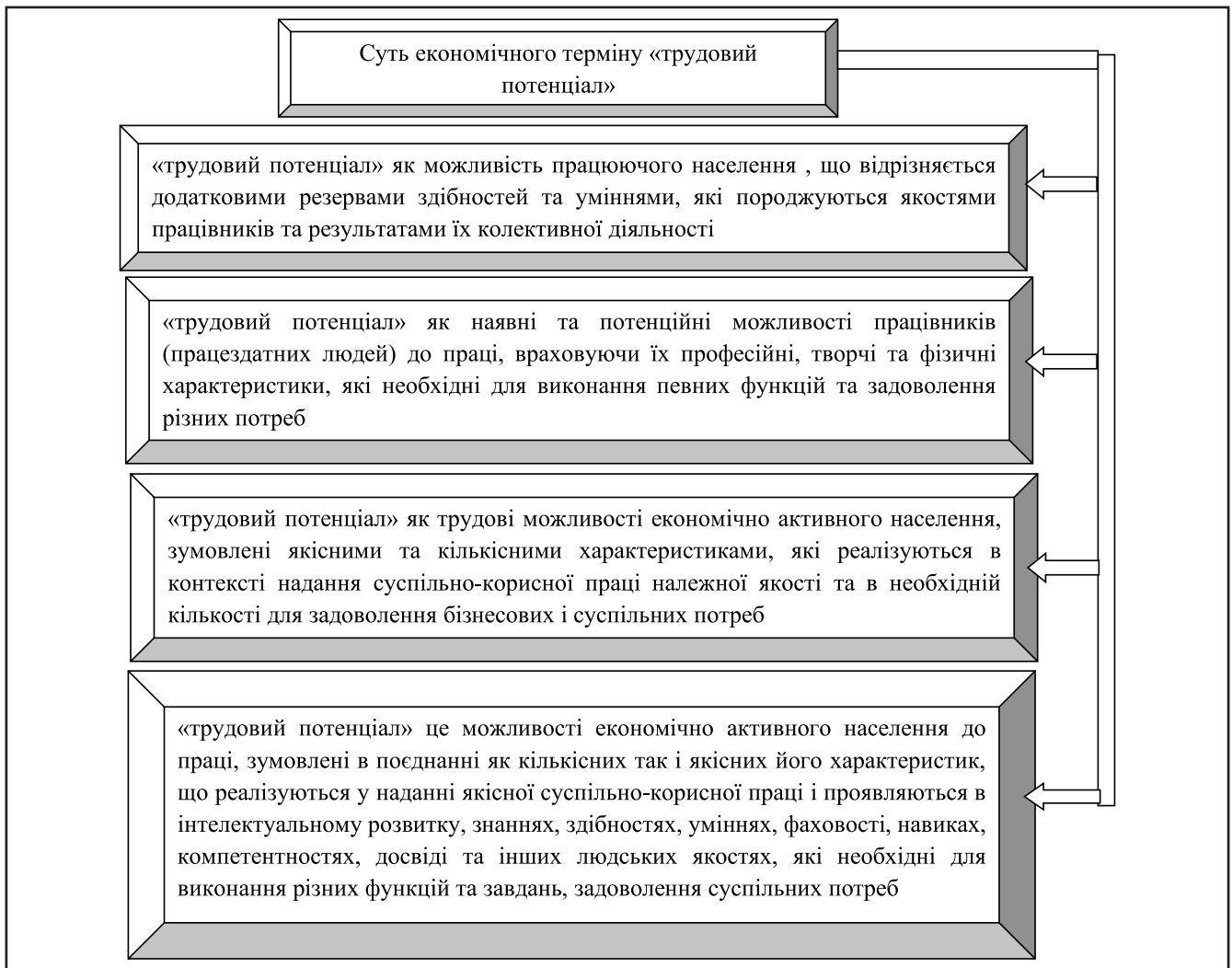
реалізуються у наданні якісної суспільно–корисної праці і проявляються в здібностях, фаховості, навиках, компетентностях та інших людських якостях, які необхідні для виконання різних функцій та завдань, задоволення суспільних потреб (рис.3).

Перелік вчених–дослідників, які трактували «трудоий потенціал» далеко не весь. Вчені–дослідники В. Рубан та М. Пустовіт під трудовим потенціалом трактують використання економічно активного населення за допомогою цілеспрямованого впливу на їх кількісні і якісні параметри в даний час і на перспективу [10]. Із таким тлумаченням складно погодитись, так як воно в більшій мірі висвітлює не сутність економічної категорії «трудоий потенціал» а вплив на його розвиток.

Аналізуючи вище наведені підходи, рахуємо за необхідне включити у визначення сутності економічної категорії «трудоий потенціал» крім того, що це можливості працюючого населення, також право економічно активного населення реалізувати свою працю з метою задоволення особистих та суспільних потреб.

Категорію «трудоий потенціал» в економіці можливо характеризувати в трьох вимірах часу: минулому, теперішньому та майбутньому. Враховуючи особливості формування трудового потенціалу в минулому, його характеристику в теперішньому стані, вплив економічних, законодавчих, демографічних та політичних процесів на його розвиток, застосовуючи цілеспрямований вплив на перелічені чинники, можливо планувати та прогнозувати розвиток трудового потенціалу на майбутнє. Адже тільки цілеспрямований вплив на дані чинники, формування сприятливої соціально–економічної політики в країні та вдосконалення управління роз–





**Рисунок 3. Суть економічного терміну «трудоий потенціал»**

Джерело: складено авторами на основі [5,6,7,10]

витком трудового потенціалу надасть можливість його розвитку в майбутньому.

Другий підхід полягає в тому, що дослідження сутності економічної категорії «трудоий потенціал» буде проводитись в напрямку за сукупністю кількісних показників. С. Головка в контексті даного підходу за сукупністю кількісних показників трактує поняття «трудоий потенціал» як:

- кількість трудових ресурсів, яка може бути включаючи і тих, які не використані в діяльності;
- сукупність працездатного населення, враховуючи їх інтелектуальний розвиток, здібності, знання, уміння, досвід, звичаї та переконання, духовні цінності та традиції;
- сукупність, що складається з різних статеві-вікових груп працівників, що наділені різними потенційними можливостями, характеризуються освітньо-професійними рівнями, досвідом роботи із обраною спеціальністю [5].

Як видно із дослідження, автор трактує поняття «трудоий потенціал» як кількісний показник (чисельність працездатного населення) і тільки після цього характеризує його якісні показники.

Кількісний підхід сутності економічної категорії «трудоий потенціал» підтримує В. Рубан та В. Пустовіт, які трактують, що трудоий потенціал являє собою сукупність різних якісних характеристик людей, які визначають їх працездатність чи кількісні і якісні показники праці, які є в розпорядженні суспільства при певному рівні науково-технічному розвитку [10]. Як видно із вище поданого, автори свою увагу зосереджують на сукупності якісних показників населення, яке здійснює суспільно-корисну працю.

Науковець Ю. Колос під визначенням трудового потенціалу суспільства вважає населення країни, із кількості якого виключаються неієздатні особи, які не можуть працювати, навіть враховуючи

лікування і реабілітацію, тобто приносити суспільно–корисної праці [11]. Якщо проаналізувати дане визначення, впливає, що тут одне протирічить другому: автор наукової праці до трудового потенціалу відносить все населення країни, а з іншого боку пропонує не враховувати не дієздатних осіб.

Наступний дослідник С. Пасека трактує «трудо–вий потенціал» як наявні ресурси праці, які є в суспільстві, в його розпорядженні на певному етапі розвитку країни. Даний дослідник при визначенні поняття «трудо–вий потенціал» відстоює так би мовити трудоресурсний підхід [12]. Із даного тлумачення не зовсім зрозуміло «...наявні ресурси праці, які є в суспільстві, в його розпорядженні на певному етапі розвитку країни», які ресурси саме мав на увазі науковець. Якщо наявні ресурси праці, то на нашу думку впливає, що це трактувалися трудові ресурси.

Підходи до трактування «трудо–вий потенціал» із точки зору кількісних характеристик висвітлені і в Указі Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу на період до 2010 року», в якому тлумачення економічної категорії «трудо–вий потенціал» зводиться до сукупної чисельності громадян працездатного віку, які за певних характеристик: освітній, фаховий та інтелектуальний рівень, стан здоров'я та соціально–етнічний менталітет, здатні проводити трудову діяльність.

В даному нормативно–законодавчому документі тлумачення «трудо–вий потенціал» має звужену характеристику, адже враховуються лише кількісні ознаки. Такі характеристики, як розвиток трудового потенціалу осіб, які не досягли працездатного віку та, осіб пенсійного віку (які працюють чи можуть працювати), а також осіб (працездатний вік), які працюють за кордоном чи перебувають там. Виходячи із вище наведеного можна зробити висновок, що даний нормативно–законодавчий документ потребує вдосконалення відносно тлумачення «трудо–вий потенціал», де б враховувалась діяльність (праця) молодого покоління, літніх працівників та праця працездатних осіб, які перебувають за кордоном.

Аналізуючи Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу на період до 2010 року», констатація поняття «трудо–вий потенціал» на державному рівні не включає розгляд даної категорії системно [11]. Даний зміст поняття трудового потенціалу, що закладений в цьому документі не зовсім відповідає змісту поняття «потенціал»

## Висновки

Враховуючи проведене дослідження теоретичних підходів до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу можна зробити наступні висновки. Визначаючи сутність економічної категорії «трудо–вий потенціал» дослідження проведемо в двох таких основних напрямках: за сукупністю якісних показників та за сукупністю кількісних показників. Згідно першого методичного підходу трудо–вий потенціал визначено як поєднання якісних властивостей: кваліфікація, освіта, уміння та навички, компетенції, досвід роботи, згідно другого методичного підходу трудо–вий потенціал визначено як наявні ресурси праці (трудо–ві ресурси).

Визначено економічну суть терміну «потенціал», як сукупність всіх наявних засобів, продуктивної сили, резервів та запасів, які використовуються в теперішньому часі, їх розвиток і надбання в майбутньому, які можуть бути використані в діяльності даного суб'єкта підприємницької діяльності і які, за різних умов впливають на підвищення ефективності даного господарюючого суб'єкта.

Визначено, що «трудо–вий потенціал» це можливості економічно активного населення до праці, зумовлені в поєднанні як кількісних так і якісних його характеристик, що реалізуються у наданні якісної суспільно–корисної праці і проявляються в здібностях, фаховості, навиках, компетентностях та інших людських якостях, які необхідні для виконання різних функцій та завдань, задоволення суспільних потреб.

## Список використаних джерел

1. Кравченко М.В. Проблеми та перспективи розвитку трудового потенціалу України: регіональний вимір. Державне будівництво. 2007. №1 (2). URL: <http://nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.21).
2. Про основні напрями розвитку трудового потенціалу на період до 2010 року: Указ Президента України від 03.08.1999р. №959/99. Офіційний вісник України. 1999. №31. Ст.1608.
3. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.07.2009 № 851–р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/230430428> (дата звернення: 09.08.22).
4. Про збереження та розвиток трудового потенціалу України: Рішення Національної тристоронньої со–

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ціально–економічної Ради від 05.04.2018 №1. URL: <http://www.ntser.gov.ua/sessions-materials/25> (дата звернення: 07.07.22).

5. Головка А.С. Теоретико–методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоий ресурси». Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3 Т.2 С.14–16.

6. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.

7. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2011. №1 (9). С.245–254.

8. Білорус Т. Трудоий потенціал України: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. №137. С.42–45.

9. Мартіянова М.П., Яцун Я.С. Дослідження основних підходів до визначення поняття «трудоий потенціал». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 7(3). С.111–114.

10. Рубан В.М., Пустовіт М.В. Визначення трудового потенціалу в контексті сучасних світових економічних трансформацій. Економіка і управління. 2009. №6. С.78–83.

11. Колос Ю.Ю. Трудоий потенціал України: визначення та розвиток. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2009. Випуск 15. С.225–229.

12. Пасека С.Р. Соціально–трудоий потенціал як економічна категорія. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. 2011. №2(2). С.125–131.

### References

1. Bilorus T. Labour potential of Ukraine: current state and prospects of development. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2012. No.137. pp. 42–45.

2. Cherep A.V., Zubrytska Y.O. Fundamentals of labour potential formation in the state, region, and enterprise. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences. 2011. No.1 (9). pp. 245–254.

3. Concept of the National Targeted Social Programme for the Preservation and Development of Labour Potential of Ukraine for the Period up to 2017: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated

22.07.2009 No.851–р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/230430428> (accessed 09.08.22).

4. Dictionary of the Ukrainian language. Academic explanatory dictionary (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.

5. Golovko A.S. Theoretical and methodological content of the categories «labour potential», «personnel potential» and «labour resources». Bulletin of Khmelnytsky National University. 2010. No.3, Vol. 2, pp. 14–16.

6. Kolos Y.Y. Labour potential of Ukraine: definition and development. Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences. 2009. Issue 15. pp. 225–229.

7. Kravchenko M.V. Problems and prospects of development of labour potential of Ukraine: regional dimension. State building. 2007. No.1 (2). URL: <http://nbuv.gov.ua/> (accessed 06.05.21).

8. Martiianova M.P., Yatsun Y.S. Study of the main approaches to the definition of the concept of «labour potential». Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences. 2014. Issue 7(3). pp. 111–114.

9. On the main directions of labour potential development for the period up to 2010: Decree of the President of Ukraine dated 03.08.1999 No. 959/99. Official Gazette of Ukraine. 1999. No.31. Article 1608.

10. On the preservation and development of the labour potential of Ukraine: Decision of the National Tripartite Socio–Economic Council dated 05.04.2018 No.1. URL: <http://www.ntser.gov.ua/sessions-materials/25> (accessed 07.07.22).

11. Pasiaka S.R. Social and labour potential as an economic category. Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Ser. 1: Economics and Management. 2011. No.2 (2). pp. 125–131.

12. Ruban V.M., Pustovit M.V. Determination of labour potential in the context of modern world economic transformations. Economics and management. 2009. No.6. pp. 78–83.

### Дані про автора

**Штерма Тетяна Василівна,**

к. е. н., доцент, ПВНЗ «Буковинський університет»

e-mail: [Sht.tatjana@gmail.com](mailto:Sht.tatjana@gmail.com)

ORCID 0000–0002–7623–3738

### Data about the author

**Tetiana Shterma,**

PhD in Economics, associate professor, Private higher educational institution «Bukovinian University»

e-mail: [Sht.tatjana@gmail.com](mailto:Sht.tatjana@gmail.com)

# ЗМІСТ

---

## **Макроекономічні аспекти сучасної економіки**

РАДІОНОВА Н. Й., ЛЕВЧЕНКО В. П. Особливості управління функцією внутрішнього аудиту на рівні страхової компанії .....	5
ХМЕЛЕВСЬКИЙ М. О., ОЛЬШАНСЬКИЙ Г. В. Стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації.....	13
ЛЕБЕДЕВА Е. В. Формування стратегії маркетингової політики в умовах ринкової економіки.....	20

## **Інноваційно-інвестиційна політика**

СТУДІНСЬКА Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки .....	25
ДЯТЛОВА В. В., МАЛІЧ Л. А., ЮНГБЛЮД К. Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму .....	34
ЗОЛКОВЕР А. О., ЛЮМАНОВ А. С. Функціонал малого бізнесу в Україні: теоретико-аналітичний аспект у векторі інноваційного розвитку .....	42

## **Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності**

ЛИСЕНКО О. В. Методичні засади оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку .....	50
КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Визначення цілей та організація планування в концепції контролінгу .....	56
ГРЕХ А. С. Виклики та можливості для закладів вищої освіти України в умовах післявоєнного стану.....	61
МОЛНАР О. С., ІВАНИНА В. Ю., ДРОЗДОВ Ю. Ю. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств .....	68
ПЛАХОТНІКОВА Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти .....	72
ХМЕЛЕВСЬКИЙ М. О. Перспективи макроекономічного розвитку економіки країни в умовах післявоєнного відновлення .....	78

## **Соціально-трудова проблеми**

ШТЕРМА Т. В. Теоретичні підходи до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу .....	85
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

RADIONOVA N. Y., LEVCHEKOV V. P. Particularities of managing the internal audit function at the level of insurance company.....	5
KHMELEVSKIY M. O., OLSHANSKIY H. V. Strategic management of international corporations in globalization .....	13
LIEBEDIIEVA E. V. Formation of marketing policy strategy in a market economy context.....	20

## **Innovation and investment policy**

STYDINSKA G. Ya. The influence of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy .....	25
DIATLOVA V. V., MALICH L. A., YUNHBLIUD K. E. Anti-crisis management of an industrial enterprise: the latest approaches and an innovative component of the mechanism.....	34
ZOLKOVER A. O., LIUMANOV A. S. functionality of small business in Ukraine: theoretical and analytical aspect in the vector of innovative development.....	42

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

LYSENOK O. V. Methodological principles of economic efficiency assessment activities of bank personnel .....	50
KOLODIYCHUK A. V., VAZHINSKIY F. A. Definition of goals and organization of planning in the concept of controlling.....	56
GREKH A. S. Challenges and opportunities for institutions of higher education in the post-war conditions of Ukraine .....	61
MOLNAR O. S., IVANYNA V. Yu., DROZDOV Yu. Yu. Strategic priorities for the development of sales activities of enterprises .....	68
PLAKHOTNIKOVA L. O. HR-management in the personnel management system: theoretical aspects .....	72
KHMELEVSKIY M. O. Prospects of macroeconomic development of the country's economy in the conditions of post-war recovery .....	78

## **Social-labor problems**

SHTERMA T. V. Theoretical approaches to the essence, typology and features of employment potential formation.....	85
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.

2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.

3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:

Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;

– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;

– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);

– *постановка проблеми* у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;

– *аналіз останніх досліджень і публікацій*, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

– *формування цілей статті* (постановка завдання);

– *виклад основного матеріалу дослідження* з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

– *висновки з даного дослідження* і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;

– *список використаних джерел* (українською та англійською мовами).

4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.

5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.

6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).

7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.

8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.

9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.

10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.

11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.

12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді. Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.

13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.

14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.

15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№10 (269) 2023 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.10.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 11,28.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545-12443ПР від 20.02.2017 р.

Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38

<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)



**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No. 10 (269) 2023**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.10.2023.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 11,28.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)