

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№3 (250)**

**Київ 2022**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 3 (250). – К., 2022. – 145 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №6 від 29.12.2022 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  
КРАСКЕВИЧ В.Є., доктор технічних 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  
АНАТОЛІЙ ЗІНОВІЙОВИЧ КОРОБКІН, доцент, к.е.н, завідувач кафедри економічних і правових дисциплін, ЗО «Білоруський торгово–економічний університет споживчої кооперації», Білорусь, Гомель  
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 акредитовані 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 rînkovîh vîdnosîn v Ukraîni

Abbreviated key title: Form. rînkovîh vîdnosîn Ukr.

Індексування 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, 2022. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2022

**Государственный научно–исследовательский институт  
информатизации и моделирования экономики**

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов  
№3 (250)**

**Киев 2022**

**Формирование рыночных отношений в Украине: Сборник научных трудов  
Вып. 3 (250). К., 2022. – 145 с.**

**Рекомендовано Ученым Советом ГНИИМЭ**  
Протокол №6 от 29.12.2022 г.

Сборник статей посвящен научным достижениям молодых ученых – аспирантов и соискателей ученых степеней кандидата и доктора экономических наук. Он охватывает широкий спектр проблем по таким направлениям:

- макроэкономические аспекты современной экономики;
- инновационно–инвестиционная политика;
- экономические проблемы развития отраслей и видов экономической деятельности;
- развитие региональной экономики;
- социально–трудовые проблемы.

Рассчитано на ученых и специалистов, занимающихся вопросами управления экономикой и изучают теорию и практику формирования рыночных отношений в Украине.

В соответствии с Приказом Министерства образования и науки Украины от 28 декабря 2019 № 1643 данный сборник включен в Перечень научных профессиональных изданий Украины, в которых могут публиковаться результаты диссертационных работ на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, категория «Б».

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

СТУДИНСКАЯ Г.Я., доктор экономических наук (Главный научный редактор)  
ХОДЖАЯН А.А., доктор экономических наук, профессор (заместитель научного редактора)  
ПАСИЧНИК Ю.В., доктор экономических наук, профессор (заместитель научного редактора)  
ЗАХАРИН С.В., доктор экономических наук, профессор, с.н.с. (заместитель научного редактора)  
АЛЕКСЕЕВ И. В., доктор экономических наук, профессор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат экономических наук, директор  
ВАРНАЛИЙ Э.С., доктор экономических наук, профессор  
ГУЖВА И.Ю., доктор экономических наук  
ПИЛЛА В.И., доктор экономических наук, профессор  
КИЗИМ Н.А., доктор экономических наук, профессор, член–корр НАНУ  
КУЛЬПИНСКИЙ С.В., доктор экономических наук  
КОРНЕЕВ В.В., доктор экономических наук, профессор  
КРАСКЕВИЧ В.Е., доктор технических наук, профессор  
ЛОПУШНЯК С., доктор экономических наук, профессор  
КИЧКО И.И., доктор экономических наук, профессор  
ШОСТАК Л.Б., доктор экономических наук, профессор  
ГАРБАР Ж.В., доктор экономических наук, доцент, профессор  
ЧЕРКАШИНА Е.Ф., кандидат экономических наук, доцент  
ИВАНОВ Е.И., кандидат экономических наук (ответственный секретарь)

**МЕЖДУНАРОДНАЯ РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

АГНЕШКА ДЗЮБИНСКА, доктор философии Экономический университет г. Катовице, Польша, профессор кафедры менеджмента предприятия  
АДАМ САМБОРСКИЙ, доктор философии Экономический университет г. Катовице, Польша, профессор кафедры менеджмента предприятия  
АНАТОЛИЙ ЗИНОВЬЕВИЧ КОРОБКИН, доцент, к.э.н., заведующий кафедрой экономических и правовых дисциплин ЗО «Белорусский торгово–экономический университет потребительской кооперации», Беларусь, Гомель  
ВИРГИНИЯ ЮРЕНИЕНЕ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой философии и культурологии, Каунасский факультет, Вильнюсский университет, Литва  
ГОРБОВ АРТУР ЮЛИАНОВИЧ, профессор, доктор технических наук, Словацкая Академия аграрных наук, член отделения экономики и менеджмента, (Словакия)  
ДИАНА СПУЛБЕР, доктор философии, Университет Генуи, ассистент профессора кафедры философии обществ, г. Генуя (Италия)  
ИВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, профессор, доктор экономических наук, Университет «проф. д–р Асен Златаров», заведующий кафедрой экономики и управления, г. Бургас (Болгария)  
МИТАР ЛУТОВАЦ, профессор, доктор технических наук, Университет Унион им. Николая Тесла, факультет индустриального управления, заведующий кафедрой технологий, г. Белград (Сербия)  
ЮРАЙ СИПКО, профессор, доктор экономических наук, Словацкая Академия наук, директор института экономических исследований, г. Братислава Словакия)  
СОФИЯ ВИШКОВСКАЯ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой организации и управления (факультет управления) Технически–естественной университет им. Яна и Енджея Снядецкий в Быдгоще, Быдгощ, Польша  
СТЕФАН ДЫРКА, доктор экономических наук, профессор, Высшая экономическая школа в Катовице Польша, профессор кафедры менеджмента и маркетинга. Международный аккредитор Министерства науки и образования Республики Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой микроэкономики, факультет экономики и менеджмента, Щецинский университет, Польша

Печатное периодическое издание «Формирование рыночных отношений в Украине»

Внесено в международную базу данных периодических изданий:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Индексирование и реферирование: «Украиника Наукова», «Джерело»

Международные информационные и наукометрические базы данных: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского.

Формирование рыночных отношений в Украине, 2022. Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 года

© Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики, 2022

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

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№3 (250)**

**Kyiv 2022**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 3 (250). K., 2022. – 145 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 6 dated December 29, 2022

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  
V. KRASKEVICH, Doctor of Technical Sciences, 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  
ANATOLIY ZINOVYOVICH KOROBKIN, Associate Professor, Ph.D, Head of the Department of Economic and Legal Disciplines of the Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperatives, Belarus, Gomel  
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, 2022. 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, 2022

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678007>

ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А.

БАЧИНСЬКИЙ Т.О.

## Запровадження ефективного суб'єкта стратегічної дії в експертній сфері

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти одного із важливих елементів теорії детінізації влади – владних відносин щодо забезпечення інституційної комплементарності влади у формуванні ефективного суб'єкта стратегічної дії в експертній сфері.

**Метою дослідження** є вивчення існуючого досвіду розбудови успішних країн у запровадженні ефективного консолідованого суб'єкта стратегічної дії на засадах інституційної комплементарності його складових.

**Методи дослідження.** У роботі використана сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, структурно–функціональний, історичний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження щодо вихідних умов формування тіньової влади.

**Результати роботи.** В статті обґрунтована необхідність обмеження девіаційних процесів у владі засобами стратегії модернізації існуючої моделі влади на основі запровадження інституційної комплементарності у формуванні інтегрованого суб'єкта стратегічної дії.

**Галузь застосування результатів.** Система наук із сімейства галузі державного управління, широке коло методологічних аспектів соціально–економічних, правових наук з проблем дисфункційного розвитку об'єкта дослідження.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження, їх теоретичні результати слід звести до наступних основних висновків: 1) владі розвинутих країн вдалося обмежити негативний вплив тіньових влад за рахунок побудови консолідованого суб'єкта стратегічної дії; 2) важливим негативним чинником дії інтегрованого суб'єкта стратегічної дії є втрата з боку влади контролю за одним із його сегментів; 3) формування консолідованого суб'єкта стратегічної дії доцільно здійснювати на основі інституційної комплементарності з боку його складових; 4) забезпечення розвитку моделі експортноорієнтованої економіки з суттєвим інноваційним потенціалом доцільно здійснити в сфері вітчизняно–оборонно–промислового комплексу.

**Ключові слова:** суб'єкт стратегічної дії, інституційна комплементарність, експортний потенціал оборонно–промислового комплексу.

## Введение эффективного субъекта стратегического действия в экспертной сфере

**Предметом исследования** являются теоретические аспекты одного из важных элементов теории детенизации власти – властных отношений относительно обеспечения институциональной комплементарности власти в формировании эффективного субъекта стратегического действия в экспортной сфере.

**Целью исследования** является изучение опыта развития успешных стран во внедрении эффективного консолидированного субъекта стратегического действия на основе институциональной комплементарности его составляющих.

**Методы исследования.** В работе применяется совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, структурно–функциональный, исторический, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования относительно исходных условий формирования теневой власти.

**Результаты работы.** В статье обосновывается необходимость ограничения девиационных процессов во власти средствами стратегии модернизации существующей модели власти на основе внедрения институциональной комплементарности и формирования интегрированного субъекта стратегического действия.

**Отрасль применения результатов.** Система наук из семейства отрасли государственного управления, широкий круг методологических аспектов социально–экономических, правовых наук относительно проблем дисфункционального развития объекта исследования.

**Выводы.** Основные результаты исследования, их теоретические результаты следует свести к следующим основным выводам: 1) власти развитых стран удалось ограничить негативное воздействие теневых властей за счет создания консолидированного субъекта стратегического действия; 2) важным негативным фактором функционирования интегрированного субъекта стратегического действия является потеря со стороны власти контроля за одним из его сегментов; 3) формирование консолидированного субъекта стратегического действия целесообразно совершать на основе институциональной комплементарности со стороны составляющих; 4) обеспечение развития модели экспортноориентированной экономики с существенным инновационным потенциалом целесообразно совершать в сфере отечественного оборонно–промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** субъект стратегического действия; институциональная комплементарность, экспортный потенциал оборонно–промышленного комплекса.

PREDBORSKIJ V.A.  
BACHINSKY T.O.

## Introduction of an effective strategic action enterprise expert sphere

**The subject of the research** is the theoretical aspects of one of the important elements of the theory of de-shadowing of power – power relations to ensure the institutional complementarity of power in the formation of an effective subject of strategic action in the expert field.

**The purpose of the study** is to study the existing experience of building successful countries in the implementation of an effective consolidated entity of strategic action on the basis of institutional complementarity of its components.

**Methods of research.** The work uses a set of scientific methods and approaches, including systemic, structural–functional, historical, logical, which allowed to ensure the conceptual unity of the study on the initial conditions for the formation of shadow power.

**Results of the work.** The article substantiates the need to limit the deviation processes in power



*by means of a strategy of modernization of the existing model of power based on the introduction of institutional complementarity in the formation of an integrated subject of strategic action.*

**Application of results.** *The system of sciences from the family of public administration, a wide range of methodological aspects of socio-economic, legal sciences on the problems of dysfunctional development of the object of study.*

**Conclusions.** *The main results of the study, their theoretical results should be summarized as follows: 1) the authorities of developed countries have managed to limit the negative impact of the shadow government by building a consolidated entity of strategic action; 2) an important negative factor in the action of the integrated subject of strategic action is the loss of control by the authorities over one of its segments; 3) the formation of a consolidated subject of strategic action should be carried out on the basis of institutional complementarity on the part of its components; 4) ensuring the development of the model of export-oriented economy with significant innovation potential should be carried out in the field of domestic defense-industrial complex.*

**Keywords:** *subject of strategic action, institutional complementarity, export potential of the defense-industrial complex.*

**Постановка проблеми.** Системні процеси дисфункцій влади, деформації соціально-економічних процесів, системна корупція обумовлюють високу ступінь гальмування процесів реформування суспільних відносин, необхідність вивчення сутності сучасних домінуючих інституційних владних обмежень, імперативів щодо засобів їх обмеження та перетворення на свою протилежність – ефективні прискорювачі соціально-економічного зростання.

Необхідність застосування ефективних засобів протидії тіньовій владі знайшла відображення у ряді важливих законодавчих, нормативно-правових актів держави, таких як: проекти сучасного законодавства щодо протидії корупції, закони України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2014–2017 роки» (2014), «Про засади запобігання і протидії корупції» (2011), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2014), Указ Президента України «Про невідкладні додаткові заходи щодо посилення боротьби з організованою злочинністю і корупцією» (2003, № 84/2003), проект Державної програми детінізації економіки, Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо детінізації економіки та протидії корупції» (2005, № 1615/2005), постанови Кабінету Міністрів України з питань відстеження процесів тінізації економіки та розроблення рекомендацій щодо обмеження її зростання, цілий ряд відомчих актів тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** До вітчизняних досліджень з тіньової влади

відносяться праці В.Д. Базилевича, А.В. Базилюка, О.І. Барановського, В.М. Бородюка, Г.С. Буряка, З.С. Варналія, А.С. Гальчинського, Я.Я. Дьяченка, М.О. Кизима, С.О. Коваленка, В.В. Засянського, І.І. Мазур, В.О. Мандибури, О.В. Турчинова та ін. Значний внесок у розробку адміністративно-правових і кримінально-правових аспектів протидії корупції, тіньової влади зробили вітчизняні вчені-юристи, зокрема кримінологи.

У той же час, у зв'язку з недостатнім системним вивченням явища тіньового, кланового, елітного двоєвладдя, його генези, метаморфози окремих форм і стадій, закономірності ефективного обмеження тіньових кланових процесів, зокрема засобами запровадження суб'єкта стратегічної дії, потребують подальшого спеціального дослідження.

**Метою статті** є подальший розвиток теоретичного вивчення сутності тіньової, елітної, кланової влади в системі тіньової «автономної» держави, обмеження її двоєвладдя засобами інституційної комплементарності, зокрема розширення запровадженням в Україні модернової моделі влади з домінуючим ефективним впливом суб'єкта стратегічної дії.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із найсуттєвіших факторів підвищення ефективності влади є наявність соціально-адекватного управління, перехід до моделі високоефективного державно-адміністративного управління, зокрема щодо експортно орієнтованої економіки, створення соціально відповідальної, мобільної, транспарентної, відкритої до інтересів широких сегментів суспільства політичної та економічної еліти, яка б враховувала головні стратегічні ін-

тереси суспільного розвитку. У зв'язку з цим закономірності розвитку елітного прошарку влади<sup>1</sup> країн, що домоглися успіхів у суспільних перетвореннях, їх позитивний досвід трансформацій у системі еліти, перетворення її на важливого інтегратора рушійних сил суспільства, стимулятора їх посилення потребують спеціального розгляду.

<sup>1</sup> Звертаючись до визначення, що надав провідний класик сучасного елітського дослідження Дж. Хіглі, еліти слід розуміти як суб'єктів (осіб або невеликих груп людей, об'єднаних у провідній організації, що завдяки перевагам свого стратегічного положення в системі суспільного поділу праці, перш за все у вищих державно-владних інституціях, можуть визнаватися та/або бути такими насправді як провідні суб'єкти розвитку країни, що здатні здійснювати постійний і значний вплив на його результати у певних макросуспільних стратегічних сферах (політики, економіки, культури, соціального капіталу тощо) [1, с. 35].

Елітний прошарок соціально-економічної структури суспільства визначається за двома головними критеріями: формальним – за офіційним становищем у соціальній структурі суспільства, важливості суспільної функції, що належить їй; ціннісним – за реальним суспільним авторитетом, що його мають певні особи, незалежно від їх формального (офіційного) статусу, потенціалом впливу на вирішення стратегічних суспільних завдань [2, с. 3–4]. В ідеалі ці обидва критерії повинні збігатися. Власне, ефективність влади великою мірою і виявляється саме в наближенні суспільства до цього ідеалу. Правляча політична, економічна еліта завжди має перевагу перед рядовими громадянами у наявності владного права, у тому числі легітимного та тіньового, повинно забезпечувати національні інтереси суспільства, а тому несе важливу відповідальність за їх стан.

Відповідно до вищезазначеного класичного визначення поняття «еліта», це не будь-яка група носіїв унікального ресурсу (влади, власності, культури, знань, освіти тощо), що може виконувати функції еліти, здатна до реалізації головних умов її діяльності. Так, найважливішою соціологічною вимогою до еліти є її відкритість, функціонування переважно в транспарентному режимі, тобто забезпечення публічного характеру оцінки і сертифікації кандидатів, кваліфікації їх діяльності, доходів, переваг, морально-етичних характеристик: чесність, відсутність корупційних інтересів, зв'язків, поміркованість щодо піраміди споживання, сповідування п'яти заповідей успішного менеджменту Коносука-Мацусити. Коносуке Мацусита розробив п'ять відомих заповідей успішного менеджменту, або п'ять «пунктів ідеології» будь-якої успішної команди: 1) слугування суспільству; 2) чесність і достоїнство; 3) спільна робота на загальне благо; 4) постійне удосконалення; 5) ввічливість та любов до людей. Це визначає наявність систематичного зв'язку еліт з усіма іншими соціальними інститутами, що функціонують автономно від влади та її механізмів: незалежні від держави ЗМІ, суспільної експертизи та інших утворень, які створюють середовище «публічності» як неодмінну умову обговорення, рефлексії над діями представників еліти і влади. Еліти не можуть виникати та функціонувати без відтворення конкурентних систем освіти і практики заняття ключових позицій і посад в системі громадської діяльності і державної служби, яка проходить під верифікаційним контролем суспільства, його засобів, ЗМІ, суспільних мереж, самоврядних організацій, громадянського суспільства, що спираються на суд, політичні партії. В механізми формування та функціонування еліти повинні бути закладені чисельні форми контролю суспільства над владою, свого роду «страхування» від суспільного зростання. Суб'єктом верифікації щодо входження кандидата до еліти повинна виступати професійна група чи культурне середовище з високим підтвердженням кваліфікаційно-професійним рівнем підготовки і високими морально-етичними характеристиками, що повинні засвідчити цінність та оригінальність досягнень даного кандидата, що претендує на входження до складу еліти. І лише після цього публічна діяльність останнього щодо суспільно значущих проблем перетворюють його в одного із представників еліт [3].

Зазначені засади функціонування елітного прошарку влади вступають у певні протиріччя щодо існуючих на Заході та в Україні проявів форм його діяльності. Так, еліти, як іноземні, так і вітчизняні, дуже часто функціонують у різного роду тіньових формах, зокрема кланів. Ця організаційна форма за певних умов може надати владі ряд переваг, однак кланова тіньова організація еліти часто протирічить зазначеним вище вимогам до неї: відкритості, професіоналізму, конкурентності освіти, високим морально-етичним якостям тощо, є носієм і підсилювачем кримінальної форми суспільної організації елітних прошарків злочинної влади.<sup>2</sup>

Перевага західних еліт виявилася в тому, що вони змогли небезпеки тіньового характеру криптоеліти використати на користь швидкого розвитку і зміцнення держави на основі консолідації правлячого класу довкола їх стратегічних інтересів.

Клановоподібна будова організаційних структур влади пострадянських країн охоплює не лише елітний прошарок, а й утворює кланоподібні владні мережі та відповідні механізми їх паразитарного утримання за рахунок вилучення тіньової ренти з економік цих країн. Це дозволяє стверджувати про існування прихованих політичних режимів у пострадянських державах, де механізми прийняття рішень відбуваються через процеси, які або взагалі не, або ж тільки частково рефлексуються в офіційні дії та заяви офіційних суб'єктів держави, лєвова ж їх частина залишається на рівні кланових структур, що функціонують у формі механізмів тіньової «автономної» влади [5].

Феноменальне піднесення Великої Британії за короткий історичний час, побудова нею ефективно організації елітної влади для збереження нею глобальної, виключної ролі у сучасному світі

<sup>2</sup> Кланово-мафіозна організація отримала свою назву у зв'язку з історичною логікою виникнення, поширення та збереження у вигляді історичного повернення [4] організаційних форм традиційного первинного типу – сім'ї, збереження протообщинної форми великої сім'ї – мафії, зокрема у кримінальному світі. Кланова організація вирізняється надвисоким рівнем закритості, замкненості від світу, утаємниченістю діяльності, тісною згуртованістю між членами клану, взаємною підтримкою і високою відповідальністю між ними. Члени клану мають достатньо жорстко закріплені ролі та функції, відносини між ними регулюються неформальним інституціональним кодексом поведінки і взаємовідносин. Її лідери або глави організації фактично постають перед рядовими членами як наставники, з функціями батька – з батьківською турботою та опікою. Запорукою стабільності, стійкості і певної ефективності даної організації є вірність кодексу честі члена клану, зводу писаних і неписаних законів поведінки (омерті), турбота про збереження кланових традицій.

становить досвід великого всесвітньо-історичного значення.

Ще на початку XVIII ст. Велика Британія являла собою досить маргінальне державне утворення, яке не мало ні економічної розвинутості Нідерландів, ні військової потуги рівня Франції, ні колоніальної імперії на кшталт Іспанії, підірваною півстолітніми революціями та війнами економікою, суспільно нестабільною, кризовою владою із-за політичних і релігійних конфліктів, була виснажена існуючими численними протиріччями і глибокою дезорганізацією елітно-владних процесів. За рахунок яких же факторів вона менш ніж за століття здобула всеперемагаючу державну потужність, відбулась як «володарка морів» і «майстерня світу» стала своєрідним фронтменом промислової революції?

Таємниця успіху Великої Британії у розбудові могутньої імперії виявляється в наявності особливо ефективного інституційного стрижня системи управління держави – консолідованої тіньової складової імперської елітної влади, орієнтації її на вимоги ефективного суб'єкту стратегічної дії для загального піднесення імперії.<sup>3</sup>

Це зв'язано з тим, що сучасні владні структури побудовані у формі двоєвладдя [6], коли обмежена публічна транспарентна частина цієї структури ґрунтується на обсяжній тіньовій, закритій частині владних відносин, яка створює поле справжніх владних рішень, у великій мірі прихованих від суспільства і спрямованих проти його інтересів.<sup>4</sup>

Великій Британії вдалося у значній мірі локалізувати негативний вплив паразитарних інтересів «автономної» тіньової влади, що забезпечило вибухоподібний прогрес суспільства, здатність влади ставити існуючі (чи створювати нові) суспільні структури – чи то банкірські дома, морських піратів, масонські організації, купецькі компанії на

<sup>3</sup> До складових суб'єкта стратегічної дії для виконання цього завдання британської влади, які діяли переважно в режимі тіньової елітної влади, входили банкіри, масонські ложі та спецслужби.

<sup>4</sup> Наявність протиріч між владою та суспільством має об'єктивну природу. Так, тактичні стратегічні інтереси суспільства та держави, як правило, не співпадають. Як відмічав Д. Донцов, «...каста правляча, вироблюючи» поняття населення, «виходить не з точки зору партикулярних стремлень і інтересів частин, лише з точки зору завдань та інтересів цілого національного організму» [7, с. 453]. Однак неефективна влада заховає у тіньовій частині не тільки нетранспарентні для більшості державні рішення, коли населення не в змозі їх усвідомити, але й робить їх свідомо імпліцитними, такими, що протистоять стратегічним інтересам суспільства, населення. Такою є система «автономної» тіньової влади в Україні, яка є фундаментальним гальмом усіх ефективних суспільних трансформацій.

службу інтересам держави, формуючи ефективний суб'єкт стратегічної дії. Він являє собою внутрішньоелітну, в значній мірі тіньову, групу, що об'єднує провідні, системовизначальні суспільні структури, інтегровані довгостроковими взаємними інтересами, інструментами системного відтворення і впливу на всю суспільну структуру, що забезпечує реалізацію стратегічних інтересів суспільства, механізми довгострокових дій держави в цих інтересах. Як наслідок, на генетичному рівні стрижня влади були зруйновані або обмежені масштабні тіньові схеми руйнації державного управління, такі як: розвиток системної корупції, беззахисність суспільства від нападів олігархії, адаптації їх до антинародних інтересів суб'єктів «автономної» криповлади.<sup>5</sup>

Ключовим результатом британської Славної революції (1688 р.), коли склалися фундаментальні фактори британської конкурентоспроможності, стали патріотична єдність управлінської і комерційної еліти, що забезпечило формування єдиного стратегічного інтересу, заснованого на спільному використанні держави як свого інструменту у зовнішній конкуренції.

Традиція об'єднання різнорідних і частково ворожих один до одного інтересів заради загального блага сформувала найважливішу специфіку механізму подолання протиріч еліт на засадах інституційної комплементарності – ретельна проробка процедур, тобто правил поведінки у всіх кризових ситуаціях, що дозволило послідовно діяти спільно, долаючи неминучі суттєві розбіжності. Таким чином, Британія забезпечила свій вплив зовні на інші країни створенням системи процедур найбільш ефективною поведінки, в тому числі й при створенні імперії.

Висока ефективність механізмів забезпечення міжелітного консенсусу у Великій Британії (відповідно до її державних інтересів) як результат Славної революції, виявилась у знищенні Франції як конкурента під час Великої французької революції. Перед Великою французькою революцією Британія поступилася Франції у всіх аспектах розвитку держави – від економічної та військової потуги до практики повсякденного правозасто-

<sup>5</sup> Історичне вміння британської держави офіційно використовувати в своїх інтересах навіть зовні несумісні з її сутністю види діяльності, наприклад піратство, характеризує налаштованість влади на обслуговування саме стратегічних інтересів держави в її конкурентному посиленні. Так, утворення ефективного суб'єкта стратегічної дії призвело до видатної ролі морських піратів, яку вони відіграли у підйомі Британії.

сування, однак втручання Британії задля штучного поглиблення конфлікту еліт у Франції, аж до революції, сприяли перетворенню конкурента Англії щодо домінування на континенті на руїну. Для цього був задіяний потрібний суб'єкт впливу, який, опанувавши закони історичного розвитку, запустив катастрофічний революційний процес у Франції та всіляко його підсилював і контролював для знищення конкурента.

Ключовим фактором забезпечення, збереження стратегії ефективності влади є навіть не повнота ресурсного забезпечення напрямів її діяльності, а інституційне забезпечення її окремих складових на основі вимог інституційної комплексності, вміння влади ставити існуючі (або створювати нові) мережеві структури влади (державні та недержавні) на користь стратегічним інтересам держави, тим самим формуючи ефективний суб'єкт стратегічної дії – внутрішньоелітну групу, що об'єднана усвідомленням їх членами консолідованих, взаємних інтересів, інструментів щодо забезпечення, відтворення та підтримки свого впливу [8].

Принципові конкурентні переваги держави, таким чином, в меншій мірі залежать від вміння створювати новий або використовувати існуючий (ефективний) суб'єкт стратегічної дії у короткотерміновому режимі, а від вміння ставити його на службу державі на стратегічний термін часу, а часто і назавжди. Принципово важливо не дозволити компонентам стратегічного суб'єкта дії перейти до режиму переслідування своїх власних приватних інтересів, що, як звичайно, призводить до катастрофічних наслідків. Класичний приклад подібного негативного розвитку подій дає, як відмічає М.Г. Делягін, історія еволюції радянських спецслужб.

Ця історія свідчить про напружену боротьбу державної влади (точніше радянської «автономної» тіньової влади) за збереженням контролю над спецслужбами для забезпечення повноцінного функціонування суб'єкта стратегічної дії за певних соціально-економічних умов. Однак контроль за ними з боку вищого політичного керівництва був втрачений вже у пізньорадянський період. Так, однією із суттєвих причин афганської війни було суперництво керівництва ГРУ МО і КДБ за виключно вагому ціну контролю з точки зору тодішньої радянської тіньової економіки каналів постачання контрабанди і, перш за все,

наркоторгівлю із Пакистану в Афганістан і далі в Середню Азію, СРСР та Європу.<sup>6</sup>

Формування нового суб'єкта влади мало цілий букет серйозних системних вад, що не могло не позначитись як на посиленні кризи самого суспільства, так і на ефективності діяльності влади, яка перейшла на засади функціонування спецслужб, для яких головною формою їх реалізації стало проведення спецоперацій, зокрема інформаційно-пропагандистських, психологічних, як активної форми тіньової псевдореальності, що з цього часу стають головним інструментом державної політики.

Саме з цього часу, як одна із найважливіших складових, з порядку денного державної політики Росії (а по суті ФСБ) не зникає проведення перманентних, щоденних пропагандистсько-психологічних операцій щодо виявлення існуючих псевдозагроз від зовнішніх і внутрішніх суб'єктів та утворення владою відповідних псевдозагроз-протидій.

Однією із таких системних вад є неможливість здійснення стратегії за допомогою спецоперацій, так як стратегічні дії за своєю природою є довгостроковими і звичайно перевищують терміни діяльності своїх ініціаторів, що в умовах немінучої для спецоперацій таємності призводить до втрати носіїв інтересів, мотивації, перехоплення управління ними і глибокому перекрученню їх сенсів, мети реалізації.

Успішна реалізація стратегії передбачає не тільки формування суб'єкта стратегічної дії, але і його здатність випередити необхідність проведення спецоперацій (які об'єктивно є необхідні-

<sup>6</sup> Іншим прикладом згубної «приватизації» спецслужб, як сервісних, обслуговуючих інтереси влади, являє собою сам розпад Радянського Союзу, який був зв'язаний з фактичним переходом влади від головного до цього компонента суб'єкта стратегічної дії – КПРС до найбільш крипторумпованого компонента, але такого, що мав до цього лише обслуговуючі щодо партії функції – КДБ. Методом переходу влади від ЦК КПРС до КДБ передбачалася глибока (до деякої міри) штучна системна криза суспільства, перш за все всеохоплююча криза споживчого ринку. Однак головний позитивний сенс дій для реалізації стратегічного плану щодо утворення іншого суб'єкта стратегічної дії, крім КПРС, після смерті Андропова був втрачений. Цьому сприяла і швидка деградація державно-владної системи, активізована легалізацією тіньової економіки і набуттям організованою злочинністю власного політичного значення, її піднесення вже до рівня обслуговуючого компонента нового суб'єкта стратегічної дії – КДБ, пізніше ФСБ.

Додатковим негативним синергетичним фактором принципового погіршення умов для формування новітнього суб'єкта стратегічної дії, як відмічають російські дослідники [9, с. 328], є виявлена закономірність щодо того, що у вирішальні моменти російської історії особи, що опиняються на стратегічних позиціях держави, примудрялися зв'язуватися у глобальному масштабі з найбільш паразитарними, хижацькими і деструктивними угрупованнями і паттернами світової глобальної еліти.

ми у практиці державної політики) значно більш важливою, обсяжнішою системною політичною діяльністю, що повинна бути вільною від наступних глибоких дисфункцій влади:

штучне викривлення реальностей існуючих суспільних процесів запровадженням тінювих псевдореальностей в процесі впровадження інформаційного забезпечення операцій, паразитування на дискурсивно утворених тінювих, інформаційних псевдореальностях, сповзанні до тенет помилкової логіко-наслідкової тенденції щодо форм, процесів та суспільних результатів;

спецоперація передбачає надзвичайну вузькість (і, відповідно, уразливість) кола причетних до її розробки та проведення осіб, у той час як члени суб'єкта стратегічної дії зверху донизу повинні бути об'єднані спільним усвідомленням своїх консолідованих інтересів: чим ширше коло консолідованих осіб, тим ефективніше, повніше досягаються стратегічні цілі;

інформаційно-психологічна спецоперація звичайно здійснюється спецслужбою – бюрократичною структурою, влада персоналу якої може бути обмежена (аж до звільнення) рішенням вищепоставлених бюрократичних структур, які можуть бути ніяким чином не зв'язані зі здійснюваними спецслужбою функціями, гальмувати чи відмінити їх дію, справжній суб'єкт стратегічної дії володіє власними ресурсами влади і сам включає в собі елементи сторонніх для себе бюрократичних структур, підкорює їх своєму впливу, але не підкоряючись їх інтересам і логіці функціонування [8, с. 40–41].

Досвід успішних розвинутих країн доводить про те, що формування ефективного суб'єкта стратегічної дії як певне об'єднання елітних структур повинно здійснюватися не на засадах адміністративних важелів влади, чи важелів суто економічної доцільності, а на організаційних принципах інституційної комплементарності мережевізації – органічної інституційної взаємодоповнюваності комунікаційної узгодженості з використанням соціальних мереж і ЗМІ, інтенсифікації інформаційного обміну між складовими елітних взаємодій.

Таємниця успішності японського менеджменту, зокрема, в значній мірі побудована на інституційній комплементарності його суб'єктів, яка забезпечила особливий режим взаємодії складових суб'єкта стратегічної дії, притаманного японській економічній структурі. По-перше, взаємодія з

фінансовими інститутами, що відіграють роль зовнішніх спостерігачів, яка забезпечила фінансування провідних корпорацій, що блокувало вороже поглинання, рейдерські захоплення, або викуп за рахунок кредитів, що також дозволяло корпораціям мати переваги над конкурентами. По-друге, корпоративним членам індустріальних груп (кейрецу) спочатку не дозволялося здійснювати перехресне членство з метою підсилення технологічної комплементарності, хоча деяким субподрядчикам було дозволено постачати товари чи послуги конкуруючим членам кейрецу. Ці фірми потім налагодили взаємовигідні трансакції під керівництвом головних банків, з одного боку, і урядовими агентствами, з другого. По-третє, інституційна комплементарність та мережевізація забезпечує менеджмент індустріальних одиниць, що діють в складі суб'єкта стратегічної дії, ефективним обсягом та логістикою надходження інформації між ними для прийняття оптимальних стратегічних рішень.

Важливе значення для забезпечення інституційної комплементарності у формуванні ефективного суб'єкта стратегічної дії має досвід Японії в утворенні міжфірмових альянсів, що координують завдяки цьому свою діяльність. До найбільш відомих форм таких альянсів відноситься промисловий (індустріальний) парк, кейрецу, мультидивізійна форма (М-форма), чаебол та холдингова компанія. Стрижнем міжфірмових корпоративних форм, що забезпечує інституційну комплементарність у формуванні суб'єкта стратегічної дії є кейрецу. Це підприємницька група, що має форму двоярусної системи фінансового блока, в якій власність концентрується двокола фінансових інститутів, утворюючи схему центрально-периферійних зв'язків; у нефінансовому блоці власність розповсюджується за схемою альянсу, побудованого на кшталт кліки. У минулому це надавало головним банкам перевагу у прийнятті фінансових рішень [10, с. 106–107, 115].

Одним із принципових факторів забезпечення розбудови ефективного елітного сектора, як складового суб'єкта стратегічної дії, є залучення необхідних інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, що є функцією саме від раціонального вибору економічної форми цього сектора: ефективно виконання державою, зокрема військового, функції вибору щодо форми елітної структури здатне забезпечити приплив необхідних інвестиційних ре-

сурсів. Академік В.Трефілов у зв'язку з цим вказував на одне із потужних внутрішніх джерел інвестицій, які можна було б використати для розвитку національного науково-виробничого комплексу, в аспекті інституційної комплементарності консолідації еліт, – джерело потужного припливу валюти, правильне і своєчасне використання якого здатне швидко дати великі кошти у руки держави і тільки їй. Йдеться про розумне і контрольоване використання природних ресурсів України, і передусім покладів рідкісних і дорогоцінних металів. «На цьому заснована концепція використання ресурсів корисних копалин як гарантованого (і тому привабливого для інвесторів) способу стартового накопичення капіталу для наступного масштабного фінансування висококласних виробництв високої технології, а також інших необхідних державі виробництв, зокрема для фінансування військової економіки України, розвиток якої має системоутворююче значення для всієї народногосподарської структури, її ефективної трансформації на засадах інноваційного стрибка. Важливо, що ставка повинна робитися на використання новітніх високих технологій (у тому числі і вітчизняних) і при видобуванні, і у виробництві, наприклад, рідкісних металів (скандій, неодим, самарій, празеодим, церій та ін.), урану, берилію, міді, цинку, компонентів напівпровідникових матеріалів та ін. На кожній стадії повинні підтримуватися високі технології, а отримані метали будуть представляти високоякісний сертифікований велико-вартісний військовий продукт, який вигідно продавати на зовнішніх ринках і в якому зацікавлений внутрішній ринок. Природно, що ще більш ефективним є виробництво різних кінцевих виробів із цих матеріалів, тим більше що подібні виробництва ми мали ще кілька років назад. Це ні в якому разі не розпродаж національного багатства, а одне з найефективніших високорентабельних сучасних виробництв, і це розуміють усі в світі, крім нас» [11, с. 6].

Як один з можливих пріоритетів розвитку військової економіки України могло б стати створення великомасштабного виробництва та експорт титану і виробів із титанових сплавів. Україна є однією із найбагатших титанозабезпечених країн світу, що мають першокласних фахівців у цій галузі і в свій час забезпечувала 75% виробництва титанової губки в СРСР. У даний час попит на титанові вироби у світі безперерв-

но зростає. Великий потенційний ринок на виробі із титану існує і в нашій країні. До того ж, вчені НАН проводять розробку ряду унікальних високоефективних технологій виробництва титанових виробів, що не мають аналогів за кордоном.<sup>7</sup>

Одним із базових видів виробництв, на якому заснована сучасна електронна військова промисловість, є виробництво та експорт продукції з кремнію – потенційно потужної експортної галузі вітчизняної економіки. Оборот сучасного ринку продукції на базі кремнію в світі у два рази перевищує оборот світового сталеливарного виробництва, в шість разів – оборот автомобільного бізнесу [12]. За часів СРСР в Україні існувала потужна елементарна база електронної промисловості, заснована на власному кремнієвому та германієвому виробництві. На основі германієвого виробництва ЗТМК Україна першою у світі опанувала випуск приладів для надточного керування озброєнням, приладів нічного бачення та ін. У даний час випуск германієвої продукції зберігся у вигляді діоксиду в обсязі 1–1,5 т на рік. Однак власне сировинне забезпечення майже не збереглося, що обумовлює зростання цін у проміжному та вторинному секторі цього виробництва. Україна має унікальні природні поклади цієї сировини, в освоєнні яких зацікавлений цілий ряд країн.

Не менш потужним джерелом валюти, на думку В. Трефілова, могли б стати новітні виробництва сплавів алюмінію і магнію, що містять домішки скандію, ітрію і літію, поклади яких у достат-

<sup>7</sup> В Україні є все необхідне для розвитку масштабного виробництва титану і виробів з нього. Два гірничих підприємства – Вільногірський ГМК та Іршанський ГЗК – у великих обсягах добувають і збагачують титанову руду. Запорізький титаномагнієвий комбінат (ЗТМК) готує губку, яка потенційно здатна задовольнити значний попит на неї на зовнішньому і внутрішньому ринку. В країні існують потужності для переплавки губки, є спеціальний прокатний стан для виготовлення титанового листа на Алчевському металургійному комбінаті.

Наша країна є постачальником титанової сировини для металургів інших країн – ЄС, Росії, Казахстану. Однак через незавершеність установки фінальної обробки титанової губки продукція Запорізького титаномагнієвого комбінату не відповідає вимогам виплавки титану потрібної якості, вже котрий рік ЗТМК є постачальником «найбільш неякісної сировини у світі». Як наслідок вітчизняні виробники металу змушені закупляти сировину за кордоном. ЗТМК змушений за достатньо низькі ціни забезпечувати титановою губкою майже всю Європу, в той час як українські виробники титану купують доопрацьовану сировину комбінату або аналогічний продукт за кордоном. Відсутність ефективного державного регулювання індустріальною структурою, підміна його тінювими механізмами призвела до становища, коли із виробничого циклу, що складається із десятків різних процесів, випав один ланцюг і це значно знизило рентабельність всієї галузі, змусивши йти на створення фактично збиткових зовнішньоекономічних схем, замість налагодження технологічного процесу у межах Запорізької області.

ку є в нашій країні, технологія виробництва їх на- дійно відпрацьована у міжнародних програмах Академії наук України. Введення згаданих нових легуючих елементів, як показали дослідження останніх років, здатне відкрити друге дихання для сплавів алюмінію та магнію, що мають велике значення для розвитку військової економіки, різ- ко розширити сегмент міжнародного ринку для їх продажу, і стартові умови України в цій сфері виключно сприятливі. Цей ряд прикладів можна продовжити, якщо згадати унікальні можливості вітчизняного виробництва цирконієвих і гафніє- вих виробів, малорозпухаючих сталей активної зони ядерних реакторів, композиційних і кера- мічних матеріалів, напівпровідників та ін. [11]. У новій структурі елітного комплексу країни (у тому числі військової її складової), експорт цієї галузі визначальне місце повинні зайняти виробництва АНТК ім. Антонова, космічні системи «Південма- шу», газотурбіни Миколаєва, Запоріжжя і Харко- ва, суднобудівна продукція Миколаєва і Херсона, електронні комплекси «Хартрону».

Слід звернути увагу на логіку трансформації по- тенційних елементів вітчизняного військового елітного сектора, перехід їх у межах цієї структу- ри від одного типу господарської системи до іншої. Так, шлях вищезазначених науково-виробничих об'єднань, які належали до радянського ВПК – старого елітного комплексу – і потенційно можуть зайняти місце у майбутньому ефективному його наступнику, лежить через період суттєвої тініза- ції в їх діяльності, обслуговування тінювих потреб сучасної елітної економіки. Як зазначає голо- ва правління ВАТ «Хартрон» М.Вахно, до розпа- ду СРСР це об'єднання стовідсотково займалося системами управління для ракетно-космічно- го комплексу. Лише з 1988 р. «Хартрон» почали залучати до цивільної тематики, доручивши роз- робку системи управління для нафтогазопереда- вальних станцій. З 1993 р. постановою Кабінету Міністрів України «Хартрону» було доручено про- ведення робіт по реконструкції АСУ ТП АЕС Укра- їни як головного розробника і генерального пі- дрядника. З метою прискорення робіт в окремих напрямках, які потребували значних фінансових витрат, при «Хартрон» спільно з американською корпорацією «Вестингхаус» було створене спільне підприємство «Вестрон». Це дало можливість ви- користовувати в роботах сучасні технології, роз- горнути в Україні виробництво апаратних засобів

і проектування окремих систем практично без фі- нансових вкладень. «Хартрон», а також «Вестрон» забезпечили постачання на атомні станції ряду електронних систем управління, які успішно про- йшли апробацію в умовах працюючих енергоб- локів і показали високі технічні та експлуатацій- ні характеристики, вихід на ринки таких країн, як Болгарія, Чехія, Швеція, США.

Наступним кроком визначення шляхів фор- мування вітчизняного суб'єкта стратегічної дії є локалізація сфери прикладання зусиль еліт- ної структури стратегічної дії в даних історичних умовах. Її локалізація повинна спиратися на си- стему факторів, що забезпечують визнання її як стрижня елітної структури, внутрішні та зовнішні (експортні) конкурентні переваги, зокрема рівень інноваційності продукції, здатність забезпечи- ти активізацію щодо трансформації макроеко- номічної структури країни найбільш ефективним чином. Такою стрижневою сферою елітної струк- тури стратегічної дії є вітчизняний оборонно- промисловий комплекс України.

Серед основних аргументів на користь запро- вадження оборонно-промислового комплексу в якості провідної, проривної елітної економічної структури, є наступні. По-перше, оборонно-про- мисловий комплекс УРСР був одним із доміную- чих в колишньому СРСР, мав потужний потенціал з аерокосмічної, ракетної, бронетанкової, судно- будівної та інших галузей СРСР. Використати цей потенціал, модернізувати його в умовах довго- термінових протистоянь з Росією цілком доцільно. По-друге, цей комплекс в інноваційному відно- шенні потенційно має величезні переваги порівня- но з іншими галузями і, особливо, щодо перспек- тив свого розвитку. По-третє, мультиплікаційний ефект впливу від розвитку оборонно-промисло- вого комплексу України у модернізованому ста- ні на інші сегменти макроекономічної структури є революційним і здатним швидко трансформова- ти рівень інноваційного розвитку макроекономіч- ної структури в цілому. Військова економіка Укра- їни здатна в короткострокові терміни часу значно збільшити експортний потенціал галузі і через нього – всієї народногосподарської структури.

Складовими суб'єктами такого комплексу, осо- бливостями їх функціонування як консолідовано- го суб'єкту стратегічної дії є єдність організацій- замовників, розробників і виробників, торговців, випробувачів-дослідників військової продук-

ції та послуг, інвесторів, що забезпечують інвестування в сферу оборонно-промислового комплексу держави з використанням механізмів державно-приватного партнерства та військово-технічного співробітництва з іноземними державами для виробництва високоефективного озброєння військової та спеціальної техніки для задоволення потреб Збройних Сил України, інших органів сектору безпеки та оборони, збільшення експортного потенціалу оборонно-промислового комплексу України з метою реалізації державної військово-промислової політики.<sup>8</sup>

Оцінюючи наявність елітного сектору (в тому числі оборонно-промислового комплексу) в економічній структурі як потенційно найсуттєвішого тінізаційного фактора, слід зазначити, що елітний сектор стає таким лише в умовах дисфункції механізмів його зв'язку із зовнішнім та внутрішнім контуром інтересів суспільства. При наявності ж засобів узгодження цих інтересів у системі державного управління через демократизацію суспільних відносин елітний сектор, незважаючи на можливий потенціал певної тінізації, перетворюється на потужний каталізатор економічного розвитку, як це виявилось у США у зв'язку з розбудовою під час Другої світової війни потужного військово-промислового комплексу, який визначив новітню якість всієї народногосподарської структури.

Як відомо, США із депресії 90-х років вийшли, головним чином, завдяки створеній у воєнні роки системі мобілізаційної перебудови економіки. Вже до 1941 р. рівень промислового виробництва вийшов на рівень докризового 1929 р., а у 1941–1945 рр. США досягли до цього небачених темпів промислового розвитку – 16,9% на рік. Величезне зростання виробництва відбулося не тільки і навіть не стільки за рахунок переведення цивільних секторів старої індустрії на воєнні рейки і завантаження депресивних потужностей. Принциповим є те, зокрема, в якості досвіду для України, що США за цей період надбудували над своєю старою кризовою елітною економікою 30-х років зовсім іншу новітню економічну на чолі з економікою воєнно-промислового комплексу як елітного сектору структуру на базі над-

сучасних на той час проривних, локомотивних технологій. В якості її забезпечення та внаслідок її розвитку була розбудована відповідна економічна, політична, правоохоронна, судова інфраструктура тощо.

Таємницею американського дивовижного економічного стрибка є те, що США вдалося практично всю вартість витрат війни (у розпал війни вони витрачали на воєнні цілі до 45% свого ВВП) сплачувати за рахунок економічного зростання. А воно стало можливим, у першу чергу, завдяки величезному збільшенню державних закупівель товарів та послуг (майже у 60 разів в 1944 р. порівняно з 1930 р.), тобто забезпечити розбудову потужної економіки масового попиту.

Масштабні інвестиції у новітню елітну структуру – воєнно-промисловий комплекс і модернізацію всієї економіки США були винайдені за рахунок мобілізації фінансових ресурсів із потужного зростання прибутку корпорацій і доходів населення, що дозволило державі значно збільшити збір податків. Іншим найважливішим джерелом надходження капіталовкладень став перерозподіл фінансових потоків між галузями економіки за рахунок формування іншого елітного сектору, розбудови принципово відмінної системи пріоритетів тощо. Відбувалося обмеження марнотратства та надлишкового паразитарного споживання, гедонізму, контролю за цінами і доходами тощо. Чималі ресурси для воєнних потреб дали скорочення урядових витрат за бюджетними статтями невоєнного характеру, які впали більш ніж утричі (з 13% ВВП у 1939 р. до 4% – у 1944 р.).

Американський досвід переходу від старого до якісно нового проривного елітного (військового) сектору економіки є надзвичайно важливим для України, перш за все, у зв'язку з тим, що розбудова сучасного воєнно-промислового комплексу як елітного сектору для захисту національних інтересів країни на основі потужного та ефективного державного втручання в економіку дасть змогу вже на протязі війни створити ефективний потенціал реформування, зростання суто цивільної ринкової, експортно орієнтованої економіки після війни, забезпечити потужний потенціал детінізації саме елітного сектору економіки, якісного обмеження його паразитарності, аморальності, а через нього, у значній мірі, всієї економічної структури.

Дослідження ролі держави як складової суб'єкта стратегічної дії потребує звернення до досві-

<sup>8</sup> Запровадження функціонування складових суб'єкта військово-промислового комплексу на засадах інституційної комплементарності здатне перетворити його в ефективний суб'єкт стратегічної дії з обмеженням «приватизації» окремих його складових в паразитарну структуру влади з втратою загального контролю над нею в інтересах держави [13].



ду Японії, яка накопичила обсяжний, розвинутий, позитивний досвід щодо цього.

Так, ефективність держави як компонента суб'єкта стратегічної дії в Японії виявляється в регулюванні процесів щодо забезпечення конкурентних позицій країни у зовнішньоекономічній сфері, переваг її в експортній діяльності.

Різноманіття відносин «державо-бізнес», які зумовлюють ступінь напруженості у функціонуванні елітних структур на засадах інвестиційної комплексності, пошук їх найбільш ефективної форми відбиваються в існуванні численних промислових асоціацій, через які інтереси та прагнення ділових кіл доводяться до уряду. Як і в більшості сфер суспільного життя, до структур забезпечення функціонування японського бізнесу входить розвинута мережа організацій, які у політико-економічному середовищі представляють певні кола та групи компаній. Ці організації вносять у відносини «державо-бізнес» достатньо складні та цілісні форми їх взаємодії та політичного лобізму.

На самій верхівці піраміди цих організацій забезпечення інтересів бізнесу перебувають дзайкай, що в перекладі означає «світ бізнесу» або фінансові кола. Для переважної більшості в Японії дзайкай являють собою легітимну верхівку влади бізнесу і головний орган – опонент, що має вплив на державу. Слово «дзайкай» утворене від необхідності позначення двох провідних політичних торговців від бізнесової еліти – Міцуї та Міцубісі. Ці два найбільші представники торгово-лихварського капіталу (дзайбацу) здійснювали фінансування найбільших політичних партій.

У повоєнний час ліквідація дзайбацу і реорганізація адміністративного апарату поклали початок суттєвої реформації системи відносин «бізнес-державо». Однак ця реконструкція відбувалася в умовах існування високого традиційного організаційного тла у суспільстві. Це привело до подальшого розвитку цієї системи, її подальшого структурування в нових умовах: в даний час до дзайкай входять кілька організацій ділових кіл, зокрема: Кейданрен, японська торгово-промислова палата, Никкейрен і японський комітет економічного розвитку.

Провідною економічною організацією японського бізнесу є Кейданрен. Ця федерація включає більш ніж 110 провідних промислових асоціацій, таких як Японська асоціація виробників автомобілів, Японська федерація чавуну і ста-

лі, Японська асоціація хімічної промисловості та ін. У Кейданрені діють 39 комітетів, які включають більшість старших управляючих найбільших компаній. Ці комітети проводять дослідження по широкому колу – від розвитку малого бізнесу і податків до науково-технічної та економічної політики. До цієї роботи залучаються різні компанії, інші бізнесові організації, вчені, а також державні установи.

Створена на основі групи Міядзими асоціація бізнесменів – Никкейрен, або Японська федерація асоціацій працедавців, головною своєю функцією мала забезпечення впливу на відносини праці і капіталу, визначення політики в сфері заробітної плати. Успішно діяла Никкейрен у сфері освіти – організації підготовки молодих менеджерів через їх компанії.

Третя організація бізнесу – японський комітет економічного розвитку відіграє важливу роль у реформації економіки країни, визначення її елітного комплексу в той чи інший період та розробці політики забезпечення його розвитку на певному етапі. Важливим органом цієї групи є Рада по вивченню індустріальних проблем. Ця рада стала провідною організацією приватного сектора, що вивчає промислову структуру Японії, вплив на неї глобалізації, науково-технічного прогресу, лібералізації та демократизації капіталу, тобто тих проблем, на розробці яких зосереджена увага провідних державних дослідницьких центрів.

Чільне місце в системі організацій ділових кіл займає Японська торгово-промислова палата (ЯТПП). ЯТПП є традиційним представником інтересів малого бізнесу в різного рівня державних установах, у тому числі такої впливової як Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості (МЗТП). Так, під впливом Японської торгово-промислової палати МЗТП розробило цілий ряд програм допомоги малому бізнесу.

Слід звернути увагу на те, що малих господарських форм, зокрема, підприємств в Японії не тільки значно більше, ніж у будь-якій із західних країн, але й більшість із них тісно пов'язана з великим бізнесом через субпідрядну систему. Якщо великі компанії завдяки обсягу ресурсів та персоналу безпосередньо працюють з державними організаціями, то завдяки субпідрядним відносинам з невеликими підприємствами вони виступають як привідний механізм реалізації державної політики в економіці і міжнародній торгівлі.

В Японії побутує загальноновизнана думка про те, що у будь-якій сучасній економіці повинен існувати баланс, гармонія між потужними індустріальними велетами, торговими компаніями і банками, малими та середніми фірмами, яким притаманна гнучкість, потяг до інновацій та ефективності. Відносини «бізнес–держава» ґрунтуються теж на цих засадах. При цьому кожна із сторін являє собою силу, що спрямована проти інерції та консерватизму, певною мірою притаманних економічній політиці в європейських країнах. Японська економічна система є однією із небагатьох у сучасному світі, чий вищий менеджмент у приватних компаніях і державному секторі чітко уявляють місце та функцію своєї країни у глобальному світовому процесі, вплив глобальних процесів на стратегію експортної діяльності на рівні макро-, мезо- та мікроекономіки.

Найважливіше значення для забезпечення низьких фонових значень рівня конфліктності функціонування елітного сектора в експортній структурі економіки в Японії і відповідної детінізації економічних відносин в ній має промислове планування.

На відміну від існуючого досвіду соціалістичного планування, японські фахівці надають набагато меншого значення отриманню конкретного підсумкового документа – плану, ніж процесу його розробки, розвитку взаємовідносин в ньому системи «бізнес–держава», піднесенню якості механізму консультацій між ними. При загальній орієнтації планування на майбутнє головним залишається правильна оцінка тенденцій, що вже склалися, зниження рівня конфліктності в них. Процес планування, в якому беруть участь численні інформаційні, статистичні органи, сприяє і розширенню фахової підготовки їх співробітників, виявленню нових, нетрадиційних шляхів вирішення проблем трансформації соціально–економічної системи.

Стрижнем індустріального планування в цій країні є уявлення про економіку як систему індустріальних секторів з їх взаємною залежністю, внутрішньою логікою розвитку, висуванням як локомотива всієї індустріальної структури в даний історичний момент певної групи з них. Головним органом, що відповідає за розвиток індустріальної структури, виділення в ній легітимних елітних секторів, є Рада по індустріальній структурі, яка є дорадчим органом, що об'єднує зусилля великих промислових, наукових, фінансових

організацій з потужним інформаційним забезпеченням, а також лідерів бюрократії та профспілок. Головою ради є керівник Кейданрену, а 130 її членів переобираються кожні два роки.

Однією із особливостей промислового планування в Японії є розробка докладних довгострокових цілей індустріальної структури, виділення в ній функціонального значення та структурних взаємозв'язків елітних сегментів. Ці структурні цілі зумовлюються зовнішніми ринковими силами, що діють у світовій економіці, та внутрішніми факторами розвитку.

Так, великою проблемою для України, як відомо, є подолання її монопольної залежності у критичному імпорті енергоносіїв від обмеженого кола постачальників та детінізація діяльності енерготрейдерів як елітних структур сучасної економіки країни. З огляду на це, великого значення для неї набуває досвід Японії у забезпеченні високого рівня економічної безпеки цієї сфери завдяки цілеспрямованій політиці промислового планування, що спрямована на деелітизацію тих сфер економіки, які потенційно мають сприятливі умови для отримання такого статусу за рахунок своєї тінізації, перетворення їх на паразитарний елемент всієї індустріальної структури.

Економіка Японії має за своєю суттю так би мовити «проточний» характер, тобто, імпортуючи зі всього світу сировину, вона переробляє її в кінцеві продукти, які на основі експортно орієнтованої стратегії продає також по всьому світу. Залежність від джерел сировини в Японії є найбільш сильною у світі серед промислово розвинутих країн. У зв'язку з цим розробка стратегії ресурсопостачання, зниження ризиків у зовнішньоекономічній сфері має визначне значення. Ця стратегія спирається на два стратегічних підходи до зовнішнього та внутрішнього контурів системи безпеки ресурсопостачання.

Що стосується зовнішнього контуру системи економічної безпеки ресурсопостачання, то держава розширила перелік постачальників і в деяких випадках цілеспрямовано грає на суперечностях між ними. Цей принцип доповнюється такими тактичними прийомами державного управління, як накопичення стратегічних резервів, розвиток нових джерел постачання, створення спільних підприємств за кордоном, нарощування наукових досліджень, пов'язаних з проблемами енергозбереження. Наприклад, на

пов'язані з розвитком енергозберігаючих технологій проекти йшло до 80% витрат на дослідження і до 70% витрат на розробки [14, с. 116].

Внутрішній контур безпеки енергопостачання прямо пов'язаний з деелітизацією економічних структур, консолідації владних кланів, які виконують функцію внутрішніх сировинних трейдерів і намагаються паразитувати на ній засобами монополізації. Політика японської держави, яка побудована на засадах зміцнення інституційної комплементарності, активно використовує підхід щодо максимальної підтримки конкурентного середовища в цій сфері для забезпечення безпеки постачання й оптимізації розмірів закупівельних цін на сировину. Політика МЗТП спрямована на протидію вертикальній інтеграції у цій сфері, що обмежує утворення в ній елітних структур, сприяє збереженню для цього високого рівня фрагментації галузей, які виконують функцію сировинних трейдерів. Фірмам, які виступають посередниками у постачанні сировини, було законодавчо заборонено імпортувати її для власних потреб.

Наслідками такої ресурсної політики було виключення утворення елітних структур у первинному секторі економіки, уникнення встановлення в ньому монополно високих цін на купівлю ресурсів і, навпаки, забезпечення монополії продавця (монополії) для приборкання споживачів у секторах проміжної стадії (див. таблицю). Не є випадковим, наприклад, що сталеправильна та нафтохімічна промисловість Японії набули конкурентоздатності світового рівня в експортній сфері та рис елітних структур, що ґрунтувалися на поєднанні новітніх технологій, оптимальних масштабів виробництва та невисоких цінах на сировину. Це максимально сприяло зниженню витрат на обробку і складання кінцевої продукції та її високій конкурентоздатності. Цей досвід має велике значення для формування ефективного консолідованого суб'єкта стратегічної дії України в сфері експорту військової продукції. Зв'язано

це з формуванням моделі вітчизняної експортно орієнтованої економіки, як однієї із фаз трансформації країни у розвинуту державу.

Таким чином, феномен дієздатності влади, зокрема в експортній сфері оборонно-промислового комплексу, виявляється у вмінні правлячого класу ставити на засадах інституційної комплементарності існуючі елітні структури у цій сфері на службу довгостроковим інтересам держави, формуючи ефективний суб'єкт стратегічної дії, що має високопродуктивні інструменти відтворення та підтримки свого впливу. Цей досвід має виключне вихідне значення для визначення її первинної основи щодо підвищення експортної конкурентоздатності влади через звернення до моделі української держави – особливої форми автономізації тіньової влади, яка інтегрує та синергізує зазначені девіаційні процеси у владі. Можливість їх обмеження обумовлена наявністю стратегії модернізації існуючої моделі влади на основі інституційної комплементарності та засобів її реалізації щодо поступового обмеження її негативних чинників, зокрема надлишкової автономізації окремих суб'єктів потенційно позитивного розвитку, демонополізації, деолігархатизації, дегібридизації влади та бізнесу, особливо в оборонно-промисловому комплексі, зокрема в експортній сфері, інтеграції їх особливих інтересів з формуванням інтегрованого суб'єкта стратегічної дії.

### Висновки

Ключовим фактором забезпечення, збереження стратегії ефективності влади є навіть не повнота ресурсного забезпечення напрямів її діяльності, а інституційне забезпечення її окремих складових на основі вимог інституційної комплементарності, вміння влади ставити існуючі (або створювати нові) мережеві структури влади (державні та недержавні) на користь стратегічним інтересам держави, тим самим формуючи ефективний суб'єкт стратегічної дії – внутрішньоелітну групу, що об'єдна-

### Інституційна комплементарність щодо міжсекторних зв'язків японської економіки

Сектор	Первинний	Проміжний	Вторинний
	Мінерали Паливо	Чавун, сталь Нафтопродукти	Автомобілі Споживчі товари Пластики Фото- та кінообладнання
Об'єкти промислового планування	Транспорт Постачання Інфраструктура	Розвиток технологій Розширення мережі зовнішньоекономічних зв'язків Зниження витрат	Підтримка НДР Маркетингова інформація Тарифи

на усвідомлення їх членами консолідованих, взаємних інтересів, інструментів щодо забезпечення, відтворення та підтримки свого впливу.

Принципові конкурентні переваги держави, таким чином, в меншій мірі залежать від вміння створювати новий або використовувати існуючий (ефективний) суб'єкт стратегічної дії у короткотерміновому режимі, а від вміння ставити його на службу державі на стратегічний термін часу, а часто і назавжди. Принципово важливо не дозволити компонентам стратегічного суб'єкта дії перейти до режиму переслідування своїх власних приватних інтересів, що, як звичайно, призводить до катастрофічних наслідків.

Формування нового суб'єкта влади мало цілий букет серйозних системних вад, що не могло не позначитись як на посиленні кризи самого суспільства, так і на ефективності діяльності влади, яка перейшла на засади функціонування спецслужб, для яких головною формою їх реалізації стало проведення спецоперацій, зокрема інформаційно-пропагандистських, психологічних, як активної форми тіньової псевдореальності, що з цього часу стають головним інструментом державної політики.

Досвід успішних розвинутих країн доводить про те, що формування ефективного суб'єкта стратегічної дії як певне об'єднання елітних структур повинно здійснюватися не на засадах адміністративних важелів влади, чи важелів суто економічної доцільності, а на організаційних принципах інституційної комплементарності мережевізації – органічної інституційної взаємодоповнюваності комунікаційної узгодженості з використанням соціальних мереж і ЗМІ, інтенсифікації інформаційного обміну між складовими елітних взаємодій.

Серед основних аргументів на користь запровадження оборонно-промислового комплексу в якості провідної, проривної елітної економічної структури, є наступні. По-перше, оборонно-промисловий комплекс УРСР був одним із домінуючих в колишньому СРСР, мав потужний потенціал з аерокосмічної, ракетної, бронетанкової, суднобудівної та інших галузей СРСР. Використати цей потенціал, модернізувати його в умовах довготермінових протистоянь з Росією цілком доцільно. По-друге, цей комплекс в інноваційному відношенні потенційно має величезні переваги порівняно з іншими галузями і, особливо, щодо перспектив свого розвитку. По-третє, мультиплікаційний ефект впливу від розвитку

оборонно-промислового комплексу України у модернізованому стані на інші сегменти макроекономічної структури є революційним і здатним швидко трансформувати рівень інноваційного розвитку макроекономічної структури в цілому. Військова економіка України здатна в короткострокові терміни часу значно збільшити експортний потенціал галузі і через нього – всієї народногосподарської структури.

#### Список використаних джерел

1. Хигли Дж. Элиты, вне-элитные группы и пределы политики: теоретический ракурс. Элиты и общества в сравнительном измерении : сб. ст. / Под ред. О.В.Гаман-Голутвиной. М. : Российская политическая энциклопедия. 2011. С. 35.
2. Жданов І., Якименко Ю. Україна у ХХІ столітті: виклики для політичної еліти. Національна безпека і оборона. 2003. № 9. С. 3–4.
3. Глухов А. В., Черникова Г. В. Проблемы элит в современной российской и украинской политической науке. URL: <https://cyberleninka.ru>.
4. Предборський В. А. «Історичне повернення» як дискурсивний засіб побудови моделей суспільної організації в кризових умовах : Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково-дослідного економічного ін-ту Мін-ва економічного розвитку і торгівлі України. К., 2014. Вип. 7. С. 3–8.
5. Предборський В. А. «Автономна» тіньова влада як засіб тіньового псевдореформування. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково-дослідного економічного ін-ту інформатизації та моделювання економіки. 2020. № 6. С. 7–16.
6. Предборський В. А. «Автономне» тіньове двоевладдя: генеза та фактори розвитку : Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Державного наук.-дослід. ін-ту інформатизації та моделювання економіки. 2019. № 7. С. 7.
7. Донцов Д. Де шукати наших історичних традицій. Дух давнини. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2014. 568 с.
8. Делягин М. Г. Британские элиты: факторы глобального превосходства. От Плантагенетов до Скрипалей. М. : Книжный мир, 2019. 264 с.
9. Смирнов И. И. Тропы истории. Криптоаналитика глубинной власти. М. : Товарищество научных изданий КМК, 2020. 473 с.
10. Инглу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. М. : Эксмо, 2007. 160 с.
11. Трефилов В. Нам нужен сплав энергии, дисциплины и героизма. Деловая Украина. 1997. № 1. С. 6.

12. Мартилін О. Доля космічних металів. Дзеркало тижня. 2003 (2 серпня). С. 16.

13. Стратегія розвитку оборонно–промислового комплексу України. URL: zakon.rada.gov.ua.

14. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Под общ. ред. О. Виханського. М. : Прогресс, 1988.

#### References

1. Higli Dzh. Elityi, vne–elitnyie gruppyi i predelyi politiki: teoreticheskiy rakurs. Elityi i obschestva v sravnitel'nom izmerenii : sb. st. / Pod red. O.V.Gaman–Golutvinoy. M. : Rossiyskaya politicheskaya entsiklopediya. 2011. S. 35.

2. Zhdanov I., Yakymenko Yu. Ukraina u KhKhI stolitti: vyklyky dlia politychnoi elity. Natsionalna bezpeka i oborona. 2003. № 9. S. 3–4.

3. Gluhov A. V., Chernikova G. V. Problemyi elit v sovremennoy rossiyskoy i ukrainskoy politicheskoy nauke. URL: <https://cyberleninka.ru>.

4. Predborskiy V. A. «Istorychne povnennia» yak dyskursyvnyi zasib pobudovy modelei suspilnoi orhanizatsiivkryzovykh umovakh: Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zb. nauk. pr. Naukovo–doslidnoho ekonomichnoho in–tu Min–va ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. K., 2014. Vyp. 7. S. 3–8.

5. Predborskiy V. A. «Avtonomna» tinova vlada yak zasib tinovoho psevdoreformuvannia. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zb. nauk. pr. Naukovo–doslidnoho ekonomichnoho in–tu informatyzatsii ta modeliuвання ekonomiky. 2020. № 6. S. 7–16.

6. Predborskiy V. A. «Avtonomne» tinove dvoievladia: heneza ta faktory rozvytku : Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zb. nauk. pr. Derzhavnoho nauk.–doslid. in–tu informatyzatsii ta modeliuвання ekonomiky. 2019. № 7. S. 7.

7. Dontsov D. De shukaty nashykh istorychnykh tradytsii. Dukh davny. K. : DP «Vyd. dim «Personal», 2014. 568 s.

8. Delyagin M. G. Britanskie elity: faktoryi globalnogo prevoshodstva. Ot Plantagenetov do Skripaley. M. : Knizhnyiy mir, 2019. 264 s.

9. Smirnov I. I. Tropyi istorii. Kriptoanalitika glubinnoy vlasti. M. : Tovarischestvo nauchnyih izdaniy KMK, 2020. 473 s.

10. Inglu Ou. Yaponskiy menedment: proshloe, nastoyashee i budushee. M. : Eksmo, 2007. 160 s.

11. Trefilov V. Nam nuzhen splav energii, distsipliny i geroizma. Delovaya Ukraina. 1997. № 1. S. 6.

12. Martulin O. Dolia kosmichnykh metaliv. Dzerkalo tyzhnia. 2003 (2 serpnia). S. 16.

13. Stratehiia rozvytku oboronno–promyslovoho kompleksu Ukrainy. URL: zakon.rada.gov.ua.

14. Makmillan Ch. Yaponskaya promyshlennaya sistema / Pod obsch. red. O. Vihanskogo. M. : Progress, 1988.

#### Дані про авторів

**Предборський Валентин Антонович,**

д.е.н., професор

e–mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

**Бачинський Тарас Орестович,**

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

#### Данные об авторах

**Предборский Валентин Антонович,**

д.э.н., профессор

e–mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

**Бачинский Тарас Орестович,**

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

#### Data about the authors

**Valentin Predborskiy,**

Doctor of economics, professor

e–mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

**Taras Bachynskiy,**

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

УДК 330.117:336.717.18:005.336–027.242

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678064>

ГАВРИЛКО П.П.

ЛАПАКУЛИЧ М.Ю.

ГУШТАН Т.В.

## Функціональні аспекти фінансового потенціалу суб'єктів реального сектору економіки

**Предметом дослідження** є функціональні аспекти фінансового потенціалу суб'єктів реального сектору економіки.

**Мета дослідження** – розкрити економічний зміст поняття «фінансовий потенціал» як підґрунтя управління фінансами суб'єктів господарювання.

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

**Результати роботи.** У статті наведено тлумачення терміну «потенціал». Визначені складові економічного потенціалу. Розглянуті відповідні чинники виробництва. Окреслені складові фінансового потенціалу.

**Висновки.** Фінансовий потенціал підприємства слід розглядати як результат оцінки потенційних доходів чинників виробництва у грошовій формі, можливих до отримання підприємством при існуючому ресурсному і виробничому потенціалах і ринкових параметрах, що склалися (цінах, попиту і пропозиції, конкуренції тощо). Як категорія, похідна від фінансів, фінансовий потенціал обмежується виключно грошовими відносинами, що виникають у процесі руху власних і залучених фінансових ресурсів підприємства, утворення на цій основі його потенційних доходів і розподілу їх по чинниках виробництва.

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий потенціал, фінансові ресурси, конкурентоспроможність, інформація, інновації, інвестування, рентабельність, ринок.

ГАВРИЛКО П.П.  
ЛАЛАКУЛИЧ М.Ю.  
ГУШТАН Т.В.

## Функциональные аспекты финансового потенциала субъектов реального сектора экономики

**Предметом исследования** являются функциональные аспекты финансового потенциала субъектов реального сектора экономики.

**Цель исследования** – раскрыть экономическое содержание понятия «финансовый потенциал» как основы управления финансами субъектов хозяйствования.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье приведено толкование термина «потенциал». Определены составляющие экономического потенциала. Рассмотрены соответствующие факторы производства. Обозначены составляющие финансового потенциала.

**Выводы.** Финансовый потенциал предприятия следует рассматривать как результат оценки потенциальных доходов факторов производства в денежной форме, возможных к получению предприятием при существующем ресурсном и производственном потенциалах и сложившихся рыночных параметрах (ценах, спросе и предложении, конкуренции и т.п.). Как категория, производная от финансов, потенциал ограничивается исключительно денежными отношениями, возникающими в процессе движения собственных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия, образования на этой основе его потенциальных доходов и распределения их по факторам производства.

**Ключевые слова:** предприятие, финансовый потенциал, финансовые ресурсы, конкурентоспособность, информация, инновации, инвестирование, рентабельность, рынок.

HAVRYLKO P.P.  
LALAKULYCH M.Y.  
HUSHTAN T.V.

## Functional aspects of the financial potential of the actors in the real sector of the economy

**The subject of the study** is the functional aspects of the financial potential of the actors in the real sector of the economy.

**The purpose of the study** is to reveal the economic meaning of the concept of «financial potential» as a basis for managing the finances of economic entities.

**Research methods.** *The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.*

**Results of work.** *The paper gives an interpretation of the term «potential». The components of economic potential are identified. Relevant factors of production are considered. The components of financial potential are outlined.*

**Conclusions.** *The financial potential of the enterprise should be considered as a result of assessing the potential income of factors of production in cash, possible to obtain by the company with existing resource and production potentials and formed market parameters (prices, supply and demand, competition, etc.). As a category derived from finance, financial potential is limited exclusively to monetary relations arising in the process of movement of own and borrowed financial resources of the enterprise, the formation on this basis of its potential income and their distribution by factors of production.*

**Keywords:** *enterprise, financial potential, financial resources, competitiveness, information, innovations, investments, profitability, market.*

**Постановка проблеми.** Стан фінансів підприємств залежить насамперед від їх фінансового потенціалу, зміст якого складає сукупність фінансових ресурсів і доходів суб'єктів господарювання при заданих або існуючих параметрах ринкового, ресурсного, виробничих потенціалів тощо. У свою чергу, від стану фінансового потенціалу і ефективності його використання підприємствами залежить економічний і фінансовий добробут не лише самих суб'єктів господарювання, але і держави, і суспільства в цілому. Важливою особливістю формування фінансового потенціалу стає механізм адаптації планів підприємства до змінних зовнішніх умов розвитку. Таким чином, побудова ефективної системи планування фінансового потенціалу підприємств реального сектора економіки набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фінансовий потенціал підприємства, питання його оцінювання та формування, побудови ефективної системи управління ним у своїх роботах розглядають П. Єгоров, Ф. Журавка, П. Кома-рецька, І. Мойсеєнко, Л. Мачкур, Е. Терещенко та ін. Проте у вітчизняній літературі бракує комплексного дослідження теоретико-методичних засад планування фінансового потенціалу суб'єктів реального сектора економіки. Важливими для досліджень залишаються питання економічного змісту категорії фінансового потенціалу з позицій теорії фінансів і чинників виробництва в нових економічних реаліях. Однак, недостатня теоретична та методична опрацьованість зазначених питань потребує подальших їх досліджень.

**Мета статті** – розкрити економічний зміст поняття «фінансовий потенціал» як підґрунтя управління фінансами суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчення еволюції наукового розуміння терміна «потенціал», а також підходів до його трактування надзвичайно актуальне і своєчасне саме сьогодні, коли в конкурентних умовах ринкової економіки потенціал являється основною передумовою стабільної роботи суб'єктів господарювання і, головне, надає їм можливості подальшого розвитку в перспективі. Термін «потенціал» у загальному його значенні означає наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах [13]. Інше уявлення про потенціал ґрунтується на системі матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Ця думка виникла на основі того, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та утворення нового продукту виступають у можливому зв'язку. Для перетворення цієї можливості на дійсність «вони мають з'єднатися» [14]. Представники третього підходу вбачають сутність потенціалу в здатності ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Також його сутність повинна відображати цілісне уявлення про єдність структури і функцій об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [14].

Найбільш поширені трактування сутності потенціалу підприємства подаються як сукупність ринкових можливостей, компетенцій, внутрішніх ресурсів (інформаційних, технологічних, кадрових, організаційних, фінансових [3, с.127]); сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [10, с. 7]. Отже, практично всі підходи до з'ясування сутності потенціалу

так чи інакше базуються на ресурсній складовій діяльності підприємства, а також на визначених підприємством цілях та засобах для їх досягнення.

Основу економічного потенціалу підприємства складають економічні ресурси – земля, праця, капітал. Тому основна складова економічного потенціалу – ресурсна. Від неї походять всі інші елементи економічного потенціалу – виробничий і фінансовий. Процес виробництва товарів, створення і реалізації вартості в грошовій формі здійснюється в результаті взаємодії економічних ресурсів по факторах виробництва. Таким чином, складовими економічного потенціалу виступають наступні елементи, що відображають відповідний етап взаємодії ресурсів (чинників виробництва): ресурсний потенціал (по економічних ресурсах); виробничий потенціал (по факторах виробництва); фінансовий потенціал (по доходах).

Насамперед, ресурсна природа економічного потенціалу виявляється в його початковій оцінці по сукупності економічних (господарських) ресурсів, що є у розпорядженні конкретного підприємства. Сучасна економічна теорія виділяє чотири види економічних ресурсів: природні ресурси (земля), трудові ресурси (праця), капітал (виробничі фонди) і підприємницька здібність (знання, організація виробництва). Сукупна наявність у підприємства названих ресурсів визначає потенційні можливості виробництва продукції в тій або іншій натуральній формі в певному кількісному і вартісному обсязі.

Ресурси реально залучені і задіяні підприємством у процесі створення вартості продукту набувають форми відповідних чинників виробництва: природний чинник, робоча сила, капітал, організація і управління виробництвом. Комбінація чинників виробництва і результативність їх взаємодії визначають виробничий потенціал підприємства. У результаті взаємодії чинників виробництва створюється вартість готового продукту.

Виробничий потенціал характеризує можливість підприємства проводити певні натуральні і вартісні обсяги якої-небудь продукції при заданих параметрах чинників виробництва і ринковій кон'юнктурі, що склалася. Питання про те, що виробляти і в якому обсязі, кінець кінцем визначає ринок, на якому формується і реалізується фінансовий потенціал підприємства.

Фінансовий потенціал розглядається як сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь

у виробничо-господарській діяльності. Він характеризується можливістю їхнього залучення для фінансування майбутньої діяльності й певних стратегічних напрямів розвитку підприємства, забезпечує можливість трансформації ресурсного і виробничого потенціалів у результаті діяльності підприємства. До складових фінансового потенціалу відносяться різні фінансові ресурси, а саме статутний, додатковий і резервний капітали, цільового фінансування, фонди накопичення, оборотних активів тощо. Таким чином, фінансовий потенціал можна визначити як фінансові ресурси, з приводу яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективного та рентабельного функціонування. Отже, найбільш поширеним є таке трактування: «фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат» [14].

### Висновки

Таким чином, і фінансовий потенціал, як категорія похідна від фінансів підприємств, обмежений виключно грошовими стосунками, що виникають в процесі руху фінансових ресурсів підприємства (власних і залучених), утворення на цій основі його потенційних доходів і розподілу їх по чинниках виробництва. Отже, фінансовим потенціалом підприємства є сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів і доходів підприємства, при заданих або таких, що склалися, параметрах ресурсного і виробничого потенціалів, а також ринкової кон'юнктури.

### Список використаних джерел

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Бикова В. Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління. Фінанси України. 2005. № 6. С. 56–61.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості.



Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

5. 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.

6. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 с.

7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1 (132). С. 58–62.

8. 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.

9. 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.

10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: 2005. 352 с.

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

12. 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.

13. Терещенко Е. Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства. WEB-ресурс науково-практичних конференцій. 2008. URL: [http://www.confcontact.com/2008dec/7\\_tereschenko.htm](http://www.confcontact.com/2008dec/7_tereschenko.htm)

14. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

## References

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International Finance and Financial Management in Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness manage-

ment of enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].

3. Bykova, V. H. (2005). Finansovo-ekonomichnyy potentsial pidpryyemstv zahal'nodержavnogo znachennya – otsinka y upravlinnya [Financial and economic potential of enterprises of national importance – evaluation and management]. FinansyUkrayiny – Finance of Ukraine, 6, 56–61. [in Ukrainian].

4. 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].

5. 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].

6. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

7. 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].

8. 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].

9. 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].

10. Krasnokutska, N. S. (2005). Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the en-

terprise: formation and assessment]: Manual. Kyiv.[in Ukrainian].

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

12. 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].

13. Tereshchenko, E. Yu. (2008). Ekonomichna сутnist' finansovoho potentsialu pidpryyemstva [Economic essence of the financial potential of the enterprise]. WEB–resource of scientific and practical conferences. Retrieved from [http://www.confcontact.com/2008dec/7\\_tereschenko.htm](http://www.confcontact.com/2008dec/7_tereschenko.htm) [in Ukrainian].

14. Fedonin, O. S., Ryepina, I. M., & Oleksyuk, O. I. (2006). Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Гаврилко Петро Петрович,**

к.е.н., професор, директор Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Лалакулич Марія Юрївна,**

к.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Гуштан Тетяна Вікторівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського тор-

говельно–економічний інституту Державного торговельно–економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Данные об авторах**

**Гаврилко Петр Петрович,**

к.э.н., профессор, директор Ужгородского торгового–экономического института, Государственного торгового–экономического университета  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Лалакулич Мария Юрьевна,**

к.э.н., профессор, профессор кафедры учета и налогообложения Ужгородского торгового–экономического института Государственного торгового–экономического университета  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Гуштан Татьяна Викторовна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры технологии и организации ресторанного хозяйства, Ужгородского торгового–экономического института Государственного торгового–экономического университета  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about the authors**

**Petro Havrylo,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Mariya Lalakulych,**

Ph.D. of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Tetyana Hushtan,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technology and Organization of Restaurant Management of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678086>

ДЗЮБА М. О., ГОНЧАР Л. В.,  
ГОЛОВКО С. О., ЯРОВИЙ К. О.

## Значення та особливості використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва

**Актуальність теми дослідження.** Ринкова економіка потребує динамічного розвитку інноваційного підприємництва. Водночас біфуркації та турбулентність зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства вимагають оновлення інструментарію управління. Аутсорсинг дозволить поліпшити функціонування бізнесу та буде стимулювати розвиток економіки заснованої на знаннях.

**Постановка проблеми.** Використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва досить популярна тема, що активно досліджується у наукових колах. Одночасно систематичні зміни в національній економіці вимагають постійного перегляду проблематики використання аутсорсингу бізнесом.

**Постановка мети і завдань дослідження** – проаналізувати питання значення та особливості реалізації аутсорсингу з метою інноваційного розвитку підприємництва.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано метод абстрагування; систематизації й теоретичного узагальнення; метод логічного аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Ефективний менеджмент аутсорсингу здатний задати принципово новий темп розвитку інноваційного підприємництва та зменшити ризики від впровадження інновацій.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження будуть корисними для державних діячів та суб'єктів підприємницької діяльності, які прагнуть забезпечувати інноваційний розвиток держави з використанням аутсорсингу.

**Висновки за статтею.** Запропоновано куб «значення аутсорсингу для інноваційної економіки». Відзначено принципову необхідність стимулювання аутсорсингу в системі підприємництва. Відмічено необхідність дотримання економічно-фінансової та інформаційної безпеки в процесі впровадження аутсорсингу в підприємстві.

**Ключові слова:** аутсорсинг, менеджмент, інновації, управлінське рішення, стейкхолдери, ризики, технології.

## Значение и особенности использования аутсорсинга для инновационного развития предпринимательства

**Актуальность темы исследования.** Рыночная экономика нуждается в динамичном развитии инновационного предпринимательства. В то же время бифуркация и турбулентность внешней среды, в которой функционируют современные предприятия, требуют обновления инструментария управления. Аутсорсинг позволит улучшить функционирование бизнеса и стимулировать развитие экономики основанной на знаниях.

**Постановка проблемы.** Использование аутсорсинга для инновационного развития предпринимательства достаточно популярная тема, активно исследуемая в научных кругах. Одновременно систематические изменения в национальной экономике требуют постоянного пересмотра проблематики использования аутсорсинга бизнесом.

**Постановка целей и задач исследования** – проанализировать вопросы значения и особенности реализации аутсорсинга в целях инновационного развития предпринимательства.

**Метод или методология исследования.** В статье использован метод абстрагирования; систематизации и теоретического обобщения; способ логического анализа и синтеза.

**Презентация основного материала (результаты исследования).** Эффективный менеджмент аутсорсинга способен задать принципиально новый темп развития инновационного предпринимательства и уменьшить риск от внедрения инноваций.

**Область применения результатов.** Результаты исследования будут полезны для государственных деятелей и субъектов предпринимательской деятельности, стремящихся обеспечивать инновационное развитие государства с использованием аутсорсинга.

**Выводы по статье.** Предложен куб «значение аутсорсинга для инновационной экономики». Отмечена принципиальная необходимость стимулирования аутсорсинга в системе предпринимательства. Отмечена необходимость соблюдения экономическо–финансовой и информационной безопасности в процессе внедрения аутсорсинга в предпринимательстве.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, менеджмент, инновации, управленческое решение, стейкхолдеры, риски, технологи.

## Significance and features of using outsourcing for innovative development of entrepreneurship

**Relevance of the research topic.** A market economy requires the dynamic development of innovative entrepreneurship. At the same time, the bifurcation and turbulence of the external environment in which modern enterprises operate require updating management tools. Outsourcing will improve the functioning of the business and will stimulate the development of the knowledge-based economy.

**Formulation of the problem.** The use of outsourcing for the innovative development of entrepreneurship is a very popular topic that is actively studied in scientific circles. At the same time, systematic changes in the national economy require constant review of the use of outsourcing by business.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to analyze the use of outsourcing in the formation of an economy based on innovation.

**Research method or methodology.** The article uses the method of abstraction; systematization and theoretical generalization; method of logical analysis and synthesis.

**Presentation of the main material (research results).** Effective outsourcing management is able to set a fundamentally new pace of development of innovative entrepreneurship and reduce the risks of innovation.

**Field of application of results.** *The results of the study will be useful for government officials and business entities seeking to ensure the innovative development of the state through outsourcing.*

**Conclusions on the article.** *The cube «the value of outsourcing for the innovation economy» is proposed. The fundamental need to stimulate outsourcing in the business system is noted. The need to comply with economic, financial and information security in the process of implementing outsourcing in business is noted.*

**Key words:** *outsourcing, management, innovation, management decision, stakeholders, risks, technologies.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інноваційний розвиток підприємництва може забезпечуватися лише вдалим поєднанням управлінського інструментарію, серед якого основне місце посідає аутсорсинг. Зазначений аспект вимагає більш глибокого розгляду та дослідження з боку науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Використання аутсорсингу для стимулювання виробничої діяльності розглядалося у працях вчених [1–9]. Досить нестандартний інструментарій розвитку підприємництва запропонований авторами [2; 5; 6; 10]. Віддаючи належне науковим розвідкам зазначених авторів поглибимо питання значення аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва за умов сьогодення.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – проаналізувати питання значення та особливості реалізації аутсорсингу з метою інноваційного розвитку підприємництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аутсорсинг в інноваційній економіці – це сукупність принципів, методів і форм реалізації інноваційних процесів у виробничій діяльності організаційними структурами, які займають певний ринковий сегмент. Як і в інших сферах економіки, йдеться мова про встановлення цілей та вибір стратегій; планування, постановку та організацію умов виконання певних місій підприємства керівництвом.

Організацію всебічної підтримки інноваційного розвитку підприємництва в сучасній економіці слід здійснювати з використанням сучасних технологій, інструментів і методик управління. Одним з таких інструментів – є аутсорсинг.

Аутсорсинг в інноваційному виробництві – це процес, за допомогою якого певний товар або послуга стає новою, набуваючи нової якості за

рахунок залучення персоналу ззовні. У багатьох випадках аутсорсинг в інноваційному процесі полягає в подоланні внутрішніх протиріч між швидко зростаючими потребами та потенційними можливостями відносно повільно зростаючої виробничої системи.

Вивчення наукових робіт різних вчених, які намагалися проаналізувати значення аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва, показує, що успіх і характер конкретної інновації в кінцевому підсумку залежить від правильно ухваленого управлінського рішення стосовно впровадження аутсорсингу у конкретній галузі, регіоні, країні, підприємстві та організації.

Велике значення для вдалого застосування аутсорсингу має ефективно спланований інноваційний менеджмент. Окрім того, в умовах глобалізації науково–технічної конкуренції особливо зростає значення інноваційного менеджменту. Його слід розглядати як діяльність, що сприяє розвитку організації та ефективному плануванню аутсорсингу. Підвищеної уваги до аутсорсингу та інноваційного менеджменту вимагає життя сучасного суспільства, оскільки поява інноваційних процесів, нових продуктів і технік потребує залучення додаткових ресурсів ззовні підприємства.

Інноваційний процес з використанням аутсорсингу являє собою підготовку та впровадження змін, і складається із взаємопов'язаних етапів, що утворюють єдине ціле. У результаті змін, що відбуваються в цьому процесі, виникає інновація.

Використання аутсорсингу в системі інноваційного підприємництва вимагає створення нових методів управління у виробничій діяльності, впровадження маркетингових або організаційних методів в керуванні системою підприємства, створення нових робочих місць та розширення зовнішніх зв'язків.

Процеси, з яких складається інновація у підприємстві включає створення:

- ідей та ноу–хау;

- додаткових фондів виробництва;
- карти комерціалізації інновацій на ринку тощо.

Безумовно, роль керівництва підприємства дуже важлива в організації процесу використання аутсорсингу, його підтримки та фінансування.

Враховуючи вищевикладене, ми бачимо необхідність ефективного використання інноваційного менеджменту в процесі реалізації політики аутсорсингу. Метою інноваційного менеджменту з впровадження аутсорсингу є:

- управління інноваційною діяльністю заснова-ною на використанні аутсорсингу;
- орієнтація на стратегічний менеджмент при ухваленні рішення щодо аутсорсингу;
- інноваційне планування використання аутсорсингу в поточній діяльності підприємства;
- управління інноваційним процесом заснова-ного на аутсорсингу;
- забезпечення матеріально–фінансовими ре-сурсами аутсорсингу;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- створення робочої групи для моніторингу ефективності аутсорсингу.

Як і будь–яка інша сфера менеджменту, інно-ваційний менеджмент з використання аутсор-сингу – це:

- планування використання аутсорсингу;
- встановлення та організація умов викори-стання аутсорсингу;
- економічна та фінансова безпека в процесі використання аутсорсингу;
- керівництво використанням аутсорсингу, яке здійснюється поетапно в залежності від життє-вого циклу підприємства.

На кожному етапі життєвого циклу підприємства або виробництва вирішуються визначені завдан-ня з аутсорсингу. Іншими словами, на етапі плану-вання розробляється план досягнення мети під-приємства з використанням аутсорсингу. Умови організації аутсорсингу включають розподіл фі-нансових та трудових ресурсів, диференціацію персональних обов'язків працівників, злагоджену організацію роботи усіх підрозділів. На етапі впро-вадження аутсорсингу у виробництво проводять-ся перевірки його ефективності та доцільності. На цьому етапі також проводиться контрольна–ана-літична робота. Оцінюється ефективність інно-ваційних проектів, управлінських рішень та ви-значається необхідність подальшого залучення аутсорсингу в виробничу діяльність.

Інноваційні процеси засновані на аутсорсингу передбачають:

1. Відбір ідей дослідження та їх систематизацію;
2. Аналіз можливостей підприємства та підго-товку до інновацій;
3. Встановлення цілей і термінів їх виконання;
4. Роботу над створенням нових виробничих і сервісних ресурсів;
5. Визначення потреби залучення аутсорсингу;
6. Засвоєння та реалізація інноваційного про-дукту.

Використання аутсорсингу в процесі інновацій-ного розвитку підприємництва дозволяє підпри-ємству виконувати основні функції з:

- розробки планів та програм інноваційної ді-яльності;
- контролю та обслуговування процесу ство-рення та впровадження нових технологій та тех-нік в організації виробництва;
- забезпечення реалізації єдиної інноваційної політики в усій організації;
- оснащення виробництва фінансовими та ма-теріальними ресурсами;
- створення цільових груп для комплексного вирішення інноваційних завдань, що стоять пе-ред підприємством.

У реалізації основних управлінських завдань з використання аутсорсингу існує окрема взаємо-дія та логічна послідовність:

- аналіз нових ідей, інформації та постановка цілей з необхідності застосування аутсорсингу у виробництві;
  - розробка практичних заходів для досягнення поставлених цілей та результатів;
  - планування та керівництво інноваційною ді-яльністю працівників залучених до аутсорсингу.
- В процесі реалізації аутсорсингу кожен фахі-вець виконує певні функції:
- керівник – аналізує нові ідеї, відстежує зовніш-ню інформацію, керує виробничими процесами;
  - бухгалтери – здійснюють розрахунково–аналітичні процеси щодо супроводження відно-син, які виникають при використанні аутсорсингу;
  - менеджери – створюють аналітичні групи для досягнення цілей з використання аутсорсингу;
  - інженери – пропонують технологічні ідеї, які слід впровадити у виробництво;
  - економісти та фінансисти – розраховують очікуваний прибуток від впровадження аутсор-сингу;

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- маркетологи – організують просування інновацій на ринок, оцінюють доцільність використання аутсорсингу, здійснюють маркетинговий контроль за участю робочої групи;

- дослідник – аналізує результати тестових випробувань у виробництві і оцінює доцільність використання аутсорсингу для позитивного результату.

Розробляючи практичні заходи для використання аутсорсингу існує потреба:

- визначати пріоритетність мети використання аутсорсингу;

- вивчати, аналізувати та оцінювати внутрішні фінансові, трудові, маркетингові, виробничі, технічні ресурси;

- досліджувати можливість залучення зовнішніх ресурсів;

- організовувати пілотні групи для пошуку найліпших інструментів використання аутсорсингу.

Для зниження залежності підприємства від аутсорсингу існує потреба заохочення власного персоналу. З цією метою існує потреба у наявності гарантій постійної зайнятості персоналу, взаємної довіри підлеглих та керівників. Такі гарантії зменшують плінність кадрів та створюють у співробітників впевненість у стабільній роботі. Це запевняє співробітників, що вони потім можуть рухатися вгору по вертикальній драбині, і заохочує їх працювати як одне ціле в організації. У такому випадку знижується потреба підприємства у зовнішньому залученні кадрів та, відповідно, мінімізує потребу звернення до аутсорсингу.

Підсумовуючи, можна сказати, що широке використання аутсорсингу в процесі інноваційного розвитку підприємництва сприятиме підвищенню якості та ефективності виробництва. Одночасно в реалізації основних завдань аутсорсингу існує окрема взаємодія та логічна послідовність впровадження виробничих циклів. Наприклад, різко зростає значення виробничих і соціально–психологічних завдань управління, таких як спілкування, мотивація, процес передачі повноважень. Серед методів організації аутсорсингу переважають міжособистісні та неформальні типи відносин, засновані на законах групової динаміки. Певні зміни зазнають завдання та методи управління персоналом. Розробка та впровадження інновацій, ускладнення процесів аутсорсингу, поява нових технологій вимагають від працівника відповідної кваліфікації та специфіч-

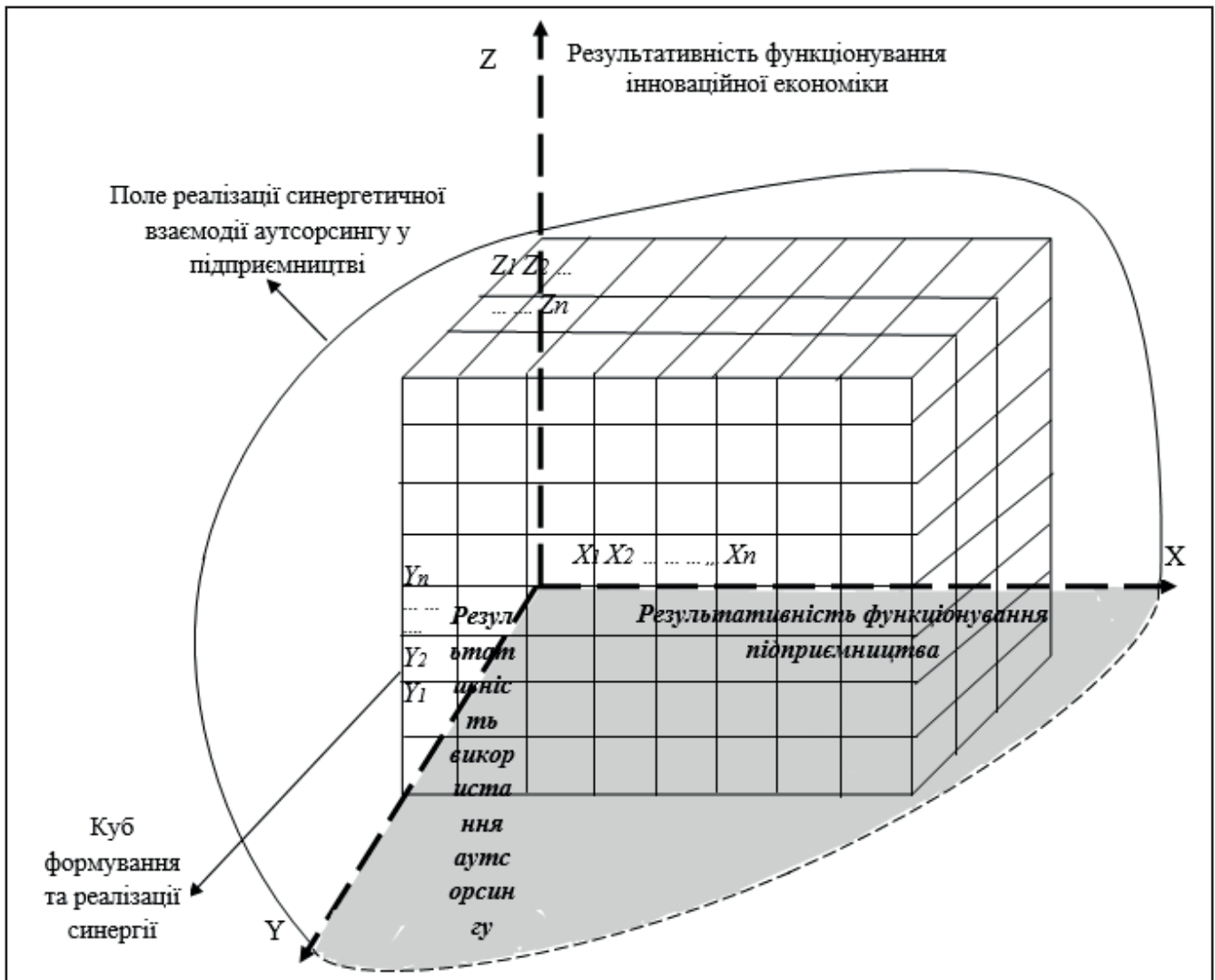
них професійних знань і навичок. Аутсорсинг значно підвищив загальний рівень знань співробітників. Новий тип ринку праці потребує співробітників, здатних брати на себе відповідальність і приймати рішення за невдачі в процесі використання аутсорсингу.

В управлінні аутсорсингом істотно змінюється структура і зміст методів управління: аналіз і прогнозування, кількісні методи моделювання, соціально–психологічні види впливу, економічні підходи, сфера адміністративного забезпечення. Прийняття рішень – є останнім кроком в управлінні аутсорсингом. Незважаючи на важливість багатьох управлінських завдань, одні й ті ж рішення можуть призвести як до позитивних, так і до негативних результатів. Заходи прийняття рішень характеризуються точністю інформації від керівництва, його здатністю бути більш ефективним, прийняттям ризиків і відповідальності.

Науково–практична інноваційна діяльність з використанням аутсорсингу є більш творчим процесом, який характеризується розумним прийняттям рішень. У вченого, винахідника, менеджера з інновацій більшість рішень ґрунтуються на глибоко несвідомих процесах, які ззовні здаються спонтанними та нелогічними. Проте все більше дослідників називають це «психічним нападом», «сукупністю мимовільних роздумів», «сукупністю нелогічних і несподіваних думок», пов'язуючи їх з припущеннями фахівця. З цієї точки зору прийняття рішення полягає у розумінні індивідуальності об'єкта, його унікальності та кмітливості. Приймаючи рішення про подальше використання аутсорсингу, креативний менеджер звертає увагу на причинно–наслідкові зв'язки та раціонально–логічний характер практичних досліджень. Для менеджера з інновацій логічно шукати і впроваджувати повторювані заходи стандартного прийняття рішень на основі аналізу унікальних інновацій у процесі наукової діяльності. Стратегічне бачення планування аутсорсингу – це набір правил і положень, які розроблені фахівцями та діють для досягнення мети виробництва. Така стратегія – це план довгострокових цілей і діяльності підприємства. У такому випадку стратегії поділяються на категорії, щоб забезпечити:

А) короткострокові можливості розвитку підприємства;

Б) середньострокові можливості розвитку підприємства;



**Значення аутсорсингу для інноваційної економіки та підприємства**

В) можливості довгострокового розвитку підприємства.

З урахуванням викладеного запропонуємо «куб» значення аутсорсингу для інноваційної економіки та підприємства (див. рисунок).

### Висновки

Значення використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємства важко переоцінити. Одночасно існує потреба формування обґрунтованих управлінських рішень з боку керівництва з тією метою, щоб аутсорсинг був максимально корисним для підприємства: зменшив виробничі ризики, підвищив прибутковість, стимулював інноваційний розвиток. Існує потреба чіткого контролю за реалізацією процесів аутсорсингу для мінімізації витоку інформації з підприємства, підвищення фінансово-економічної та інформаційної безпеки установи. Зазначені

аспекти будуть відображені у наших подальших наукових роботах.

### Список використаних джерел

1. Гнатенко, І. А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємства: теорія та практика : [монографія]. Харків : СГНТМ «Новий курс». 2019. 253 с.
2. Легенчук, С. Ф., Жиглей, І. В. Звітність з трансфертного ціноутворення в умовах аутсорсингу: організаційні та поведінкові аспекти. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 62–68.
3. Новак Н. П. Фінансовий менеджмент та податкове адміністрування соціально-економічного розвитку територіальних громад. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 15–18.
4. Орлова-Курилова О. В. Венчурний капітал як необхідне джерело фінансування інноваційної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4 (1). С. 75–79.



5. Орлова–Курилова О. В. Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 25 (1). С. 186–189.

6. Орлова–Курилова О. В. Пріоритети інноваційної політики в контексті сталого соціально–економічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 166–169.

7. Орлова–Курилова О. В. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 143–146.

8. Орлова–Курилова О. В. Теоретико–методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. 2016. № 19 (2). С. 86–91.

9. Орлова–Курилова О. В. Умови формування інноваційної моделі економічного розвитку економіки України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія «Економічні науки». 2017. № 81 (19). С. 93–97.

10. Поліщук І. Р., Лайчук С. М. Застосування бухгалтерського аутсорсингу як бізнес–стратегії підприємства в умовах пандемії. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 57–61.

## References

1. Hnatenko, I. A. (2019). Metodolohichni aspekty rozvytku innovatsiynoho pidpryemnytstva: teoriya ta praktyka : [monohrafiya]. Kharkiv : S · HNTM «Novyy kurs», 253.

2. Legenchuk, S. F., Zhigley, I. V. (2022). Significance of transfer pricing in the minds of outsourcing: organizational and behavioral aspects. Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya [Economy, management and administration], 1 (99), 62–68.

3. Novak, N. P. (2022). Financial Management and Tax Administration of socio–economic development of territorial communities. Ekonomika ta derzhava [Economy and state], 2, 15–18.

4. Orlova–Kurilova O. V. (2016). Venture capital as a necessary source of financing for innovative activity. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmel'nitsky National University. Economic sciences], 4 (1), 75–79.

5. Orlova–Kurilova, O. V. (2017). Determinants of innovative activity in the minds of a systemic crisis. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of the Kherson State University Series: Economic Sciences], 25 (1), 186–189.

6. Orlova–Kurilova, O. V. (2017). Priorities of innovation policy in the context of the current social and economic development. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmel'nitsky National University. Economic sciences], 5, 166–169.

7. Orlova–Kurilova O. V. (2018). Modern methods of assessing innovation potential. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmel'nitsky National University. Economic sciences], 4, 143–146.

8. Orlova–Kurilova, O. V. (2016). Theoretical and methodological aspects of personnel management in innovative business. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of the Kherson State University Series: Economic Sciences], 19 (2), 86–91.

9. Orlova–Kurilova, O. V. (2017). Mind the formation of an innovative model of the economic development of the Ukrainian economy. Naukovyy visnykh L'vivs'koho natsional'noho universytetu veterynarnoyi medytsyny ta biotekhnolohiy im. S. Z. Hzyhts'koho. Seriya «Ekonomichni nauky» [Scientific Spring Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after. S. Z. Gzhitsky. Series "Economic sciences"], 81 (19), 93–97.

10. Polishchuk, I. R., Laychuk, S. M. (2022). The scheduling of accounting outsourcing as a business strategy of entrepreneurship in the minds of the pandemic. Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya [Economy, management and administration], 1 (99), 57–61.

## Дані про авторів

### **Дзюба Микола Олексійович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, права, статистики та економічного аналізу Луганський національний аграрний університет, м. Старобільськ, Україна  
e-mail: mega\_160464@ukr.net

### **Гончар Любов Вікторівна,**

д.пед.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», м. Слов'янськ, Україна  
e-mail: lubov.v.gonchar@gmail.com

### **Головка Світлана Олександрівна,**

к.пед.н., старший викладач кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» м. Слов'янськ, Україна  
e-mail: pochta-77@meta.ua

### **Яровий Костянтин Олександрович,**

к.пед.н., доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» м. Слов'янськ, Україна

**Данные об авторах****Дзюба Николай Алексеевич,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента, права, статистики и экономического анализа, Луганский национальный аграрный университет, г. Старобельск, Украина  
e-mail: mega\_160464@ukr.net

**Гончар Любовь Викторовна,**

д.пед.н., доцент, доцент кафедры учета и аудита, ГВУЗ «Донбасский государственный педагогический университет», г. Славянск, Украина  
e-mail: lubov.v.gonchar@gmail.com

**Головко Светлана Александровна,**

к.пед.н., старший преподаватель кафедры учета и аудита, ГВУЗ «Донбасский государственный педагогический университет» г. Славянск, Украина  
e-mail: pochta-77@meta.ua

**Яровой Константин Александрович,**

к.пед.н., доцент кафедры учета и аудита, ГВУЗ «Донбасский государственный педагогический университет» г. Славянск, Украина

**Data about the authors****Mykola Dziuba,**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Law, Statistics, and Economic Analysis Luhansk National Agrarian University, Starobilsk, Ukraine

**Liubov Honchar,**

Dr. Sc. (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing Donbass State Teachers Training University, Slavyansk, Ukraine

**Svitlana Holovko,**

PhD (Pedagogy), Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Donbass State Teachers Training University, Slavyansk, Ukraine  
e-mail: yarovoy\_k\_a@ukr.net

**Kostiantyn Yarovyi,**

PhD (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing Donbass State Teachers Training University, Slavyansk, Ukraine

УДК 330.341.2:338.242.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678106>

ОХРИМЕНКО І.В., КУКСА І.М.,

ОВЧАРЕНКО Є.І., ПАРАСКЄЄВА А.М.

## Моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки обумовлюється відсутністю єдиного алгоритму даного процесу.

**Постановка проблеми.** Останнім часом обсяги національного виробництва суттєво зменшилися через військові дії, що породило економічну кризу. Це відбилося на загостренні цілої низки існуючих системних проблем: погіршенні матеріально–технічної бази, нееквівалентного обміну виробленої продукції, звуження інвестиційно–фінансової складової діяльності, слабкої інноваційної активності вітчизняних підприємств. Зазначені факти в системі публічного управління та економічної безпеки обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано історично–логічний метод; метод систематизації, класифікації й теоретичного узагальнення; метод логічного аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Обґрунтовано, що мотивацією інноваційної діяльності є необхідність: підтримки високої репутації підприємства серед споживачів; досягнення високої продуктивності праці за рахунок автоматизації певних видів діяльності; освоєння нових видів діяльності, надання нових видів послуг; удосконалення або модернізація матеріально–технічної бази; пристосування до структурних змін у галузях економіки, військова, економічна, продовольча, інформаційна, кадрова та інші види небезпеки; порушення логістики тощо.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих некомерційних організацій та органів влади для підвищення рівня економічної безпеки.

**Висновки за статтю.** Доведено, що багатоукладність економіки вимагає глибоких структурних перетворень в системі публічного управління та економічної безпеки, які відбиваються у пошуку нових форм, механізмів і моделей розвитку суб'єктів господарювання з метою реалізації інноваційних процесів, відповідності цілям розвитку, підвищення його ефективності і досягнення економічної безпеки країни. Уточнено поняття «інноваційний розвиток» як ланцюга реалізованих нововведень і винаходів, що носить комплексно–системний характер, включає в себе сфери інноваційного процесу, які впливають та визначають загальний результат економічного зростання та економічної безпеки на мікро–, мезо– та макрорівнях.

**Ключові слова:** моделювання, інноваційні процеси, система, публічне управління, економічна безпека.

ОХРИМЕНКО І.В., КУКСА І.Н.,  
ОВЧАРЕНКО Е.І., ПАРАСКЕЕВА А.М.

## Моделирование инновационных процессов в системе публичного управления и экономической безопасности

**Актуальность темы исследования.** Исследование вопроса моделирования инновационных процессов в системе публичного управления и экономической безопасности обуславливается отсутствием единого алгоритма данного процесса.

**Постановка проблемы.** В последнее время объемы национального производства существенно уменьшились из–за военных действий, что породило экономический кризис. Это отразилось на обострении целого ряда существующих системных проблем: ухудшении материально–технической базы, неэквивалентного обмена производимой продукции, сужении инвестиционно–финансовой деятельности, слабой инновационной активности отечественных предприятий. Указанные факты в системе публичного управления и экономической безопасности обуславливают актуальность темы исследования.

**Постановка целей и задач исследования** – исследовать моделирование инновационных процессов в системе публичного управления и экономической безопасности.

**Метод или методология исследования.** В статье использованы историко–логический метод, метод систематизации, классификации и теоретического обобщения; метод логического анализа и синтеза.

**Презентация основного материала (результаты исследования).** Обосновано, что мотивацией инновационной деятельности является: поддержка высокой репутации предприятия среди потребителей; достижение высокой производительности труда за счет автоматизации определенных видов деятельности; освоение новых видов деятельности, предоставление новых видов услуг; усовершенствование или модернизация материально–технической базы; приспособление к структурным изменениям в отраслях экономики, военная, экономическая, продовольственная, информационная, кадровая и другие виды опасности; нарушение логистики и т.п.

**Область применения результатов.** Результаты анализа могут быть устойчивыми в практической деятельности и инновационно–ориентированных некоммерческих организациях и органах во благо для обеспечения экономической безопасности.

**Выводы по статье.** Доказано, что многоукладность экономики требует глубоких структурных преобразований в системе публичного управления и экономической безопасности, которые отражаются в поиске новых форм, механизмов и моделей развития хозяйствующих субъектов с целью реализации инновационных процессов, соответствия целям развития, повышения его эффективности и достижения экономической безопасности страны. Уточнено понятие «инновационное развитие» как цепи реализуемых нововведений и изобретений, носящее комплексно–системный характер, которая включает в себя сферы инновационного процесса, влияющего и определяющего общий результат экономического роста и экономической безопасности на микро–, мезо– и макроуровнях.

**Ключевые слова:** моделирование, инновационные процессы, система, публичное управление, экономическая безопасность.

## Modeling of innovation processes in the system of public administration and economic security

**Relevance of the research topic.** Research on the modeling of innovation processes in the system of public administration and economic security is due to the lack of a single algorithm for this process.

**Formulation of the problem.** Recently, the volume of national production has declined significantly due to hostilities, which has caused an economic crisis. This affected the aggravation of a number of existing systemic problems: the deterioration of the material and technical base, non-equivalent exchange of products, narrowing the investment and financial component of activities, weak innovation activity of domestic enterprises. These facts in the system of public administration and economic security determine the relevance of the research topic.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to study modeling of innovation processes in the system of public administration and economic security.

**Research method or methodology.** The historical–logical method is used in the article; method of systematization, classification and theoretical generalization; method of logical analysis and synthesis.

**Presentation of the main material (research results).** It is substantiated that the motivation for innovation is the need to: maintain a high reputation of the company among consumers; achieving high productivity through the automation of certain activities; development of new types of activity, provision of new types of services; improvement or modernization of material and technical base; adaptation to structural changes in the fields of economy, military, economic, food, information, personnel and other types of danger; violation of logistics, etc.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practice of innovation-oriented non-profit organizations and authorities to increase economic security.

**Conclusions on the article.** It is proved that the diversity of the economy requires profound structural changes in the system of public administration and economic security, which are reflected in the search for new forms, mechanisms and models of economic development in order to implement innovation processes, meet development goals, increase efficiency and achieve economic security. The concept of «innovative development» as a chain of implemented innovations and inventions, which is complex and systemic in nature, includes areas of innovation that affect and determine the overall outcome of economic growth and economic security at the micro, meso and macro levels.

**Keywords:** modeling, innovation processes, system, public administration, economic security.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реформування національної економіки пов'язано з переходом України на інноваційний шлях розвитку. Останнім часом обсяги виробництва суттєво зменшилися через військові дії, що породило економічну кризу. Це відбулося на загостренні цілої низки існуючих системних проблем: погіршенні матеріально-технічної бази, нееквівалентного обміну виробленої продукції, звуження інвестиційно-фінансової складової діяльності, слабкої інноваційної активності вітчизняних підприємств. Зазначені факти в системі публічного управління та економічної безпеки обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Й. Шумпетер [3] та Г. Менш [1] систематизували відомості щодо основ інновацій, що значно вплинуло на розвиток економічної системи. Також вони сформулювали гіпотезу про нерівномірність виникнення інновацій у економічній системі. На їхній погляд інновації формуються у вигляді кластерів (майже одночасно освоєваних поєднаних новацій). Звідси, кластер виступає у вигляді сукупності базисних інновацій (тобто цілісної системи нових продуктів та технологій), сконцентрованих у визначеному часі та економічному просторі.

Є дослідження, за результатами якого доведено, що виникнення інновацій різного типу пов'я-

зане із різними фазами соціально–економічного й науково–технічного розвитку, які характеризуються довгими хвилями [2]. Дана теорія довгих хвиль акцентує увагу на вивченні довготермінових квазіперіодичних коливань. Саме із даною метою було розроблено типологію інновацій. При цьому вони були поділені на основні продуктові (тобто такі, що формують нові ринки та є в основі нових галузей); доповнюючі продуктові (тобто такі, що розширюють ринок у вже існуючих галузях); основні технологічні (тобто такі, що є складовими базису великих технологічних систем), а також доповнюючі технологічні.

Відповідно вимог сучасних світових стандартів, що закріплені у документах Єврокомісії, інновація розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, що отримав втілення у вигляді новітньої чи вдосконаленої продукції, яка реалізується на ринку, або нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності [4, 5, 8].

Слід зазначити, що за результатами численних наукових досліджень, поняття «інновації» розповсюджується й на нові продукти, роботи або послуги, спосіб їх виробництва/виконання/надання, а також і нововведення в організаційній, фінансовій, науково–дослідній та інших галузях, будь–яке удосконалення, яке забезпечує економію затрат чи створює умови щодо даної економії. Терміни «нововведення» й «інновація» вважаються рівнозначними, томи їх можна використовувати як синоніми щодо кінцевого результату – соціально–економічного ефекту [6, 7, 9, 10], що в системі публічного управління та економічної безпеки потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Будь–які нововведення утворюють вартість та матеріальні цінності, які спираються на будь–які зміни у певних галузях, формують виключно новий попит та актуальні ринки збуту. Будь–які нововведення мають сприяти міграції ресурсів до сфери з більш високою продуктивністю праці та прибутку для реінвестування. Сучасними ознаками нововведень є: складність, ризику, відсутність досвіду впровадження, вплив на спосіб життя суспільства, відносні переваги порівняно із традиційними рішеннями, актуальні налаштування системи публічного управління та економічної безпеки тощо.

На практиці домінують інновації певних класифікаційних ознак. Базові/радикальні інновації в основному відображають новітні досягнення науково–технічного прогресу, а також їхній вплив на усталений спосіб виробництва. Масштабне упровадження базових інновацій призводить до радикальної зміни технологічного укладу. Вони зазвичай потребують великих початкових капіталовкладень, а процес їх формування є довготривалим (див. таблицю).

Модернізуючі/поліпшуючі інновації зазвичай направляються на певне часткове оновлення. При цьому головна їх відмінність – це швидке отримання результатів, а також відносно малі терміни окупності. Слід зазначити, що в цьому випадку ми будемо розуміти під модернізацією такий варіант розвитку, вдосконалення, нагромадження пев–

**Класифікація інновацій в системі публічного управління та економічної безпеки [складено на основі 2; 8; 10]**

Ознака класифікації	Види інновацій
Мета інновацій	стратегічні, тактичні, оперативні
Сфера застосування	економічні, соціальні, безпекові, ринкові
Джерело появи	нововведення, які виникли: – у результаті НТП; – внаслідок потреби ринку та виробництва
Джерело фінансування	венчурні, державні, міжнародні, корпоративні, підприємницькі
Сфера управління	продуктові – орієнтовані на виробництво та використання нових продуктів або удосконалення існуючих; технологічні (процесні) – націлені на створення та використання нових чи вдосконалення існуючих технологій; управлінські – орієнтовані на створення та функціонування нових чи удосконалення існуючих структур;
Інноваційний потенціал	радикальні (піонерні, базові), модернізуючі (поліпшуючі)

них якісних змін, що зазвичай будуть пов'язані із зростанням кількісних параметрів публічних, безпекових, економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших змін. Із такою модернізацією будуть пов'язані якісний трансформаційний процес, що стосується соціального та економічного життя суспільства, а також його безпекової, економічної, соціальної, правової, культурної сфер, урядової політик тощо [8].

Базовим і модернізуючим інноваціям зазвичай належить дуже важливе місце в єдиному й безперервному системному процесі суспільного розвитку, що фактично має відображувати систему моделювання цінності інноваційного безпекового розвитку в публічній площині (рис. 1).

В цілому зазвичай модернізація має продовжувати попередні процеси розвитку, одночасно маючи свої витoki із них. Фактично завдяки модернізації утворюються базові умови появи нових ідей для подальшого їх розвитку на новому рівні.

Продуктові інновації зазвичай формують абсолютно нові ринки і галузі, а також можуть і розширювати ринки в існуючих галузях. При цьому технологічні інновації можуть виключно доповнювати вже існуючі технологічні системи. При цьому і продуктові, і технологічні інновації здатні допомогти захопити й утримати частку ринку, збільшивши прибутковість. Вони в першу чергу спрямовані на спряння освоєнню нових технологій, техніки та матеріалів. У розвинутих країнах світу технологічні інновації фактично забезпечують до 50% ринкової економіки [7].

Розглянуті нами види нововведень надають певну можливість усвідомити різноманітність інновацій, визначити їхню роль у розвитку та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, а також й зростанні ефективності виробництва, поліпшенні соціальної, інституціональної та безпекової сфер публічного управління.

Тому зазначимо, що інновація виконує такі важливі функції (рис. 2):

- відтворювальну (є елементом розширеного відтворення);
- інвестиційну (використання прибутку від упровадження інновацій для інвестування);
- стимулюючу (отримання прибутку від інновацій, що прямо відповідає цілям суб'єкта господарювання).

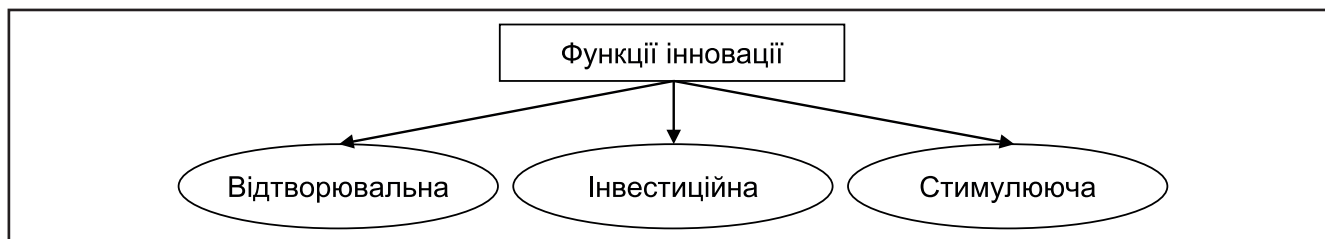
Слід зазначити, що новація як результат науково–технічної діяльності та визнання абсолютно нових технологій, товарів, методів може перетворитися в інновацію виключно за умов витрат часу, коштів й інших видів ресурсів на реалізацію.

Процес перетворення наукових знань у принципово нові види продуктів, технологій, робіт, послуг, маркетингові дослідження ринків нових товарів, їх споживчих якостей і відповідного конкурентного середовища, а також комплекс технологічних, безпекових, публічно управлінських та організаційно–економічних заходів, що в сукупності призводять до інновацій, нового підходу до публічних послуг становлять інноваційну діяльність [7].

Зважаючи на вищевикладене, сучасна інноваційна діяльність має поєднувати процеси утворен-



**Рисунок 1. Моделювання цінності інноваційного безпекового розвитку**



**Рисунок 2. Основні функції інновації в умовах безпекового розвитку**

ня, упровадження, провайдинг, а також розповсюдження інновацій. З точки зору представників інноваційно орієнтованих підприємств, інноваційну діяльність маємо розглядати одним із основних засобів їх адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. При цьому слід зазначити, що під результатом інноваційної діяльності маються на увазі зміни, що розглядаються як джерело доходу.

Мотивацією до професійної інноваційної діяльності можна вважати: підтримку репутації фірми для споживачів; досягнення високої продуктивності праці завдяки автоматизації виробництва; освоєння нової діяльності, виконання нових видів робіт, надання нових видів послуг; удосконалення чи модернізація матеріально-технічної бази; пристосування до структурних змін у галузях економіки, військова, економічна, продовольча, інформаційна, кадрова та інші види небезпеки; порушення логістики тощо.

Сучасний інноваційний розвиток в Україні в умовах військового стану в повному обсязі повинен мати адаптивний системний характер та охоплювати такі основні види робіт як пошук ідей, ліцензій, патентів, відповідних кадрів, фахову організацію прикладних дослідницьких робіт, професійну інженерно-технічну діяльність, об'єднуючу як винахідництво, раціоналізацію, створення інженерно-технічних об'єктів, так і інформаційну,

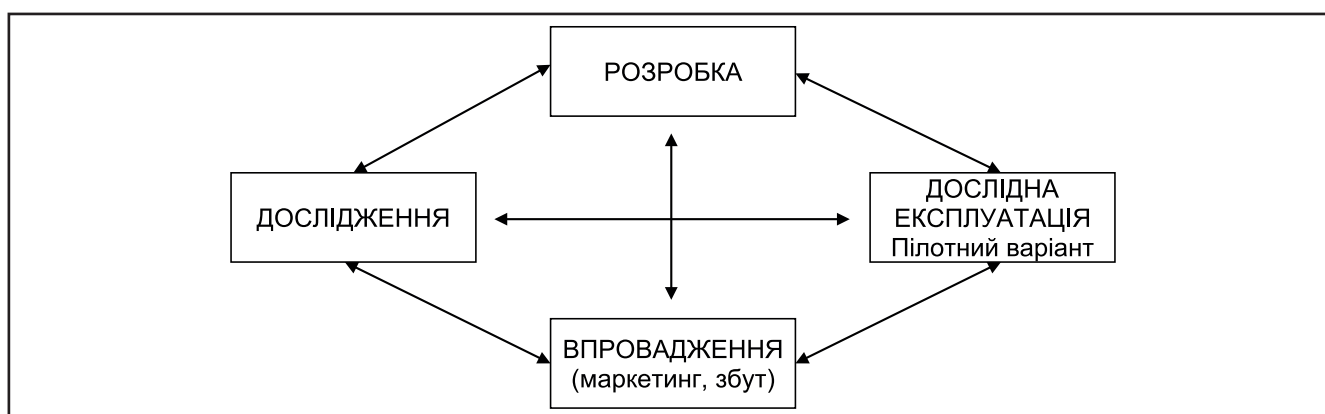
комунікаційну, міжнародну, консалтингову, маркетингову, безпекову діяльність.

Тому нами запропоновано наступне трактування поняття «інноваційний розвиток» як ланцюга реалізованих нововведень і винаходів, які несуть комплексно-системний характер і включають у себе сфери інноваційного процесу, що впливають і визначають загальний результат економічного росту й економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівнях.

За умов комерційної/споживчої цінностей чи соціальної/безпекової потреб нові знання трансформуються в інновацію саме через інноваційні процеси, які дуже часто супроводжується й інституційними змінами.

За результатами досліджень, всі етапи інноваційного процесу передбачають зародження й обґрунтування більш сучасних методів задоволення суспільних потреб, а також утворення, провайдинг, використання на практиці конкретного продукту, технології, послуги тощо (рис. 3).

Інноваційний процес – процес, в якому винаходи чи ідеї набувають економічного змісту. Це специфічний процес, що об'єднує науку, техніку, економіку та управління [3]. Він полягає в отриманні новизни й триває від зародження ідеї до її комерціалізації, охоплюючи комплекс таких відносин як виробництво, обмін та споживання.



**Рисунок 3. Модель інноваційного процесу в системі публічного управління та економічної безпеки**

**Висновки**

Багатоукладність економіки вимагає глибоких структурних перетворень в системі публічного управління та економічної безпеки, які відбиваються у пошуку нових форм, механізмів і моделей розвитку суб'єктів господарювання з метою реалізації інноваційних процесів, відповідності цілям розвитку, підвищення його ефективності і досягнення економічної безпеки країни. Уточнено поняття «інноваційний розвиток» як ланцюга реалізованих нововведень і винаходів, що носить комплексно–системний характер, включає в себе сфери інноваційного процесу, які впливають та визначають загальний результат економічного зростання та економічної безпеки на мікро–, мезо– та макрорівнях.

**Список використаних джерел**

1. Антипенко Н. В., Чіп Л. О., Параскеєва А. М., Докучаєв О. А. Інтегрована модель оцінювання результативності підприємства в умовах управління змінами, економіки знань, діджиталізації та інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 19–22.
2. Кожем'якіна С. М., Арбузова Т. В., Іщейкін Т. Є., Параскеєва А. М. Організаційна культура на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії в системі інноваційного менеджменту організації в умовах глобалізації, фінансових, міграційних та корупційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1 (248). С. 110–117.
3. Орлова–Курилова О. В., Ольшанський О. В., Буряк Є. В., Овчаренко Є. І. Державне регулювання розвитком інноваційного підприємництва в умовах зміни споживчих переваг: моделювання глобалізаційних та безпекових компонент. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 18–25.
4. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–9.
5. Охріменко І. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Артемчук В. О. Теоретико–методичні основи розвитку підприємництва в контексті глобалізації: управлінський та маркетинговий аспекти. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №2. С. 23–29.
6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management*

*Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. № 1. P. 129–135.

7. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. Management bases of modeling of business development state priorities: motivational–cognitive, socio–economic, stereotypical–behavioral factors. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 3. С. 58–64.

8. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical–technological and Resource Aspects. *Економічні горизонти*. 2021. №1. С. 21–29.

9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 192–198.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 199–205.

**References**

1. Antypenko N., Chip L., Paraskieieva A., Dokuchaev O. (2022). Integrated model for evaluating the effectiveness of the enterprise in terms of change management, knowledge economy, digitalization and innovative entrepreneurship. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, 1, 19–22.
2. Kozhemiakina S., Arbutova T., Ishcheikin T., Paraskieieva A. (2022). Organizational culture based on strengthening interpersonal and intergroup interaction in the system of innovation management of the organization in the context of globalization, financial, migration and corruption risks. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Market Relations Development in Ukraine]*, 1(248), 110–117.
3. Orlova–Kurilova O., Olshanskyi O., Buriak Ie., Ovcharenko Ie. (2021). State regulation of the development of innovative entrepreneurship in the face of changing consumer preferences: modeling of globalization and security components. *Agrosvit [Agroworld]*, 16, 18–25.
4. Okhrimenko I. V., Vdovenko N. M., Ovcharenko E. I., Hnatenko I. A. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the face of risks and uncertainties of globalization. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, 8, 4–9.



5. Okhrimenko I. V., Hnatenko I. A., Dyachenko T. O., Artemchuk V. O. (2021). Theoretical and methodological foundations of entrepreneurship in the context of globalization: management and marketing aspects. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky [Ukrainian Journal of Applied Economics]*, 2, 23–29.

6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.1, 129–135.

7. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. (2021). Management bases of modeling of business development state priorities: motivational–cognitive, socio–economic, stereotypical–behavioral factors. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky» [Bulletin of Cherkasy University. Economic Sciences Series]*, 3, 58–64.

8. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. (2021). Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: financial, technical–technological and resource aspects. *Ekonomiczni horyzonty [Economic horizons]*, 1, 21–29.

9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 199–205.

#### **Дані про авторів**

##### ***Охріменко Ігор Віталійович,***

д.е.н., професор, ректор, Київський кооперативний інститут бізнесу і права, м. Київ, Україна

##### ***Кукса Ігор Миколайович,***

д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики і системного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

##### ***Овчаренко Євген Іванович,***

д.е.н., професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Северодонецьк, Україна

##### ***Параскєва Альона Магомєдівна,***

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна

#### **Данные об авторах**

##### ***Охрименко Игорь Витальевич,***

д.э.н., профессор, ректор, Киевский кооперативный институт бизнеса и права, г. Киев, Украина

##### ***Кукса Игорь Николаевич,***

д.э.н., профессор, профессор кафедры экономической кибернетики и системного анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, г. Харьков, Украина

##### ***Овчаренко Евгений Иванович,***

д.э.н., профессор, профессор кафедры публичного управления, менеджмента и маркетинга, Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, г. Северодонецк, Украина

##### ***Параскеева Алёна Магомедовна,***

к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко, г. Старобельск, Украина

#### **Data about the authors**

##### ***Ihor Okhrimenko,***

Dr. Sc. (Economics), Professor, Rector, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Kyiv, Ukraine

##### ***Ihor Kuksa,***

Dr. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Economic Cybernetics and System Analysis Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

##### ***Ievgen Ovcharenko,***

Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Severodonetsk

##### ***Alona Paraskieieva,***

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330:34, 334.021

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678114>

ЯЦИКОВСЬКИЙ Б.І.

## Основні принципи державної політики у сфері регулювання гірничих відносин

**Актуальність теми дослідження.** З огляду на соціальну, економічну та екологічну функціональність гірничодобувної галузі міра державного втручання є ваговою, необхідною та специфічною. Його слабкість породжує проблеми пов'язані з відсутністю системного і стратегічно орієнтованого підходу до організації відносин та використання ресурсних можливостей. Специфіка теми обумовлює необхідність поглиблення теоретичних аспектів розв'язання проблеми насамперед пов'язаною з еколого-безпековими викликами та розкриттю ролі основних принципів у виробленні державної політики щодо розвитку гірничодобувної галузі.

**Постановка проблеми.** Виходячи з розуміння еколого-економічної системи, слід розглядати еколого-економічні відносини як системні взаємодії між суб'єктами в особі владних, громадських, науково-освітніх, бізнес-структур, окремих осіб та їх груп під час використання природних ресурсів (добування, зберігання, переробки, збуту), їх відновлення, охорони, екологізації виробництва та забезпечення екологічної безпеки. В основі еколого-економічних відносин лежать два основних взаємозалежних процеси: економізація екології та екологізація економіки. Це складні поняття, які відображають цілий комплекс реалізованих заходів з оптимізацією задоволення економічних і екологічних інтересів та їх взаємно детермінованих вигод. Одночасно врахування інтересів докільля трансформує економічний розвиток гірничодобувної галузі в еколого-економічний та сталий розвиток. У свою чергу, сталий розвиток гірничодобувної галузі – це вища стратегічна ціль її економічного розвитку з балансуванням цілей суспільного та екологічного характеру, а також створенням безпечових умов функціонування національної економіки загалом. При цьому специфіка гірничодобувної галузі визначає необхідність її неперервної технологізації на шляху боротьби за збереження природно-ресурсного потенціалу та ефективного його використання, що підсилює тематику дослідження та вимагає акцентування уваги на головних принципах державного регулювання.

**Постановка мети і завдань дослідження** – наукове обґрунтування ролі та місця основних принципів у виробленні державної політики щодо розвитку гірничодобувної галузі.

**Метод або методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: абстрактно-логічний – для визначення сутності основних принципів; діалектичний – для розгляду явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, єдності та боротьбі протилежностей; аналогій та порівнянь – при порівнянні основних принципів у виробленні державної політики щодо розвитку гірничодобувної галузі.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** У статті доведена необхідність комплексного обґрунтування теоретико–методичних підходів, практичних рекомендацій щодо удосконалення основних принципів державного регулювання розвитком гірничодобувної галузі в умовах модернізації національної економіки. Серед основних принципів виокремлено та запропоновано розглядати принцип «екологічності та безпеки для людини та навколишнього середовища», що є вкрай важливим з огляду на специфіку галузі, а також глобальні виклики та загрози.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності установ та підприємств гірничої галузі, а також у навчальному процесі.

**Висновки за статтею.** Охарактеризовано екологічну компоненту у системі принципів та критеріїв, які разом із законодавчо обґрунтованими дають змогу оцінювати рівень розвитку гірничодобувної галузі. Доведено, що регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі залежить від державної політики в основі якої закладені відповідні принципи, що лежать в основі ефективного функціонування не тільки гірничодобувної промисловості, але й системи національної економіки в цілому. Висловлено думку про те, що в умовах війни та посилення глобалізаційних викликів державне регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі має здійснюватися шляхом використання конкретного управлінського інструментарію та базуватися на основі чинного законодавства країни і нормах міжнародного права.

**Ключові слова:** державне регулювання, національна економіка, гірничодобувна галузь, принципи управління, економічний розвиток.

ЯЦИКОВСКИЙ Б.И.

## Основные принципы государственной политики в области регулирования горных отношений

**Актуальность темы исследования.** Учитывая социальную, экономическую и экологическую функциональность горнодобывающей отрасли мера государственного вмешательства весома, не–обходима и специфична. Его слабость порождает проблемы, связанные с отсутствием системного и стратегически ориентированного подхода к организации отношений и использования ресурсных возможностей. Специфика темы обуславливает необходимость углубления теоретических аспектов решения проблемы, прежде всего связанной с эколого–безопасными вызовами и раскрытию роли основных принципов в выработке государственной политики в развитии горнодобывающей отрасли.

**Постановка проблемы.** Исходя из понимания эколого–экономической системы, следует рассматривать эколого–экономические отношения как системные взаимодействия между субъектами в лице властных, общественных, научно–образовательных, бизнес–структур, отдельных лиц и их групп при использовании природных ресурсов (добывание, хранение, переработки, сбыта), их восстановление, охране, экологизации производства и обеспечению экологической безопасности. В основе эколого–экономических отношений лежат два основных взаимосвязанных процесса: экономизация экологии и экологизация экономики. Это сложные понятия, отражающие целый комплекс реализуемых мероприятий с оптимизацией удовлетворения экономических и экологических интересов и их взаимно детерминированных выгод. Одновременно учет интересов окружающей среды трансформирует экономическое развитие горнодобывающей отрасли в эколого–экономическое и устойчивое развитие. В свою очередь, устойчивое развитие горнодобывающей отрасли – это высшая стратегическая цель ее экономического развития с балансировкой целей общественного и экологического характера, а также созданием условий безопасности функционирования национальной экономики в целом. При этом специфика горнодобывающей отрасли определяет необходимость непрерывной технологизации на пути борьбы за сохранение природно–ресурсного потенциала и эффективного его использования, что усиливает тематику исследования и требует акцентирования внимания на главных принципах государственного регулирования.

**Постановка целей и задач исследования** – научное обоснование роли и места основных принципов в выработке государственной политики развития горнодобывающей отрасли.

**Метод или методология исследования.** Результаты получены за счет применения методов:

*абстрактно–логическое – для определения сущности основных принципов; диалектический – для рассмотрения явлений в их взаимосвязи и развитии, единстве и борьбе противоположностей; аналогий и сравнений – при сравнении основных принципов в выработке государственной политики развития горнодобывающей отрасли.*

**Презентация основного материала (результаты исследования).** В статье доказана необходимость комплексного обоснования теоретико–методических подходов, практических рекомендаций по усовершенствованию основных принципов государственного регулирования развитием горнодобывающей отрасли в условиях модернизации национальной экономики. Среди основных принципов выделено и предложено рассматривать принцип «экологичности и безопасности для человека и окружающей среды», что очень важно, учитывая специфику отрасли, а также глобальные вызовы и угрозы.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут использоваться в практической деятельности учреждений и предприятий горной отрасли, а также в учебном процессе.

**Выводы по статье.** Охарактеризованы экологические компоненты в системе принципов и критериев, которые вместе с законодательно обоснованными позволяют оценивать уровень развития горнодобывающей отрасли. Доказано, что регулирование экономическим развитием горнодобывающей отрасли зависит от государственной политики, в основе которой заложены соответствующие принципы, лежащие в основе эффективного функционирования не только горнодобывающей промышленности, но и системы национальной экономики в целом. Высказано мнение, однако, что в условиях войны и усиления глобализационных вызовов государственное регулирование экономическим развитием горнодобывающей отрасли должно осуществляться путем использования конкретного управленческого инструментария и базироваться на основе действующего законодательства страны и нормах международного права.

**Ключевые слова:** государственное регулирование, национальная экономика, горнодобывающая отрасль, принципы управления, экономическое развитие.

YATSYKOVSKYY B.I.

## **Basic principles of state policy in the field of regulation of mining relations**

**Relevance of the research topic.** *Given the social, economic and environmental functionality of the mining industry, the measure of state intervention is important, necessary and specific. Its weakness raises problems due to the lack of a systematic and strategically oriented approach to the organization of relations and the use of resource opportunities. The specificity of the topic necessitates deepening the theoretical aspects of solving the problem primarily related to environmental and security challenges and revealing the role of basic principles in the development of state policy for the development of the mining industry.*

**Formulation of the problem.** *Based on the understanding of the ecological and economic system, ecological and economic relations should be considered as systemic interactions between entities represented by government, public, scientific and educational, business structures, individuals and their groups in the use of natural resources (extraction, storage, processing, marketing), their restoration, protection, greening of production and environmental safety. Ecological and economic relations are based on two main interdependent processes: the economization of the environment and the greening of the economy. These are complex concepts that reflect a range of implemented measures to optimize the satisfaction of economic and environmental interests and their mutually determined benefits. At the same time, taking into account the interests of the environment transforms the economic development of the mining industry into ecological, economic and sustainable development. In turn, the sustainable development of the mining industry is the highest strategic goal of its economic development with balancing the goals of social and environmental nature, as well as creating safe conditions for the functioning of the national economy as a whole. At the same time, the specifics of the mining industry determine the need for its continuous technologicalization in the struggle for the preservation of natural resource potential and its effective use, which strengthens the research and*

*requires emphasis on the main principles of state regulation.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – a scientific justification of the role and place of the basic principles in the development of state policy for the development of the mining industry.

**Research method or methodology.** The results are obtained through the use of methods: abstract–logical – to determine the essence of the basic principles; dialectical – to consider the phenomena in their relationship and development, unity and struggle of opposites; analogies and comparisons – when comparing the basic principles in the development of state policy for the development of the mining industry.

**Presentation of the main material (research results).** The article proves the need for a comprehensive justification of theoretical and methodological approaches, practical recommendations for improving the basic principles of state regulation of the mining industry in the modernization of the national economy. Among the main principles, the principle of «environmental friendliness and safety for man and the environment» is highlighted and proposed, which is extremely important given the specifics of the industry, as well as global challenges and threats.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practical activities of institutions and enterprises of the mining industry, as well as in the educational process.

**Conclusions on the article.** The ecological component in the system of principles and criteria is described, which together with the legally justified ones allow to assess the level of development of the mining industry. It is proved that the regulation of economic development of the mining industry depends on state policy, which is based on the relevant principles underlying the effective functioning of not only the mining industry but also the national economy as a whole. However, the opinion is expressed that in the conditions of war and intensification of globalization challenges the state regulation of economic development of the mining industry should be carried out through the use of specific management tools and based on current legislation and international law.

**Key words:** state regulation, national economy, mining industry, principles of management, economic development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Пошук ефективних засобів задоволення потреб у суспільних благах, а також глобалізаційні виклики актуалізують безпекові та стабілізаційні детермінанти розвитку національної економіки та потребують державного втручання в господарські процеси. Особливо це стосується гірничодобувної галузі, яка чи не найбільше пов'язана з еколого–безпековими викликами.

Державне регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі має здійснюватися шляхом використання конкретного управлінського інструментарію та базуватися на основах чинного національного законодавства, зокрема щодо правових, еколого–економічних засад діяльності суб'єктів гірничих відносин, особливостей їх створення, здійснення ними підприємницької діяльності, пов'язаної з проведенням гірничих робіт, а також норм міжнародного права.

Дослідження у цій царині є актуальним об'єктом та потребує розгляду питання щодо обґрунтування основних імперативів та аналізу заходів

державного регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження розвиває напрацювання інших авторів з даної проблематики, серед яких: О. Босак [1], Т. Ковальчук [7], Н. Люта [2], Л. Маланчук [3], М. Мироненко [4], Я. Петров [5], К. Хорольський [6], В. Черняк [7], В. Шевчук [7] та ін.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – наукове обґрунтування основних заходів та принципів державного регулювання еколого–економічним розвитком гірничодобувної галузі.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед основних завдань держави у царині гірничодобування є регулювання суспільних та еколого–економічних відносин в організації проведення гірничих робіт, правове забезпечення протиаварійного захисту гірничих підприємств, установ, організацій, визначення їх зобов'язань щодо компенсації шкоди, заподіяної життю і здоров'ю громадян, довіллю внаслідок проведення гірничих робіт тощо. Таким чином, в основі дослідження державної політики гірничих

відносин лежить теоретико–методологічне обґрунтування принципів взаємодії людини і природи, причому зі зростаючим акцентом впливу техногенного суспільства. В умовах стрімкого його розвитку формуються підвалини для становлення техногенної цивілізації, серед ознак якої, поряд зі свободою індивідуальної діяльності та визначальною відносною незалежності щодо соціальних груп, вирізняється також прагнення людства до перетворення природи в своїх інтересах [1, с. 23]. Таким чином, виникає безліч найрізноманітніших питань, які в основі свого вирішення дуже щільно взаємопов'язані з впливом цивілізаційного розвитку людського суспільства на природне середовище життєдіяльності людини та екологічну першооснову її існування.

Визначити пріоритетні напрямки раціонального використання та охорони навколишнього природного середовища, а також вплив господарської діяльності людства на екосистеми – основоположне завдання політики державного регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі, що потребує дотримання певних принципів, які встановлені законодавчо [2]. Зокрема, це:

- принцип чіткого регулювання – розвиток галузі має відбуватись згідно з чітко встановленими правилами, адже у випадку їх порушення виникають ризики екологічного і національного характеру;

- принцип безпекового імперативу – всі заходи державного регулювання повинні орієнтуватись на безпекові пріоритети життєдіяльності людини, суспільства, бізнесу та держави в цілому;

- принцип раціонального використання природно–ресурсного потенціалу з надр – обсяги добування та супровідні процеси мають оптимізуватись згідно з економічними інтересами, природоохоронні цілі повинні коригувати розвиток галузі;

- принцип інноваційної технологічності діяльності в галузі – економічний розвиток галузі має забезпечуватись через неперервне покращення технологічного оснащення добування та супровідних процесів, що забезпечують раціональне використання ресурсів та їх заміщення;

- принцип ринкової конкуренції – висока міра державного регулювання в галузі має зберігати ринкове середовище з формування відносин з приводу використання природно–ресурсного потенціалу з надр, при чому не можуть допускатись монополістично–олігархічні впливи;

- принцип державної підтримки суб'єктів господарювання в галузі – виняткова роль гірничого добування потребує не лише високого контролю з боку держави за діяльністю в галузі, але й підтримки суб'єктів, особливо тих, які задовольняють потреби населення та стратегічних сфер господарювання економіки в паливно–енергетичних ресурсах, інших видах корисних копалин на різних стадіях переробки;

- принцип кадрової забезпеченості – функціонування та економічний розвиток галузі можливі за наявності високопрофесійних і мотивованих кадрів, здатних продукувати інновації, вносити пропозиції щодо раціонального використання ресурсів;

- принцип кадрової захищеності – зайняті в галузі з огляду на її специфіку та функціональне значення потребують додаткової захищеності (власної та сім'ї), в тому числі з огляду на загрози життю і здоров'ю;

- принцип наукової супровідності – функціонування та економічний розвиток галузі повинен супроводжуватись належним науково–дослідним інфраструктурним і кадровим забезпеченням з формуванням осередків інноваційної діяльності, спрямованої на пошук шляхів раціоналізації використання ресурсів;

- принцип публічного управління – функціональна специфіка галузі, незважаючи на необхідність державного регулювання, вимагає залучення в управлінські процеси громадськості з високим ступенем прозорості прийнятих рішень.

На основі аналізу законодавчо визначених принципів вдалося сформулювати та довести тезу про своєрідний «трикутник ефективності» – основу для забезпечення ефективної модернізації гірничодобувної галузі, інноваційного її розвитку у системі національної економіки.

«Трикутник ефективності» розвитку гірничодобувної галузі базується на трьох основних принципах: безпекового імперативу, раціонального використання природно–ресурсного потенціалу з надр та публічного регулювання. Поєднання цих трьох принципів є каталізатором змін виробничо–послугового характеру, що передбачають покращення технологічних підходів у використанні природно–ресурсного потенціалу, а також забезпечення якості супровідних послуг щодо обробки (збагачення), переробки (часткової чи повної), постачання отриманих корисних ко–

**Ключові принципи розвитку гірничодобувної галузі**

Науково-методологічні	Організаційно-прикладні	Соціально-еколого орієнтовані
Науковість	Адаптивність	Соціальність
Цілеспрямованість	Ефективність	Принцип Екологічності та безпеки для людини та навколишнього середовища
Системність	Мінімізація ризику	
Варіантність	Баланс інтересів	
Принцип інноваційності	Професіоналізм	
Принцип пріоритетності розвитку	Принцип соціально-економічної доцільності	

*Джерело: складено автором за матеріалами [1].*

палин. Гірничодобувна галузь, незважаючи на свою сировинну спрямованість, може бути рушієм інноваційного розвитку економіки, якщо вона перебуватиме в полі пріоритетного державного та міжнародного фінансування. Дотримання принципу інноваційної технологічності діяльності апіорі посилює безпекову імперативність державного регулювання галузі: інноваційні зміни, в першу чергу, мають бути орієнтованими на цілі сталого розвитку та забезпечувати становлення висококонкурентного гірничо-металургійного комплексу з ознаками високого рівня конкуренції, збільшення екологічних вимог, забезпечення енергоефективності, оновлення матеріально-технічної бази виробництва, диверсифікації видів продукції, підвищення її якості та розширення сфери використання залізорудної продукції [6, с. 137]. Щодо принципу публічного управління, то він є потрібним на шляху дерегуляції гірничодобувної галузі, зміни процедурних питань державного контролю з розподілом за різними гілками та рівнями влади, з чітким розподілом повноважень між центральними і регіональними органами влади щодо дозвільної діяльності надання прав на користування надрами.

Крім встановлених законодавчо, вважаємо необхідним виокремити системну принципів та критеріїв, яка дає змогу оцінювати рівень їх значимості для планування розвитку гірничодобувної галузі (див. таблицю).

Серед визначених та обґрунтованих принципів розвитку гірничодобувної галузі, особливу вагомість відіграє принцип «екологічності та безпеки для людини та навколишнього середовища», адже саме види діяльності даної галузі можуть нанести найбільшу шкоду навколишньому середовищу та безпеці людей. До того ж, такий підхід пов'язаний з тим, що дослідження державного регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі потребує додаткової уваги до екологічних аспектів гірничих відносин. Насамперед через те, що саме еколого-економічний розвиток суспільного життя людства в умовах світових глобалізаційних перетворень призводить до необхідності визнання існування проблем охорони та раціонального використання природних ресурсів, а також вимагає постійного забезпечення динаміки їх існування в гармонізації. Водночас, постійні екологічні зміни, які проявляються не тільки втручанням людини у первісне життя природного середовища, а й виникненням різного роду природних кліматичних катаклізмів на землі, змушують людство все більше замислюватись над наслідками таких порушень, які почасти унеможливають повернення біогеоценозу до його попереднього стану. Принаймні протягом останніх двох століть питання взаємодії економічних та екологічних процесів в системі людського господарювання є особливо актуальним не тільки в окремо взятому регіоні, а навіть в глобальному масштабі. Як пише С. П. Сонько: «Головною причиною виникнення глобальної екологічної проблеми є просторова видозміна поверхні планети людиною в процесі її господарської діяльності» [1, с. 3–7].

**Висновки**

Охарактеризовано екологічну компоненту у системі принципів та критеріїв, які разом із законодавчо обґрунтованими дають змогу оцінювати рівень розвитку гірничодобувної галузі.

Доведено, що регулювання економічним розвитком гірничодобувної галузі залежить від державної політики в основі якої закладені відповідні принципи, що лежать в основі ефективного функціонування не тільки гірничодобувної промисловості, але й системи національної економіки в цілому. Серед основних принципів виокремлено та запропоновано розглядати принцип

«екологічності та безпеки для людини та навколишнього середовища», що є вкрай важливим з огляду на специфіку галузі, а також глобальні виклики та загрози.

### Список використаних джерел

1. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі / О. З. Босак // Державне управління: теорія та практика. – 2010. – № 2. – С. 114–122.

2. Люта Н. Г. Перспективи української геології – де регуляція чи сталий розвиток? / Н. Г. Люта, Г. Г. Лютий // Мінеральні ресурси України. – 2015. – № 2. – С. 3–6.

3. Маланчук Л. О. Особливості формування державної політики щодо регулювання відносин у сфері надрокористування / Л. О. Маланчук // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 401–408.

4. Мироненко М. Ю. Необхідність державного регулювання економічного розвитку у сучасних умовах / М. Ю. Мироненко // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 32. – С. 433–440.

5. Петров Я. Потенційна лібералізація відносин щодо надрокористування Як отримати право на користування надрами / Ярослав Петров // Юридична газета, 21 лютого 2012 р., №8. – С. 12–13.

6. Хорольський К. Д. Технологічно-інноваційна стратегія розвитку гірничо-металургійного кластеру регіону / К. Д. Хорольський // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 7. – С. 135–143.

7. Актуалітети політики розвитку / Т. Т. Ковальчук, В. К. Черняк, В. Я. Шевчук. – К.: Знання, 2009. – 326 с.

8. Онопрієнко В. І. Техногенне суспільство та техногенна цивілізація: ознаки, еволюція, ризики, стратегія контролю / В. І. Онопрієнко, М. В. Онопрієнко // Вісник Національного авіаційного університету. Сер.: Філософія. Культурологія. – 2014. – № 2. – С. 22–26.

9. Гірничий Закон України від 06.10.1999 № 1127–XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-14>

10. Диха М. В. Соціально-економічний розвиток України: напрями та засоби реалізації: монографія. К.: Центр учбової літератури. 2016. 388 с.

11. Сонько С.П. Філософські витоки глобальної екологічної проблеми / С. П. Сонько // Збірник тез IV міжвузівської науково-практичної конференції «Екологія – шляхи гармонізації відносин природи та суспільства 16–17 жовтня 2014 року. – Умань. – с. 3–7.

### References

1. Bosak O. Z. (2010). Publiche upravlinnia yak nova model upravlinnia u derzhavnomu sektori / O. Z. Bosak // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2, 114–122.

2. Liuta N. H. (2015). Perspektyvy ukrainiskoi heolohii – derehuliatsiia chy stalyy rozvytok? / N. H. Liuta, H. H. Liutyi // Mineralni resursy Ukrainy. 2, 3–6.

3. Malanchuk L. O. (2014). Osoblyvosti formuvannia derzhavnoi polityky shchodo rehuliuвання vidnosyn u sferi nadrokorystuvannia / L. O. Malanchuk // Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia : Upravlinnia. – Vyp. 1, 401–408.

4. Myronenko M. Yu. (2012). Neobkhdnist derzhavnoho rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku u suchasnykh umovakh / M. Yu. Myronenko // Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Vyp. 32, 433–440.

5. Petrov Ya. (2012). Potentsiina liberalizatsiia vidnosyn shchodo nadrokorystuvannia Yak otrymaty pravo na korystuvannia nadramy / Yaroslav Petrov // Yurydychna hazeta, 21 liutoho 2012 r.8, 2–13.

6. Khorolskyi K. D. (2014). Tekhnolohichno-innovatsiina stratehiia rozvytku hirnycho-metalurhiinoho klasteru rehionu / K. D. Khorolskyi // Investytsii: praktyka ta dosvid. 7, 135–143.

7. Kovalchuk T. T., Cherniak V. K., Shevchuk V. Ya. (2009). Aktualitety polityky rozvytku / T. T. Kovalchuk, V. K. Cherniak, V. Ya. Shevchuk. – K.: Znannia, 326 s.

8. Onopriienko V. I. (2014). Tekhnohenne suspilstvo ta tekhnohenna tsyvilizatsiia: oznaky, evoliutsiia, ryzyky, stratehiia kontroliu / V. I. Onopriienko, M. V. Onopriienko // Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Ser.: Filosofiia. Kulturolohiia. 2, 22–26.

9. Hirnychiy Zakon Ukrainy vid 06.10.1999 № 1127–XIV [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-14>

10. Dykha M. V. (2016). Sotsialno-ekonomichni rozvytok Ukrainy: napriamy ta zasoby realizatsii: monohrafiia. K.: Tsentri uchbovoi literatury. 388 s.

11. Sonko S.P. (2014). Filosofski vytoky hlobalnoi ekolohichnoi problemy / S. P. Sonko // Zbirnyk tez IV mizhvuzivskoi nauково-praktychnoi konferentsii «Ekolohiia – shliakhy harmonizatsii vidnosyn pryrody ta suspilstva 16–17 zhovtnia 2014 roku. – Uman. – s. 3–

### Дані про автора

#### Яциковський Богдан Ігорович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та підприємництва, Національна академія управління, м. Київ, Україна

e-mail: [karpaty\\_2004@i.ua](mailto:karpaty_2004@i.ua)



**Данные об авторе**

**Яциковский Богдан Игоревич,**

к.э.н., доцент, доцент, доцент кафедры международной экономики и предпринимательства, Национальная академия управления, г. Киев, Украина  
e-mail: karpaty\_2004@i.ua

**Data about the author**

**Bogdan Yatsykovskyy,**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.) Higher Education Institution, National Academy of Management, Kyiv, Ukraine  
e-mail: karpaty\_2004@i.ua

УДК 664.314

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678127>

СТАДНИК І.Я., ПІДДУБНИЙ В.А.,  
КРАСНОЖОН С.В., КРАЄВСЬКА С.П.

## Особливості соціально-економічно-екологічної рівноваги при виробництві нових хлібобулочних виробів

**Предмет дослідження** – запропоновано технологічний підхід із використанням нетрадиційної сировини, як пророщеного насіння льону, що дозволяє значно поліпшити структурно-механічні властивості тіста та готової продукції.

**Мета статті** – обґрунтувати економічний підхід до оптимального співвідношення пшеничного і пророщеного насіння льону у технології виробництва хліба при додержанні екологічних вимог.

**Методологія проведення роботи** – експериментальні дослідження проводили з використанням сучасних стандартних і загальноприйнятих методів: технічні, мікроскопічні, спектрофотометричні, математичного та теоретичного моделювання, статистичні.

**Результати роботи** – відносно соціальної ефективності і екологічності нові хлібобулочні вироби мають значні переваги у порівнянні із традиційними та характеризуються покращеною біологічною і харчовою цінністю.

**Висновки.** Важливий аспект доцільності наукової розробки полягає в соціальній, економічній та екологічній ефективності нових хлібобулочних виробів у порівнянні із традиційними.

**Ключові слова:** сировина, виробництво, технологічні процеси, витрати, екологічність, ефективність.

СТАДНЫК І.Я., ПОДДУБНЫЙ В.А.,  
КРАСНОЖОН С.В., КРАЕВСКАЯ С.П.

## Особенности социально-экономическо-экологического равновесия при производстве новых хлебобулочных изделий

**Предмет исследования** – предложен технологический подход с использованием нетрадиционного сырья, такого как семена льна, что позволяет значительно улучшить структурно-механические свойства теста и готовой продукции.

**Цель статьи** – обосновать экономический подход оптимального соотношения пшеничных и пророщенных семян льна в технологии производства хлеба при соблюдении экологических норм.

**Методология проведения работы** – экспериментальные исследования проводили с использованием современных стандартных и общепринятых методов: технические, микроскопические, спектрофотометрические, математического и теоретического моделирования, статистические.

**Результаты работы** – относительно социальной эффективности и экологичности новые хлебобулочные продукты имеют значимые преимущества в сравнении с традиционными и характеризуются улучшенной биологической и пищевой ценностью.

**Выводы** – важный аспект научной разработки состоит в социальной, экономической и экологической эффективности новых хлебобулочных изделий по сравнению с традиционными.

**Ключевые слова:** сырье, производство, технологические процессы, затраты, экологичность, эффективность.

## Peculiarities of socio-economic-ecological equilibrium in the production of new bakery products

**The subject of the research** is a technological approach with the use of non-traditional raw materials, such as germinated flax seeds, which allows to significantly improve the structural and mechanical properties of dough and finished products.

**The purpose of the article** is to substantiate the economic approach to the optimal ratio of wheat and germinated flax seeds in the technology of bread production in compliance with environmental requirements.

**The methodology of the work:** experimental studies were performed using modern standard and conventional methods of technical, spectrophotometric, mathematical and theoretical.

**Results** – in terms of social efficiency and environmental friendliness, new bakery products have significant advantages over traditional ones and are characterized by improved biological and nutritional value.

**Conclusions** – an important aspect of the feasibility of scientific development is the social, economic and environmental efficiency of new bakery products compared to traditional ones.

**Key words:** raw materials, production, technological processes, costs, environmental friendliness, efficiency.

**Постановка проблеми.** Важливий аспект доцільності наукової розробки полягає в соціальній та економічній ефективності. Підтвердженням раціональності виробництва нових хлібобулочних виробів із використанням нетрадиційної сировини, як пророщеного насіння льону, нами проведено комплекс досліджень по визначенню соціально-економічної ефективності від їх впровадження.

Відносно соціальної ефективності і екологічності нові хлібобулочні вироби мають значні переваги у порівнянні із традиційними. Вони характеризуються покращеною біологічною і харчовою цінністю. Зокрема, вони відрізняються підвищеним вмістом білка, вмістом жирів і вуглеводів. Включення пророщеного насіння льону до рецептур нових виробів збагачує вироби харчовими волокнами, зокрема целюлозою, геміцелюлозою, лігніном тощо. В усіх виробках збільшено вміст незамінних амінокислот, мінеральних речовин, вітамінів та покращено жирнокислотний склад.

**Мета статті.** обґрунтувати економічний підхід до оптимального співвідношення пшеничного і пророщеного насіння льону у технології виробництва хліба при додержанні екологічних вимог.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи той фактор, що харчування значною мірою визначає здоров'я та тривалість життя людини при забезпеченні організму не тільки поживними речовинами, але сприяти профілактиці та лікуван-

ню захворювань. Тому крім раціонального відношення до навколишнього середовища завжди стоїть глобальне питання у поєднанні оздоровчих властивостей, адже хліб за хімічним складом недостатньо збалансований важливими інгредієнтами і на його приготування, особливо при бродінні тіста, проходить виділення діоксиду вуглецю, парів етанолу, оцтового альдегіду та інших сполук.

У цих умовах нагальною потребою є розробка і впровадження маловідходних, енерго- і ресурсозберігаючих технологій. Задачею яких є забезпечити й зберегти екологічну та економічну рівновагу у довкіллі середовища та не забруднити його. Вибір напрямів впровадження інноваційних засад має ґрунтуватися на індивідуальному підході до технологічного процесу і бути націленим на конкретну ділянку по зменшенню викидів, особливо при бродінні та раціональному використанні води. Саме такий підхід має забезпечити гарантований результат. Тим не менш, за рахунок оптимізації параметрів тістоприготування, складу харчових добавок багатофункціональної дії та додаткової сировини, що містить фізіологічно-функціональні інгредієнти, дозволить прискорити бродіння та продовжити строки реалізації хлібобулочних виробів із-за збільшеної їх вологості.

Сьогодні науковці приділяють значну увагу питанням регулювання хімічного складу продуктів та цінову політику відповідно до сучасних вимог

науки з харчування [1, 2]. Наше бачення обґрунтовується даними результатів досліджень науковців та нашими. Такою сировиною може бути насіння льону та продукти його переробки, зокрема, шрот, борошно; насіння чіа ціле, так і перемелене; насіння гречки; дикорослих ягід; насіння коноплі *Canapa Sativa*; рисове борошно, сої і багато іншої сировини. Дослідження авторів [1] розкривають динаміку газоутворення в тісті зі ШНЛ льону. Так, бродіння мало два піки із зменшеним часом, а тісто одержало водорозчинні білки, мінеральні речовини та вітаміни. Внесення солодового екстракту інтенсифікувало процес бродіння тіста. Відповідно такі результати вплинули на економічну доцільність у використанні запропонованих результатів.

Проведені дослідження [2] установили, що додавання як цілого, так і перемеленого насіння льону призводить до зростання вологості тіста на 10–11%,

- підвищення кислотності – на 0,2–0,4 градуси із покращеною газоутримувальною здатністю. Нами проводилися дослідження по приготуванню

- пшеничного, житньо–пшеничного і житнього хлібів із додаванням пророщеного льону. В результаті величина DIAAS (Lys) для білка зерна льону до та

- після пророщування дорівнює 41,11% та 47,11% відповідно [3]. Наші дослідження ґрунтувалися на приготуванні тіста відповідно рецептури. Його склад

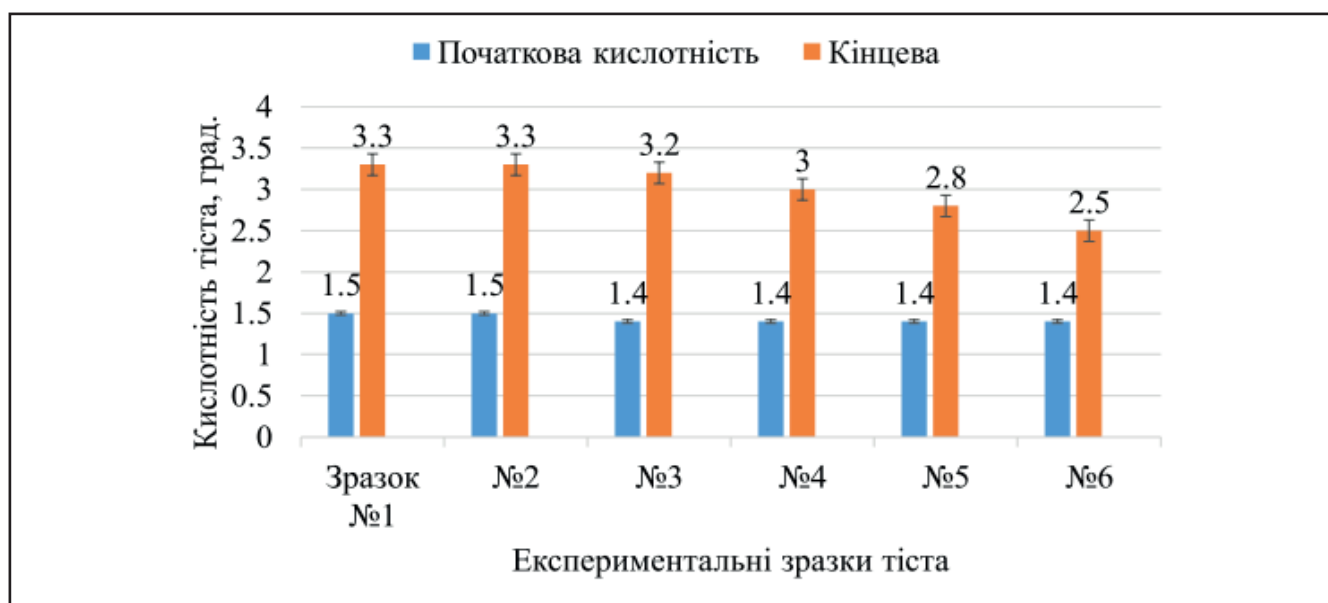
- був з різним співвідношенням пророщеного насіння льону і пшеничного борошна. Узагальнена та технологічна схема приготування дріжджового тіста опарним способом.

Після замішування, ми ставили на бродіння тісто за температури 26 – 32 °С протягом 180 – 270 хв, при цьому для контролю бродильних процесів визначали кислотність в градусах на початку і на закінченні визначеного періоду часу. Нами замінено від 5 до 25 % пшеничного борошна на лляне. Тому необхідно було порівняти активність бродіння у тісті і як вона впливає на економічну доцільність. Адже кислотність у тісті формується завдяки розмноженню дріжджової мікрофлори, яка розкладає вуглеводи борошна з утворенням різних органічних кислот (молочної, ацетатної, метанової, лимонної, винної, тощо) та внаслідок накопичення деяких амінокислот. Крім того загальна кислотність тіста виготовленого з пшеничного борошна вищого і першого сорту має коливатися в межах 2,5 – 3,5°. Результати отриманих даних досліджень відображено на рис. 1.

З даних наведених на рис.2 спостерігаються два загальні процеси:

- перший – поступове наростання градуса кислотності у всіх експериментальних зразках тіста, що вказує на активність дріжджів;

- другий – по мірі збільшення кількісного вмісту лляного борошна у тісті процеси наростання градуса кислотності поступово знижуються, порівнюючи з контрольним зразком тіста, у якому



**Рисунок 1. Кислотність експериментальних зразків тіста з різним вмістом пророщеного насіння льону**

використано тільки пшеничне борошно (експериментальний зразок №1).

Достовірний процес зниження бродіння у тісті почали відмічати за кількості пророщеного насіння льону 15 % (експериментальний зразок №4) від загального вмісту борошна. При цьому кислотність у даному зразку становила  $3,0 \pm 0,1$  град, що на  $0,3$  град менше, проти контрольного взірця тіста. Збільшення пророщеного насіння льону у складі тіста до 20 % (зразок №5) зумовило зростання градуса кислотності через три години бродіння до  $2,8 \pm 0,1$  град, що було, в середньому на  $0,5$  град менше, ніж у контрольному зразку №1. Визначення кислотності у шостому експериментальному зразку виявило, що вона знаходилася на нижній дозволений межі у  $2,5$  град для пшеничного тіста. При цьому дана величина кислотності була на  $0,8$  град менша, порівнюючи із зразком №1 – контроль. Зниження величини кислотності свідчить про слабку інтенсивність бродіння та про те, що готові вироби можуть піддаватися швидкому псуванню через розвиток спорової мікрофлори, яка є збудником картопляної хвороби хліба.

Отже, з досліджень видно, що збільшення частки пророщеного насіння льону більше 20 % від загального об'єму всього борошна зумовлює небажане сповільнення процесів бродіння.

За питомим об'ємом тіста під час його бродіння можна судити про загальний об'єм готових виробів, при цьому зменшення питомого об'єму

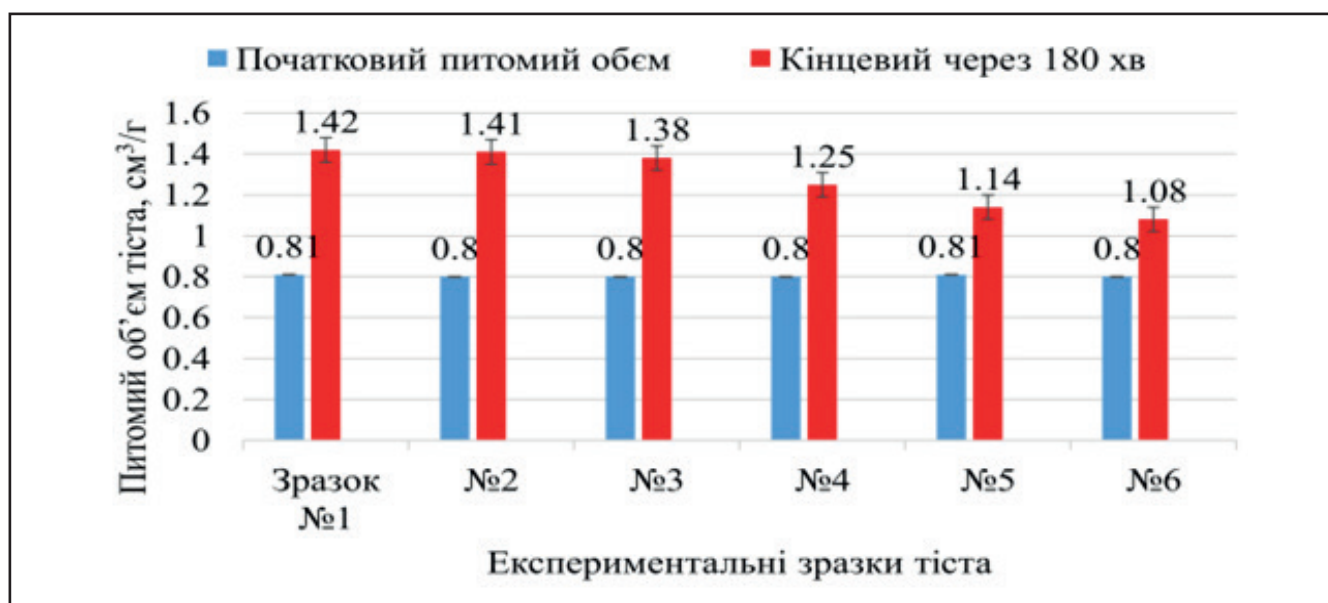
призведе до меншого розміру буханки хліба. Тому нами було визначено динаміку зміни об'єму контрольного і експериментальних зразків тіста у циліндрі за температури  $30 \pm 1$  °C на початку і вкінці (180 хв) бродіння тіста.

Результати досліджень наведено на рис.2.

З аналізу даних, які наведено на рис.2 видно залежну тенденцію щодо зменшення питомого об'єму тіста від кількості доданого пророщеного насіння льону, порівняно з контрольним зразком – пшеничне борошно. Особливо зменшення питомого об'єму відмічається при збільшенні пророщеного насіння льону більше 15 % від загального об'єму. Так, у експериментальному зразку №4 питомий об'єм становив  $1,25 \pm 0,2$  см<sup>3</sup>/г, що на  $17$  см<sup>3</sup>/г менше (12 %), ніж у зразку порівняння №1.

У зразку тіста з вмістом 25 % пророщеного насіння льону (№6) об'єм тіста був менший контрольного зразка на  $34$  см<sup>3</sup>/г. У відсотковому виразі об'єм тіста зразка №6 на  $23,9 \pm 0,2$  % менший, ніж тіста з пшеничного борошна. Наші дослідження узгоджуються з даними авторів [7], які також виявляли зменшення об'єму тіста і хліба пшеничного з додаванням різних сортів і фракцій льону.

Отже, отримані експериментальні дані засвідчують, що величина питомого об'єму експериментальних зразків тіста прямо залежала від доданого вмісту пророщеного насіння льону. Заміна від 15 до 25 % пшеничного борошна на пророщеного насіння льону буде зменшувати від 12 до 24 % об'єму тіста, що необхідно врахову-



**Рисунок 2.** Характеристика експериментальних зразків тіста з різним умістом пророщеного насіння льону за значенням питомого об'єму (протягом 180 хв бродіння)

вати при обґрунтуванні і виборі оптимальної дози пророщеного насіння льону у складі хліба.

Водорозчинний білок льону в рідкій фазі тіста стає додатковим живленням для кліток дріжджів. Через це активність дріжджів на зброджування мальтози відбувається швидше, що скорочує процес бродіння на 30 хв, ніж у контролі. В результаті проходить скорочення 30–40 хв бродіння тіста до досягнення піку виділення діоксиду вуглецю. Це сприяє максимальному газоутворенню. Тому досягнення хорошої якості виробів передбачає тривалість бродіння має бути 90 хв.

Таким чином, додавання іншої сировини при замішуванні тіста, що має високу водопоглинальну та водоутримуючу здатність та містить фізіологічно-функціональні інгредієнти, дозволяє зберегти екологічну рівновагу у довкіллі середовища та покращити біологічну цінність продукту.

### Висновки

Економічна ефективність запропонованих технологічних рішень при прогнозуванні та плануванні виробництва і економічних процесів розвитку асортименту нами враховані розкриті технологічні параметри. Кінцевою метою здійснення економічного обґрунтування запропонованих заходів є визначення таких основних показників як: розмір капітальних вкладень, сума поточних витрат, собівартість виробництва хліба, річний розмір прибутку, рівень рентабельності та термін окупності капітальних вкладень.

Відповідно до проведеної нами комплексної оцінки якості, харчова цінність у нових виробів покращена на 12–16%. Енергетична цінність нових хлібобулочних виробів з використанням пророщеного насіння льону відносно контрольного зразка на 3,2–5,8%.

### Список використаних джерел

1. В. І. Дробот, О. П. Іжевська, Ю. В. Бондаренко. Насіння льону в технології хлібобулочних виробів. Харчова наука і технологія. Volume 10 Issue 3 / 2016 76–80
2. Гуменюк О. Л., Замай Ж. В., Волкова Р. М., Хребтань О. Б., Тітенко В. А.. Перспектива використання насіння чіа як фортифікаційної добавки до хлібобулочних виробів. 31–49 Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки. № 26, 2021
3. С. П. Краєвська, Н. О. Стеценко, Г. М. Бандуренко Оцінювання якості білка насіння льону методом diaas. Зернові продукти і комбікорми vol.18, i.3 / 2018 10–14с.

4. Хліб із пшеничного борошна. ДСТУ 7517:2014. Загальні технічні умови.

5. Igor Yaroslavovych Stadnyk, Julija Pankiv, Petro Havrylko, Halina Karpyk. Researching of the concentration distribution of soluble layers when mixed in the weight condition. Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences. Slovak. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 581 – 592.

6. Карпик Г., Стадник І., Паньків Ю. Оцінка однорідності суміші при замішуванні. Научно-практичний журнал «Хранение и переработка зерна». Дніпро. 2018. № 9 (228). С. 49 – 51.

7. Стадник І. Я., Паньків Ю. Ю. Метод інтенсивного формування фазового контакту компонентів при змішуванні. Volumul include materialele Simpozionului Stiintific International «Realizari si perspective on inginerie agrara si transport auto» dedicat aniversarii a 85 ani de la fondarea Universitatii Agrare de Stat din Moldova. ChiSinaiu : UASM, 2018. Vol. 51. P. 78–82.

### References

1. V.I. Drobot, O.P. Izhevskaya, Yu. V. Bondarenko. Flax seeds in the technology of bakery products. Food science and technology. Volume 10 Issue 3/2016 76–80
2. Humeniuk O.L., Zamay Zh. V., Volkova R.M., Khrebtan O.B., Titenko V.A. Perspective of using chia seeds as a fortification additive to bakery products. 31–49 Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Technical sciences. № 26, 2021
3. S.P. Kraevska, N.O. Stetsenko, G.M. Bandurenko. Evaluation of flax seed protein quality by diaas method. Grain products and compound feeds vol.18, i.3 / 2018 10–14p.
4. Bread from wheat flour. DSTU 7517: 2014. General technical conditions
5. Igor Yaroslavovych Stadnyk, Julija Pankiv, Petro Havrylko, Halina Karpyk. Researching of the concentration distribution of soluble layers when mixed in the weight condition. Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences. Slovak. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 581 – 592.
6. Karpyk G., Stadnyk I., Pankiv Yu. Estimation of mixture homogeneity during kneading. Scientific and practical journal «Storage and processing of grain». Dnipro. 2018. № 9 (228). Pp. 49 – 51.
7. Stadnik I.Ya., Pankiv Yu.Yu. Method of intensive formation of phase contact of components during mixing. The volume includes the materials of the International Scientific Symposium «Realization and Perspectives in Agricultural Engineering and Auto Transport» dedicated to the 85th anniversary of the University of Agrarian Foundation of Moldova. Chisinau: UASM, 2018. Vol. 51. P. 78–82.

**Дані про авторів**

**Стадник Ігор Ярославович,**

д.т.н., професор, професор кафедри харчових біо-технологій і хімії Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

e-mail: igorstadnykk@gmail.com

**Піддубний Володимир Антонович,**

д.т.н., професор, професор кафедри технології і організації ресторанного господарства ДВНЗ Київський національний торговельно – економічний університет

e-mail: profpod@ ukr.net

**Красножон Світлана Володимирівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри корпоративних фі-нансів і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

e-mail: svelte@ukr.net (050–227–11–47)

**Краєвська Світлана Петрівна,**

здобувач кафедри технології і організації ресто-ранного господарства ДВНЗ Київський національний торговельно – економічний університет

e-mail: S.p.kraevska@gmail.com

**Данные об авторах**

**Стадник Игорь Ярославович,**

д.т.н., профессор, профессор кафедры пищевых биотехнологий и химии Тернопольский националь-ный технический университет имени Ивана Пулюя

e-mail: igorstadnykk@gmail.com

**Поддубный Владимир Антонович,**

д.т.н., профессор, профессор кафедры технологии и организации ресторанного хозяйства ГВУЗ Киевский национальный торговле-экономический университет

e-mail: profpod@ ukr.net

**Красножон Светлана Владимировна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры корпоративных фи-нансов и контролингу ГВУЗ Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

e-mail: svelte@ukr.net

**Краевская Светлана Петровна,**

соискатель кафедры технологии и организации ресторанного хозяйства ГВУЗ Киевский националь-ный торговле-экономический университет

e-mail: S.p.kraevska@gmail.com

**Data about the authors**

**Igor Stadnyk,**

doctor of engineering, professor, professor department of food biotechnology and chemistry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University

e-mail: igorstadnykk@gmail.com

**Volodimir Piddubniy,**

doctor of engineering, professor, professor department of technology and organization of Restaurant Industry, Kyiv National Trade and Economics University

e-mail: profpod@ ukr.net

**Svitlana Krasnozhan,**

candidate of economics, associate professor of department of corporate finance and controlling Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

e-mail: svelte@ukr.net

**Svitlana Kraevska,**

research applicant of the department of technology and organization of Restaurant Industry, Kyiv National Trade and Economics University

e-mail: S.p.kraevska@gmail.com

УДК 339.138:658.8:658.7:005.932–042.75

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678139>

МОЛНАР О.С.

КАЛИНИЧ В.П.

СЕГЕДІЙ В.С.

## Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств

**Предметом дослідження** є взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств.

**Метою дослідження** є дослідити теоретичні основи взаємозв'язку маркетингу і логістики у сфері збуту.

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

**Результати роботи.** У статті виділено п'ять основних функцій маркетингу. Наведено послідов-ність дій, що дають змогу сформулювати систему логістичного сервісу. Визначені причини необ-хідності синтезу логістики і маркетингу. Окреслена модель відносин між маркетингом і логістикою.

**Висновки.** Результатами проведеного дослідження стали наступні висновки. Засади збутової діяльності підприємств ґрунтуються на теорії елементів комплексу маркетингу «4Р». Логістичну місію підприємства, яка характеризує «що і кому йому виробляти», за кордоном використовують як правило «7Р»: забезпечення наявності «потрібного продукту в потрібній кількості і в потрібній якості в потрібному місці в потрібний час для потрібного споживача з найменшими затратами». Характерними рисами логістичної місії в такому трактуванні є розміщення, якість, час і витрати. Таким чином, логістичний і маркетинговий комплекси пов'язані по товару, розміщенню і витратам, і виходячи з цієї концепції, збут продукції є складовою групи маркетингових перемінних під назвою «розміщення».

**Ключові слова:** підприємство, маркетинг, логістика, збут, конкурентоспроможність, інвестиції, інновації, інформація, товар, споживач.

МОЛНАР А.С.  
КАЛИНИЧ В.П.  
СЕГЕДИЙ В.С.

## Взаимосвязь маркетинга и логистики в системе сбыта предприятий

**Предметом исследования** есть взаимосвязь маркетинга и логистики в системе сбыта предприятий.

**Целью исследования** является исследование теоретических основ взаимосвязи маркетинга и логистики в сфере сбыта.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье выделено пять основных функций маркетинга. Приведена последовательность действий, позволяющих сформулировать систему логистического сервиса. Определены причины необходимости синтеза логистики и маркетинга. Обозначена модель отношений между маркетингом и логистикой.

**Выводы.** Результатами проведенного исследования явились следующие выводы. Основы сбытовой деятельности предприятий основываются на теории элементов комплекса маркетинга «4Р». Логистическую миссию предприятия, характеризующуюся «что и кому ему производить», за границей используют как правило «7Р»: обеспечение наличия «нужного продукта в нужном количестве и в нужном качестве в нужном месте в нужное время для нужного потребителя с наименьшими затратами». Характерными чертами логистической миссии в такой трактовке является размещение, качество, время и расход. Таким образом, логистический и маркетинговый комплексы связаны по товару, размещению и затратам, и исходя из этой концепции, сбыт продукции является составной частью группы маркетинговых переменных под названием «размещение».

**Ключевые слова:** предприятие, маркетинг, логистика, сбыт, конкурентоспособность, инвестиции, инновации, информация, товар, потребитель.

MOLNAR O.S.  
KALINIC V.P.  
SEHEDIY V.S.

## The relationship between marketing and logistics in the sales system of enterprises

**The subject of the study** is the relationship between marketing and logistics in the sales system of enterprises.

**The aim of the study** is to explore the theoretical foundations of the relationship between marketing and logistics in the field of sales.

**Research methods.** The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

**Results of work.** *The paper identifies five main functions of marketing. The sequence of actions that allow to formulate a system of logistics service is given. The reasons for the need for the synthesis of logistics and marketing are identified. The model of relations between marketing and logistics is outlined.*

**Conclusions.** *The results of the study were the following conclusions. The principles of sales activities of enterprises are based on the theory of elements of the marketing complex «4P». The logistics mission of the company, which characterizes «what and to whom it produces», is used abroad as a rule «7P»: ensuring «the right product in the right quantity and in the right quality in the right place at the right time for the right consumer at the lowest cost.» Characteristic features of the logistics mission in this interpretation are location, quality, time and cost. Thus, the logistics and marketing complexes are linked by product, placement and cost, and based on this concept, product sales are part of a group of marketing variables called «placement».*

**Keywords:** *enterprise, marketing, logistics, sales, competitiveness, investments, innovations, information, goods, consumer.*

**Постановка проблеми.** Гострі проблеми періоду переходу до ринкових відносин та їх удосконалення в українській економіці зумовлені не тільки масштабністю та складністю економічних завдань, що вирішуються, а й суб'єктивним фактором – спробами, значної частини управлінської ланки вирішувати принципово нові завдання старими методами. Стабільність господарської діяльності підприємства, її ефективність і конкурентоспроможність у нових ринкових умовах, зростання вітчизняної економіки в цілому і залежать від швидкості і ступеня радикальності перебудови господарського мислення як управлінської ланки, так і всього персоналу підприємства. Вирішення цих проблем залежить від того, наскільки продуктивно, творчо та цілеспрямовано буде використовуватись маркетинг як сукупність досягнень світового досвіду в ринковій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми збутової діяльності суб'єктів господарювання розглядалися на теоретичному і методологічному рівнях такими вітчизняними і зарубіжними ученими, як Р. Акофф, В. Верховин, М. Дороніна, Ю. Красовський, В. Пилипенко, В. Радаєв та ін. У працях цих авторів аналізуються принципи, методи і способи реалізації економічних процесів, поведінкові моделі виробничих організацій. Однак, певні теоретичні та науково-практичні проблеми формування системи збуту машинобудівних підприємств розроблені недостатньо і потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – дослідити теоретичні основи взаємозв'язку маркетингу і логістики у сфері збуту.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні кількість визначень маркетингу досить значна. Загальними принципами для більшості визна-

чень маркетингу є орієнтація на споживання конкретних груп покупців, комплексність підходу до вирішення ринкових завдань, націленість усієї діяльності на задоволення споживань шляхом обміну, а також творча управлінська діяльність, мета якої – розширення виробництва і збуту продукції на основі всебічного вивчення бажань покупців і цілеспрямованого впливу на них [1, с. 63].

Як генеральна господарська функція сучасного підприємства, маркетинг, у свою чергу, виконує ряд функцій, що розкривають його потенціал. Виділяються п'ять основних функцій маркетингу [3, с. 204], комплекс яких у логічній послідовності дає змогу отримати повне уявлення про «технологію» і напрям маркетингової діяльності. Аналітична функція маркетингу – це вивчення і оцінювання зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього середовища підприємства. Продуктово-виробнича функція – це створення нових товарів, що найбільш повно відповідають потребам споживача. Збутова функція поширюється на три стадії, що завершують виробничий цикл «збут – обмін – споживання». Наступна функція маркетингу – комунікаційна (функція переконання і стимулювання) – тісно пов'язана зі збутовою, але має свою специфіку. Цільовий напрям цієї функції – формування попиту, його розширення та підтримання на високому рівні, а також утворення стимулюючого попиту у споживачів і зацікавленості в підвищенні результатів діяльності в посередників. Функція управління й контролю – це зосередження всього комплексу взаємопов'язаних питань маркетингової політики і практики в управлінні в цілях з метою зменшення ступеня невизначеності й ризику в діяль-



ності підприємства та концентрації ресурсів на намічених пріоритетних напрямках розвитку.

Розглядаючи сутність збуту необхідно розглянути питання про взаємозв'язок маркетингу й логістики. Ці області економічної науки глибоко інтегровані, виконують при цьому власні специфічні функції. Саме у сфері збуту продукції правомірно підпорядкування логістики маркетингу, а саме використання маркетингової логістики як маркетингового інструменту ефективного збуту продукції. На сьогодні найбільш поширеним є підхід до комерційної логістики як до науково-практичного напрямку господарювання, що полягає в ефективному управлінні товаропотоками у сферах виробництва й обігу; як до системи, що забезпечує транспортно-складські процеси, і як до торгово-закупівельної діяльності. Роль логістики в першу чергу полягає в організації обігу, як фізичного переміщення товарів від виробника до покупця.

Послідовність дій, що дають змогу сформулювати систему логістичного сервісу: сегментація ринку; визначення переліку найбільш значущих для споживачів послуг; оцінювання послуг, що надаються, встановлення взаємозв'язку між рівнем сервісу та вартістю послуг, що надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії; встановлення зворотного зв'язку з покупцями для забезпечення відповідності послуг вимогам покупців. Кожен пункт наведеної послідовності є об'єктом дослідження маркетингових служб підприємства. Якщо роль маркетингу полягає в стимулюванні попиту, то роль логістики – в задоволенні цього попиту, що також свідчить про підпорядкування логістики маркетингу в цій сфері діяльності.

Необхідність синтезу логістики і маркетингу пояснюється такими причинами: конкуренція на українському ринку стає все більш жорсткою, що сприяє активному використанню маркетингу; в умовах економічної і політичної нестабільності підприємці більше покладаються на себе, ніж на допомогу держави; значні структурні зсуви у вітчизняному виробництві призводять до перерозподілу ринків збуту і примушують постійно шукати нові ринкові можливості; втрати некомпетентності примусили багатьох покупців більш вимогливо ставитися до вибору товару і постачальника.

У теперішній час склалась модель відносин між маркетингом і логістикою. В рамках цієї моделі основу маркетингової діяльності становлять до-

слідження стану ринків, що існують, і ринків майбутнього; вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища фірми як виробника і споживача, імпортера і експортера; вироблення стратегії і тактики поведінки фірми на ринку за допомогою реалізації маркетингових програм. У рамках останніх повинні розроблятися заходи щодо покращення товарів та їх асортименту, вивчення покупців, конкурентів і конкуренції, забезпечення цінової політики, формування попиту і стимулювання збуту, організації руху ресурсів для потреб виробництва, обігу для збуту продукції, служб технічного сервісу розширення сервісних послуг за обсягом і асортиментом. Таким чином, відокремлена від маркетингової діяльності логістика залишається з маркетингом у тісній «зв'язці» функціонально. Така схема відносин логістики й маркетингу з одного боку, вказує на підпорядкованість логістичної діяльності на підприємстві маркетинговій стратегії, а з другого – на функціональну залежність комплексу маркетингу від логістики.

Сьогодні успішний збут, отримання прибутку не гарантують підприємству стабільного надходження ресурсів, необхідних для виробництва. Тому підприємству треба враховувати в стратегії збуту своїх товарів проблеми постачання, що призводять до виникнення нової функції – маркетингового забезпечення інфраструктури. При цьому як інфраструктурні елементи розглядають виробничо-збутову логістичну систему, яка функціонально включає в себе елементи логістичної ланки збуту продукції (постачальницьку, виробничо-технологічну, складську, транспортну, відвантажувально-розвантажувальну, підготовчо-роздільну, підсортувальну-накопичувальну, збутову). Успішне виконання перелічених функцій можливо лише за умов, виконанні їх у комплексі і спільної роботі маркетингової та логістичної служб підприємства. Ефективне доведення продукції до споживача можливо на основі використання маркетингового і логістичного підходів.

Висновки. Засади збутової діяльності підприємств ґрунтуються на теорії елементів комплексу маркетингу «4Р». Логістичну місію підприємства, яка характеризує «що і кому їй виробляти», за кордоном використовують як правило «7Р»: забезпечення наявності «потрібного продукту в потрібній кількості і в потрібній якості в потрібному місці в потрібний час для потрібного споживача з найменшими затратами». Характерними рисами

логістичної місії в такому трактуванні є розміщення, якість, час і витрати. Таким чином, логістичний і маркетинговий комплекси пов'язані по товару, розміщенню і витратам, і виходячи з цієї концепції, збут продукції є складовою групи маркетингових перемінних під назвою «розміщення».

#### Список використаних джерел

1. Багрова І. В., Гетьман О. С., Власюк В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посіб. К.: УНЛ, 2004. 384 с.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Воронова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. К.: Техника, 2000. 152 с.
4. 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.
5. 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.
6. Долбунов А. Модель маркетингової комунікації. Маркетинг. 1999. № 3. С. 21–23.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
8. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2022. 191 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. Bahrova, I. V., Hetman, O. S., & Vlasyuk, V. Ye. (2004). *Mizhnarodna ekonomichna diyal'nist' Ukrayiny* [International economic activity of Ukraine]: Textbook. Kyiv: UNL. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). *Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv* [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].
3. Voronova, A. E. (2000). *Podderzhka konkurentosposobnogo potentsiala predpriyatiya* [Support for the competitive potential of the enterprise]. Kyiv: Tekhnika. [in Russian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). *Faktery 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].
5. 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].
6. Dolbunov, A. (1999). *Model' marketingovoy komunikatsii* [Model of marketing communication]. *Marketing – Marketing*, 3, 21–23. [in Russian].
7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].
8. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yugas, E. F. (2022). *Mizhnarodne pidpryyemnytstvo* [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [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). Teoretychni 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**

**Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Калинич Вікторія Павлівна,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Сегедій Владіслава Сергіївна,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Данные об авторах**

**Молнар Александр Сергеевич,**

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономической теории, ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Калинич Виктория Павловна,**

магістр, економічний факультет, ГВУЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Сегедий Владислава Сергеевна,**

магістр, економічний факультет, ГВУЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Data about the authors**

**Molnar Oleksandr,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Kalynych Viktoriya,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Sehediy Vladislava,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

**Поняття земельно-ресурсного потенціалу у економіці природокористування**

У статті проведено аналіз понятійно – термінологічного забезпечення галузі економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Визначено необхідність проведення глибокого етимологічного дослідження термінологічного апарату пов'язаного із поняттям «земельно-ресурсний потенціал», а саме поняття «ресурс», «потенціал», «земля» в умовах збільшення конкуренції серед суб'єктів господарювання за ресурси та ринки реалізації ви-

готовленої продукції. Обґрунтовано та визначено роль ресурсного потенціалу в агропромисловому комплексі України. Приведено авторське тлумачення поняття «земельно–ресурсного потенціалу» як сукупності земельних, трудових, матеріальних та економічних ресурсів, що наділені потенціалом для розвитку продуктивних сил і характеризуються незамінністю при виробництві територієзалежних та територіємістких сфер виробництва. Проведене узагальнення понять та запропонована математична інтерпретація поняття «земельно–ресурсний потенціал». Обґрунтовано встановлення класифікаційних ознак та проведено видову класифікацію ресурсів. У ході дослідження було виділено та узагальнено функціональні властивості земельно–ресурсного потенціалу. Визначено роль земельних ресурсів, як однієї із основних у структури системи природокористування.

**Ключові слова:** земельно–ресурсний потенціал, землекористування, природокористування, економіка природокористування, угіддя.

ЧУМАЧЕНКО А.Н.

## Понятіе земельно–ресурсного потенціала в економіке природопользования

В статті проведено аналіз понятійно – термінологічного забезпечення галузі економіки природопользования і охорони навколишнього середовища. Визначено необхідність проведення глибокого етимологічного дослідження термінологічного апарату, пов'язаного з поняттям «земельно–ресурсний потенціал», а саме понятій «ресурс», «потенціал», «земля» в умовах збільшення конкуренції серед суб'єктів господарювання за ресурси і ринки реалізації виготовленої продукції. Обґрунтовано та визначено роль ресурсного потенціала в агропромисловому комплексі України. Приведено авторське тлумачення поняття «земельно–ресурсного потенціала» як сукупності земельних, трудових, матеріальних і економічних ресурсів, які наділені потенціалом для розвитку виробничих сил і характеризуються незамінністю при виробництві територієзалежних і територіємістких сфер виробництва. Проведено узагальнення понять і запропонована математична інтерпретація поняття «земельно–ресурсний потенціал». Обґрунтовано встановлення класифікаційних ознак і проведено видову класифікацію ресурсів. В ході дослідження були виділені і узагальнені функціональні властивості земельно–ресурсного потенціала. Визначено роль земельних ресурсів як одного з основних в структурі системи природопользования.

**Ключевые слова:** земельно–ресурсний потенціал, землекористування, природопользования, економіка природопользования, угіддя.

CHUMACHENKO A.N.

## The concept of land resource potential in the economy of nature

The article analyzes the conceptual and terminological support in the field of economics of nature management and environmental protection. The need for an in–depth etymological study of the terminological apparatus related to the concept of «land resource potential», namely the concepts of «resource», «potential», «land» in terms of increasing competition among businesses for resources and markets for manufactured products. The role of resource potential in the agro–industrial complex of Ukraine is substantiated and determined. The author's interpretation of the concept of «land resource potential» as a set of land, labor, material and economic resources, endowed with the potential for the development of productive forces and characterized by indispensability in the production of dependent and territorially spheres of production. The generalization of concepts is carried out and the mathematical interpretation of the concept «land resource potential» is offered. The establishment of classification features is substantiated and the species classification of resources is carried out. In the course of the research the functional properties of land resource potential were identified and generalized. The role of land resources as one of the main ones in the structure of the nature management system is determined.

**Key words:** land resource potential, land use, nature use, economics of nature use, land.

**Постановка проблеми.** Сукупний земельний ресурс країни становить основне національне багатство, територіальна основа державного суверенітету, головний ресурс життєдіяльності українського суспільства, інструмент подолання бідності та підвищення рівня життя населення. Також земля традиційно є основним засобом агропромислового виробництва [37]. Необхідність розгляду проблем управління економічними ресурсами, зумовлена динамічністю економічних процесів, збільшенням конкуренції серед суб'єктів господарювання за ресурси та ринки реалізації виготовленої продукції. Ситуація що склалася вимагає проведення глибокого етимологічного дослідження термінологічного апарату пов'язаного із поняттям «земельно-ресурсний потенціал», а саме понять «ресурс», «потенціал», «земля». Тому головним завданням сьогодення є напрацювання стратегії раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, із акцентом на економічно вигідне та екологічно обґрунтоване землекористування, що не можливо без наукового обґрунтування термінологічного та понятійного апарату економіки природокористування та охорони навколишнього середовища.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Дослідженнями земельно-ресурсного потенціалу та його оцінкою займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме проблематиці даного питання присвячені праці: Балацького О.Ф., Барановського В.А., Бриндзі З.Ф., Гофмана К. Г., Гуцуляка Г.Д., Добряка Д.С., Канторовича В.С., Немчинова В.С., Некрасова В.С., Мельника Л.Г., Мінца А.А., Реймерса М.Ф., Струмиліна С.Г., Третяка А.М., Федоренка М.П., Хвесика М.А. та ін. Питання комплексної еколого-економічної оцінки ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу присвячені наукові праці таких вчених, як: Андрійчука В.Г., Борщевського П.П., Гнатковича О.Д., Горлачука В.В., Гуторова О.І., Данилишина Б.М., Дорогунцова С.І., Євсюкова Т.О., Корчинської О.А., Мартина А.Г., Саблука П.Т., Сохнича А.Я., Трегобчука В.М., Третяка А.М., Федорова М.М., Шкуратова О.І. та інших. Вивченню філософської суті поняття «земля» присвячені праці таких відомих вчених-економістів як: Д. Бабміндри, С. Белінської, Д. Добряка, Г. Кірейцева, С. Лойка, Л. Новаковського, А. Пантюхова, В. Сидора, А. Сохнича, Н. Титової, А. Третяка та ін. Суть поняття «ресурс»

неодноразово піднімалося у працях таких відомих вчених, як Л. І. Абалкіна, А. Н. Азріліян, А. Бреславцев, М. Іванов, Н. Конищева, В. Коршунов, М. Кушнірович, О. Кролі, О. Лапко, В. Микитенко, Д. Липницький, А. Невелєв, А. Оксанич, П. Орлов, І. Подольний, А. М. Прохоров, А. Н. Родніков, Д. М. Розенберг, В. Сіренко, Т. Сигарьова, Г. Соколовська, Р. Фатхутдінов, Л. Хижняк. Розглядаючи поняття «ресурс» як невід'ємну складову виробництва та економічного розвитку території, вчені-економісти такі як: М.І. Беляєв, І.Г. Бережної, Я.С. Ларіна, Ю.П. Майданевич, В.Н.Маргелов, С.В. Мочерний, В.П. Пантелеєва, Г.А.Петров, В.І. Семенов, О.А. Устенкота обґрунтовували зміст даного поняття. В економіці природокористування надзвичайно важливим є розуміння поняття «потенціалу», тлумачення кого висвітлено у працях Абалкіна Л. І., Архангельського В. М., Лапіна Е. В., Мочалова Б. М., Рєвущького Л. Д., Рєпіна І.М. та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Однак, не зважаючи на глибину наукових досліджень, залишається ряд питань пов'язаних із вивченням земельно-ресурсного потенціалу, а саме обґрунтуванні деяких аспектів щодо визначення понятійно-термінологічного апарату та визначення функціональних властивостей земель у економіці природокористуванні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах швидких та кардинальних суспільно-економічних та політичних змін в країні із особливою гостротою мають пропонуватися нові та суттєво удосконалюватися вже існуючі галузеві визначення та поняття. Щоб забезпечити розвиток вже сформованих наукових та виробничих напрямків галуззі економіки природокористування та охорони навколишнього середовища.

**Постановка завдання** полягає у глибокому аналізі понятійно-термінологічного апарату економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Завдання також полягає у виведенні авторського бачення сутності поняття «земельно-ресурсний потенціал».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важлива складова економічного зростання – це комплексний розвиток продуктивних сил регіонів країни з урахуванням соціальних і екологічних чинників. Стан розміщення продуктивних сил, що склався в країні, потребує удосконалення територіальної економічної системи та приведення її у від-

повідність до вимог ринкової системи господарювання, чого неможливо досягти без удосконалення словесно-термінологічного апарату галуззі.

Сучасні вчені – економісти досить глибоко та детально дослідили питання пов'язані із вивчення термінологічного апарату економіки природо-користування та охорони навколишнього середовища, проте у даному дослідженні спробуємо дати авторське тлумачення досліджуваних понять.

Термін «земля» є багатограним і може трактуватися по-різному. По-перше у глобальному вимірі як планета Земля, по-друге як суходіл, часто ототожнюють із поняттям «грунт», як верхній шар земної поверхні, придатний для життя рослин, із точки зору економіки, як загальний засіб праці і основний засіб виробництва у сільському та лісовому господарстві, із земельного права як територія з угіддями, якою хтось володіє, територія з визначеним правовим статусом. Поняття «земля» за різних обставин може наповнюватися принципово-різним змістом, що обумовлює додаткові роз'яснення даної категорії. Автором проаналізовано ряд джерел, результати подано у таблиці 1.

Наступний крок передбачає дослідження поняття «ресурс» (від французького *resource* – засіб, запас, джерело доходу) використовуваного в різних галузях виробництва. Варто розглянути який зміст вкладають дослідники із галуззі економіки у поняття «ресурс». Так згідно Радянського енциклопедичного словника під ресурсами розуміють – грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела коштів, доходів (наприклад, природні ресурси, економічні ресурси) [32]. Ідентичне визначення приводиться у Великому енциклопедичному словнику під редакцією А. М. Прохорова [5] та у Великому економічному словнику під редакцією А. Н. Азріліяна [4]. Згідно тлумачного економічного словника Блека, під ресурсами розуміють поняття, яке включає все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва [38].

У працях Роднікова А. Н. приводиться наступне визначення терміну: «Ресурс (*scheduled operating*

**Таблиця 1. Тлумачення поняття «земля»**

автор	поняття
Конституція України	Поняття «земля» вживається у кількох значеннях, а саме як: об'єкт права власності Українського народу; об'єкт права власності громадян, юридичних осіб і держави; об'єкт права територіальної громади; об'єкт особливої охорони з боку держави (національне багатство).
Закон України «Про охорону земель»	Земля – поверхня суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею.
Економічний словник-довідник	Земля – головний засіб виробництва в сільському й лісовому господарстві, матеріальна передумова процесу праці, один з його важливих факторів. У несільськогосподарській сфері (промисловість, будівництво, зв'язок та ін.) земля є базисом виробничого простору, джерелом ресурсів, забезпечення сировиною.
ГОСТ 26640–854	Земля – найважливіша частина навколишнього природного середовища, що характеризується простором, рельєфом, ґрунтовим покривом, надрами, водами, є основним засобом виробництва у сільському господарстві, а також просторовою базою для розміщення галузей народного господарства
Економічна енциклопедія: Редкол.: С. В. Мочерний	Земля виступає як предмет праці, знаряддя і засіб праці та виробничі відносини, які виникають у процесі її використання й привласнення результатів праці.
Н. Титова	Певна відокремлена від природного середовища працею людини частина (маса) речовини.
Л. Новаковський	Без землі процес виробництва як сільськогосподарської, так і лісогосподарської продукції, взагалі неможливий
Д. Бабміндра	Земля – матеріальна основа благополуччя членів суспільства та просторовий базис для розміщення продуктивних сил і розселення людей
А. Сохнич	Земля завжди є необхідною умовою і складовим елементом процесу відтворення матеріальних цінностей, у тому числі тих, які безпосередньо не створюються у сільському господарстві
М. Коритник	Земля та її природні ресурси є не тільки одним із чинників виробництва та економічного росту, але й основою життєдіяльності

Сформовано із використанням джерел 3, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 29, 30, 33, 36.

time; antic pated working life) – встановлений термін служби технічного пристрою, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню». Дане джерело має і інше тлумачення: «Ресурси (resources) – елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання або фактори виробництва: праця (робітників, інженерів, організаторів виробництва), земля (запаси корисних копалин, лісу), капіталу (будівлі та споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби) [21]. У термінологічному словнику Розенберга поняття resource трактується як засіб, засіб, ресурси, допоміжний засіб, природні ресурси [2].

В економічній енциклопедії під редакцією Абалкіна Л. І. записано, що: «Ресурси економічні – фундаментальне поняття економічної теорії, що означає джерела, засоби забезпечення виробництва» [9]. Деякі вчені, а саме Майданевич Ю.П., Пантелєєва В.П., Ларіна Я.С., Мочерний С.В., Устенко О.А., Юрій С.І., досліджуючи поняття «ресурси» вкладають в його суть виробничий підхід згідно якого ресурси вважаються основними елементами виробничого потенціалу, тобто засобами виробництва, що включають до свого складу засоби праці та предмети праці, взаємодія яких і дозволяє створити певне суспільно корисне благо (продукцію) [23, 24]. Вчені – економісти, такі як: Беляєв М.І., Бережний І.Г., Маргелов В.Н., Петров Г.А., Семенов В.І. та інші розглядають термін «ресурси», здійснюючи їх декомпозицію на складові частини, що дозволяє охарактеризувати структуру ресурсів та визначити елементи, що входять до їх складу [26]. Такий підхід забезпечує видову диференціацію ресурсів і зовсім не розкривають сутності останніх.

Майновий зміст у визначенні поняття «ресурси» розкривають у своїх працях такі вчені як Биков В.А., Бочкарьова І.І., Кельян К., Станек М. Так «ресурси» доцільно визначати як сукупність активів, тобто майна в його матеріальній і нематеріальній формах. Таке визначення дає вичерпну характеристику майновій складовій ресурсів, тобто тій їх частині, яка є майном та має свою вартість [7]. На думку В.І. Верхоглядова та О.Б. Письменної оптимальним є комплексний підхід до визначення сутності терміна «ресурси» [8], який розглянуто та обґрунтовано в працях Азріліяна А.Н. [1], Борисова А.Б. [6], Вознюка Г.Л., Загороднього А.Г. [13], Золоторогова В.Г., Микитюка С.О., Шведової Н.Ю. Вище згада-

ні автори поняття «ресурси» трактують як запаси, цінності, можливості та джерела їх формування. В свою чергу запаси є базовою матеріальною складовою частиною ресурсів. Цінності збільшують спектр ресурсів нематеріальними складовими. Можливості визначають потенційні нематеріальні можливості які можуть бути залучені у майбутньому. Під ресурсами слід розуміти деяку сукупність елементів, які характеризуються потенціалом для використання в різних сферах суспільного розвитку і створюють платформу для виробництва та формування доходу. Активне використання ресурсів планети вимагає від послідовників глибокого розуміння змісту поняття «ресурси» та спонукає до постійного розширення сфери використання останніх, що неминуче впливає на їхню диференціацію та відповідність їх використання потребам виробництва.

Опираючись на проведенні дослідження, поняття «ресурси» являє деяку сукупність елементів, які характеризуються потенціалом для використання в різних сферах суспільного розвитку і створюють платформу для виробництва та формування доходу. Запропонована узагальнююча класифікація ресурсів дозволяє виявити взаємозалежності при використанні ресурсів в економіці природокористування та напрацювати напрями щодо ефективного та раціонального глобального ресурсовикористання.

В економіці природокористування надзвичайно важливим є розуміння поняття «потенціалу», тому варто більш детально розкрити його сутність. Глибоко проаналізувавши поняття «потенціал», стає зрозумілим латинське походження що означає силу, а в широкому економічному розумінні – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і які можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети. Термін «потенціал» має походження від латинського «сила», тобто «можливість», «здатність», що існує у прихованій формі і може виявлятися в певних умовах [16]. Поняття «потенціалу» досить об'ємно досліджено різними вітчизняними та зарубіжними дослідниками, більш детально див. табл. 2

В економіці природокористування однією із базових категорій є поняття «земельно-ресурсного потенціалу». Науковий світ вже кілька десятиліть дискутує щодо тлумачення земельно-ресурсного потенціалу, як екологічного та економічного поняття. Ряд дослідників мають своє тлумачення поняття «земельно-ресурсний потенціал» (див. табл. 3).

**Таблиця 2. Тлумачення поняття «потенціал»**

автори	поняття
Сучасна економічна наука	Сучасна економічна наука запозичила термін «потенціал» (від лат. «potentia» – сила) з фізики, де він означає кількість енергії, яку накопичила система і яку вона спроможна реалізувати у роботі
За тлумачним словником Ожегова С.І.	Потенціал – це фізична величина, що характеризує силове поле в даній точці, або електричний заряд, або величина, яка характеризує запас енергії тіла, що перебуває у певній точці силового поля (електричного, магнітного тощо)
Анчишкін А. І.	Набір ресурсів, які у процесі виробництва приймають форму факторів виробництва
Абалкін Л. І.	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів прив'язана до місця й часу
Мочалов Б. М.	Економічний потенціал країни, галузі, підприємства характеризується об'ємом виробництва матеріальних благ та послуг які можна досягнути у перспективі, при оптимальному використанні наявних ресурсів
Архангельський В. М.	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі
Шевченко Д. К.	Виробничий потенціал – сукупність виробничих ресурсів, об'єднані у процесі виробництва, та мають певні потенційні можливості у сфері виробництва матеріальних благ та послуг
Авдєєнко В. М., Котлов В. А.	Виробничий потенціал промислового підприємства – складна система ресурсів виробництва, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності
Репіна І. М.	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ста-лого функціонування й розвитку підприємства
Лапін С. В.	Економічний потенціал підприємства відображає реальну, фактичну здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів. Максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш повне використання по часу та продуктивності певної кількості наявних економічних ресурсів
Отенко І. П.	Поняття, що означає як діалектичну єдність можливостей, так і процеси їх реалізації, відображає здатності робітників підприємства пізнавати й створювати можливості, інтегруючи у просторі та часі процеси трансформації всіх видів ресурсів для виробництва матеріальних благ і послуг

Сформовано із використанням джерел 16, 27

На нашу думку, сутність поняття «земельно-ресурсний потенціал», варто тлумачити як сукупність природно-територіальних, трудових, матеріальних та економічних ресурсів, що наділені потенціалом для розвитку продуктивних сил та незамінні при формуванні територієзалежних та територіємістких сфер виробництва та природних територіальних комплексів. Математична інтерпретація поняття «земельно-ресурсний потенціал» зводиться до наступного вигляду:

$$\text{ЗРП} = \text{ЗР} + \text{ТР} + \text{ОВФ} + \text{ОЗ}, \text{ де}$$

ЗРП – сукупний земельно-ресурсний потенціал; ЗР – земельні ресурси; ТР – трудові ресурси; ОВФ – основні виробничі фонди; ОЗ – обігові засоби.

У ході дослідження було виділено ряд функціональних властивостей земельно-ресурсного потенціалу:

- комплексність взаємодії (це означає, що в процесі виробництва всі види ресурсів взаємодіють комплексно, обумовлюючи один одного);
- оптимальність співвідношення (ефективність виробництва буде залежати не тільки від сумарного значення земельно-ресурсного потенціалу, але й від оптимального співвідношення всіх видів ресурсів);
- взаємозамінність (всі види ресурсів частково взаємозамінні. Наприклад, погана якість земель може бути частково компенсована матеріальними ресурсами, але до тієї межі, поки в ґрунті є достатня кількість гумусу для вирощування рослин. Якщо гумус в ґрунті відсутній, то компенсувати його іншими видами ресурсів неможливо, тому й виробництво на таких землях є недоцільним. В свою чергу, нестача трудових ресурсів заміню-



**Таблиця 3. Тлумачення поняття «земельно-ресурсний потенціал»**

автори	поняття
Руденко В.П., Осипчук С.О.	1) Сукупна продуктивність усіх використовуваних або тих, що можуть бути використані, земельних ресурсів як засобів виробництва і предметів споживання, що виражається в їхній сукупній суспільній вартості; найважливіша складова природно-ресурсного потенціалу; 2) Здатність земельних ділянок продукувати певну господарську продукцію або бути просторовим базисом життєдіяльності суспільства у конкретних соціально-економічних та історичних межах способів і форм використання земель
Фурдичко О. І.	Сукупність можливостей використання у господарстві природних благ: ґрунту, рослин, тварин, корисних копалин води, кліматичних умов тощо.
Качан С. П.	Здатність природного комплексу або його окремих компонентів задовольняти потреби суспільства в енергії, сировині, здійсненні різноманітних видів господарської діяльності. Величина потенціалу природних ресурсів і потенціалу ландшафтного, на відміну від природно-ресурсного, оцінюється в природних (натуральних) показниках
Олійник Я. Б.	Сукупність природних ресурсів і природних умов, які знаходяться у певних географічних межах і забезпечують задоволення економічних, екологічних, соціальних, культурно-оздоровчих та естетичних потреб суспільства; поняття, що дозволяє зафіксувати фрагмент реальної природи, як цілісності на відміну від окремих природних ресурсів, що складають цей фрагмент
Коротун І. М.	Важливий фактор розміщення продуктивних сил, який включає природні ресурси й умови (тіла та сили у природі, що за певного рівня розвитку продуктивних сил можуть бути використані для задоволення потреб людського суспільства)
Данилишин Б. М.	Міра потенційної можливості будь-якої природної системи (або території) задовольняти різні потреби суспільства; сукупність природних ресурсів і природних умов у певних географічних межах, які забезпечують задоволення потреб суспільства.

Сформовано із використанням джерел 9, 10, 18, 20, 25, 28, 31, 34

ється збільшенням основних виробничих фондів і обігових засобів);

• відтворення (кожен із видів ресурсів може бути в певній мірі відновлений, причому кожному властиві конкретні джерела відтворення.) Так джерелом відтворення земельних ресурсів є раціональне використання землі, дотримання науково-обґрунтованої агротехніки тощо, які сприяють підвищенню продуктивності землі. Джерелом відтворення трудових ресурсів є трудове населення, основних виробничих фондів – капітальні вкладення, обігових засобів – грошові доходи від реалізації продукції [35]. У контексті реформування економічної системи України земля, як базис будь-якої кредитно-фінансової системи, була і залишається основним ресурсом оздоровлення економічної ситуації [22]. Залучення в ефективний обіг земельно-ресурсного потенціалу та удосконалення земельних відносин мають розглядатися як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку України.

#### Висновок

Отже, удосконалення понятійно-термінологічного апарату галуззі буде сприяти функціонуванню системи управління в галузі раціонального вико-

ристання та охорони земель, яка б давала можливість ефективно розвиватися підприємницькій діяльності, створювала б умови збереження і відновлення довкілля, для одержання максимальних фінансових надходжень в бюджеті, підтримуючи, при цьому високий рівень екологічних і соціальних умов життя. Комплексні дослідження земельно-ресурсного потенціалу забезпечать кращу відповідність законодавчої та нормативно-правової бази в галузі регулювання земельних відносин таким чином, щоб землекористування здійснювалось економічно ефективно, екологічно доцільно і соціально обумовлено. А це в свою чергу буде гарантом добробуту суспільства, держави та кожного окремого громадянина України.

#### Список використаних джерел

1. Азрилиян А.Н. Большой бухгалтерский словарь / А.Н. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 574 с.
2. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / [под ред. Д. М. Розенберг]. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
3. Бінчаровська Т. А. Теоретичні підходи до тлумачення економічної сутності об'єктів земельних відносин: землі, земельних ресурсів та земельних ділянок /

- В. Т. Бінчаровська. // Эффективная экономика. [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу:– <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5823>
4. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна] – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с
5. Большой энциклопедический словарь / [гл. ред. А. М. Прохорова]. – 2-е изд-е, перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998 – 1456 с
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь/ А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2001. – 895 с.
7. Бочкарева И.И. Бухгалтерский учет: учебник / Под ред. Я.В. Соколова / И.И. Бочкарева, В.А. Быков и др. – М.: ТК Велби, Издво Проспект, 2004. – 768 с.
8. Верховглядова Н. І., Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №16. – С.29–31
9. Вишневська О.М. Земельно-ресурсний потенціал сільських територій: теоретичні й практичні аспекти : [монографія] / О.М. Вишневська, О.С. Альбещенко, Н.В. Бобровська. – Миколаїв, 2018. – 184 с
10. Данилишин Б. М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України / Б. М. Данилишин, С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко. – К. : ЗАТ «ШЧ ЛАВА», 1999. – 86 с.
11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
12. Економічний словник-довідник [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу:– <https://subject.com.ua/economic/dict/308.html>
13. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
14. Закон України «Про охорону земель» від 19.06.2003 № 962/IV [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/962%2F15>
15. Земельний кодекс України [Електронний ресурс]. – 2002. – Режим доступа до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
16. Земельно-ресурсний потенціал сільських територій: теоретичні й практичні аспекти : [монографія] / О.М. Вишневська, О.С. Альбещенко, Н.В. Бобровська. – Миколаїв, 2018. – 184 с
17. Землі. Терміни та визначення ГОСТ 26640–85 (СТ СЭВ 4472–84). [Електронний ресурс] // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v3453400-85#Text>
18. Качан Є. П. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : навч. посіб. / Є. П. Качан. – К. : Юридична книга, 2005. – 704 с.
19. Конституція України № 254к/96ВР від 28 червня 1996 року [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – С. 141. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96вр>
20. Коротун І. М. Природні умови та ресурси / І. М. Коротун, Л. К. Коротун, С.І. Коротун. – Х. : Освіта, 2006. – 380 с.
21. Логистика: Терминологический словарь / [под ред. А. Н. Родников]. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
22. Ложникова А.В. Рента и рентная политика: трансформация в условиях модернизации экономики России: дисс. док. экон. наук.: Томск, ТГУ, 2011. – 404 с.
23. Майданевич Ю.П. Визначення активів підприємства та їх класифікація / Ю.П. Майданевич // Вісник ЖГП. – 2002. – № 20. – С.166–169.
24. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник [У двох томах] / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Усєнко, С.І. Юрій. – Т. 1. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
25. Олійник Я. Б. Основи екології / Я. Б. Олійник, П. Г. Шищенко, О. П. Гавриленко. – К. : Знання, 2012. – 558 с.
26. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. Учебник для техн. фак. торг. вузов / И.Г. Бережной, В.Н. Маргелов, Г.А. Петров, В.И. Семенов, М.И. Беляев. – 2-е изд. переработ. и доп. – М.: Экономика, 1980. – 296 с.
27. Рідей Н.М. Природно-ресурсний потенціал агро-екосистем: аналіз понятійно-категоріального апарату, обґрунтування сучасних трактувань / Н. М. Рідей, А. А. Горбатенко, Ю. А. Кучеренко, О. М. Пашутіна // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – № 3. – С. 13–21. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA\\_2013\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2013_3_4).
28. Руденко В.П. Природно-ресурсний потенціал природних районів України / В.П. Руденко, В.Я. Вацєба. – Чернівці: Рута, 2001. – 268 с.
29. Саблук П.Т. Развитие земельных отношений в Украине / П.Т. Саблук. – Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2006. – 396с.
30. Сидор В. Д. Теоретичні підходи до визначення ознак земельної ділянки / В. Д. Сидор. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2014. – С. 97–100
31. Словник-довідник з агроєкології / за ред. О. І. Фурдичка. – К. : Основа, 2007. – 272 с.
32. Советский энциклопедический словарь / [под ред. А. М. Прохорова]. – М.: «Советская энциклопедия», 1980. – 1600 с.

33. Титова Н. І. Землі сільськогосподарського призначення: поняття, особливості, склад (правові аспекти) / Н. І. Титова // Землі сільськогосподарського призначення: право громадян України: [наук. — навч. посіб.] / за ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. І. Титової. — Львів, 2005. — С. 9–28.

34. Толстоухов А. В. Екологічна енциклопедія : у 3 т. / ред. А. В. Толстоухов. — К. : ТОВ «Центр екологічної освіти та інформації», 2008. — Т. 3 : О–Я. — 472 с.

35. Третяк А. М. Управління земельними ресурсами За редакцією професора А. М. Третяка. Навчальний посібник. — Вінниця: Нова Книга, 2006 — 360 с.

36. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. — 2003. — Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

37. Чумаченко О. М. Особливості використання земельних ресурсів європейських країн / О. М. Чумаченко, Є. В. Кривов'яз // Формування ринкових відносин в Україні. — 2019. — № 9. — С. 88–96. // [Електронний ресурс]. Url: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_9_15)

38. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский / [под ред. Дж. Блэк]. — М.: Весь Мир, 2000. — 840 с.

39. Экономическая энциклопедия / [гл. ред. Л. И. Абалкин]. — М.: Экономика, 1999. — 1022 с.

## References

1. Azrylyyan A.N. Bol'shoi bukhgalterskiy slovar' / A.N. Azrylyyan. — М.: Ynstytut novoy ekonomyky, 1999. — 574 s.

2. Byznes y menedzhment. Termynolohicheskiy slovar' / [pod red. D. M. Rozenberh]. — М.: YNFRA-M, 1997. — 464 s.

3. Bincharovs'ka T. A. Teoretychni pidkhody do tлумachennya ekonomichnoyi sutnosti ob'yektiv zemel'nykh vidnosyn: zemli, zemel'nykh resursiv ta zemel'nykh dil'yanok / V. T. Bincharovs'ka. // Efektyvna ekonomika. [Elektronnyy resurs]. — 2017. — Rezhym dostupu do resursu:— <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5823>

4. Bol'shoi ekonomicheskyy slovar' / [pod red. A. N. Azrylyyana] — 4-e yzd., pererab. y dop. — М.: Ynstytut novoy ekonomyky, 1999. — 1248 s

5. Bol'shoi entsyklopedycheskiy slovar' / [hl. red. A. M. Prokhorova]. — 2-e yzd-e, pererab. y dop. — М.: Bol'shaya Rossyyskaya entsyklopedyya, 1998 — 1456 s

6. Borysov A.B. Bol'shoi ekonomicheskyy slovar' / A.B. Borysov. — М.: Knyzhnyy myr, 2001. — 895 s.

7. Bochkareva Y.Y. Bukhgal'terskiy uchet: uchebnyk / Pod red. Ya.V. Sokolova / Y.Y. Bochkareva, V.A. Vykov y dr. — М.: TK Velby, Yzd'vo Prospekt, 2004. — 768 s.

8. Verkhohlyadova N. I., Pys'menna O. B. Klasyfikatsiya resursiv ta yiyi znachennya dlya upravlinnya resursoszberezhennyam // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. — 2015. — № 16. — S.29–31

9. Vyshnevs'ka O.M. Zemel'no-resursnyy potentsial sil's'kykh terytoriy: teoretychni y praktychni aspekty : [monohrafiya] / O.M. Vyshnevs'ka, O.S. Al'beschenko, N.V. Bobrovs'ka. — Mykolayiv, 2018. — 184 s

10. Danylyshyn B. M. Pryrodno-resursnyy potentsial staloho rozvytku Ukrayiny / B. M. Danylyshyn, S. I. Dorohuntsov, V. S. Mishchenko. — К. : ZAT «ShCh LAVA», 1999. — 86 s.

11. Ekonomichna entsyklopediya: U tr'okh tomakh. T. 1. / Redkol.: ...S. V. Mochernyy (vidp. red.) ta in. — К.: Vydavnychyy tsestr «Akademiya», 2000. — 864 s.

12. Ekonomichnyy slovnyk-dovidnyk [Elektronnyy resurs]. — 2020. — Rezhym dostupu do resursu:— <https://subject.com.ua/economic/dict/308.html>

13. Zahorodniy A.H. Finansovo-ekonomichnyy slovnyk / A.H. Zahorodniy, H.L. Voznyuk. — К.: Znannya, 2007. — 1072 s.

14. Zakon Ukrayiny «Prookhoronuzemel'» vid 19.06.2003 № 962!IV [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/962!15>

15. Zemel'nyy kodeks Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. — 2002. — Rezhym dostupu do resursu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.

16. Zemel'no-resursnyy potentsial sil's'kykh terytoriy: teoretychni y praktychni aspekty : [monohrafiya] / O.M. Vyshnevs'ka, O.S. Al'beschenko, N.V. Bobrovs'ka. — Mykolayiv, 2018. — 184 s

17. Zemli. Terminy ta vyznachennya HOST 26640-85 (ST S3V 4472-84). [Elektronnyy resurs] // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v3453400-85#Text>

18. Kachan Ye. P. Rozmishchennya produktyvnykh syl i rehional'na ekonomika : navch. posib. / Ye. P. Kachan. — К. : Yurydychna knyha, 2005. — 704 s.

19. Konstytutsiya Ukrayiny № 254k/96VR vid 28 chervnya 1996 roku [Elektronnyy resurs] // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR). — 1996. — № 30. — S. 141. — Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96vr>

20. Korotun I. M. Pryrodni umovy ta resursy / I. M. Korotun, L. K. Korotun, S.I. Korotun. — Kh. : Osvita, 2006. — 380 s.

21. Lohystyka: Termynolohicheskiy slovar' / [pod red. A. N. Rodnykov]. — 2-e yzd., yspr. y dop. — М.: YNFRA-M, 2000. — 352 s.

22. Lozhnykova A.V. Renta y rentnaya polityka: transformatsyya v uslovyyakh modernyzatsyy ekonomyky

Rossyy: dyss. dok. ekon. nauk.: Tomsk, THU, 2011. – 404 s.

23. Maydanevych Yu.P. Vyznachennya aktyviv pidpryyemstva ta yikh klasyfikatsiya / Yu.P. Maydanevych // Visnyk ZhHP. – 2002. – № 20. – S.166–169.

24. Mochernyy S.V. Ekonomichnyy entsyklopedychnyy slovnyk [U dvokh tomakh] / C.V. Mochernyy, Ya.S. Larina, O.A. Us) tenko, S.I. Yuriy. – T. 1. – L'viv: Svit, 2005. – 616 s.

25. Oliynyk Ya. B. Osnovy ekolohiyi / Ya. B. Oliynyk, P. H. Shyshchenko, O. P. Havrylenko. – K. : Znannya, 2012. – 558 s.

26. Orhanyzatsyya proyzvodstva y obsluzhyvaniya na predpryyatyakh obshchestvennoho pytannya. Uchebnyk dlya tekhn. fak. torh. vuzov / Y.H. Berezhnoy, V.N. Marhelev, H.A. Petrov, V.Y. Semenov, M.Y. Belyaev. – 2-e yzd. pererabot. y dop. – M.: Ekonomika, 1980. – 296 s.

27. Ridey N. M. Pryrodno-resursnyy potentsial ahroekosystem: analiz ponyatiyno-katehorial'noho aparatu, obgruntuvannya suchasnykh traktuvan' / N. M. Ridey, A. A. Horbatenko, Yu. A. Kucherenko, O. M. Pashutina // Visnyk Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarynoyi akademiyi. – 2013. – № 3. – S. 13–21. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA\\_2013\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2013_3_4).

28. Rudenko V.P. Pryrodno-resursnyy potentsial pryrodnykh rayoniv Ukrainy / V.P. Rudenko, V.Ya. Vatseba. – Chernivtsi: Ruta, 2001. – 268 s.

29. Sabluk P.T. Rozvytok zemel'nykh vidnosyn v Ukraini / P.T. Sabluk. – Kyiv: NNTs «Instytut ahrarynoyi ekonomiky», 2006. – 396s.

30. Sydor V. D. Teoretychni pidkhody do vyznachennya oznak zemel'noyi dilyanky / V. D. Sydor. // Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. – 2014. – S. 97–100

31. Slovnyk-dovidnyk z ahroekolohiyi / za red. O. I. Furdychka. – K. : Osnova, 2007. – 272 s.

32. Sovetskyy entsyklopedycheskyy slovar' / [pod red. A. M. Prokhorova]. – M.: «Sovetskaya entsyklopedyya», 1980. – 1600 s.

33. Tytova N. I. Zemli sil's'kohospodars'koho pryznachennya: ponyattya, osoblyvosti, sklad (pravovi aspekty) / N. I. Tytova // Zemli sil's'kohospodars'koho pry-

znachennya: pravo hromadyan Ukrainy: [nauk. –navch. posib.] / za red. d-ra yuryd. nauk, prof. N. I. Tytovoyi. – L'viv, 2005. – S. 9–28.

34. Tolstoukhov A. V. Ekolohichna entsyklopediya : u 3 t. / red. A. V. Tolstoukhov. – K. : TOV «Tsentral'no-ekolohichnoyi osvity ta informatsiyi», 2008. – T. 3 : O-Ya. – 472 s.

35. Tretyak A. M. Upravlinnya zemel'nymy resursamy Za redaktsiyeyu profesora A. M. Tretyaka. Navchal'nyy posibnyk. – Vinnytsya: Nova Knyha, 2006 – 360 s.

36. Tsyvil'nyy kodeks Ukrainy [Elektronnyy resurs]. – 2003. – Rezhym dostupu do resursu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

37. Chumachenko O. M. Osoblyvosti vykorystannya zemel'nykh resursiv yevropeys'kykh krayin / O. M. Chumachenko, Ye. V. Kryvov'yaz // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2019. – № 9. – S. 88–96. // [Elektronnyy resurs].Url:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/fr-vu\\_2019\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fr-vu_2019_9_15)

38. Ekonomika: Tolkovy slovar'. Anhlo-russky / [pod red. Dzh. Blak]. – M.: Ves' Myr, 2000. – 840 s.

39. Ekonomichna entsyklopediya / [hl. red. L. Y. Abalkyn]. – M.: Ekonomika, 1999. – 1022 s.

#### Дані про автора

**Чумаченко Олександр Миколайович,**

доцент кафедри землевпорядного проектування, к. е. н., Національний університет біоресурсів і природокористування України

e-mail: anchumachenko@ukr.net

#### Данные об авторе

**Чумаченко Александр Николаевич,**

доцент кафедры землеустроительного проектирования, к. э. н., Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

e-mail: anchumachenko@ukr.net

#### Data about the author

**Alexander Chumachenko,**

PhD in Economics, lecturer, Department of Land-Use planning

e-mail: anchumachenko@ukr.net

## Регулювання відносин управління якістю в сфері туризму

**Предметом дослідження** є регулювання відносин управління якістю в сфері туризму.

**Мета дослідження** – конкретизувати систему регулювання відносин з управління якістю в сфері туризму.

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

**Результати роботи.** У статті визначені рівні регулювання відносин у сфері якості (в адаптації до сфери туризму). Окреслені основні шляхи реалізації державної політики в галузі туризму. Наведені державні стандарти України, що встановлюють вимоги та правила здійснення діяльності суб'єктами туристичної індустрії.

**Висновки.** Результатами проведеного дослідження стали наступні висновки. Конкретизовано систему регулювання відносин з управління якістю в сфері туризму, яка реалізується через відповідну нормативну документацію та організаційні заходи, що здійснюються міжнародними організаціями, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, суб'єктами туристичної індустрії на кількох ієрархічних рівнях: мегаекономічному, макроекономічному, мезорівні, мікрорівні та на рівні туристичної послуги. Частина органів регулювання створені спеціально для регулювання відносин у сфері якості, інші виконують регулятивні відносини як один із видів своєї діяльності.

**Ключові слова:** підприємство, туризм, регулювання відносин, рівні, конкурентоспроможність, інформація, управління якістю, інновації, ефективність, ринок.

ЧОБАЛЬ Л.Ю.  
ТОРОНИЙ Л.І.

## Регулирование отношений управления качеством в сфере туризма

**Предметом исследования** является регулирование отношений управления качеством в сфере туризма.

**Цель исследования** – конкретизировать систему регулирования отношений по управлению качеством в сфере туризма.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье определены уровни регулирования отношений в сфере качества (в адаптации к сфере туризма). Обозначены основные пути реализации государственной политики в области туризма. Представлены государственные стандарты Украины, устанавливающие требования и правила осуществления деятельности субъектами туристической индустрии.

**Выводы.** Результатами проведенного исследования явились следующие выводы. Конкретизирована система регулирования отношений по управлению качеством в сфере туризма, которая реализуется через соответствующую нормативную документацию и организационные мероприятия, осуществляемые международными организациями, государственными и местными органами власти, общественными организациями, субъектами туристической индустрии на нескольких иерархических уровнях: мегаэкономическом, макроэкономическом, мезоуровне, микроуровне и на уровне туристической услуги. Часть органов регулирования создана специально для регулирования отношений в сфере качества, другие выполняют регулятивные отношения как один из видов своей деятельности.

**Ключевые слова:** предприятие, туризм, регулирование отношений, уровни, конкурентоспо-

## Regulation of quality management relations in the field of tourism

**The subject of the study** is the regulation of quality management relations in the field of tourism.

**The purpose of the study** is to specify the system of regulation of quality management relations in the field of tourism.

**Research methods.** The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

**Results of work.** The paper defines the levels of regulation of relations in the field of quality (in adaptation to the field of tourism). The main ways to implement state policy in the field of tourism are outlined. The state standards of Ukraine, which establish the requirements and rules of activity of the subjects of the tourist industry, are established.

**Conclusions.** The results of the conducted study were the following conclusions. The system of regulation of quality management relations in the field of tourism, which is implemented through relevant regulations and organizational activities carried out by international organizations, state and local authorities, NGOs, tourism industry entities at several hierarchical levels: megaeconomic, macroeconomic, meso, micro and at the level of tourist services. Part of the regulatory authorities is created specifically to regulate relations in the field of quality, others perform regulatory relations as one of the types of its activity.

**Keywords:** enterprise, tourism, regulation of relations, levels, competitiveness, information, quality management, innovations, efficiency, market.

**Постановка проблеми.** Теоретико-методологічний аналіз сучасної парадигми управління якістю свідчить, що поліпшення якості виступає однією з умов інтенсифікації розвитку економіки, підвищення ефективності виробничих процесів та підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності на світовому та внутрішньому ринку. Проблема якості в більшості країн з розвинутою економікою розглядається як проблема, що має загальнонаціональний характер.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад в формуванні теоретико-практичної наукової бази механізму управління якістю внесли дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Лойко, Л. Лосюк, О. Момота, М. Шаповала, А. Грехема, Е. Демінга, К. Ісікави, Ф. Кросбі, К. Хьюберта та інших. Однак, управління якістю туристичного продукту розглядається без врахування спроможності сфери туризму країни надавати якісні туристичні послуги та впливу на цей процес системи управління якістю на підприємствах сфери туризму і тому потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – конкретизувати систему регулювання відносин з управління якістю в сфері туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Регулювання відносин у сфері якості здійснюється міжнародними організаціями, державними та місцевими органами влади на ієрархічних рівнях: мегаекономічному; макроекономічному; мезорівні; мікрорівні та на рівні окремої туристичної послуги.

Найвищим виступає мегаекономічний рівень нормативного регулювання відносин у сфері якості послуг. Регулювання на цьому рівні здійснюється через міжнародні угоди, ратифіковані в Україні; міжнародні стандарти серії ISO та IEC, міждержавні стандарти (ГОСТ).

Макроекономічний рівень регулювання представлений законодавчою базою України. Нормативно-правова база туристичної діяльності регулюється як спеціальним, так і загальним законодавством. На сьогодні регулювання туристичної діяльності відбувається відповідно до положень достатньо значної кількості спеціальних законодавчих актів та документів.

Закон України «Про туризм», прийнятий Верховною радою України в 1995 році, встановлює загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму. Цим нормативно-пра-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

вовим актом встановлюються основні шляхи реалізації державної політики в галузі туризму, які безпосередньо забезпечують регулювання якості комплексного туристичного продукту. А саме: нормативне регулювання відносин у галузі туризму; ліцензування в галузі туризму, стандартизація і сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу [7].

Державні стандарти України (ДСТУ) – стандарти, розроблені відповідно до чинного законодавства України, що встановлюють для загального та багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості, розроблені на основі консенсусу та затверджені уповноваженим органом. Державні стандарти розробляються на основі міжнародних, регіональних (європейських) стандартів у відповідності до наукових досягнень знань та практики.

Державні стандарти України, що встановлюють вимоги та правила здійснення діяльності суб'єктами туристичної індустрії представлено на рисунку.

Україною впроваджуються світові вимоги та тенденції з управління якістю шляхом прийняття стандартів серії ДСТУ, які є тотожним перекладом ISO 9000 та містить положення, які відповідають чинному законодавству [5, с. 15]. На державному рівні регулювання важливе значення має діяльність громадських організацій. Ос-

новними з них є: Українська асоціація з якості (УАЯ), Українське товариство якості (УТЯ), приватна організація СЕРТИКОМ, Академія якості (АЯ), Український міжнародний фонд якості (УМФЯ) та інші. Приватна організація «СЕРТИКОМ» і Академія якості створені як консультаційні організації, до сфери діяльності яких, відповідно, належать надання консультаційних послуг у сфері сертифікації, забезпечення та поліпшення якості продукції, проведення навчання тощо. Діяльність громадських організацій зробила вагомий внесок в розробку теоретико-методологічної бази із регулювання та забезпечення якості надання туристичних послуг.

Наступний рівень для розгляду – мезорівень. На даному рівні органами регулювання є міністерства, технічні управління, міські адміністрації тощо, які визначають рівень забезпечення та розвитку відносин у сфері якості туристичних послуг у своєму регіоні або налагодженій галузі, що функціонує в даному регіоні та відповідно регламентують і впроваджують накази, розпорядження, програми тощо. Дані документи визначають основні засади діяльності організацій та підприємств відповідного регіону, що регулюють відносини з приводу забезпечення якості туристичної послуги [1, с. 114].

На рівні туристичного підприємства якість послуг регламентується відповідно до виданих документів вищих органів регулювання та забезпечується на основі створення відділів стандартизації, управління якістю тощо.



**Державні стандарти України, що встановлюють вимоги та правила здійснення діяльності суб'єктами туристичної індустрії \***

\* складено авторами за [6]

**Висновки**

Конкретизовано систему регулювання відносин з управління якістю в сфері туризму, яка реалізується через відповідну нормативну документацію та організаційні заходи, що здійснюються міжнародними організаціями, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, суб'єктами туристичної індустрії на кількох ієрархічних рівнях: мегаекономічному, макроекономічному, мезорівні, мікрорівні та на рівні туристичної послуги. Частина органів регулювання створені спеціально для регулювання відносин у сфері якості, інші виконують регулятивні відносини як один із видів своєї діяльності.

**Список використаних джерел**

1. Бондаренко О. О. Державне регулювання туризму на регіональному рівні. Право та державне управління: зб. наук. праць. 2011. № 2. С. 112–118.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
4. 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.
5. Гордієнко І. С. Міжнародний туризм. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (6). С. 15–18.
6. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. ДНАОП: законодавча база: сайт. 2006. URL: [https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ\\_4527\\_2006](https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ_4527_2006)
7. Закон України «Про туризм». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. № 13. Ст. 180.
8. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 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 сучасно-

му 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. Bondarenko, O. O. (2011). Derzhavne rehulyuvannya turyzmu na rehional'nomu rivni [State regulation of tourism at the regional level]. In Pravo ta derzhavne upravlinnya [Law and Public Administration]: Vol. 2 (pp. 112–118). Zaporizhzhya: Classic Private University. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].
3. 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].
4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavysch 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].
5. Hordiyenko, I. S. (2011). Mizhnarodnyy turyzm [International tourism]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (6) (pp. 15–18). [in Ukrainian].
6. DSTU 4527:2006. Posluhy turystychni. Zasoby rozmishchennya. Terminy ta vyznachennya [DSTU 4527:2006. Tourist services. Accommodation facilities. Terms and definitions] (2006). DNAOP: legal



framework: Website. URL: [https://dnaop.com/html/59525/doc-DSTU\\_4527\\_2006](https://dnaop.com/html/59525/doc-DSTU_4527_2006) [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro turizm» [Law of Ukraine "On Tourism"] (2004). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy – The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 13, Art. 180. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [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**

**Чобаль Людмила Юрївна,**

к.е.н., доцент Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: lchobal@ukr.net

**Тороній Лариса Іванівна,**

старший викладач Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Данные об авторах**

**Чобаль Людмила Юрьевна,**

к.э.н., доцент Ужгородского торгово-экономического института Государственного торгово-экономического университета;

e-mail: lchobal@ukr.net

**Тороний Лариса Ивановна,**

старший преподаватель Ужгородского торгово-экономического института Государственного торгово-экономического университета

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about the authors**

**Lyudmyla Chobal,**

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

e-mail: lchobal@ukr.net

**Larysa Toroniy,**

Senior Lecturer of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

## Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції

**Предметом дослідження** є підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції.

**Мета дослідження** – удосконалити методичні підходи до проведення аналізу ефективності збуту продукції підприємства.

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

**Результати роботи.** У статті виділено три напрями аналізу ефективності збуту продукції. Визначено показники маркетингової діяльності підприємства. Наведений перелік базових показників, які характеризують збут продукції. Окреслено показники перспективності каналів реалізації.

**Висновки.** Як інструмент виявлення порушень у системі маркетингу підприємства, до якої входить і збут продукції, можна використовувати систему маркетинг–аудиту – системну періодичну ревізію зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми, метою яких є виявлення вузьких місць у системі маркетингу й формування рекомендацій для керівництва з підвищення ефективності маркетингової діяльності. Для здійснення адаптації системи збуту підприємства доцільно проводити в рамках маркетингового аудиту аналіз ефективності збуту продукції. Такий аналіз являє собою систему збуту продукції за трьома напрямками: аналіз позиції підприємства на товарному ринку; аналіз рентабельності реалізації продукції підприємства; аналіз ефективності каналів реалізації, які використовуються підприємством при збуті продукції.

**Ключові слова:** підприємство, маркетинг, збут, конкурентоспроможність, продукція, ефективність, ринок, інформація, інновації, інвестиції.

МЕЛЬНИК А.М.

ВИЗДРИК В.С.

## Повышение эффективности деятельности предприятий за счет усовершенствования системы сбыта продукции

**Предметом исследования** является повышение эффективности деятельности предприятий за счет усовершенствования системы сбыта продукции.

**Целью исследования** является усовершенствование методических подходов к проведению анализа эффективности сбыта продукции предприятия.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье выделено три направления анализа эффективности сбыта продукции. Определены показатели маркетинговой деятельности предприятия. Приведен список базовых характеристик, характеризующих сбыт продукции. Обозначены показатели перспективности каналов реализации.

**Выводы.** В качестве инструмента для выявления нарушений в системе маркетинга предприятия, в которую входит и сбыт продукции, можно использовать систему маркетинг–аудита – системную периодическую ревизию внешней среды маркетинга, целей, стратегий и видов маркетинговой деятельности фирмы, целью которых является выявление узких мест в системе маркетинга и формирование рекомендаций для руководства по повышению эффективности маркетинговой деятельности. Для воплощения адаптации системы сбыта компании целесообразно проводить в рамках рекламного аудита анализ эффективности сбыта продукции. Такой анализ представляет собой систему сбыта продукции по трем направлениям: анализ позиции предприятия на товар-

ном рынке; анализ рентабельности реализации продукции компании; анализ эффективности каналов реализации, используемых предприятием при сбыте продукции.

**Ключевые слова:** предприятие, маркетинг, сбыт, конкурентоспособность, продукция, эффективность, рынок, информация, инновации, инвестиции.

MELNYK O.M.  
VYZDRYK V.S.

## Improving the efficiency of enterprises activity by improving the sales of products system

**The subject of the study** is to increase the efficiency of enterprises activity by improving the sales of products system.

**The purpose of the study** is to improve methodological approaches to conduction the analysis of the effectiveness of sales of enterprise products.

**Research methods.** The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

**Results of work.** The paper identifies three areas of analysis of sales of products efficiency. The indicators of marketing activity of the enterprise are determined. The list of basic indicators that characterize sales of products is given. Indicators of prospects of sales channels are outlined.

**Conclusions.** As a tool to identify violations in the marketing system of the enterprise, which includes sales, you can use the marketing audit system – a systematic periodic audit of the external marketing environment, goals, strategies and certain marketing activities of the company, aimed at identifying bottlenecks in marketing system and formation of recommendations for management to improve the effectiveness of marketing activities. To adapt the sales system of the enterprise, it is advisable to conduct an analysis of the effectiveness of sales of products within the marketing audit. This analysis is a system of product sales in three areas: analysis of the company's position in the commodity market; analysis of profitability of sales of enterprise products; analysis of the effectiveness of sales channels used by the company in the sale of products.

**Keywords:** enterprise, marketing, sales, competitiveness, products, efficiency, market, information, innovations, investments.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових умов і стабілізація економічних процесів в Україні значною мірою залежать від ефективності управління підприємств. У цих умовах збутову політику підприємств слід розглядати як економічну систему, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з діловими партнерами, конкурентами, посередниками та органами державного управління. В умовах ризику, невизначеності вирішення складних завдань гармонізації інтересів підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища сприяє формування системи збуту підприємств. Побудова такої системи робить цю проблему актуальною для вітчизняних підприємств і зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів та напрямів подальшого вдосконалення управління збутовою діяльністю для забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми збутової діяльності розглядали-

ся на теоретичному і методологічному рівнях такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як: Р. Акофф, Ю. Красовський, В. Пилипенко, В. Радаєв та інші. Однак, певні теоретичні та науково-практичні проблеми формування системи збуту підприємств розроблені недостатньо повно і тому потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – удосконалити методичні підходи до проведення аналізу ефективності збуту продукції підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення адаптації системи збуту підприємства доцільно проводити в рамках маркетингового аудиту аналіз ефективності збуту продукції. Такий аналіз являє собою систему збуту продукції за трьома напрямками: аналіз позиції підприємства на товарному ринку; аналіз рентабельності реалізації продукції підприємства; аналіз ефективності каналів реалізації, які використовуються підприємством при збуті продукції.

Аналіз позиції підприємства на товарному ринку, по суті, є складовою маркетингового дослідження кон'юнктури товарного ринку. У ньому виділено дві складові – аналіз прибутковості окремих сегментів ринку, на яких підприємство веде чи планує вести збут своєї продукції, й аналіз зміни частини ринку порівняно із запланованим збутом продукції та в динаміці.

Другий напрям аналізу ефективності збуту продукції передбачає аналіз рентабельності збуту й будується на складових, які характеризують оборотність товарів на складах, співвідношення прибутку та витрат при реалізації продукції, оцінки рентабельності просування продукції, активності персоналу, який займається збутом продукції підприємства. Ця частина аналізу може виконуватися планово-економічним відділом підприємства.

Аналіз ефективності каналів реалізації являє собою сукупність кількісних і якісних оцінок функціонування кожного каналу реалізації, який використовується підприємством для визначення загального рівня ефективності системи збуту в таких розрізах: прибутковість; стабільність; перспективність; рівень сервісу споживачів.

Дані для проведення аналізу збутової діяльності підприємства можуть бути отримані при проведенні фінансового й управлінського аудиту, аудиту персоналу. Основою системи аналізу є методологія визначення конкурентоспроможності підприємства, показники маркетингової діяльності підприємства. До останніх належать показники: активності вивчення ринку, активності збутової діяльності, прибутковості, активності стратегії. Глибина проведеного аналізу залежить від можливостей підприємства, системи його внутрішнього аудиту, ведення на ньому маркетингових досліджень кон'юнктури ринку.

Кількісне оцінювання може включати в себе визначення основних точок і методів контролю, розрахунок показників, які дають змогу зробити висновки про рівень ефективності збуту продукції. Кожне підприємство може вводити ті чи інші системи показників для оцінювання власного стану і рівня ділової активності.

Для оцінювання прибутковості каналів реалізації пропонується розрахувати показник рентабельності каналу реалізації, який показує віддачу прибутку на витрати з організації робіт з тим чи іншим (іншими) торговими посередниками, власними збутовими організаціями. Для визна-

чення рівня стабільності каналів реалізації, які використовуються чи плануються для використання в збуті продукції, можна використовувати статистичні показники, такі як коефіцієнт варіації прибутку каналу реалізації, середньоквадратичне відхилення прибутку каналу реалізації.

Показники перспективності каналу реалізації повинні характеризувати процес збуту продукції по каналу реалізації з точки зору ефективності його функціонування в майбутньому. На їх основі підприємство планує подальші заходи щодо роботи з партнерами зі збуту чи, навпаки, приходить до рішення про припинення співпраці. У цю систему показників необхідно включити показники динаміки обсягів продажів по каналу реалізації, зміни рентабельності реалізації продукції через канал реалізації, прибуток від довгострокових договорів і прибуток від короткострокових договорів, частку обсягів замовлення продукції по каналу реалізації в загальному обсязі замовлень підприємства, зміну частки замовлень продукції по каналу реалізації.

Аналіз витрат на реалізацію є складовою аналізу загальних витрат підприємства. Показники витрат на 1 гривню реалізації продукції та темпи їх зростання дають змогу оцінити ефективність збуту продукції з точки зору рентабельності її організації.

Активність персоналу, зайнятого в реалізації продукції підприємства, може бути досліджена за допомогою таких показників, як частка обсягу реалізації продукції, що припадає на одного торгового агента, зміна обсягів реалізації продукції (обігу) на одного продавця й число договорів на одного торгового агента, число відвідувань посередників.

Дана система показників враховує і внутрішні, і зовнішні фактори, які впливають на ефективність збуту продукції. Розрахунок показників у динаміці дає змогу визначити тенденцію їх зміни. Напрямок змін свідчить про можливість зниження чи підвищення ефективності по кожному блоку даної системи.

### Висновки

Як інструмент виявлення порушень у системі маркетингу підприємства, до якої входить і збут продукції, можна використовувати систему маркетинг-аудиту – системну періодичну ревізію зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми, метою яких є виявлення вузьких місць у системі

маркетингу й формування рекомендацій для керівництва з підвищення ефективності маркетингової діяльності. Для здійснення адаптації системи збуту підприємства доцільно проводити в рамках маркетингового аудиту аналіз ефективності збуту продукції. Такий аналіз являє собою систему збуту продукції за трьома напрямками: аналіз позиції підприємства на товарному ринку; аналіз рентабельності реалізації продукції підприємства; аналіз ефективності каналів реалізації, які використовуються підприємством при збуті продукції.

### Список використаних джерел

1. Белорус О. Г., Лукьяненко Д. Г. Глобальные трансформации и стратегии развития. К.: Ориане, 2000. 424 с.
2. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента. К.: Эльга–Н, 2001. 536 с.
3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
4. Воронова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. К.: Техника, 2000. 152 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. Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семіноженко В. П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. 336 с.
8. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во НН–ВК «АТБ», 2021. 189 с.
9. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2022. 191 с.
10. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
11. 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.

12. 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.

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

14. 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. Belarus, O. G., & Lukyanenko, D. G. (2000). Global'nyye transformatsii i strategii razvitiya [Global transformations and development strategies]. Kyiv: Oriyane. [in Russian].
2. Blank, I. A. (2001). Osnovy investitsionnogo menedzhmenta [Fundamentals of investment management]. Kyiv: Elga–N. [in Russian].
3. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].
4. Voronova, A. E. (2000). Podderzhka konkurentosposobnogo potentsiala predpriyatiya [Support for the competitive potential of the enterprise]. Kyiv: Tekhnika. [in Russian].
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. Halchynskyy, A. S., Heyets, V. M., Kinakh, A. K., & Semynozhenko, V. P. (2002). Innovatsiyna stratehiya ukrayins'kykh reform [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Knowledge of Ukraine. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

10. 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].

11. 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].

12. 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].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni 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].

14. 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**

**Мельник Олександра Михайлівна,**

к.е.н., доцент, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана П. Сагайдачного  
e-mail: lmmlviv@gmail.com

**Виздрік Віталій Степанович,**

д.і.н., професор, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана П. Сагайдачного  
e-mail: v.vyzdryk05@gmail.com

**Данные об авторах**

**Мельник Александра Михайловна,**

к.э.н., доцент, Национальная академия сухопутных войск имени гетмана П. Сагайдачного  
e-mail: lmmlviv@gmail.com

**Выздрік Віталій Степанович,**

д.и.н., профессор, Национальная академия сухопутных войск имени гетмана П. Сагайдачного  
e-mail: v.vyzdryk05@gmail.com

**Data about the authors**

**Oleksandra Melnyk,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy  
e-mail: lmmlviv@gmail.com

**Vitaliy Vyzdryk,**

Dr.Sci. of History, Professor, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy  
e-mail: v.vyzdryk05@gmail.com

# РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 338.244.47:33.03:332.145(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678185>

МІЗЮК Б.М., ШКІЛЬНЯК М.М.,  
ДЖЕГУР Г.В., ПОЛІКРОВСЬКИЙ Р.С.

## Інноваційні методика проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання інноваційних методик проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19 обумовлюється відсутністю єдиного алгоритму та моделі даного процесу.

**Постановка проблеми.** Процес управління проектами залежить від зовнішнього середовища, яке характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Вплив децентралізації та пандемії COVID-19 перевінив здатність організацій ефективно здійснювати регіональні проекти та програми. Швидка й результативна адаптація до нових умов є однозначним пріоритетом. Способи пристосування до сучасних викликів різняться, тому слід проаналізувати також етапи реагування на них. Зазначені факти актуалізують тему дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити інноваційні методика проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано історично-логічний метод; метод систематизації, класифікації й теоретичного узагальнення; метод логічного аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що для удосконалення існуючого процесу управління проектами організацій необхідно ввести принципи соціального підприємництва у проектну діяльність. Розроблено інструменти оцінювання сталості проектів за актуальними в умовах децентралізації критеріями, надано рекомендації з приводу етапів реагування організації на виклики пандемії COVID-19. Проведено аналіз та прогнозування показників інноваційності, а саме інтегрального показника інноваційного потенціалу, індексу інноваційної інтенсивності та індексу зовнішнього співробітництва організацій за допомогою трендових моделей.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності організацій для підвищення ефективності проектного менеджменту.

**Висновки за статтю.** На базі проведених досліджень і аналізу існуючих методологій проектного менеджменту, розроблено концептуальну модель управління проектами, адаптовану до конкретного контексту організацій. Запропоновано інноваційну модель проектного менеджменту, що включає принципи сталості.

**Ключові слова:** інноваційні методики, проектний менеджмент, організація, політика, сталий розвиток регіону, децентралізація, COVID–19.

МИЗЮК Б.М., ШКОЛЬНЯК М.М.,  
ДЖЕГУР Г.В., ПОЛИКРОВСКИЙ Р.С.

## **Инновационные методики проектного менеджмента организаций в контексте реализации политики устойчивого развития региона в условиях децентрализации и COVID–19**

**Актуальность темы исследования.** Исследование вопроса инновационных методик проектного менеджмента организаций в контексте реализации политики устойчивого развития региона в условиях децентрализации и COVID–19 обуславливается отсутствием единого алгоритма и модели данного процесса.

**Постановка проблемы.** Процесс управления проектами зависит от внешней среды, которая характеризуется изменчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. Влияние децентрализации и пандемии COVID–19 проверило способность организаций эффективно осуществлять региональные проекты и программы. Быстрая и результативная адаптация к новым условиям – однозначный приоритет. Способы приспособления к современным вызовам различаются, поэтому следует проанализировать этапы реагирования на них. Указанные факты актуализируют тему исследования.

**Постановка целей и задач исследования** – исследовать инновационные методики проектного менеджмента организаций в контексте реализации политики устойчивого развития региона в условиях децентрализации и COVID–19.

**Метод или методология исследования.** В статье использованы историко–логический метод, метод систематизации, классификации и теоретического обобщения; метод логического анализа и синтеза.

**Презентация основного материала (результаты исследования).** Доказано, что для усовершенствования существующего процесса управления проектами организаций необходимо ввести принципы социального предпринимательства в проектную деятельность. Разработаны инструменты оценки устойчивости проектов по актуальным в условиях децентрализации критериям, даны рекомендации по поводу этапов реагирования организации на вызовы пандемии COVID–19. Проведен анализ и прогнозирование показателей инновационности, а именно интегрального показателя инновационного потенциала, индекса инновационной интенсивности и индекса внешнего сотрудничества организаций с помощью трендовых моделей.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности организаций для повышения эффективности проектного менеджмента.

**Выводы по статье.** На базе проведенных исследований и анализа существующих методологий проектного менеджмента разработана концептуальная модель управления проектами, адаптированная к конкретному контексту организаций. Предложена инновационная модель проектного менеджмента, включающая принципы постоянства.

**Ключевые слова:** инновационные методики, проектний менеджмент, організація, політика, устойчивое развитие региона, децентрализация.

MIZYUK B.M., SHKILNIAK M.M.,  
DZHEGUR G.V., POLIKROVSKYI R.S.

## **Innovative methods of project management of organizations in the context of implementing the policy of sustainable development of the region in the context of decentralization and COVID–19**

**Relevance of the research topic.** Investigation of innovative methods of project management of organizations in the context of implementation of the policy of sustainable development of the region in



*the conditions of decentralization and COVID–19 is caused by the lack of a single algorithm and model of this process.*

**Formulation of the problem.** *The project management process depends on the external environment, which is characterized by smallness, unambiguity, complexity and ambiguity. The impact of decentralization and the COVID–19 pandemic tested the ability of organizations to effectively implement regional projects and programs. Quick and efficient adaptation to new conditions is an unambiguous priority. Ways of adapting to contemporary challenges are different, so we should also analyze the steps of responding to them. These facts are relevant to the topic of the research.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – *to investigate innovative methods of project management of organizations in the context of implementation of the policy of sustainable development of the region in the conditions of decentralization and COVID–19.*

**Research method or methodology.** *This article uses the historical and logical method, the method of systematization, classification and theoretical consolidation, and the method of logical analysis and synthesis.*

**Presentation of the main material (research results).** *It is informed that in order to improve the current process of project management of organizations it is necessary to introduce the principles of social entrepreneurship into the project activities. The article develops assessment tools for assessing the efficiency of projects by criteria relevant in the conditions of decentralization; gives recommendations on the stages of response of the organization to the effects of the COVID–19 pandemic. The analysis and forecasting of indicators of innovation, namely the integral indicator of innovation potential, the index of innovation intensity and the index of external cooperation of organizations by means of trend models was carried out.*

**Field of application of results.** *The results of the study can be used in the practical activities of organizations to improve the efficiency of project management.*

**Conclusions on the article.** *Based on the conducted research and analysis of other methodologies of project management, the conceptual model of project management adapted to the specific context of the organizations was developed. The innovation model of project management, which includes the principles of consistency, was proposed.*

**Keywords:** *innovative methods, project management, organization, politics, steel development of the region, decentralization, COVID–19.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процес управління проектами залежить від зовнішнього середовища, яке характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Вплив децентралізації та пандемії COVID–19 перевірило здатність організацій ефективно здійснювати регіональні проекти та програми. Швидка й результативна адаптація до нових умов є однією з пріоритетів. Способи пристосування до сучасних викликів різняться, тому слід проаналізувати також етапи реагування на них. Зазначені факти актуалізують тему дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Система проектного менеджменту – це один із найважливіших процесів діяльності організацій,

саме від її ефективності залежить кінцевий результат і успіх організації. Для удосконалення існуючого процесу управління проектами організацій в умовах децентралізації сучасні науковці пропонують введення принципів соціального підприємництва у проектну діяльність, що передбачає також формування у працівників бізнес–мислення та введення набору інструментів, що на практиці довели свою ефективність серед підприємців [1; 6–8; 10]. Водночас, організації, визначивши свої головні цілі, завдання та потреби, повинні здійснювати пошук балансу між двома складовими: актуальними бізнес–практиками та тими, що є прийнятими в некомерційному секторі.

Однак навіть наявність кількох джерел фінансування не гарантуватиме успіху реалізації проектів. Багато запланованих ідей організацій в умовах COVID–19 не виконуються; вони відхиля–

ються через відсутність конкретності щодо цілей, наслідків, результатів і переваг проекту. Будь-яка організація здебільшого орієнтується на отримання швидких результатів, у той час як з огляду на сьгоднішні світові тенденції, необхідно враховувати їхню своєчасність і сталість [2–5; 9]. Саме тому актуальним є введення інструментів оцінки сталості програм і проектів організацій.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Завершальним етапом оцінювання будь-якого проекту є розробка конкретного плану дій забезпечення його сталості, до якого відносятимуться: пріоритетна сфера; показники, які потребують вдосконалення; наступні кроки, що потрібно реалізувати (із зазначенням термінів реалізації кожного кроку і відповідальної особи); органи влади, організації чи особи, яких необхідно залучити; необхідні ресурси та шляхи їхнього залучення; способи відслідковування досягнення результатів і визначення їхньої успішності (система моніторингу).

З метою адаптації процесів проектного менеджменту у відповідь на кризу COVID–19 пропонуємо вітчизняним організаціям дотримуватися наступних аспектів:

Оптимізувати, а не скасовувати проекти. Необхідно здійснювати трансформації, що дозволять рухатися до нових операційних середовищ.

Віддалене керівництво. Застосовувати гнучкість стилів керівництва у поєднанні з необхідними адаптаціями у складі команди та використанням інструментів співпраці для досягнення успішних результатів.

Дисциплінована спритність. Знаходити баланс між гнучкістю поглядів на проектну діяльність і встановленням визначеності, передбаченої чітко задокументованими планами та документами контролю проекту.

На базі проведених досліджень і аналізу існуючих методологій проектного менеджменту, пропонуємо модель управління проектами адаптувати до конкретного контексту організацій. Каркасом моделі є модель проектно́ї досконалості, в яку інтегровано модифікований та переосмислений GPM Global P5 Standard. Модифікація Глобаль-

ного стандарту GPM P5 означає, що показники, які можна застосовувати до проектів, були введені в модель без будь-яких змін, показники, сформульовані в цілому загальним чином, конкретизовані та прив'язані до проекту. Крім того, нові показники були створені для того, щоб охопити всі сфери стійкості проектів, інновацій та творчості.

Сім вимірів, що становлять модель, складаються з елементів і керівних принципів проектного менеджменту, специфічних характеристик сектору діяльності, а також екологічного та культурного контексту організацій. Беручи її статут як керівну основу для управління портфелем проекту, модель може сприяти як реалізації, так і визначенню подальших стратегій. Запропонована модель також може бути використана як рушійна сила для практики управління проектами, а також для розгортання стратегічних дій, місій, бачень та цілей. У розробленій моделі враховані типи проектів, режими залучення фінансових коштів, дотримання технічних стандартів та адаптація до змін.

Тим не менше, інтеграція концепції сталості в управління проектами веде до розширених меж нових проектів, не тільки з точки зору життєвого циклу, але і з точки зору відносин із зацікавленими сторонами та організаційного навчання.

Результати, отримані при реалізації проекту, мають свій вплив (прямий чи непрямий; у короткостроковій чи довгостроковій перспективі) на безліч зацікавлених сторін, які поділяються на такі макроблоки: організація (спонсор проекту, акціонери), приватні особи (керівник і члени проектно́ї групи), клієнт (споживач та кінцевий користувач) та глобальне суспільство (місцеві та глобальні спільноти). Кожен макроблок враховує залучення або вплив зацікавлених сторін та результати проектів, тобто позитивні чи негативні наслідки, за які проект можна вважати успішним з точки зору стійкості.

Таким чином, лише безперервне вдосконалення і універсальна компетенція проектного менеджменту, набуття гнучкості у пристосуванні до складних умов підвищуватиме конкурентоздатність організації у наш час.

Оцінити проект можна за критеріями сталості за допомогою запропонованих раніше інструментів. Проведемо аналіз та прогнозування показників інноваційності, а саме інтегрального показника інноваційного потенціалу, індексу інноваційної інтенсивності та індексу зовнішнього співробітництва організацій за допомогою трен-

**Динаміка показників інноваційності проектів модельної організації**

Роки	Інтегральний показник інноваційного потенціалу проекту	Індекс інноваційної інтенсивності проекту	Індекс зовнішнього співробітництва в проекті
1	0,24	0,18	0,29
2	0,38	0,30	0,45
3	0,46	0,36	0,56
4	0,59	0,44	0,74

дових моделей за останні чотири роки. Динаміку показників інноваційності модельної організації представлено в таблиці.

Для подальшого дослідження та прогнозування інтегрального показника інноваційного потенціалу за допомогою моделей тренду доцільно використовувати, як відмічено раніше, лінійну модель тренду, так як ця модель більш точно показує та порівнює фактичні і теоретичні значення інтегрального показника інноваційності проектів.

**Висновки**

Для удосконалення існуючого процесу управління проектами організацій запропоновано ввести принципи соціального підприємництва у проектну діяльність, розроблено інструменти оцінювання сталості проектів за актуальними в умовах децентралізації критеріями, надано рекомендації з приводу етапів реагування організації на виклики пандемії COVID-19. На базі проведених досліджень і аналізу існуючих методологій проектного менеджменту, розроблено концептуальну модель управління проектами, адаптовану до конкретного контексту організації. Запропоновано інноваційну модель проектного менеджменту, що включає принципи сталості. Проведено аналіз та прогнозування показників інноваційності, а саме інтегрального показника інноваційного потенціалу, індексу інноваційної інтенсивності та індексу зовнішнього співробітництва організацій за допомогою трендових моделей.

**Список використаних джерел**

1. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

2. Кукса І. М., Орлова-Курилова О. В., Кирилюк Є. М., Воронько-Невіднича Т. В. Державне регулювання та саморозвиток ефективної інноваційної системи управління реструктуризацією виробництва в умовах знаннєвої економіки, екологізації та синергетичної

взаємодії підприємців. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 5–9.

3. Кулаєць М. М., Фурсіна О. В., Джегур Г. В., Гнатенко І. А., Валов О. В. Концепція стратегічного управління інноваційними проектами в умовах розвитку знаннєвої економіки та децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 23. С. 25–31.

4. Мізюк Б. М. Стратегічний розвиток корпоративних структур у туристично-готельному бізнесі. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. Випуск 61. С. 57–60.

5. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. 2021. Вісник Економіки. Випуск 3. С. 168–177.

6. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos-Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36, P. 49–66.

7. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36. P. 192–198.

8. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36. P. 199–205.

9. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

10. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 3. P. 403–414.

**References**

1. Vdovenko N., Fedirets O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2020). The role of the energy market in the management of resource conservation and resource efficiency of competitive enterprises in the agri–food sector. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky [Ukrainian Journal of Applied Economics]*, 5.4, 222–229.

2. Kuksa I., Orlova–Kurilova O., Kyryliuk Ye., Voron'ko–Nevidnycha T. (2021). State regulation and self–development of an effective innovative management system for production restructuring in the conditions of knowledge economy, greening and synergetic interaction of entrepreneurs. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 20, 5–9.

3. Kulayets M., Fursina O., Dzhegur G., Hnatenko I., Valov O. (2021). The concept of strategic management of innovative projects in the development of knowledge economy and decentralization. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 23, 25–31.

4. Mzyuk B. (2020). Strategic development of corporate structures in the tourism and hotel business. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky [Bulletin of LTEU. Economic sciences]*, 61, 57–60.

5. Shkilnyak M., Melnyk A., Mykytyuk P., Vasina A., Dudkina O. (2021). Management and public administration in the conditions of modern requirements and transformational challenges. *Visnyk Ekonomiky [Bulletin of Economics]*, 3, 168–177.

6. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos–Kior M., Dovbush V. (2021). Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 49–66.

7. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

8. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 199–205.

9. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.1, 129–135.

10. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.3, 403–414.

**Дані про авторів****Мізюк Богдан Михайлович,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри туризму та готельно–ресторанної справи, Львівський торговельно–економічний університет, м. Львів, Україна

**Шкільняк Михайло Михайлович,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

**Джегур Геннадій Васильович,**

к.е.н., асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

**Полікровський Роман Степанович,**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

**Данные об авторах****Мизюк Богдан Михайлович,**

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой туризма и гостинично–ресторанного дела, Львовский торговельно–экономический университет, г. Львов, Украина

**Шкільняк Михайло Михайлович,**

д.э.н., заведующий кафедрой менеджмента, публичного управления и персонала, Западнoукраинский национальный университет, г. Тернополь, Украина

**Джегур Геннадий Васильевич,**

к.е.н., ассистент кафедры публичного управления, администрирования и международной экономики, Белоцерковский национальный аграрный университет, г. Белая Церковь, Украина

**Поликровский Роман Степанович,**

аспирант кафедры менеджмента, публичного управления и персонала Западнoукраинский национальный университет, г. Тернополь, Украина

**Data about the authors****Bohdan Mzyuk,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

**Mykhailo Shkilniak,**  
Dr.Sc.(Econ), Professor, Head of the Department of Management, Public Administration and Personnel West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

**Gennadii Dzhegur,**  
PhD (Economics), Assistant of the Department of Public Management, Administration and International

Economics, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine

**Roman Polikrovskyi,**  
Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

УДК: 339.138:330.3:351:332.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678213>

ПЛАХОТНИКОВА Л.О.

## Маркетингові технології залучення інвестицій державними органами управління у розвиток регіонів

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування економіки держави в умовах ринкових перетворень обумовили необхідність інтенсивного розвитку та створення маркетингової системи у державних структурах та визначили необхідність застосування маркетингових технологій державним органам управління.

Водночас одним із пріоритетів забезпечення сталого розвитку та поліпшення конкурентних позицій країни є проведення активної інвестиційної політики державними органами самоуправління, з огляду на це, набуває актуальності проблема використання сучасних маркетингових технологій державними органами у створення інвестиційно привабливого іміджу регіонів для залучення інвесторів, що і визначає необхідність досліджень науково-практичної діяльності використання маркетингових технологій у системі державного управління.

**Мета дослідження.** Аналіз використання маркетингових технологій державними органами самоуправління у залученні інвестицій для ефективного соціально-економічного розвитку регіонів, як основи сталого розвитку суспільства країни.

**Методи дослідження.** В статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняння, метод узагальнення даних, дослідження базується на системному підході до розглянутих проблем, вивченні їх взаємозв'язку та розвитку.

**Результатами дослідження** є розробка відповідних практичних рекомендацій щодо ефективного залучення інвестицій у розвиток регіонів на базі використання маркетингових інструментів органами самоуправління.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності державних органів управління, органів місцевого самоврядування, територіальними громадами та інноваційно орієнтованими організаціями для формування маркетингової системи управління.

**Висновки.** Для успішної та ефективної діяльності державних органів місцевого самоврядування важливо визначити необхідність застосування маркетингових технологій для залучення інвестицій, що відповідають потребам та цілям конкретного регіону.

Визначено необхідність подальшого удосконалення державного регулювання через створення маркетингової системи управління та застосування маркетингових інструментів.

**Ключові слова:** державні органи, органи самоуправління, регіон, територія, інвестиції, маркетингова система, маркетингові технології, територіальний маркетинг, комунікаційна стратегія.

ПЛАХОТНИКОВА Л.О.

## Маркетинговые технологии привлечения инвестиций государственными органами управления в развитие регионов

**Актуальность темы исследования.** Функционирование экономики страны в условиях рыноч-

ных преобразований обусловили необходимость интенсивного развития и создание маркетинговой системы в государственных структурах и определили необходимость внедрения маркетинговых технологий в государственных органах управления.

В то же время одним из приоритетов обеспечения устойчивого развития и улучшения конкурентных позиций страны является проведение активной инвестиционной политики государственными органами самоуправления, учитывая это, приобретает актуальность проблема использования современных маркетинговых технологий государственными органами в создании инвестиционно привлекательного имиджа регионов для привлечения инвесторов, что и определяет необходимость исследований научно-практической деятельности с использованием маркетинговых технологий в системе государственного управления.

**Цель исследования.** Анализ использования маркетинговых технологий государственными органами самоуправления в привлечении инвестиций для эффективного социально-экономического развития регионов как основы устойчивого развития общества страны.

**Методы исследования.** В статье использован диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнение, метод обобщения данных, исследование базируется на системном подходе к рассматриваемым проблемам, изучении их взаимосвязи и развития.

**Результаты исследования** – разработка соответствующих практических рекомендаций по эффективному привлечению инвестиций в развитие регионов на базе использования маркетинговых инструментов органами самоуправления.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут использоваться в практической деятельности государственных органов управления, органов местного самоуправления, территориальными общинами и инновационно ориентированными организациями для формирования маркетинговой системы управления.

**Выводы.** Для успешной и эффективной деятельности государственных органов местного самоуправления важно определить необходимость применения маркетинговых технологий для привлечения инвестиций, отвечающих потребностям и целям конкретного региона.

Определена необходимость дальнейшего усовершенствования государственного регулирования посредством создания маркетинговой системы управления и применения маркетинговых инструментов.

**Ключевые слова:** государственные органы, органы самоуправления, регион, территория, инвестиции, маркетинговая система, маркетинговые технологии, территориальный маркетинг, коммуникационная стратегия.

PLAKHOTNIKOVA L.O.

## Marketing technologies attraction of investments by government bodies in regional development

**Relevance of the research topic.** The functioning of the state economy in the conditions of market transformations conditioned the need for intensive development and creation of a marketing system in state structures and determined the need for the application of marketing technologies to public authorities.

At the same time, one of the priorities of ensuring sustainable development and improving the country's competitive position is to pursue an active investment policy by public authorities. scientific and practical activities of the use of marketing technologies in the system of public administration.

**The aim of the study.** Analysis of the use of marketing technologies by public authorities in attracting investment for effective socio-economic development of regions as a basis for sustainable development of society.

**Research methods.** The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, comparison, the method of generalization of data, the study is based on a

*systematic approach to the problems, the study of their relationship and development.*

**The results of the study** are the development of appropriate practical recommendations for effective investment in regional development based on the use of marketing tools by local governments.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practice of public administration, local governments, local communities and innovation-oriented organizations to form a marketing management system. Relevance of the research topic.

**Conclusions.** For successful and effective activity of state local self-government bodies it is important to determine the need to use marketing technologies to attract investments that meet the needs and goals of a particular region.

The need for further improvement of state regulation through the creation of a marketing management system and the use of marketing tools is identified.

**Key words:** state bodies, self-government bodies, region, territory, investments, marketing system, marketing technologies, territorial marketing, communication strategy.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності та міжнародної інтеграції формується нова необхідність стійких конкурентних позицій держави, її територіальних одиниць і підприємств на основі сполучення їх інтересів і потреб та забезпечення умов до саморозвитку. В сучасних умовах серйозної конкуренції на ринках приватних та державних послуг, а також в силу глобальних кризових явищ економіки під впливом жорстких ринкових обмежень, державні органи самоуправління змушені шукати способи підвищення ефективності своєї діяльності. Основна задача яких, полягає у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій України, «створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання» [1]. Розробка напрямів і заходів зі стимулювання саморозвитку регіонів має включати фундаментальну основу для вибору раціональних параметрів і інструментів, що вимагає розробки теоретико-практичних засад оцінювання рівня саморозвитку регіонів. Це відбувається за допомогою пошуку нових форм взаємодії зі стейкхолдерами та адаптації до ринкових умов, що змінюються, як в Україні, так і на глобальних ринках у пошуку нових форм організації маркетингової діяльності: удосконалення комплексом маркетингу та управління маркетинговою діяльністю, а також виходу на нові стратегічні види маркетингової діяльності, які відповідають запитам сучасності.

Українські та західні маркетологи, вже протягом довгого часу, відзначають зростаючу роль нових нетрадиційних стратегічних маркетингових рішень, що забезпечують лідерські позиції та стійке становище організаціям, в тому числі державним. Про це свідчать численні роботи, у тому числі класиків маркетингової науки та зростаюча роль емоційного інтелекту в управлінській та маркетинговій діяльності при застосуванні принципів ціннісно-орієнтованого маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях проблем соціально-економічного розвитку регіонів приділено увагу вітчизняних і закордонних учених-економістів: П. Беленького, Є. Бойка, П. Бубенко, З. Варналія, З. Герасимчука, І. Дегтярьової, М. Долішнього, С. Дрогунцова, В. Захарченка, Е. Забарної, Л. Ковальської, Д. Кузьміна, М. Портера, М. Степанова, Д. Сенпіка, А. Соколовського, Д. Стеченко, Л. Яремко й ін.

Різним науково-теоретичним та практичним аспектам засад інвестиційної діяльності присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених – С. Брю, Дж. Кейнс, К. Макконнелл, І. Бланк, О. Вовчак, М. Денисенко, Р. Костюкевич, Т. Майорова, С. Мочерний, А. Музиченко, А. Пересада, Т. Самойлова та ін.

Питання використання маркетингових технологій державними органами самоуправління у залученні інвестицій у розвиток регіонів були розглянуті у наукових дослідженнях: О. Лащенко, С. Савенкова, О. Федорчак, Г. Іщенко, Є. Ромат, Ю. Гаврилечко тощо. Проте існує низка проблем, які на сьогодні є актуальними і потребують подальшого дослідження, а саме, використання маркетингових інструментів у державному регу-

люванні з метою розвитку територіальних одиниць є недостатньо розроблені.

**Мета статті** – полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних підходів дослідження проблем, пов'язаних із забезпеченням розвитку інвестиційної діяльності регіонів через використання сучасних інструментів маркетингу державними органами самоуправління.

**Виклад основного матеріалу.** Державні органи самоуправління по всій країні приймають безпрецедентні заходи пов'язані із загостренням військово-політичної ситуації в Україні та ендегенними чинниками відтоку іноземного капіталу, зберігаючи в центрі уваги питання регулювання надзвичайної ситуації та надання допомоги домашнім домогосподарствам і компаніям, в тому числі допомагаючи зберігати робочі місця.

Інвестиціям, в тому числі і державним, випадає відіграти головну роль у підтриманні цих процесів і розбудові регіонів. Відомо, що збільшення державних інвестицій у країні з розвинутою економікою та країні з сформованим ринком може сприяти пожвавленню економічної активності після найбільш різкого та глибокого падіння світової економіки у сучасній історії. Також вони безпосередньо можуть створити мільйони робочих місць у короткостроковій перспективі та опосередковано ще мільйони у більш тривалому періоді. Збільшення державних інвестицій на 1 % ВВП може зміцнити впевненість у відновленні економіки та підвищити рівень ВВП на 2,7 %, приватних інвестицій на 10 %, а зайнятості на 1,2 %, якщо якість інвестицій буде високою та існуючий рівень боргового навантаження державного та приватного сектору не послабить реакцію у відповідь з боку приватного сектора на заходи стимулювання [3].

В Україні чинниками відтоку іноземного капіталу є недосконалість українського законодавства; неефективна система захисту прав приватної власності та наявність мораторію на розпорядження землею; значний рівень бюрократії та корупції; високий рівень інфляції; нестабільність банківського та фінансового секторів національної економіки; часті й непрогнозовані зміни у системі оподаткування; зростання орендної плати й за землю зокрема; значні коливання обмінного курсу гривні; низька купівельна спроможність населення; недостатній розвиток ринкової інфраструктури; відсутність відчутного прогресу у реформуванні економіки [2]. Тому, в таких умовах залишається

важливим питання способів залучення інвестицій. У зв'язку з цим, маркетинг та його інструменти інформаційного впливу, що базуються саме на відповідності сучасним вимогам всіх зацікавлених учасників процесу, стає затребуваним інструментом комунікації та ринкової поведінки. В силу зростаючої пропозиції та вимог до гравців на більшості ринків, трансформації відбулися у сфері отримання та аналізу інформації, змінилося ставлення до класичної реклами, комунікаційної політики та значно зросли витрати на маркетингову діяльність організацій. При чому мова не йде лише про підприємства, фірми, фінансові інститути, але й територіальні системи – регіони, територіальні громади та інші територіально-адміністративні одиниці, які представлені органами влади і прагнуть саморозвитку і самозбереження.

Територіальні системи намагаються зайняти привілейоване місце в конкурентній боротьбі за місце в політиці, за різного виду ресурси, в тому числі інвестиції, робочу силу, ринки збуту тощо. У регіонів виникає необхідність диференціювати себе від інших адміністративно-територіальних одиниць для залучення економічних, соціальних та політичних ресурсів і таке завдання постає перед органами місцевого самоврядування.

Оскільки регіон, у якості об'єкта інвестування, сам постає специфічним продуктом, товаром, успішне позиціонування і продаж якого стає завданням місцевої влади. В практику державного управління прийшло розуміння того, що потрібен маркетинг і маркетингові технології розвитку територій. Адже імідж регіону перетворився в необхідний інструмент не лише політики, а й запоруки соціально-економічного розвитку регіону. Відбувся перехід від окремих дій по представленню окремих територій регіону до розуміння комплексного стратегічного маркетингового підходу.

Стратегічний територіальний маркетинг спрямований на задоволення потреб ключових внутрішніх та зовнішніх суб'єктів. Територіальний маркетинг – це маркетинг на користь території, її внутрішніх суб'єктів, і навіть зовнішніх суб'єктів, в увазі яких зацікавлена територія. Він здійснюється з метою створення, підтримки або зміни думок, намірів та поведінки зовнішніх суб'єктів, по відношенню до даної території. Засновник концепції територіального маркетингу Філіп Котлер вказує, що територіальний маркетинг є успішним, коли основні цільові аудиторії – жителі та



## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

бізнес – задоволені своїм регіоном і коли регіон відповідає очікуванням та потребам відвідувачів та інвесторів. Територіальний маркетинг можна визначити як діяльність, що вживається з метою створення, підтримки та/або зміни відносин та поведінки резидентів та нерезидентів в особі приватних осіб та компаній щодо конкретної території [9]. Це філософія управління територією, яка сприяє її соціально-економічному розвитку за допомогою задоволення потреб приватних осіб та економічних суб'єктів у ресурсах з метою проживання та/або ведення діяльності на території поза прив'язкою до конкретного рівня територіальної освіти (регіон, країна місто).

Найбільш ефективними маркетинговими засобами стають універсальні, мультизадачні та мультисенсорні інструменти маркетингу до яких належить діяльність зі створення спеціальних подій та організації спеціальних заходів, що мають на меті стратегічне та тактичне просування компаній, її послуг, продуктів та брендів. Особливої популярності набувають маркетингові технології, задіяння яких дозволяє охопити максимум цільової аудиторії та налагодити ефективність взаємодії з ними, що забезпечує високу результативність даного підходу. Відповідно виникає необхідність розробки етапів комунікаційної стратегії державних органів самоуправління регіонів із потенційної аудиторією інвесторів, стекхолдерів, адже основне завдання комунікаційної стратегії – побудова системи комунікацій для точного донесення меседжів організації до аудиторії.

При розробці стратегії важливо:

- з'ясувати особливості поведінки аудиторії;
- дослідити фактори вибору об'єктів інвестування, фактори лояльності та переключення на інші інвестиційні проекти;
- визначити ключових конкурентні переваги і недоліки регіону у сприйнятті інвесторів;
- дізнатися про бар'єри та драйвери інвестицій;
- з'ясувати очікування інвесторів (отримати зображення ідеального інвестиційного клімату регіону);
- визначити цільові сегменти інвесторів та представити їх повний профіль;

Розробити позиціонування та рекомендації щодо комунікації, орієнтованої на різні цільові сегменти.

Ключова мета комунікаційної стратегії – забезпечити інформаційну підтримку розвитку іміджу

регіону, підвищити його впізнаваність, донести будь-які повідомлення до конкретної аудиторії інвесторів, попередити або нейтралізувати негатив.

Етапи створення комунікаційної стратегії:

1) Проведення дослідження аудиторії інвесторів у тому, щоб виявити інсайти: критерії вибору; стереотипи щодо регіону та конкурентів; основні поведінкові схеми; цінності та бар'єри при прийнятті рішень. На цьому етапі фахівці повинні зрозуміти, що подобається аудиторії потенційних інвесторів, що ні, яке відношення до конкурентів, як вони приймають рішення, які стереотипи існують, які у них точки натиску. В результаті отримуємо розгорнутий документ із інсайтами потенційних інвесторів.

2) Стратегічна сесія з розробки комунікаційної програми створення бренду регіону: формування цілей, відмінних рис і характеру бренду, визначення цільової аудиторії та способів роботи з нею. Стратегічна сесія включає моделювання стратегії розвитку бренду на найближчі 5 років, обговорення позиціонування, цінностей бренду, опис портрета клієнта, відмінності від конкурентів та шляхи розвитку. Це стратегічний етап, на якому відбувається обговорення цілей та планів розвитку регіону з органами самоуправління та усіма учасниками і ключовими фахівцями, які братимуть участь у впровадженні маркетингової програми розвитку регіону.

3) Аналітичний етап: аналіз існуючого іміджу регіону в інформаційному просторі; аналіз тоналності згадок у ЗМІ; аналітика інших інвестиційних програм розвитку регіонів, їх позиціонування та інструментів просування; аналіз ефективності їх інструментів з урахуванням цільової аудиторії; SWOT-аналіз розвитку регіону.

4) Розробка комунікаційної стратегії: сформульоване позиціонування іміджу регіону; визначення інструментів просування, tone of voice бренду регіону, основні інформаційні посилання та канали комунікації, опис унікальної пропозиції щодо розвитку регіону, складання детального плану маркетингових активностей на основі розуміння інвесторів, стекхолдерів та їх поведінки, цілей та цінностей.

Комунікаційна стратегія державного органу самоуправління – це документ, який дозволяє команді клієнта чітко розуміти, хто вони, куди і як рухаються, як спілкуватися з стекхолдерами, чого необхідно досягти і на чому здебільшого потрібно зосередитися. Все це дозволяє сформувати цілісний образ регіону та чітко ідентифікуватися в очах потенційних інвесторів. Комунікаційна стра-

тегія є частиною концепції розвитку території і використовує різні види реклами, які спрямовані на досягнення таких цілей, як:

- розробка територіального продукту (місцевість як продукт, інвестиційний клімат як продукт тощо), що відповідає очікуванням цільових ринків;
- формування та поліпшення іміджу території, зростання її престижу ділової та соціальної конкурентоспроможності;
- залучення на територію загальнодержавних та інших зовнішніх по відношенню до території замовлень;
- розширення участі території та її суб'єктів у реалізації міжнародних, федеральних, регіональних програм за її межами;
- стимулювання придбання та використання власних ресурсів території за її межами до її вигоди та в її інтересах;
- підвищення привабливості вкладення, реалізації на території зовнішніх по відношенню до неї, але необхідних їй ресурсів.

Території потребують залучення інвесторів, інвестиційних проектів та кваліфікованих фахівців не менше, ніж при виході підприємства на нові ринки, що вимагає запозичення та адаптації інструментів стратегічного маркетингу підприємств, товарів та послуг.

### Висновки

Обґрунтовано етапи, методи і прийоми використання сучасних інструментів маркетингу державними органами самоуправління для стимулювання регіонального саморозвитку та залучення інвестицій.

Розкрито сутність маркетингових інструментів залучення інвестицій у територіальні громади, як спроможність підтримувати існуючий рівень за рахунок власних ресурсних можливостей для забезпечення належного рівня виконання покладених на регіон функцій та спроможність регіону до генерування нових конкурентних переваг за наявності управлінських механізмів розвитку.

Напрямами подальших досліджень виступають – формування іміджу території, формування галузевих оглядів та інвестиційних пропозицій, створення та оновлення регіонального сайту, робота в соціальних мережах та формування пакету для ЗМІ, участь у семінарах, конференціях, форумах і виставках для презентації та позиціонування ресурсних переваг регіону тощо.

### Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення 17.02.2022).
2. Кузик О.В. Маркетингові комунікації як чинник поінформованості про сектор АПК. України Вісник Хмельницького національного університету, 2017. № 5. С. 273–277. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_5/jrn/pdf/52.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/52.pdf)
3. В. Гаспар, П. Мауро, К. Паттілло, Р. Еспиноза. Державні інвестиції в відновлення економіки. Міжнародний валютний фонд: веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2020/10/05/blog-public-investment-for-the-recovery>
4. Лашченко О. В. Використання маркетингу в інвестиційній діяльності органів муніципального управління. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10lovomu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10lovomu.pdf)
5. Савенкова С.В. Вітчизняний досвід використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування, 2013. № 2(17). С.243–253. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013\\_02\(17\)/34.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_02(17)/34.pdf)
6. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади. Демократичне врядування: науковий вісник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. № 1(25). С. URL : <http://dv.lvivacademy.com/article/view/213669>
7. Ромат Є. В., Гаврилечко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні: монгорафія. Київ: КНТЕУ, 2018. 288 с.
8. Іванова О. Ю. Інтегральна оцінка рівня саморозвитку регіонів України. Проблеми економіки. 2016. № 4С.77.–83. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-4\\_0-pages-77\\_83.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-77_83.pdf)
9. Kotler P. Marketing places. New York: Free press, 1993. 367 p.

### References

1. Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky: Zakon Ukrayiny vid 05.02.2015 № 156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
2. Kuzik O.V. (2017) Marketynhovi komunikatsiyi yak faktor poinformovanosti pro sektor APK. Ukrayiny Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, 2017. №5. S. 273–277. URL: <http://journals.khnu.km.ua/>

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\_5/jrn/pdf/52.pdf [in Ukrainian].

3. V. Haspar, P. Maura, K. Pattillo, R. Espinoza. (2020) Derzhavni investytsiyi u vidnovlennya ekonomiky. Mizhnarodnyy valyutnyy fond: sayt. URL: <https://www.imf.org/ua/News/Articles/2020/10/05/blog-public-investment-for-the-recovery> [in Ukrainian].

4. Lashchenko O. V. (2010) Vykorystannya marketynhu v investytsiyi diyal'nosti orhaniv munitsypal'noho upravlinnya. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10lovomu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10lovomu.pdf) [in Ukrainian].

5. Savenkova S.V. (2013) Vitchyznyanyy dosvid vykorystannya marketynhovykh tekhnolohiy u diyal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya, 2013. №2(17). S.243–253. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013\\_02\(17\)/34.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_02(17)/34.pdf) [in Ukrainian].

6. Fedorchak O. V., Ishchenko H. O. (2020) Marketynhovi instrumenty zaluchennya investytsiy u terytorial'ni hromady. Demokratychne vryaduvannya: naukovyy visnyk. L'viv: LRIDU NADU, 2020. №1(25). S. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/213669> [in Ukrainian].

7. Romat YE. V., Havrylechko YU. V. (2018) Marketynh u publicnomu upravlinni: monhorafiya. Kyiv: KNTEU, 2018. 288 s. [in Ukrainian].

8. Ivanova O. YU. (2016) Intehral'na otsinka rivnya samorozvytku rehioniv Ukrayiny. Problemy ekonomiky. 2016. № 4S.77.–83. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-4\\_0-pages-77\\_83.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-77_83.pdf) [in Ukrainian].

9. Kotler P. (1993) Marketing places. New York: Free press, 1993. 367 p. [in USA].

### **Дані про автора**

**Плахотнікова Лариса Олександрівна,**

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

e-mail: [lara212010@meta.ua](mailto:lara212010@meta.ua),

researcher ID: B-1544-2019,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9965-878X>

### **Данные об авторе**

**Плахотникова Лариса Александровна,**

к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Национальная академия статистики, учета и аудита

e-mail: [lara212010@meta.ua](mailto:lara212010@meta.ua)

### **Data about the author**

**Larisa Plakhotnikova,**

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](mailto:lara212010@meta.ua)

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 378.339

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678255>

ТКАЧУК С.В.  
СТАХУРСЬКА С.А.  
СТАХУРСЬКИЙ В.О.

## Мистецтво комунікації контактного персоналу в аспекті інклюзивності – необхідна складова маркетингу освітніх послуг

**Актуальність дослідження.** Маркетинг освітніх послуг є важливою складовою у формуванні конкурентоспроможного освітнього продукту. Однією з вимог маркетингу є врахування потреб клієнтів, які, в сфері освіти, повинні розглядатись як різноманітні особистості зі своїми відмінностями. Важливою задачею є створення гармонійного інклюзивного освітнього простору для різноманітних клієнтів (учнів), надання їм хард- та софт-скілс, можливостей розкриття своїх талантів.

**Метою дослідження** є окреслення основних вимог до освітянина (вчителя, педагога, викладача) в аспекті формування толерантного інклюзивного середовища освіти.

**Методи дослідження:** систематизації, індукції та дедукції, узагальнення.

**Результати дослідження.** Сформовані основні вимоги до освітянина щодо формування толерантного інклюзивного середовища освіти, розроблено коло толерантності для надання інклюзивних освітніх послуг для учнів із особливостями аутистичного спектру.

**Галузь застосування результатів:** результати дослідження можуть застосовуватись у сфері маркетингу освітніх послуг.

**Висновки.** Сучасний підхід до освіти передбачає інклюзію, створення гармонійного освітнього простору для різних учнів, а не відмежування «особливих дітей» у спеціальні школи. Тобто сучасний освітній маркетинг вимагає від освітянина вміння працювати з різними клієнтами, і при цьому важливо забезпечити гармонійність та толерантність між усіма учасниками освітнього процесу. У статті запропоноване та відображене схематично коло толерантності, яке має сформулювати викладач при наданні інклюзивних освітніх послуг, коли серед учнів є діти із високо функціональним аутизмом. Учасниками цього кола є всі учні класу (групи) та вчитель (викладач), який виступає так званим творцем та модератором кола. Також гармонійне функціонування кола толерантності забезпечують три напрями роботи (або три філософії освітнього сервісу): 1) повага до особливостей учня та його права на особистий простір; 2) вмиле не нав'язливе залучення учня-аспі до суспіль-

ного життя групи; 3) безпосередньо формування толерантної атмосфери в групі. Наданий перелік «стоп–слів» або найпоширеніших слів–помилки, які вчителі часто вживають щодо дітей–аутистів із найкращими намірами, але які при цьому можуть руйнувати психіку учня. Розглядається оптимальний формат навчання для гармонійного освітнього простору: онлайн–школи у поєднанні із не нав'язливими очними заходами різного спрямування.

**Ключові слова:** маркетинг освітніх послуг, інклюзивна освіта, мистецтво комунікацій, коло толерантності, гармонійне освітнє середовище, люди–аспі.

ТКАЧУК С.В.  
СТАХУРСКАЯ С.А.  
СТАХУРСКИЙ В.А.

## **Искусство коммуникации контактного персонала в аспекте инклюзивности – необходимая составляющая маркетинга образовательных услуг**

**Актуальность исследования.** Маркетинг образовательных услуг является важной составляющей в формировании конкурентоспособного образовательного продукта. Одним из требований маркетинга является учет потребностей клиентов, которые, в сфере образования, должны рассматриваться как разнообразные личности со своими отличиями. Важной задачей является создание гармоничного инклюзивного образовательного пространства для разнообразных клиентов (учащихся), предоставление им хард– и софт–скиллс, возможности раскрытия своих талантов.

**Целью исследования** является определение основных требований к педагогу (учителю, педагогу, преподавателю) в аспекте формирования толерантной инклюзивной среды образования.

**Методы исследования:** систематизации, индукции и дедукции, обобщение.

**Результаты исследования.** Сформированы основные требования к педагогу относительно формирования толерантной инклюзивной среды образования, разработан круг толерантности для предоставления инклюзивных образовательных услуг для учащихся с особенностями аутистического спектра.

**Область применения результатов:** результаты исследования могут применяться в сфере маркетинга образовательных услуг.

**Выводы.** Современный подход к образованию предполагает инклюзию, создание гармоничного образовательного пространства для разных учащихся, а не отграничение «особых детей» в специальные школы. То есть современный образовательный маркетинг требует от педагога умения работать с разными клиентами, и при этом важно обеспечить гармоничность и толерантность между всеми участниками образовательного процесса. В статье предложен и отражен схематически круг толерантности, который должен сформировать преподаватель при предоставлении инклюзивных образовательных услуг, когда среди учащихся есть дети с высокофункциональным аутизмом. Участниками этого круга являются все учащиеся класса (группы) и учитель (преподаватель), который выступает так называемым творцом и модератором круга. Также гармоничное функционирование круга толерантности обеспечивают три направления работы (или три философии образовательного сервиса): 1) уважение особенностей учащегося и его права на личное пространство; 2) умелое ненавязчивое вовлечение ученика–аспи в общественную жизнь группы; 3) непосредственно формирование толерантной атмосферы в группе. Представлен перечень «стоп–слов» или самых распространенных слов–ошибок, которые учителя часто употребляют в отношении детей–аутистов с лучшими намерениями, но которые могут разрушать психику ученика. Рассматривается оптимальный формат обучения для гармоничного образовательного пространства: онлайн–школы в сочетании с ненавязчивыми очными мероприятиями разной направленности.

**Ключевые слова:** маркетинг образовательных услуг, инклюзивное образование, искусство коммуникаций, круг толерантности, гармоничная образовательная среда, люди–аспи.

## The art of communication of contact personnel in the aspect of inclusiveness – a necessary component of marketing of educational services

**Relevance of research.** Marketing of educational services is an important component in the formation of a competitive educational product. One of the requirements of marketing is to take into account the needs of customers, who, in the field of education, should be considered as diverse individuals with their differences. An important task is to create a harmonious inclusive educational space for various clients (students), providing them with hard and soft skills, opportunities to discover their talents.

**The purpose of this study** is outlining the basic requirements for the educator (teacher) in terms of forming a tolerant inclusive educational environment.

**Research methods:** systematization, induction and deduction, generalization.

**Research results.** The basic requirements to the educator concerning formation of the tolerant inclusive environment of education are formed, the circle of tolerance for rendering of inclusive educational services for pupils with features of an autistic spectrum is developed.

**Scope of the results:** the results of the research can be applied in the field of marketing of educational services.

**Conclusions.** The modern approach to education involves inclusion, the creation of a harmonious educational space for different students, rather than the separation of «special children» in special schools. That is, modern educational marketing requires from the educator the ability to work with different clients, and at the same time it is important to ensure harmony and tolerance between all participants in the educational process. The article proposes and schematically reflects the range of tolerance that should be formed by the teacher in the provision of inclusive educational services, when among students there are children with highly functional autism. Participants in this circle are all students of the class (group) and the teacher (teacher), who acts as the so-called creator and moderator of the circle. Also, the harmonious functioning of the circle of tolerance is ensured by three areas of work (or three philosophies of educational service): 1) respect for the characteristics of the student and his right to personal space; 2) skillful non-intrusive involvement of the student-aspi in the social life of the group; 3) directly the formation of a tolerant atmosphere in the group. A list of «stop words» or the most common mistake words that teachers often use in relation to children with autism with the best intentions, but which can destroy the student's psyche. The optimal learning format for a harmonious educational space is considered: online schools in combination with non-intrusive face-to-face activities of various directions.

**Keywords:** marketing of educational services, inclusive education, art of communication, circle of tolerance, harmonious educational environment, Aspie people.

**Постановка проблеми.** Сучасний освітній сервіс не можливий без маркетингового підходу, зокрема без формування іміджу закладу та врахування вимог ринку. Мистецтво комунікації контактного персоналу є одним із ключових чинників іміджу освітнього закладу, а нові вимоги потребують врахування вимог усіх клієнтів, зокрема інтеграцію клієнтів з особливими потребами у загальний освітній процес.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми.** Питанням маркетингу освітніх послуг присвячені праці багатьох вчених [2,

4, 7]. Окрема увага приділяється аспектам толерантності та інклюзивності в освіті [1, 3, 5, 6]. Втім відносно небагато праць присвячено питанню інклюзивності в освіті як необхідній складовій освітнього маркетингу, зокрема щодо дітей та підлітків із особливостями аутистичного спектру.

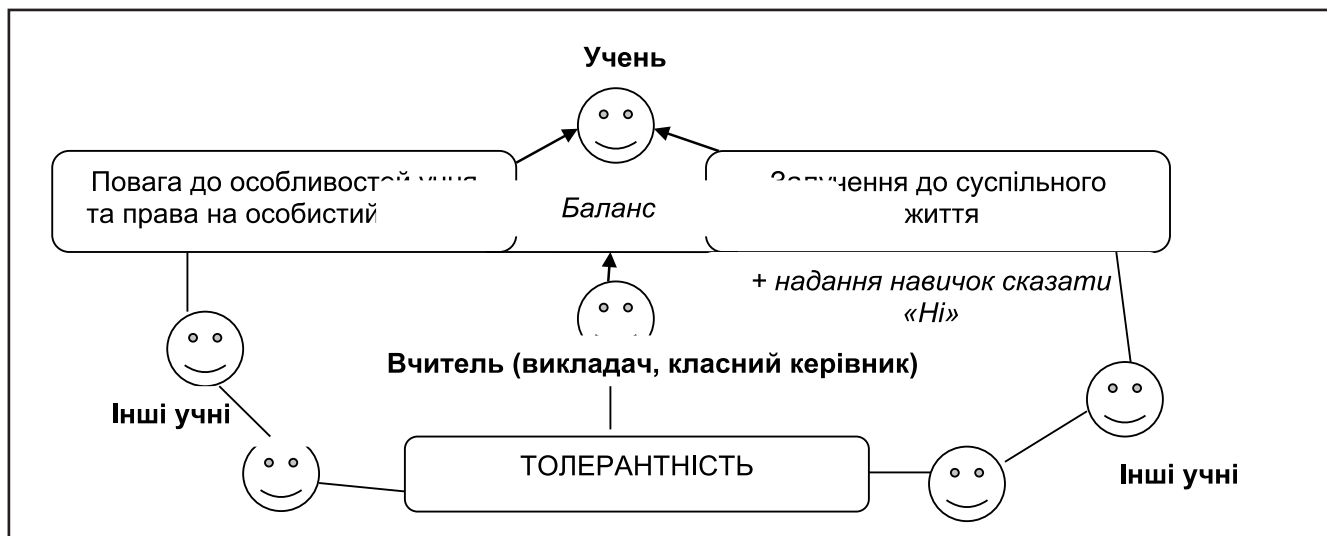
**Мета статті.** Окреслити основні вимоги до освітянина (вчителя, педагога, викладача) в аспекті формування толерантного інклюзивного середовища освіти для учнів із особливостями аутистичного спектру.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний освітній маркетинг не можливий без інклюзивного підходу до надання освіти. Поняття інклюзивності, нажаль, часто або не враховується, або сприймається вузько, лише як встановлення пандусів. Насправді інклюзивність має трактуватись ширше, спрямовуючи маркетолога від поняття «стандартний клієнт» до поняття «екстремальний клієнт». У цій статті йтиметься не про всі аспекти інклюзивності, а лише про один, який на практиці досить часто лишається поза увагою: інклюзивність для людей з особливостями аутистичного спектру, а саме легких форм аутизму (високофункціональний, синдром Аспергера (далі – люди–аспі)), які не потребують навчання у спеціалізованих закладах. Ми говоримо про синдром, який не знижує когнітивні та мовленнєві функції, але пов'язаний із вродженими особливостями, що на практиці призводить до проблем із налагодженням соціальних комунікацій. Існує багато дискусій щодо того, чи вважати це хворобою, чи особливістю. Ми схильні до другої позиції. Однозначно «вилікувати» таку людину – це практично зруйнувати її сутність, і способи лікування на даний час невідомі. Завдання психолога, вчителя, викладача має бути спрямоване на те, щоб навчити людину–аспі приймати себе та свої особливості, а також набути навички соціальної взаємодії, які необхідні для життя в суспільстві та навчитись встановлювати комфортабельний баланс між власним світом та соціальною взаємодією. Вчителю (у цій статті йдеться саме про освітню сферу) важливо виконати ці завдання

вже з перших років навчання дитини, з дитячого садочку чи молодших класів. У протилежному випадку можуть мати місце деструктивні моделі поведінки учня, зростання соціальної тривожності та зниження самооцінки, булінг з боку однокласників. На рисунку подане коло толерантності, ключову роль у формуванні якого відіграє вчитель. Розглянемо його детальніше.

1. Повага до особливостей учня та його особистого простору. Це одна з ключових умов. Навіть якщо у класі немає учнів із синдромом Аспергера, вчитель повинен розуміти, що всі люди різні, і без індивідуального підходу неможливо налагодити якісний освітній сервіс. Якщо ж йдеться про людину–аспі, особливості можуть бути наступні: сильна втомлюваність від соціальних взаємодій, потреба в часі на відпочинок, підвищена потреба в тиші під час роботи, можлива менша фізична спритність, ніж в інших дітей, проблеми із невербальною комунікацією, втома від погляду в очі, можлива менша обізнаність у мейнстрімах, притаманних для віку дитини. Варто пам'ятати, що учню із синдромом аспі потрібно більше особистого простору, а соціальна взаємодія, яка в інших людей не викликає жодних труднощів, потребує від людини–аспі значних витрат і вони часто відчують себе виснаженими. Нижче наведені типові фрази, які люди–аспі часто можуть чути від вчителів, і яких вчителі мають уникати при комунікаціях:

– «Чому ти такий сором'язливий (скромний)?», «Не соромся»... – насправді людина–аспі не обов'язково є сором'язливою. Цю стигму їй прив'язують через нерозуміння її особливос-



**Коло толерантності при наданні інклюзивних освітніх послуг для людей–аспі**

[розроблено авторами]

тей. Часто такі учні мають глибокі захоплення, іноді нетипові для однолітків, тому типові ігри й розмови не завжди викликають інтерес і люди на здається мовчазною. Також люди-аспі можуть яскраво переживати емоції глибоко в собі, а вираз обличчя залишатися незмінним. Постійне повторення стереотипних фраз про сором'язливість чи, ще гірше, скромність може знижувати самооцінку учня: діти й особливо підлітки не хочуть бути сором'язливими, тим більше, що учень не відчуває сором'язливість, він просто реагує й бачить світ по-іншому. Чуючи такі фрази, й інші учні почнуть вбачати в однокласнику (одногрупнику) «скромну сіру людину». У випадку відсутності толерантності це призведе до булінгу, якщо ж взаємовідносини в групі учнів толерантні, подібна стигматизація просто виллється у знижену самооцінку учня, невідповідність його Я нав'язаному соціальному статусу;

– «Чому ти такий сумний?», «Чому не посміхнешся?» – ще одна фраза, яка відіграє практично таку ж руйнівну функцію, як і попередня. Людина-аспі не завжди вміє виражати емоції, в той же час може досить гостро й яскраво переживати їх в собі. Постійне повторення подібних побажань не лише має той же ефект, що й попередня фраза, але й може провокувати тривожність учня щодо власного виразу обличчя, невпевненість в собі та відстороненість. Інша справа, якщо учень дійсно прийшов особливо сумний чи засмучений. В цьому випадку викладачу доцільно обережно поговорити з ним, щоб виявити проблему;

– «Чому ти завжди один?», «Коли ти нарешті заведеш друзів?»... – фраза, що може зруйнувати психіку як дитини, так і дорослого. Дійсно, людина-аспі досить часто перебуває наодинці з собою, а не в компанії, з наступних причин: 1) бажання побути наодинці (навіть не зважаючи на те, що люди-аспі також люблять спілкування, вони мають більшу потребу в особистому просторі); 2) незначна кількість спільних інтересів з іншими учнями (люди-аспі мають сильні захоплення, які можуть відрізнятись від типових); 3) втомленість від соціальних комунікацій. Недоречним є і слово «завжди», адже вчитель не перебуває з учнем щодня й щохвилини, тому, стверджуючи, що він «завжди один», ніби наголошує на тому, що просто заочно впевнений, ніби учень взагалі не має друзів. Подібна фраза вчителя може сприйматись як образа, навіть якщо сказана до-

брозичливо, знижувати самооцінку учня, наголошувати йому на проблемі.

Це не повний перелік стереотипних фраз, які вчителі на практиці, не задумуючись, постійно вживають щодо учнів із особливостями аутистичного спектру, чим ще більше провокують їхню соціальну замкненість. Натомість варто: 1) розуміти особливості такого учня, сприймаючи його як рівноправну повноцінну особистість; 2) по можливості створити умови для розкриття його талантів та реалізації інтересів, адже специфічні захоплення високофункціональних аутистів можуть стати шляхом до самореалізації та в майбутньому перетворитись на джерело доходу. Завданням вчителя є відкрити учню ці можливості та навчити його сприймати та поважати себе в гармонії зі світом, а ні в якому разі не знижувати самооцінку й рівняти під «універсальний» шаблон. Не менш важливо й навчити усіх учнів класу приймати і поважати інакшість у своїх товаришах.

2. Залучення до суспільного життя (+ надання навичок сказати «Ні»). Багато психологів схиляються до думки, що аутизм є особливістю, його не можна вилікувати, втім потрібно навчити людину жити у соціумі. Часто вчителі роблять дві типові помилки: 1) активне всебічне залучення до суспільного життя учня-аспі, не враховуючи його особливість, або 2) ігнорування такого учня, викреслювання його із суспільного життя. Обидва варіанти є не коректними. Потрібно знайти баланс між залученням учня-аспі до суспільних подій групи та його потребою в особистому просторі. Тобто забагато активностей дійсно можуть виснажити людину-аспі й призвести до нервового зриву. Небезпечно й те, що інколи високофункціональні аутисти настільки пристосовуються до вимог соціуму, що стають чудовими акторами, але не на сцені, а в житті: вони приховують свої особливості, щоб уникнути осуду й нерозуміння, ніби вдягаючи маску тих емоцій, які вимагає певна подія. Це часто стосується представників жіночої статі (дівчата-аспі, зазвичай, пристосовуються до соціуму краще, ніж хлопці-аспі, але їхня тривожність може зашкалювати і одночасно бути непомітною іншим). Інший варіант – людина-аспі просто замирає, щоб захистити свідомість від великої кількості звукових, візуальних, сенсорних подразників, які атакують її під час насичених соціальних подій. Таким чином вчителю може здаватись, що учень веселиться на заході (наприклад, на вечір-



ці) або що він просто дуже спокійний. Насправді ж він акумулює надсильну нервову напругу, що може вилитися у нервовому зриві (не обов'язково в закладі освіти, скоріше вдома), подальшому уникненню соціальних взаємодій, депресії, відособленню, зниженню самооцінки. Тому не варто вимагати від учня–аспі такої ж соціальної активності, як від учнів, які не мають подібних особливостей. Друга помилка – повне ігнорування такого учня в аспекті соціальних взаємодій за принципом «Якось вчиться, ну й добре». Натомість вірними діями вчителю будуть: 1) ненав'язливо ввести учня у колектив, допомогти із елементарною взаємодією (наприклад, невеличке спільне завдання із сусідом по парті); створення дружнього клімату (вже є чудовою передумовою до цього); 2) по можливості, враховуючи особливості учня, спробувати залучити до інших активностей, зважаючи на його інтереси (наприклад, такій людині може бути цікаво піти у похід, але вкрай важко взяти участь у спортивному змаганні з волейболу). Не потрібно вимагати багато або дорікати учню за відмову брати участь в певному заході. Навпаки, завданням вчителя є надати навички ввічливо сказати «Ні», адже ця здатність не один раз стане у пригоді, тим більше аутисту. Варто враховувати й те, що люди–аспі надають перевагу невеликим компаніям, і якщо такий учень потоваришував із одногрупником, знайшовши спільні інтереси, ця дружба може бути дуже міцною.

3. Толерантність. Вище йшлося про толерантність вчителя до учня із високофункціональним аутизмом. Але для формування кола толерантності цього недостатньо. Важливо, щоб вчитель сформував атмосферу толерантності й взаємоповаги в групі, навчив учнів приймати, цінувати, й поважати інакшість один одного, апелюючи не до інакшості дитини–аутиста, а до того, що всі люди різні, але це не заважає жити у взаємоповазі й злагоді. Грубою помилкою при цьому було б наголошення на особливостях того чи іншого учня. В сутності всі люди мають свої особливості, і завданням вчителя є формування взаємоповаги та дружньої атмосфери у групі чи в класі.

Вдалим форматом освіти в аспекті такої інклюзивності, можуть стати онлайн–школи, звісно за умови наявності ненав'язливих спільних очних заходів (екскурсій, кружків за інтересами, спортивних секцій, просто організації вчителем спільних прогулянок, походів тощо) для соціалізації дитини при

уникненні щоденного емоційного перевантаження. Крім того, такий формат має багато переваг і для учнів без «особливих потреб»: софт–скілс із діджиталізації та самоорганізації, комфортні умови навчання при наявності колективу однолітків.

### Висновки

Сучасна освіта потребує маркетингового підходу, врахування вимог ринку та потреб клієнтів на протигагу старому адміністративно–директивному підходу. Мистецтво комунікації контактного персоналу відіграє важливу роль у якості сервісу взагалі, і, зокрема, в аспекті інклюзивності освітніх послуг.

Для надання якісного освітнього сервісу вчитель повинен вміти формувати коло толерантності, яке передбачає формування взаємоповаги між учнями, розвиток у них вміння приймати та поважати інакшість у членах колективу.

Компетентностями вчителя у комунікаціях з дітьми із особливостями аутистичного спектру є вміння сформувати для цих дітей баланс між власним простором та суспільним життям, навчити їх говорити «Ні», поважати свою особистість та відчувати гармонію у колективі, не жертуючи своїм Я.

Вдалим форматом, як для дітей без особливих потреб, так і для «дітей–аспі», є онлайн–школи із поєднанням онлайн–навчання, систем дистанційної освіти та ненав'язливими очними заходами різної спрямованості для гармонійного залучення дитини до соціальних взаємодій та розвитку комунікативних здібностей.

### Список використаних джерел

1. Інклюзивна освіта в Україні: разом крок за кроком. Міжнародний фонд «Відродження». Новини. 2018. URL: [https://www.irf.ua/inklyuzivna\\_osvita\\_v\\_ukraini\\_razom\\_krok\\_za\\_krokom/](https://www.irf.ua/inklyuzivna_osvita_v_ukraini_razom_krok_za_krokom/) (дата звернення: 27.11.2021).

2. Карбовська Л.О. Маркетинг як важливий інструмент регулювання ринку освітніх послуг // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №4 (167). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_4_34) (дата звернення: 27.11.2021).

3. Силкіна С. «Новий гуманізм» як світоглядна засада освітньої стратегії ЮНЕСКО // Філософія освіти. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2015_1_15) (дата звернення: 27.11.2021).

4. Стебляк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Дослідження поведінки споживачів на ринку освітніх послуг // ЗВД.

2019. №3 (57). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/13-Stebliuk.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/13-Stebliuk.pdf) (дата звернення: 27.11.2021).

5. Степаненко І.В., Молодиченко В.В. Соціально–педагогічні аспекти гармонізації культурно–освітнього простору вищої школи: аналітичний огляд міжнародної науково–практичної конференції // Філософія освіти. 2014. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2014_1_18) (дата звернення: 27.11.2021).

6. Хобзей П.К. Протидія та попередження булінгу (цькування) в закладах освіти. Навчальний курс, розроблений спеціально для Prometheus. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:MON+AB101+2019\\_T2/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:MON+AB101+2019_T2/course/) (дата звернення: 27.11.2021).

7. Янченко Н.В., Польова В.В. Маркетингові новації на ринку освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. №53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_53\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_53_27) (дата звернення: 27.11.2021).

#### References

1. Inklyuzivna osvita v Ukraini: razom krok za krokom. Mizhnarodnyy fond «Vidrodzhennya». Novyny. 2018. URL: [https://www.irf.ua/inklyuzivna\\_osvita\\_v\\_ukraini\\_razom\\_krok\\_za\\_krokom/](https://www.irf.ua/inklyuzivna_osvita_v_ukraini_razom_krok_za_krokom/) (дата звернення: 27.11.2021).

2. Karbovs'ka L.O. Marketynh yak vazhlyvyi instrument rehulyuvannya rynku osvitnikh posluh // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2015. №4 (167). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_4_34) (дата звернення: 27.11.2021).

3. Sylkina S. «Novyy humanizm» yak svitohlyadna zasada osvitr'oyi stratehiyi YuNESKO // Filosofiya osvity. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2015_1_15) (дата звернення: 27.11.2021).

4. Steblyuk N.F., Kopyeykina Ye.V. Doslidzhennya povedinky spozhyvachiv na rynku osvitnikh posluh // ЭВД. 2019. №3 (57). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/13-Stebliuk.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/13-Stebliuk.pdf) (дата звернення: 27.11.2021).

5. Stepanenko I.V., Molodychenko V.V. Sotsial'no–pedagogichni aspekty harmonizatsiyi kul'turno–osvitnoho prostoru vyshchoyi shkoly: analitychnyy ohlyad mizhnarodnoyi naukovykh–praktichnoyi konferentsiyi // Filosofiya osvity. 2014. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2014_1_18) (дата звернення: 27.11.2021).

6. Khobzey P.K. Protydiya ta poperedzhennya bulinhu (ts'kuvannyu) v zakladakh osvity. Navchal'nyy kurs, rozroblenny spetsial'no dlya Prometheus. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:MON+AB101+2019_T2/course/)

[v1:MON+AB101+2019\\_T2/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:MON+AB101+2019_T2/course/) (дата звернення: 27.11.2021).

7. Yanchenko N.V., Pol'ova V.V. Marketynhovi novatsiyi na rynku osvitnikh posluh: vitchyznyanyu ta zarubizhnyy dosvid // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2016. №53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_53\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_53_27) (дата звернення: 27.11.2021).

#### Дані про авторів

##### **Ткачук Світлана Валеріївна,**

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, кафедра маркетингу

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Стахурська Світлана Антонівна,**

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, кафедра економіки праці та менеджменту

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Стахурський Валерій Олександрович,**

старший викладач, Національний університет харчових технологій, кафедра маркетингу

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

#### Данные об авторах

##### **Ткачук Светлана Валерьевна,**

к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий, кафедра маркетинга

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Стахурская Светлана Антоновна,**

к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий, кафедра экономики труда и менеджмента

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Стахурский Валерий Александрович,**

старший преподаватель, Национальный университет пищевых технологий, кафедра маркетинга

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

#### Data about the authors

##### **Svitlana Tkatchuk,**

PhD in Economics, associate Professor, National University of Food Technologies, Department of Marketing

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Svitlana Stakhurska,**

PhD in Economics, associate Professor, National University of Food Technologies, Department of Labor Economics and Management

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

##### **Valeriy Stakhurskiy,**

senior lecturer National University of Food Technologies, Department of Marketing

e-mail: [vinyar@i.ua](mailto:vinyar@i.ua)

## Удосконалення механізму державно–приватного партнерства для залучення інвестицій у відновлення соціальної інфраструктури України в повоєнний період

**Предмет дослідження** – аналіз чинного законодавства України у сфері державно–приватного партнерства та його удосконалення з точки зору забезпечення активізації залучення приватних інвестицій у післявоєнне відновлення соціальної інфраструктури.

**Метою** написання **статті** є авторські дослідження з проблем залучення інвестицій до економічного відновлення після закінчення військових дій РФ в Україні.

**Методологія проведення роботи** – положення економічної теорії і теорії системного аналізу, методи юридичного аналізу. На основі системного аналізу визначено місце і роль приватних інвестицій щодо повоєнного відновлення економіки; за допомогою юридичного аналізу оцінено законодавчі аспекти активізації процесів приватного інвестування в Україні після закінчення військової агресії РФ.

**Результати роботи** – визначено умови та заходи щодо забезпечення залучення приватних інвестицій для відновлення соціальної інфраструктури в Україні; запропоновано зміни до чинного законодавства України у сфері державно–приватного партнерства з метою пришвидшення строків та збільшення обсягів упровадження приватних інвестицій для відбудови соціальних об'єктів відразу після зупинення військових дій.

**Висновки** – внаслідок військової агресії РФ Україна зазнала і продовжує зазнавати значних економічних втрат, зокрема прямих втрат від фізичного руйнування/пошкодження соціальних, культурних, адміністративних та інших інфраструктурних об'єктів. З метою забезпечення нормальної життєдіяльності населення, відразу по завершенні активної фази військових дій необхідно приступити до відновлення соціальної інфраструктури України.

В умовах значної фінансової виснаженості української держави важливим джерелом коштів для відновлення соціальної (соціально–гуманітарної) інфраструктури України після війни може стати, крім іншого, розширення залучення приватних капіталів із застосуванням механізму державно–приватного партнерства (ДГП), тобто залучення фінансових коштів приватних інвесторів за укладеними з державою договорами на довгострокових засадах.

Для пришвидшення строків та збільшення обсягів упровадження приватних капіталів пропонується внести зміни до чинного законодавства України у сфері державно–приватного партнерства у частині суттєвого скорочення строків розгляду уповноваженими державними інституціями пропозицій про державно–приватне партнерство. Такі законодавчі зміни слід зробити якомога швидше, аби мати можливість розпочати відбудову зруйнованих/пошкоджених соціальних об'єктів відразу після завершення військових дій.

**Ключові слова:** повоєнне відновлення, соціальна інфраструктура, приватні інвестиції, державно–приватне партнерство.

ЛЕБЕДА Т.Б.

## Совершенствование механизма государственно–частного партнерства для привлечения инвестиций в восстановление социальной инфраструктуры Украины в послевоенный период

**Предмет исследования** – анализ действующего законодательства Украины в сфере государственно–частного партнерства и его усовершенствование с точки зрения обеспечения активизации привлечения частных инвестиций в послевоенное восстановление социальной инфраструктуры.

**Целью** написания **статьи** являются авторские исследования по проблемам привлечения инвестиций в экономическое восстановление после окончания военных действий РФ в Украине.

**Методология проведения работы** – положения экономической теории и теории системного анализа, методы юридического анализа. На основе системного анализа определены место и роль частных инвестиций в послевоенном восстановлении экономики; с помощью юридического анализа оценены законодательные аспекты активизации процессов частного инвестирования в Украине по окончании военной агрессии РФ.

**Результаты работы** – определены условия и меры по обеспечению привлечения частных инвестиций для восстановления социальной инфраструктуры в Украине; предложены изменения в действующее законодательство Украины в сфере государственно–частного партнерства с целью ускорения сроков и увеличения объемов внедрения частных инвестиций для восстановления социальных объектов сразу после прекращения военных действий.

**Выводы** – в результате военной агрессии РФ Украина понесла и продолжает нести значительные экономические потери, в частности прямые потери от физического разрушения/повреждения социальных, культурных, административных и других инфраструктурных объектов. С целью обеспечения нормальной жизнедеятельности населения сразу по завершении активной фазы военных действий необходимо приступить к восстановлению социальной инфраструктуры Украины.

В условиях значительной финансовой истощенности украинского государства важным источником средств для восстановления социальной (социально–гуманитарной) инфраструктуры Украины после войны может стать, помимо прочего, расширение привлечения частных капиталов с применением механизма государственно–частного партнерства, то есть привлечение финансовых средств частных инвесторов на основе заключенных с государством договоров на долговременной основе.

Для ускорения сроков и увеличения объемов вложения частных капиталов предлагается внести изменения в действующее законодательство Украины в сфере государственно–частного партнерства в части существенного сокращения сроков рассмотрения уполномоченными государственными институциями предложений о государственно–частном партнерстве. Такие законодательные изменения следует сделать как можно быстрее, чтобы начать восстановление разрушенных/поврежденных социальных объектов сразу после завершения военных действий.

**Ключевые слова:** послевоенное восстановление, социальная инфраструктура, частные инвестиции, государственно–частное партнерство.

LEBEDA T.B.

## **Improving the mechanism of public–private partnership to attract investment to the restoration of social infrastructure of Ukraine in the post–war period**

**The subject of the study** is the analysis of the current legislation of Ukraine in the field of public–private partnership and its improvement in terms of ensuring the activation of attracting private investment in the post–war restoration of social infrastructure.

**The purpose of writing the article** is the author's research on the problems of attracting investments in economic recovery after the end of the military action of the Russian Federation in Ukraine.

**The methodology of the work** is the provisions of economic theory and the theory of system analysis, methods of legal analysis. On the basis of a system analysis the place and role of private investment in the post–war recovery of the economy are determined; with the help of a legal analysis the legislative aspects of the activation of private investment processes in Ukraine after the end of the military aggression of the Russian Federation were assessed.

**Results of the work** – conditions and measures to ensure the attraction of private investment for the restoration of social infrastructure in Ukraine are determined; proposed changes to the current legislation of Ukraine in the field of public–private partnership in order to accelerate the timing and

*increase the volume of private investment to restore social facilities immediately after the cessation of hostilities.*

**Conclusions** – *as a result of the military aggression of the Russian Federation, Ukraine has suffered and continues to suffer significant economic losses, in particular direct losses from physical destruction / damage to social, cultural, administrative and other infrastructure facilities. In order to ensure the normal life of the population, immediately after the end of the active phase of hostilities, it is necessary to begin restoring the social infrastructure of Ukraine.*

*In the conditions of significant financial exhaustion of the Ukrainian state, an important source of funds for the restoration of the social (social and humanitarian) infrastructure of Ukraine after the war can be, among other things, the expansion of attracting private capital using the mechanism of public–private partnership, that is, attracting financial resources from private investors on the basis of prisoners with the state contracts on a long–term basis.*

*In order to speed up the time and increase the volume of private capital investment, it is proposed to amend the current legislation of Ukraine in the field of public–private partnership in terms of a significant reduction in the time for consideration by authorized state institutions of proposals for public–private partnership. Such legislative changes should be made as soon as possible in order to begin the restoration of destroyed/damaged social facilities immediately after the end of hostilities.*

**Key words:** *post–war reconstruction, social infrastructure, private investment, public–private partnership.*

**Постановка проблеми.** Внаслідок військової агресії РФ Україна зазнала значних економічних втрат, зокрема прямих фізичних втрат від руйнування об'єктів соціальної сфери, що негативно позначається на якості життя та соціального захисту населення. З метою забезпечення нормальної життєдіяльності громадян, відразу по завершенню активної фази військових дій необхідно приступити до відновлення соціальної інфраструктури України. В умовах значної фінансової виснаженості української держави важливим джерелом коштів для такого відновлення може стати, крім іншого, розширення залучення приватних капіталів із застосуванням механізму державно–приватного партнерства. Це потребує від держави встановлення певних умов щодо сприяння швидкому й масштабному залученню приватних інвестицій для відновлення об'єктів соціальної інфраструктури України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з проблеми. Удосконаленню регулювання процесів залучення фінансових коштів приватних інвесторів за укладеними з державою договорами на довгострокових засадах з використанням механізму державно–приватного партнерства присвячено велику кількість ґрунтовних наукових робіт [1–2], у тому числі й за участі автора [3–4]. Проте на теперішній час, в умовах руйнування внаслідок військової агресії РФ значної частини об'єктів соціального призначення, постає акту-

альне питання їх максимально швидкого повного відновлення, зокрема шляхом створення умов для суттєвої активізації процесів залучення приватних інвестицій.

**Мета** написання **статті** – викладення авторського бачення щодо створення умов для активізації процесів залучення приватних капіталів з метою якнайшвидшого відновлення зруйнованих/пошкоджених через військові дії РФ об'єктів соціальної інфраструктури України в повоєнний час.

**Виклад основного матеріалу.** Внаслідок військової агресії РФ Україна зазнала значних економічних втрат, які станом на 19.05.2022 р. за оцінками Міністерства економіки України і Київської школи економіки склали 564–600 млрд дол. США, а прямі втрати від фізичного знищення соціальної інфраструктури оцінюються у 97,4 млрд грн. Так, станом на 19.05.2022 р. в Україні зруйновано 23,8 млн км доріг, 38,6 млн кв. м житла, 591 дитячий садочок, 574 закладів охорони здоров'я та 1067 закладів освіти, 92 адміністративні будівлі, 179 культурних споруд тощо [5]. Це вкрай негативно позначається на якості життя населення, суттєво обмежуючи доступ громадян до комунальних, адміністративних послуг, послуг охорони здоров'я й освіти.

З метою забезпечення нормальної життєдіяльності населення, відразу по завершенні активної фази військових дій необхідно приступити до відновлення соціальної інфраструктури України, для

цього слід провести ґрунтовну інвентаризацію зруйнованих активів та визначитися з джерелами фінансування.

Довідка: соціальна інфраструктура — комплекс галузей, які безпосередньо пов'язані зі створенням загальних умов для відтворення робочої сили і забезпечення нормальної життєдіяльності людей. Ця сфера охоплює освіту, охорону здоров'я, житлово–комунальне господарство, пасажирський транспорт і зв'язок, культуру, побутове обслуговування [6].

З огляду на надвеликі обсяги необхідних фінансових ресурсів в умовах значної фінансової виснаженості української держави важливим джерелом коштів для відновлення соціальної (соціально–гуманітарної) інфраструктури України після війни може стати, крім іншого, розширення залучення приватних капіталів із застосуванням механізму державно–приватного партнерства (ДПП), тобто залучення фінансових коштів приватних інвесторів за укладеними з державою договорами на довгострокових засадах. Доцільність значного розширення застосування зазначеного механізму для повоєнного відновлення соціальної інфраструктури обумовлюється тим, що:

- забезпечення належного рівня життя населення, соціального захисту та розвитку людини є основною відповідальністю держави. При цьому, згідно чинного законодавства України державно–приватне партнерство застосовується здебільшого у сферах, що можуть бути віднесені саме до соціальної інфраструктури, а саме [7]: виробництво, транспортування і постачання тепла та природного газу; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно–посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури; збір, очищення та розподілення води; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; поводження з відходами; виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; надання соціальних послуг; виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції; встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб; надання освітніх послуг та послуг у

сфері охорони здоров'я; управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини; інші сфери діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг;

- на умовах державно–приватного партнерства передбачається створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно–приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом. Період дії договору ДПП – від 5 до 50 років. При цьому держава так чи інакше буде центральним учасником цього процесу і власником активів, створених за механізмом ДПП, але безпосередньо роботи по відновленню виконуватимуть приватні інвестори;

- залучення приватних інвестицій передбачає застосування нових технологій та сучасного менеджменту. На теперішній час в умовах застосування санкцій та значних репутаційних ризиків західний бізнес виходить із Росії, не бажаючи мати справу з військовим агресором. Це відкриває широкі можливості для української економіки у повоєнний час, оскільки, скоріш за все, багато західних підприємців матимуть бажання залишитися в цьому регіоні, зокрема в Україні.

Слід зазначити, що, незважаючи на те, що Закон України «Про державно–приватне партнерство» було прийнято ще у 2010 р., на практиці реалізовано (реалізується) досить мало успішних проєктів на умовах ДПП. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2022 на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується лише 31 договір, 162 договорів не реалізується (119 – не виконується, 43 – розірвані/закінчився термін дії) [8]. Довідка: договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2022, реалізуються у таких сферах: виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; збір, очищення та розподілення води; поводження з відходами, крім збирання та перевезення; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно–посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських та річкових портів і їх інфраструктури; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; інші.

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Тобто, навіть у кращі часи не відбувалося якогось значного реального залучення приватних інвестицій у рамках державно–приватного партнерства – і це при тому, що в Україні існує розвинута правова база унормування процесів і процедур щодо підготовки, аналізу та реалізації проектів ДПП. Основними причинами такої ситуації бачаться такі:

- на етапі підготовки пропозиції ДПП – недостатній рівень підготовки та обґрунтованості ТЕО ініціатором пропозиції ДПП. Ініціатори пропозиції у більшості не мають відповідних кадрів, спроможних на належному професійному рівні підготувати потрібний пакет документів;

- на етапі аналізу ефективності та формування уповноваженими органами влади висновку про доцільність/недоцільність здійснення ДПП – недосконалість інституційного середовища у сфері ДПП. Органи державної влади/місцевого самоврядування у більшості не мають спеціалізованих підрозділів та кваліфікованих працівників з питань ДПП. Часто порушується процедура та своєчасність розгляду пропозицій згідно чинного законодавства, надавані висновки про ефективність та доцільність здійснення ДПП часто є формальними та відображають налаштування органів влади на збереження традиційних підходів до планування інвестицій;

- на етапі погодження з уповноваженими органами влади та прийняття висновку про доцільність здійснення ДПП – досить довгі строки узгодження та остаточного прийняття рішення – в цілому до 3 місяців з моменту подання пропозиції про здійснення ДПП;

- на етапі утворення конкурсної комісії і проведення конкурсу з визначення приватного партнера – досить довгі строки. Згідно з чинним законодавством утворення конкурсної комісії передбачається протягом 6 місяців з дня прийняття рішення про доцільність здійснення ДПП, ще протягом місяця – затвердження результатів конкурсу;

- на етапі реалізації проектів ДПП – відсутність належного контролю та відповідальності за вчасне та у повному обсязі виконання зобов'язань партнерів, зокрема часто з боку державного партнера, особливо якщо це пов'язано з бюджетним фінансуванням.

Отже, у разі збереження як вимог законодавства, так і практики діяльності у сфері ДПП навряд чи слід розраховувати на активізацію процесів залучення та збільшення обсягів приватних інвести-

цій у відновлення втраченої/пошкодженої через бойові дії соціальної інфраструктури України.

На наш погляд, для суттєвого збільшення обсягів приватних інвестицій, залучених на засадах ДПП, слід забезпечити вирішення ряду проблем.

В першу чергу це стосується скорочення термінів здійснення необхідних заходів на усіх законодавчо визначених етапах, починаючи від розгляду пропозиції про здійснення ДПП до визначення приватного партнера і укладення з ним договору про ДПП – адже саме момент укладення договору про ДПП є реальним початком вкладення інвестиційних коштів і реалізації проекту. Наразі відповідно до чинного законодавства України моменту початку інвестування за схемою ДПП доводиться чекати більше року, зокрема:

- 1–3 місяці зазвичай складає розробка техніко–економічного обґрунтування проекту ДПП у відповідності до структури і змісту, визначених чинним законодавством. ТЕО подається ініціатором у складі пропозиції про здійснення ДПП;

- протягом 3–х місяців з дати подання пропозиції передбачено проведення аналізу ефективності та формування висновку про доцільність/недоцільність здійснення пропонованого ДПП уповноваженим органом влади та його (висновку) узгодження з іншими уповноваженими органами;

- протягом 6 місяців з дати прийняття рішення про доцільність здійснення ДПП готується конкурсна документація та проводиться конкурс з визначення приватного партнера;

- ще кілька місяців з моменту затвердження результатів конкурсу з визначеним переможцем проводяться переговори та укладається договір на реалізацію інвестиційного проекту на умовах ДПП.

Аналогічні проблеми виникають також у разі укладання договору ДПП у формі концесії, що регулюється спеціальним Законом України «Про концесію».

Отже, якщо приватний інвестор вирішить вкласти кошти у відновлення соціальної інфраструктури України у повоєнний період на умовах державно–приватного партнерства, йому знадобиться більше року аби розпочати реальну реалізацію проекту, тобто початок моменту вкладання інвестицій буде віддалений як мінімум на рік. Причому це у разі, якщо усі процедури будуть відбуватися без порушення часових термінів, визначених чинним законодавством. Натомість довоєнна українська практика свідчить про час-

ті порушення термінів розгляду пропозицій про здійснення ДПП або й взагалі відкладення такого розгляду на невизначений термін. У великій мірі такі порушення пояснюються частою зміною відповідальних осіб, зміщенням акцентів економічної політики, або й взагалі нерозумінням, як саме слід вдіяти з тим чи іншим проектом. Крім того, на практиці відсутня відповідальність посадових осіб за перевищення термінів, визначених чинним законодавством України при розгляді пропозицій про здійснення ДПП.

Тобто, активізація процесів швидкого залучення приватних капіталів для відтворення соціальної інфраструктури України в повоєнний період на умовах партнерства з державою потребує, як мінімум, суттєвого скорочення строків розгляду державними інституціями пропонованих інвестиційних проектів – принаймні у 2–3 рази, що дозволить значно наблизити початок залучення інвестицій. Для цього пропонується внести ряд змін до Законів України «Про державно-приватне партнерство» і «Про концесію» та у «Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства», зокрема:

– Законом України «Про державно-приватне партнерство» (ред. від 01.01.2022) у статті 13 передбачити, що: рішення про здійснення ДПП приймається протягом двох календарних місяців з дня подання пропозицій про здійснення ДПП (замість трьох календарних місяців за чинною редакцією); необхідні заходи щодо підготовки проведення конкурсу з визначення приватного партнера мають бути виконані упродовж строку, що не перевищує трьох календарних місяців з дня прийняття рішення про доцільність здійснення приватного партнерства (замість шести місяців за чинною редакцією);

– Законом України «Про концесію» (ред. від 01.01.2022) передбачити:

- у статті 7 – скорочення граничного терміну розробки конкурсною комісією конкурсної документації до 60 календарних днів (замість 180 календарних днів за чинною редакцією), з можливим подовженням на 30 (замість 180 за чинною редакцією) календарних днів;

- у статті 11 – зменшення граничних строків подання заявок для участі в попередньому відборі, а саме пропонується щоб цей строк був не меншим за 30 і не більшим за 45 календарних днів з дати публікації оголошення про проведен-

ня концесійного конкурсу (порівняно з 60 і 90 календарними днями у чинній редакції);

- у статті 14 – скорочення граничного строку подання конкурсних пропозицій до 30 календарних днів з дня отримання запрошення для участі у конкурсі пропозицій (з 60 днів за чинною редакцією);

- у статті 17 – зменшення граничного строку підписання концесійного договору учасником з найкращою конкурсною пропозицією до 30 календарних днів (з 90 за чинною редакцією) та зменшення можливості подовження переговорів (у разі реалізації важливих інноваційних проектів, великих комплексних інфраструктурних проектів) так, щоб загальний строк переговорів не перевищував 60 календарних днів (порівняно з 180 за чинною редакцією); скорочення граничного терміну прийняття рішення про проведення повторного концесійного конкурсу до 30 календарних днів (з 60 за чинною редакцією).

– у Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (в ред. постанови КМУ від 22.04.2020 № 294): скоротити строки оцінки (аналізу) пропозиції ДПП уповноваженими органами (Мінфін, Мінекоенерго, АМКУ, ФДМУ) з 20 до 10 календарних днів (пункт 19); зменшити термін погодження Мінекономіки висновку щодо пропозиції ДПП з урахуванням позиції уповноважених органів з 45 до 14 календарних днів (пункт 22); у разі, коли аналіз ефективності проводиться Мінекономіки, скоротити строки проведення такого аналізу з 70 до 30 календарних днів (пункт 23).

На наш погляд, внесення вищезазначених змін у чинне законодавство України дозволить суттєво скоротити терміни упровадження приватних інвестицій та прискорити відбудову соціальної інфраструктури в Україні у повоєнний час. При цьому законодавчі зміни слід зробити якомога швидше, аби мати можливість розпочати відбудову відразу після зупинення військових дій.

Крім скорочення строків проходження законодавчо встановлених процедур підвищенню швидкості та обсягів залучення приватних інвестицій для відновлення соціальних активів держави сприятиме упровадження наступних умов/заходів:

- проведення ґрунтовної інвентаризації зруйнованих/пошкоджених активів по регіонах та створення єдиної бази даних з повною інформацією по кожному об'єкту. Спеціальні комісії, створені в дер-



## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

жаві (центральна) і регіонах (місцеві), мають визначити (обґрунтувати) оптимальні заходи щодо поводження з кожним із таких об'єктів. Представляється доцільним скласти рейтинг таких об'єктів з точки зору першочерговості (черговості) їх відновлення. Важливого значення при прийнятті рішення щодо відновлення соціальних активів набуває питання забезпечення застосування сучасних будівельних технологій (як щодо архітектурних рішень та організації процесів будівництва, так і щодо використання сучасних матеріалів з забезпеченням високого рівня енерго– та ресурсозбереження), що має бути унормовано законодавчо;

– підвищення спроможності інституційного середовища у сфері ДПП шляхом створення в органах державної влади і органах місцевого самоврядування спеціалізованих підрозділів з питань ДПП, укомплектування останніх кваліфікованими кадрами, організації навчання працівників;

– підвищення контролю та відповідальності уповноважених осіб за порушення законодавства у сфері ДПП у період повоєнного відновлення;

– врахування при оцінці успішності/ефективності діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, фахівців у сфері ДПП таких результативних показників, як кількість ініційованих, розглянутих, прийнятих, реалізованих інвестиційних проєктів, обсяг залучених приватних інвестицій в реалізацію інфраструктурних проєктів тощо;

– підсилення гарантування приватних капіталів. Для приватних інвесторів навряд чи буде достатнього самих лише гарантій їхніх капіталів з боку держави Україна – у повоєнний період приватні інвестори, скоріш за все, будуть потребувати додаткових гарантій для своїх інвестицій. А отже, гарантії України як державного партнера доцільно було б підсилити певними додатковими гарантіями. Зокрема це можуть бути:

• гарантії певного спеціалізованого фонду, наприклад Фонду відновлення України [9], який уряд пропонує створити для забезпечення координатії накопичення фінансових ресурсів для післявоєнного відновлення держави. У рамках Фонду планується створити декілька робочих груп, які відповідатимуть за різні напрями діяльності. Отже, одній із робочих груп може бути надано повноваження щодо гарантування інвестицій приватних партнерів за рахунок Фонду, що вкладатимуться у відновлення соціальної інфра-

структури з використанням механізму державно–приватного партнерства;

• гарантування може здійснювати також Національна рада з відновлення країни [9], яку уряд пропонує створити для розроблення й реалізації післявоєнного відновлення та розвитку України – одним із повноважень Національної ради може стати гарантування приватних інвестицій для відновлення соціальної інфраструктури на умовах договору державно–приватного партнерства;

• ще одним важливим джерелом гарантування приватних капіталів, спрямованих на відбудову об'єктів соціального напрямку, може стати гарантування з боку західних країн (певного фонду/союзу західних країн), що дозволило б інвесторам отримати юридично визначену підтримку про захищеність свої капіталів. Це може бути Багатостороння агенція з інвестиційних гарантій MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency). Довідка: MIGA – одна з автономних міжнародних установ, яка, поряд з Міжнародною фінансовою корпорацією, Міжнародним центром з врегулювання інвестиційних спорів та Міжнародним банком реконструкції та розвитку входить до Групи Світового банку, що є спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй; метою MIGA є сприяння спрямуванню прямих іноземних інвестицій у країни, що розвиваються, страхування від політичних ризиків та надання гарантій приватним інвесторам, а також надання консультаційних та інформаційних послуг.

Внесення змін до чинного законодавства України у сфері державно–приватного партнерства щодо скорочення термінів упровадження інвестиційних проєктів та посилення контролю й відповідальності за їх реалізацією разом з посиленням гарантування приватних капіталів сприятимуть залученню приватних інвестицій та пришвидшенню відновлення соціальної інфраструктури України.

### Висновки

В умовах значної фінансової виснаженості української держави важливим джерелом коштів для відновлення соціальної інфраструктури України після війни може стати, крім іншого, розширення залучення приватних капіталів із застосуванням механізму державно–приватного партнерства – залучення фінансових коштів приватних інвесторів за укладеними з державою договорами на довгострокових засадах.

Для пришвидшення строків та збільшення обсягів упровадження приватних капіталів пропонується внести зміни до Законів України «Про державно-приватне партнерство» і «Про концесію» та у «Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» у частині суттєвого скорочення строків розгляду уповноваженими державними інституціями пропозицій про державно-приватне партнерство, посилити відповідальність уповноважених посадових осіб за дотримання вимог законодавства та контроль за реалізацією інвестиційних проєктів, вирішити питання посилення гарантування приватних капіталів.

### Список використаних джерел

1. І.В. Запатріна. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності // Проєкт ПРООН/ГЕФ «Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих і середніх містах України шляхом застосування механізму ЕСКО». – 2019. – 141 с. – URL: [https://app.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP\\_EnEff\\_Last.pdf](https://app.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf).
2. І.В. Запатріна. Потенціал публічно-частного партнерства для розвиваючихся економік. – К: Центрودрук. – 2011. – 152 с. – URL: <https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/book-ppp-september-2011.pdf>.
3. І.В. Запатріна, Т.Б. Лебеда. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні // Економіст. – 2011. – №3. – С. 52–58.
4. І.В. Запатріна, Т.Б. Лебеда. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 9–24.
5. Оцінка Міністерства економіки України і Київської школи економіки – URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/ua-damaged-19.05\\_ukr-725x1024.png](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/ua-damaged-19.05_ukr-725x1024.png)
6. Вікіпедія. – URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BO\\_%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BO](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BO_%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BO)
7. Закон України «Про державно-приватне партнерство», ред. від 01.01.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
8. Веб-сайт Міністерства економіки України. – URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
9. Веб-сайт Кабінету міністрів України. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/fond-vidnovlennya-ukrayini-funkcionuvati-pri-prezidentovi-premyer-ministr>

### References

1. I.V. Zapatrina. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm pidvyshchennya enerhoefektyvnosti budivvel' byudzhetnykh ustanov ta orhanizatsiy komunal'noyi formy vlasnosti // Proekt PROON/HEF «Usunennya bar'yeriv dlya spryyannya investytsiyam v enerhoefektyvnist' hromads'kykh budivvel' u malykh ta serednikh mistakh Ukrayiny shlyakhom zastosuvannya mekhanizmu ESKO». – 2019. – 141 s. – URL: [https://app.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP\\_EnEff\\_Last.pdf](https://app.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf).
2. I.V. Zapatrina. Potentsial publichno-pryvatnoho partnerstva dlya ekonomik, shcho rozvyvayut'sya. – K: Tsentrodruk. – 2011. – 152 s. – URL: <https://app.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/book-ppp-september-2011.pdf>.
3. I.V. Zapatrina, T.B. Lebeda. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak faktor ekonomichnoho zrostannya ta problemy yoho rozvytku v Ukrayini // Ekonomist. – 2011. – №3. – S. 52–58.
4. I.V. Zapatrina, T.B. Lebeda. Rozvytok derzhavnoyi pidtrymky publichno-pryvatnoho partnerstva v Ukrayini // Ekonomika ta prohnozuvannya. – 2011. – № 3. – S. 9–24.
5. Otsinka Ministerstva ekonomiky Ukrayiny ta Kyiv's'koyi shkoly ekonomiky – URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/ua-damaged-19.05\\_rus-725x1024.png](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/ua-damaged-19.05_rus-725x1024.png)
6. Vikipediya. – URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BO\\_%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BO](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BO_%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BO)
7. Zakon Ukrayiny «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo», red. vid 01.01.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
8. Veb-sayt Ministerstva ekonomiky Ukrayiny. – URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
9. Veb-sayt Kabinetu Ministriv Ukrayiny. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/fond-vidnovlennya-ukrayini-funkcionuvati-pri-prezidentovi-premyer-ministr>

**Дані про автора**

**Лебеда Тетяна Борисівна,**

кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ  
e-mail: talebeda@ukr.net

**Данные об авторе**

**Лебеда Татьяна Борисовна,**

кандидат экономических наук, ведущий научный

сотрудник ГУ «Институт экономики и прогнозирования НАН Украины», г. Киев

e-mail: talebeda@ukr.net

**Data about the author**

**Tetiana Lebeda,**

PhD in Economics, Leading Researcher Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine (Kyiv)

e-mail: talebeda@ukr.net

УДК 336.221.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678340>

ЧИНЧИК А.А.

## Кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні

**Актуальність теми дослідження.** Нестабільність зовнішнього середовища, чинить вплив на податкову систему, внаслідок чого в ній відбуваються як позитивні так і негативні зміни. У такому контексті з метою вчасного реагування на виникаючі зміни, існує потреба систематичного кількісно–динамічного аналізу справляння податків, зборів і платежів в Україні. Зазначене дозволить створювати належні інституціональні умови, які будуть сприяти розвитку справедливої системи оподаткування.

**Постановка проблеми.** Вчасний кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів дозволить здійснювати планування податкової політики, що матиме позитивний вплив на соціально–економічний розвиток країни.

**Постановка мети і завдань дослідження** – здійснити кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано методи: спостереження, абстрагування, пояснення, систематизації, теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів засвідчив наявність стійкої динаміки дефіциту бюджету, систематичне збільшення доходів та одночасно видатків. Результати аналізу дозволили сегментувати податкові надходження за бюджетною класифікацією та аналізувати їх динаміку.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть використовуватися в органах державної служби, серед суб'єктів підприємницької діяльності та інших зацікавлених у податковій політиці стейкхолдерів ринку.

**Висновки за статтю.** Проаналізовано справляння податків, зборів і платежів. Визначено проблеми податкової системи та запропоновано шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** податкова система, податкова політика, податки, платежі, збори, бюджет.

ЧИНЧИК А.А.

## Количественно–динамический анализ взимания налогов, сборов и платежей в Украине

**Актуальность темы исследования.** Нестабильность внешней среды оказывает влияние на налоговую систему, вследствие чего в ней происходят как положительные, так и отрицательные изменения. В таком контексте с целью своевременного реагирования на возникающие изменения существует потребность систематического количественно–динамического анализа взимания налогов, сборов и платежей в Украине. Это позволит создавать надлежащие институциональные условия, которые будут способствовать развитию справедливой системы налогообложения.

**Постановка проблеми.** Своєчасний кількісно–динамічний аналіз взимання налогів, зборів і платежів дозволить здійснювати планування податкової політики, що матиме позитивний вплив на соціально–економічне розвитку країни.

**Постановка цілей і задач дослідження** – провести кількісно–динамічний аналіз взимання налогів, зборів і платежів в Україні.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використані методи: спостереження, абстрагування, пояснення, систематизації, теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Кількісно–динамічний аналіз взимання налогів, зборів і платежів показав наявність стійкої динаміки дефіциту бюджету, систематичне збільшення доходів і одночасно витрат. Результати аналізу дозволили сегментувати податкові надходження за бюджетною класифікацією і аналізувати їх динаміку.

**Область застосування результатів.** Результати дослідження можуть використовуватися в органах державної служби, серед суб'єктів підприємницької діяльності і інших зацікавлених в податковій політиці стейкхолдерів ринку.

**Висновки по статті.** Проаналізовано взимання налогів, зборів і платежів. Визначені проблеми податкової системи і запропоновані шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** податкова система, податкова політика, податки, платежі, збори, бюджет.

CHYNCHYK A.A.

## Quantitative–dynamic analysis of tax, taxes and payments in Ukraine

**Relevance of the research topic.** The instability of the external environment affects the tax system, resulting in both positive and negative changes. In this context, in order to respond in a timely manner to emerging changes, there is a need for a systematic quantitative and dynamic analysis of the collection of taxes, fees and charges in Ukraine. This will create the appropriate institutional conditions that will promote the development of a fair tax system.

**Formulation of the problem.** Timely quantitative and dynamic analysis of the collection of taxes, fees and charges will allow for tax policy planning, which will have a positive impact on the socio–economic development of the country.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to conduct a quantitative and dynamic analysis of the collection of taxes, fees and charges in Ukraine.

**Research method or methodology.** The following methods are used in the article: observation, abstraction, explanation, systematization, theoretical generalization, analysis and synthesis.

**Presentation of the main material (research results).** Quantitative and dynamic analysis of the collection of taxes, fees and charges showed the existence of a stable dynamics of the budget deficit, a systematic increase in revenues and expenditures at the same time. The results of the analysis allowed to segment tax revenues by budget classification and analyze their dynamics.

**Field of application of results.** The results of the research can be used in civil service bodies, among business entities and other stakeholders interested in tax policy of market stakeholders.

**Conclusions on the article.** Collection of taxes, fees and charges is analyzed. The problems of the tax system are identified and ways to solve them are suggested.

**Key words:** tax system, tax policy, taxes, payments, fees, budget.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інституціональне середовище податкової системи України зазначає

постійних змін. У такому разі вчасний кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів дозволить здійснювати планування податкової політики, що матиме пози-

тивний вплив на соціально–економічний розвиток країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв’язання даної проблеми. Кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів розглядався у наукових дослідженнях Бондарука Т., Мельничука І., Даудової Г., Пухальського В., Валігури В. тощо [1; 2; 5; 7]. Проблематика забезпечення ефективного розвитку податкової системи розглядалося у працях вчених [6; 8–9]. Розгалужений інструментарій державного регулювання, який можливо використати в процесі управління податковою системою запропонований авторами [3; 4; 6; 10]. Відзначаючи важливість зазначених праць вчених зауважимо, що формування ефективною податкової системи та кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів вимагає постійного перегляду за умов сьогодення.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – здійснити кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна система справляння податків, зборів і платежів в Україні є однією із самих складних, що існують в європейському просторі. На цей час спостерігається тенденція щодо її удосконалення та систематизації. Як показує європейська практика адміністрування такої системи, зміни, що вносяться до існуючих нормативно–правових актів з питань справляння податків, досить часто не лише не вирішують проблеми, а й спричиняють появу нових. Це пояснюється тим, що існуюче інституціональне середовище, в якому розвивається податкова система України або інших європейських країн, дуже складна, надзвичайно динамічна і впливає на всі соціально–економічні явища та процеси, що відбуваються в країні. Зазначене пояснюється тим, що податкова система являє собою архітектоніку економічного простору України, в якому відбувається синергетична взаємодія науки, держави, бізнесу, освіти, культури, що забезпечує фінансову безпеку, суспільний добробут і соціально–економічне процвітання нації. За допомогою податкової системи відбувається перерозподіл доходів юридичних і фізичних осіб в бюджети усіх рівнів. Саме тому ефективно функціонуюча податкова система України є важливою не тільки для суб’єктів підприємницької діяльності,

а і для багатьох громадян або окремих соціальних груп. Податкова система є найефективнішим інструментом державного впливу на суспільне виробництво, інноваційний розвиток, соціальні перетворення та добробут населення. Систематичний кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів здатний забезпечити ефективний розвиток податкової системи, через можливість вчасної діагностики імпульсів змін у податковій сфері.

Існуюча система справляння податків, зборів і платежів в Україні являє собою еволюцію та синтез економічних, суспільних, соціальних, фінансових, юридичних відносин, які склалися під впливом об’єктивних чинників та постійно змінюваних зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Архітектоніка справляння податків, зборів і платежів в Україні являє собою результат функціонуючої сучасної демократичної держави в якій форми, види та інструменти оподаткування визначені ВРУ, як єдиним законодавчим органом, з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів ринку, політичних партій, зарубіжних інвесторів та інших верств суспільства. Існуюча система справляння податків зборів і платежів в Україні представляє собою динамічну та постійно еволюціонують систему. Вона характеризується відкритістю, що обумовлює необхідність аналізу зовнішнього середовища під впливом якого відбувається трансформаційні зміни в усій системі оподаткування. Серед іншого, обов’язковою умовою справляння податків, зборів і платежів в Україні являється системний підхід до процесу адміністрування податкової політики. Зазначена вимога пояснюється тим, що податки збори і платежі повинні не суперечити один одному, а органічно доповнювати усю систему оподаткування та формувати міцний каркас загальної податкової системи України. Ефективне адміністрування справляння податків, зборів і платежів забезпечує систематичне та безперервне надходження до бюджетів усіх рівнів фінансових ресурсів, що стимулює розвиток держави та забезпечує фінансування найнеобхідніших соціально–економічних вимог суспільства.

Кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів доречно розуміти як комплексні дії або діяльність суб’єктів оподаткування та органів державної влади, що направлені на сприяння вчасного обчислення, узагальнення

та внесення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів або спеціальних фондів. Динамічний процес справляння податків, зборів та платежів здійснюється через функціонування та практичну діяльність стейкхолдерів ринку, які систематично вступають в податкові правовідносини. Причому кількісно-динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів, за нашим баченням, відрізняється від якісного за рахунок:

- можливості розрахунку прогнозів та планів щодо обсягу справляння податків, зборів і платежів;
- урахування динаміки зміни справляння податків, зборів і платежів;
- можливості встановлення причинно-наслідкових зв'язків між сукупністю показників за допомогою використання математичного, логічного, статистичного та аналітичного інструментарію;
- більш репрезентативних наочних результатів аналізу справляння податків, зборів і платежів;
- можливості точного виміру даних щодо справляння податків, зборів і платежів тощо.

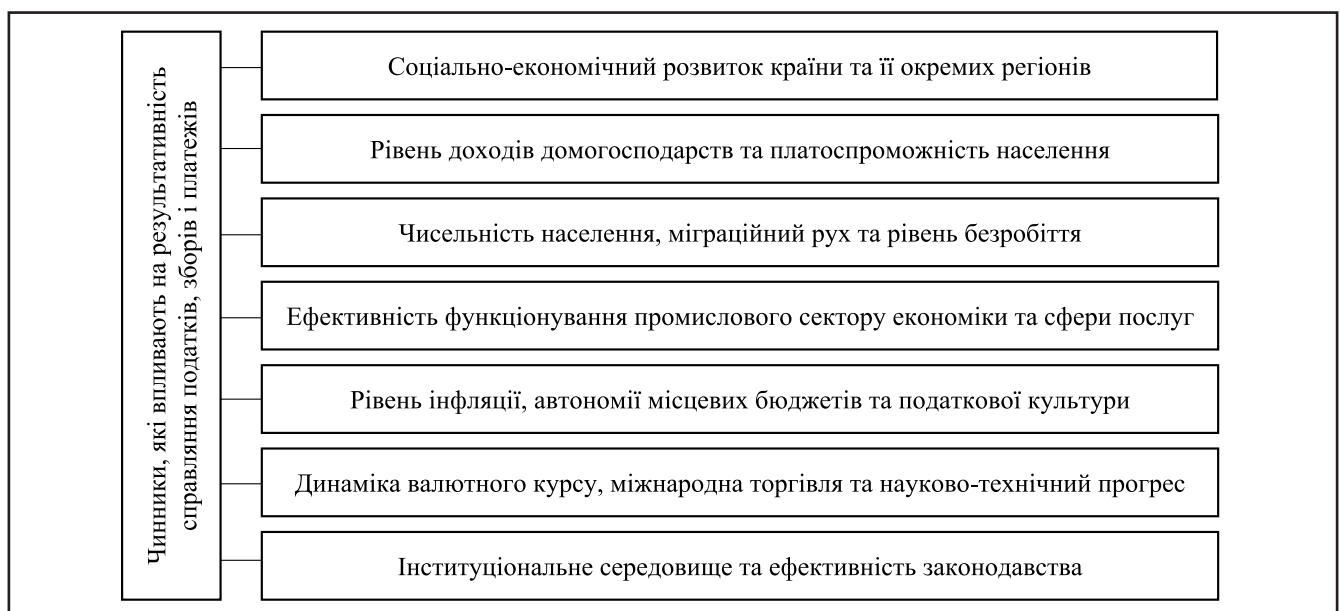
Одночасно, за нашою думкою, не можливо точно визначити який аналіз справляння податків, зборів і платежів більш ефективний: якісний або кількісно-динамічний. Існує потреба поєднання зазначених видів аналізу у практиці дослідження справляння податків, зборів і платежів в Україні, що і застосовано в нашій статті.

Існує сукупність чинників, які впливають на результативність кількісно-динамічного аналізу справляння податків, зборів і платежів (рис. 1).

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України на даний час в нашій країні введено воєнний стан. За таких умов справляння податків, зборів і платежів в Україні зазнало законодавчих змін. Відповідно підпункту 69.1 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу України від суб'єктів підприємницької діяльності та інших платників податків тимчасово знята відповідальність щодо прострочення виконання обов'язків сплати податків під час воєнного стану та протягом 3 місяців після його скасування [11]. Одночасно за можливості такого справляння, суб'єкти оподаткування повинні вчасно сплатити податки, з метою забезпечення наповнення бюджету та недопущення колапсу країни. Зазначені положення є цілком оправданими, бо не у кожного платника податків існує можливість вчасно перераховувати кошти особливо, якщо його підприємство знаходиться на тимчасово окупованій території або у місті ведення бойових дій.

Серед іншого законодавець передбачив інші послаблення у системі справляння податків під час воєнного стану, це стосується:

- дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності, у тому числі звітності, передбаченої пунктом 46.2 ПКУ;
- реєстрації у відповідних реєстрах податкових або акцизних накладних, розрахунків коригування;
- подання електронних документів, що містять дані про фактичні залишки пального та обсяг обігу пального або спирту етилового тощо.



**Рисунки 1. Чинники, що впливають на результативність справляння податків, зборів і платежів**

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Слід зазначити, що результати кількісно–динамічного аналізу справляння податків, зборів і платежів України починаючи з повномасштабного вторгнення Російської Федерації на території нашої держави, будуть відрізнятися відносно довоєнного періоду. Зазначене пояснюється безпрецедентними руйнівним впливом воєнних дій на усі сектори економіки та галузі промисловості, з чим Україна зіштовхується вперше з часів незалежності.

Існує така система показників, яку використовують при кількісно–динамічному аналізі справляння податків, зборів і платежів в Україні (рис. 2).

Відповідно оприлюднених статистичних даних в офіційних державних інформаційних джерелах, в яких публікуються результати справляння податків, зборів і платежів України станом на січень–грудень 2021 р. сума доходів зведеного бюджету України становила 1662,2 млрд. грн., що на 20,7 відс. (або на 285,6 млрд. грн.) більше попереднього періоду. Найбільший обсяг доходів до зведеного бюджету України становили надходження, що зображені на рис. 3.

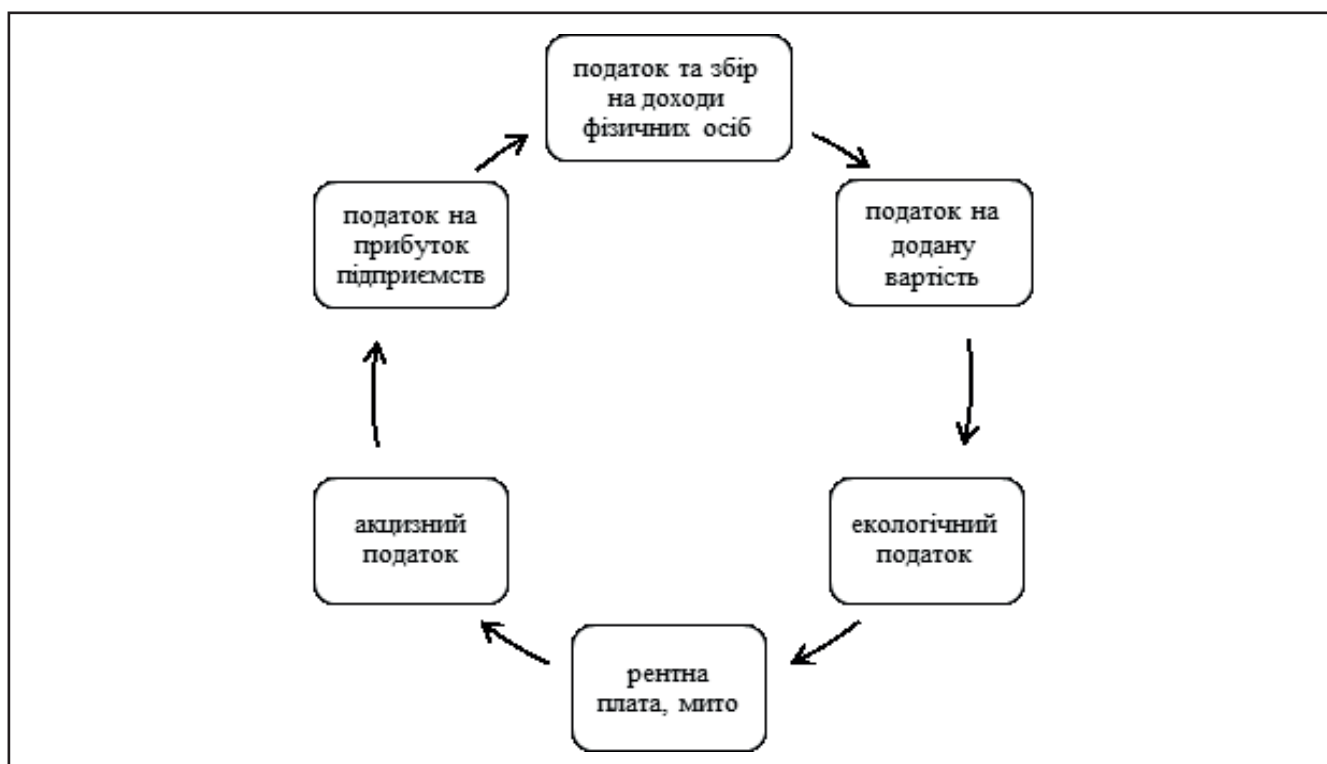
Проаналізуємо більш детально справляння податків, зборів і платежів у 2021 р. Так за згаданий період у державний бюджет України на–

дійшло 1296,9 млрд. грн., що на 20,5 відс. (або на 220,8 млрд. грн.) більше ніж у попередньому році. Видатки державного бюджету за аналізованій період склали 1490,3 млрд. грн., що на 11,6 відс. (або на 202,2 млрд. грн.) більше ніж у попередньому році. У цілому доходи державного бюджету України становили 23,8 відс. ВВП у 2021 р. (25,7 відс. у 2020 р.), а видатки 27,3 відс. у 2021 р. (30,7 відс. у 2020 р.). Збільшення бюджету відбулося за рахунок приросту таких надходжень, рис. 4.

Недовиконання державного бюджету України дуже поширене явище. У період с 2008 р. по 2022 р. найбільший дефіцит бюджету був у 2020 р. і становив 5,18 відс. ВВП (табл. 1).

До загального фонду державного бюджету було справлено податків, зборів і платежів на суму 1296,8 млрд. грн. (за планом 1084,1 млрд. грн.) Найбільша кількість надходжень було у серпні, а найнижча у січні 2021 р. (табл. 2).

Найбільшу частку надходжень до державного бюджету України займали податкові відрахування 85,3 відс., решта – неподаткові доходи, до яких віднесено власні надходження бюджетних установ, частина чистого прибутку та дивіденди, прибуток НБУ (табл. 3).



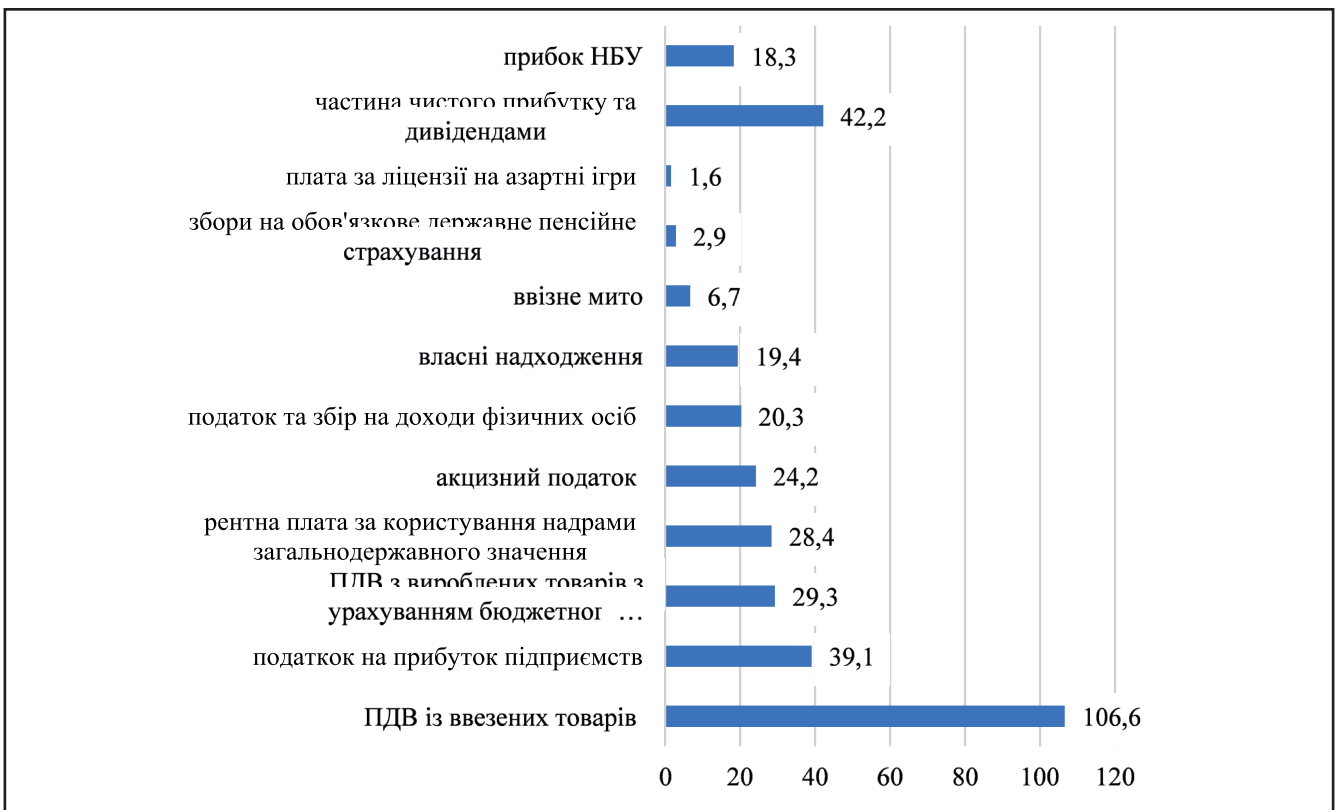
**Рисунок 2.** Система показників, яку використовують при кількісно–динамічному аналізі справляння податків, зборів і платежів

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>



**Рисунок 3. Розподіл надходжень до зведеного бюджету України станом на січень-грудень 2021 р. (частка до загальної кількості)**

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>



**Рисунок 4. Розподіл приросту надходжень до державного бюджету України у 2021 р. (у млрд. грн.)**

Джерело: розраховано автором за даними <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>



**Таблиця 1. Виконання державного бюджету України з 2008 по 2022 рр. (млн. грн.)**

	Доходи		Видатки		Кредитування		Сальдо	% ВВП
	% ВВП		% ВВП		% ВВП		(дефіцит бюджету)	
2008	231686,3	24.44	241454,5	25.47	2732,5	0.29	-12500,7	-1.32%
2009	209700,3	22.96	242437,2	26.54	2780,3	0.3	-35517,2	-3.89%
2010	240615,2	22.23	303588,7	28.04	1292,0	0.12	-64265,5	-5.94%
2011	314616,9	23.9	333459,5	25.33	4715,0	0.36	-23557,6	-1.79%
2012	346054,0	24.56	395681,5	28.08	3817,7	0.27	-53445,2	-3.79%
2013	339180,3	23.31	403403,2	27.73	484,7	0.03	-64707,6	-4.45%
2014	357084,2	22.79	430217,8	27.46	4919,3	0.31	-78052,8	-4.98%
2015	534694,8	27.01	576911,4	29.14	2950,9	0.15	-45167,5	-2.28%
2016	616274,8	25.86	684743,4	28.73	1661,6	0.07	-70130,2	-2.94%
2017	793265,0	26.59	839243,7	28.13	1870,9	0.06	-47849,6	-1.60%
2018	928108,3	26.08	985842,0	27.7	1514,3	0.04	-59247,9	-1.66%
2019	998278,9	25.12	1072891,5	26.99	3437,0	0.09	-78049,5	-1.96%
2020	1076016,7	25.66	1288016,7	30.71	5096,1	0.12	-217096,1	-5.18%
2021	1296852,9	23.75	1490258,9	27.3	4531,4	0.08	-197937,4	-3.63%

Джерело: розраховано автором за даними <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>

**Таблиця 2. Доходи державного бюджету України в 2021 р. (млн. грн.)**

на 01.02.2021	66209,2	за січень	66209,2
на 01.03.2021	143508,7	за лютий	77299,5
на 01.04.2021	251553,7	за березень	108045,0
на 01.05.2021	357471,1	за квітень	105917,4
на 01.06.2021	476168,8	за травень	118697,6
на 01.07.2021	591953,0	за червень	115784,3
на 01.08.2021	681005,3	за липень	89052,3
на 01.09.2021	820578,2	за серпень	139573,0
на 01.10.2021	924479,5	за вересень	103901,3
на 01.11.2021	1019185,6	за жовтень	94706,1
на 01.12.2021	1158349,3	за листопад	139163,6
на 31.12.2021	1296852,9	за грудень	138503,6
план на 2021 •	1084034,3	виконання	119,6%

Джерело: розраховано автором за даними <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>

Отже, кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні засвідчив систематичне збільшення надходжень у бюджет з 2008 р. по 2021 р. Разом з тим, за аналогічний період відбувалося зростання витрат. Усього у 2021 р. до загального фонду було справлено податків, зборів та платежів на суму 1296,8 млрд. грн., 85,3 відс. з яких склали податкові відрахування, а решта неподаткові. За період, що аналізується, державний бюджет постійно був дефіцитним. Як приклад, у 2021 р. дефіцит бюджету склав 3,63 % ВВП, або -197937,4 млн. грн. У цілому слід зазначити що проблематика формування дієвої системи справляння податків, зборів і платежів в Україні є однією з найбільш важливих та актуальних проблем сьогодення. В системі

реформування інституціональної середовища направлено на інтегрування української економіки в європейський простір, удосконалення податкової системи повинне реалізуватися через систематичний аналіз вивчення і переосмислення нормативно–правової системи, синтез європейського досвіду у сфері оподаткування та удосконалення кадрової політики, яка підсилить формування критичної маси ефективно працюючих працівників здатних реформувати податкову систему України. Удосконалення податкової системи відповідно потреб ринку повинне передбачати комплексний підхід щодо оптимізації усіх форм податків, зборів і платежів. Існує потреба стимулювання перенавчання та підготовки фахівців–податківців нової генерації, здатних швидко приймати управлінські рі-

**Таблиця 3. Доходи державного бюджету України за статтями доходів в 2021 р. (млн. грн.)**

Усього	Доходи	Частка від загальної кількості доходів
	<b>1296852,9</b>	<b>100.00%</b>
Податкові надходження	1107090,9	85.37%
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	285307,0	22.00%
Податок на доходи фізичних осіб	137555,2	10.61%
Податок на прибуток підприємств	147751,7	11.39%
Рентная плата та плата за використання інших природних ресурсів	80749,4	6.23%
Внутрішні податки на товари та послуги	698940,4	53.90%
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	82858,4	6.39%
Акцизний податок з ввезених в Україну підакцизних товарів	79592,8	6.14%
Податок на додану вартість з вітчизняних товарів (з урахуванням бюджетного відшкодування)	155774,8	12.01%
Податок на додану вартість з імпортних товарів	380714,4	29.36%
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	38177,2	2.94%
Ввізне мито	36854,9	2.84%
Вивізне мито	1322,3	0.10%
Збори на паливно–енергетичні ресурси	0,5	0.00%
Інші податки та збори	3916,5	0.30%
Неподаткові надходження	175358,0	13.52%
Доходи від власності та підприємницької діяльності	56021,9	4.32%
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної діяльності	12975,5	1.00%
Інші неподаткові надходження	17994,9	1.39%
Власні надходження бюджетних установ	88365,7	6.81%
Доходи від операцій з капіталом	328,7	0.03%
Надходження від продажу основного капіталу	49,3	0.00%
Надходження від реалізації державних запасів товарів	250,3	0.02%
Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	29,0	0.00%
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1289,9	0.10%
Цільові фонди	209,4	0.02%
Офіційні трансферти	12576,1	0.97%

Джерело: розраховано автором за даними <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>

шення за умов воєнного стану. Також податкова система потребує формування адекватної нормативно–правової бази відповідно європейських норм. У цілому слід визначити, що ефективність податкової системи визначається тим наскільки швидко та результативно можливо вирішити поставлені завдання пов'язані із реформуванням економіки існуючим фіскальним інструментарієм. Міцність податкової системи визначає подальший тренд інноваційного розвитку виробництва, соціально–економічного добробуту населення та науково–технічного прогресу.

### Висновки

Кількісно–динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні дозволяє зробити наступ–

ні висновки. За роки незалежності України склалася відносно стабільна податкова система України. Негативним незмінним трендом є наявність постійного дефіциту бюджету. Однак починаючи з лютого 2022 р., можемо припустити, що у податковій системі України відбудуться масштабні зміни викликані вторгненням Російської Федерації на територію нашої держави. Масштаби зазначених змін ми будемо бачити після офіційного оприлюднення статистичних даних щодо справляння податків, зборів і платежів України, які на часі відсутні. Окрім зазначеного, негативним явищем є велика кількість законодавчих актів та їх колізійність з іншими нормативно–правовими документами, які регулюють податкові відносини. Так у 2021 р. актів, які прямо або опосередковано регулювали справляння податків, зборів

і платежів нараховувалося більше ніж 350. Майже усі вони вимагають екстреного перегляду, оновлення та удосконалення з урахуванням поточної ситуації на ринку оподаткування. Існує необхідність реформування системи справляння податків та створення ефективного законодавчого поля відповідно європейських вимог та внутрішніх потреб вітчизняного ринку.

Система державного регулювання податків, зборів і платежів України повинна бути комплексною, безперервною та адаптивною відповідно сучасних реалій. Кожен з видів податків повинен бути справедливим та сприяти розвитку бізнесу. Транспарентність, адаптивність, справедливість, практичність, чіткість, несуперечливість – це основні вимоги до податкової системи України.

### Список використаних джерел

1. Бондарук Т. Г., Мельничук І. О. Місцеві податки та збори в Україні: суперечності та перспективи розвитку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. 2014. № 1. С. 17–24.
2. Валігура В. А. Теоретико–ретроспективний аналіз податкового навантаження та перекладання податків. Світ фінансів. 2017. № 4 (17). С. 45–59.
3. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 20–25.
4. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37–43.
5. Даудова Г. В. Бюджетоутворюючі податки місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації. Теорія та практика державного управління. 2015. № 3. С. 150–155.
6. Новак Н. П. Управління фінансово–економічною безпекою об'єднаних територіальних громад в Україні на засадах податкового адміністрування. Агросвіт. 2022. № 3. С. 3–9.
7. Пухальський В. Теоретичні аспекти податкового контролю. Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 32–36.
8. Скляр Л. Б., Лагодієнко В. В., Іванченкова, Л. В. Методологічні засади організації адміністрування процесів оподаткування. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 7–8. С. 10–15.
9. Скрипник С. В., Боярова О. А., Дем'янишина О. А. Очікування бізнесу від нової системи оподаткування. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 13–18.
10. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. PP. 192–198.
11. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–17>

### References

1. Bondaruk T. G., Melnychuk I. O. (2014). Local taxes and fees in Ukraine: contradictions and prospects. Bukhhalterns'kyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohiyi, orhanizatsiyi [Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization], 1, 17–24.
2. Valigura V. A. (2017). Theoretical and retrospective analysis of the tax burden and transfer of taxes. Svit finansiv [The world of finance], 4 (17), 45–59.
3. Hnatenko I. A. (2021). Modeling of scenarios of sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: management aspect. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], 6, 20–25.
4. Hnatenko I. A. (2019). Fundamental conditions of state regulation and support of innovative entrepreneurship. Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi [Problems of system approach in economy], 4 (1), 37–43.
5. Daudova G. V. (2015). Budget–forming taxes of local budgets in the context of budget decentralization. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya [Theory and practice of public administration], 3, 150–155.
6. Novak N. P. (2022). Management of financial and economic security of the united territorial communities in Ukraine on the basis of tax administration. Ahrosvit [Agrosvit], 3, 3–9.
7. Puhalsky V. (2022). Theoretical aspects of tax control. Molodyy vchenyy [Young scientist], 1 (101), 32–36.
8. Sklyar L. B., Lahodiyenko V. V., Ivanchenkova, L. V. (2022). Methodological principles of organization of administration of taxation processes. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], 7–8, 10–15.
9. Skrypnik S. V., Boyarova O. A., Dem'yanyshyna O. A. (2022). Business expectations from the new taxation system. Ekonomika ta derzhava [Economy and state], 1, 13–18.
10. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design, 36, 192–198.
11. Electronic resource. Access mode: Electronic resource. Access mode:

**Дані про автора****Чинчик Анатолій Анатолійович,**

к.е.н., доцент кафедри економіки будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

e-mail: chynchyk.aa@knuba.edu.ua

**Данные об авторе****Чинчик Анатолій Анатольевич,**

к.э.н., доцент кафедры экономики строительства,

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, г. Киев, Украина

e-mail: chynchyk.aa@knuba.edu.ua

**Data about the author****Anatolii Chynchyk,**

Ph.D., Associate Professor of Department of Construction Economics, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: chynchyk.aa@knuba.edu.ua

УДК 330.322:631.11:338.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6678274>ЗАВГОРОДНЯ Т.П., КОСТЮК В.А.,  
ХОЛОДНИЙ Г.О., СКРИПНИК В.В.

## Безпекове стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання безпекового стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків обумовлюється відсутністю єдиного алгоритму та моделі даного процесу.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання в агропродовольчій сфері пред'являють якісно нові вимоги не лише до власників капіталу, землі, а й до менеджерів та працівників. Це спонукає вчених та практиків до розробки загальних критеріїв оцінки та методів досягнення високих економічних та соціальних результатів діяльності та оптимізації організаційних форм управління інноваційними бізнес-процесами. Значною мірою це пов'язано з реалізацією принципів безпекового стратегування. Зазначені факти в умовах глобалізації фінансових ринків обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити безпекове стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано історично-логічний метод; метод систематизації, класифікації й теоретичного узагальнення; метод логічного аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що підприємництво в агропродовольчій сфері диференціюється на кілька видів діяльності (бізнесу) та поділяється на комплекси та підкомплекси. Таке розуміння дозволяє говорити про агробізнес, як об'єкт підприємництва, а отже, розглядати його як самостійний об'єкт капіталізації.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, установ та організацій для підвищення ефективності проектів безпекового стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків.

**Висновки за статтю.** Доведено, що аграрний бізнес в умовах глобалізації фінансових ринків – це система відносин, що призводить до виникнення справи, організованої одним чи кількома ефективними власниками – засновниками та асоційованими членами у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування, процесу сільськогосподарського виробництва з одержання прибутку за умови організації безпечної діяльності підприємства. Проведено класифікацію особливостей розвитку аграрного бізнесу на дві групи: особливості, зміна яких позитивно впливає зміні капіталізації аграрного біз-

несу; особливості, зміна яких негативно впливає на зміну капіталізації аграрного бізнесу, що кардинально впливає на безпекове стратегування управління інноваційними бізнес–процесами.

**Ключові слова:** безпекове стратегування, управління інноваційними бізнес–процесами, капіталізація, агропродовольча сфера, глобалізація, фінансові ринки.

ЗАВГОРОДНЯ Т.П., КОСТЮК В.А.,  
ХОЛОДНИЙ Г.А., СКРИПНИК В.В.

## **Безопасная стратегия управления инновационными бизнес–процессами и капитализацией в агропродовольственной сфере в условиях глобализации финансовых рынков**

**Актуальность темы исследования.** Исследование вопроса безопасности стратегического управления инновационными бизнес–процессами и капитализацией в агропродовольственной сфере в условиях глобализации финансовых рынков обуславливается отсутствием единого алгоритма и модели данного процесса.

**Постановка проблемы.** Современные условия хозяйствования в агропродовольственной сфере предъявляют качественно новые требования не только к собственникам капитала, земле, но и менеджерам и работникам. Это побуждает ученых и практиков к разработке общих критериев оценки и методов достижения высоких экономических и социальных результатов и оптимизации организационных форм управления инновационными бизнес–процессами. В значительной степени это связано с реализацией принципов стратегирования безопасности. Указанные факты в условиях глобализации финансовых рынков обуславливают актуальность темы исследования.

**Постановка целей и задач исследования** – исследовать стратегию безопасности управления инновационными бизнес–процессами и капитализацией в агропродовольственной сфере в условиях глобализации финансовых рынков.

**Метод или методология исследования.** В статье использованы историко–логический метод, метод систематизации, классификации и теоретического обобщения; метод логического анализа и синтеза.

**Презентация основного материала (результаты исследования).** Доказано, что предпринимательство в агропродовольственной сфере дифференцируется на несколько видов деятельности (бизнеса) и делится на комплексы и подкомплексы. Такое понимание позволяет говорить об агробизнесе, как объекте предпринимательства, а следовательно, рассматривать его как самостоятельный объект капитализации.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности предприятий, учреждений и организаций для повышения эффективности проектов безопасности стратегирования управления инновационными бизнес–процессами и капитализацией в агропродовольственной сфере в условиях глобализации финансовых рынков.

**Выводы по статье.** Доказано, что аграрный бизнес в условиях глобализации финансовых рынков – это система отношений, которая приводит к возникновению дела, организованного одним или несколькими эффективными собственниками – учредителями и ассоциированными членами в сфере производства сельскохозяйственной продукции, ее переработки, реализации, а также в сфере агросервисного обслуживания, процесса сельскохозяйственного производства с получением прибыли при организации безопасной деятельности предприятия. Проведена классификация особенностей развития аграрного бизнеса на две группы: особенности, изменение которых положительно влияет на изменение капитализации аграрного бизнеса; особенности, изменение которых негативно влияет на изменение капитализации аграрного бизнеса, что кардинально влияет на безопасное стратегическое управления инновационными бизнес–процессами.

**Ключевые слова:** стратегия безопасности, управление инновационными бизнес–процессами, капитализация, агропродовольственная сфера, глобализация, финансовые рынки.

## Secure strategy management of innovative business processes and capitalization in the agri-food sector in the context of globalization of financial markets

**Relevance of the research topic.** *The study of security strategy for the management of innovative business processes and capitalization in the agri-food sector in the context of globalization of financial markets is due to the lack of a single algorithm and model of this process.*

**Formulation of the problem.** *Modern conditions of management in the agri-food sphere impose qualitatively new requirements not only to the owners of capital, land, but also to managers and employees. This encourages scientists and practitioners to develop common evaluation criteria and methods for achieving high economic and social performance and optimizing organizational forms of managing innovative business processes. This is largely due to the implementation of the principles of security strategy. These facts in the context of globalization of financial markets determine the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – to study secure strategy management of innovative business processes and capitalization in the agri-food sector in the context of globalization of financial markets.

**Research method or methodology.** *The historical-logical method is used in the article; method of systematization, classification and theoretical generalization; method of logical analysis and synthesis.*

**Presentation of the main material (research results).** *It is proved that entrepreneurship in the agri-food sphere is differentiated into several types of activity (business) and is divided into complexes and subcomplexes. This understanding allows us to talk about agribusiness as an object of entrepreneurship, and therefore consider it as an independent object of capitalization.*

**Field of application of results.** *The results of the study can be used in the practice of enterprises, institutions and organizations to increase the effectiveness of security strategy projects for the management of innovative business processes and capitalization in the agri-food sector in the globalization of financial markets.*

**Conclusions on the article.** *It is proved that agrarian business in the context of globalization of financial markets is a system of relations that leads to a case organized by one or more effective owners – founders and associate members in the field of agricultural production, processing, sale, and agroservice, the process of agricultural production for profit provided the organization of safe activities of the enterprise. The classification of features of agrarian business development into two groups is carried out: features, the change of which has a positive effect on the change of agrarian business capitalization; features, the change of which has a negative impact on the change in the capitalization of agribusiness, which dramatically affects the security strategy of managing innovative business processes.*

**Keywords:** *security strategy, management of innovative business processes, capitalization, agri-food sector, globalization, financial markets.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання в агропродовольчій сфері пред'являють якісно нові вимоги не лише до власників капіталу, землі, а й до менеджерів та працівників. Це спонукає вчених та практиків до розробки загальних критеріїв оцінки та методів досягнення високих економічних та соціальних результатів діяльності та

оптимізації організаційних форм управління інноваційними бізнес-процесами. Значною мірою це пов'язано з реалізацією принципів безпечного стратегування. Зазначені факти в умовах глобалізації фінансових ринків обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. На сьогодні в умовах військового стану та глоба-

лізації фінансових ринків сутність аграрного бізнесу можна достатньо розкрити, тільки спираючись на розумінні безпекового стратегування. Основні сутнісні характеристики, мотиваційний механізм, форми реалізації них є загальними.

З цієї позиції доцільним є розгляд бізнес–процесів як об'єкту оцінки, а словосполученням «оцінка бізнесу» позначається оцінка сучасного підприємства, що є організацією, щодо якої вважається, що вона продовжуватиме свою діяльність у найближчому майбутньому за відсутності наміру чи необхідності її ліквідації або без істотного скорочення масштабів своєї діяльності [4; 6–8; 10].

Ретроспективний та історичний аналіз даних різними авторами визначень у різні епохи цивілізації дозволяє простежити еволюцію бізнес–процесів. Еволюція бізнес–процесів безпосередньо пов'язана з науково–технічним прогресом, підвищенням культурно–освітнього рівня людської спільноти і, як наслідок, розширенням людських потреб. Для дослідження питань капіталізації, слід розрізняти: 1) реальний розвиток бізнес–процесів з виникнення обміну між «перволюдьми» до сучасності; 2) наукове осмислення економістами–теоретиками сутності бізнес–процесів та їх ролі у розвитку економіки різних країн. Сутність бізнес–процесів – у реалізації капіталу, тобто у виробництві вартості як прибутку і накопиченні вартості у вигляді капіталізації прибутку, тобто у наділенні суб'єктів капіталом і наданні їм можливості відтворювати капітал та її накопичувати [1–3; 5; 9], що в умовах глобалізації фінансових ринків потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити безпекове стратегування управління інноваційними бізнес–процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Агробізнес є досить складною сферою наукових досліджень, яка має свій соціально–економічний зміст в умовах глобалізації фінансових ринків. Практика аграрного бізнесу має іманентний, властивий лише йому механізм безпекового стратегування, свої особливості функціонування, обслуговування об'єктами інфраструктури, формування підприємницького типу мислення, своєрідного способу життя, управління інноваційними

бізнес–процесами та капіталізацією, державного та регіонального регулювання.

Розгляд аграрного бізнесу як об'єкту капіталізації передбачає звернення до питання визначення категорії «аграрний бізнес». Аналіз сучасної економічної літератури з цієї проблеми показує, що багато авторів ототожнюють поняття «аграрного бізнесу» безпосередньо із самим поняттям «сільське господарство», а капіталізація аграрного бізнесу ними розглядається як оцінка вартості аграрного підприємства [1–10].

Капіталізація є цінним економічним показником, особливо, виходячи з того, що її оцінка може мати різні цільові установки. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків збільшення капіталізації не суперечить довгостроковим інтересам бізнесу. Швидше навпаки, – орієнтація зростання капіталізації дедалі частіше виступає, як індикатор успішності діяльності, її ефективності та безпечності.

Найчастіше інноваційні бізнес–процеси сприймаються як господарська чи інша діяльність окремої особи чи групи осіб, спрямована на задоволення потреб людей за умов ринкової економіки та досягнення економічної вигоди, тобто отримання прибутку [3; 8].

Враховуючи вищесказане, можна констатувати, що характерною рисою підприємця є те, що він має економічний суверенітет. Економічна самостійність, свобода діяльності та свобода вибору – це основні умови функціонування аграрного підприємництва. Підприємництвом займаються люди, тобто воно персоніфікується у провідних суб'єктах ринкової економіки – підприємців. Тому не випадково, при різних підходах до визначення його сутності, воно тією чи іншою мірою зводиться до особистості підприємця, якого можна розглядати як людину з певними природними та набутими навичками та досвідом, зокрема у сфері безпекового стратегування.

До розуміння термінів «бізнес» та «підприємництво» є три підходи:

- 1) категорія «бізнес» (B) ємніша категорія, ніж «підприємництво» (E), тобто.  $B > E$ ;
- 2) категорія «бізнес» (B) та «підприємництво» (E) тотожні, тобто.  $B = E$ ;
- 3) категорія «підприємництво» (E) ширше за поняття «бізнес» (B), тобто.  $B < E$ .

Відповідь на поставлену проблему безпекового стратегування управління інноваційними бізнес–

процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері слід шукати у самому розумінні сутності підприємця. Ретроспективний аналіз цієї категорії показує, що історично виникла категорія людей, яка займалася «справою», яка приносить дохід, тобто «бізнесом».

У свою чергу, у підприємця може бути одночасно кілька видів бізнесу, які в сукупності представляють підприємництво конкретного суб'єкта господарювання. Звідси випливає, що категорія підприємництва ширша за бізнес, і в умовах глобалізації фінансових ринків може бути виражена через функцію:

$$f(E) = \sum B_i \quad (1)$$

Ця функція підтверджується тим, що підприємництво є дуже ємним поняттям. Воно відбиває сукупність глобалізаційних, фінансових, безпекових, економічних, юридичних, політичних, історичних та психологічних відносин. Враховуючи те, що підприємництво – це не тільки вид діяльності, але творчість ( $C_i$ ), економічні відносини між контрагентами ( $R_i$ ), методи господарювання ( $M_i$ ) та способи безпекової поведінки ( $MB_i$ ), то дана функція матиме складнішу інтерпретацію:

$$f(E) = \sum B_i + C_i + R_i + M_i + MB_i \quad (2)$$

Отже, об'єктом бізнес–процесів є види діяльності (бізнесу), які приносять дохід (прибуток). Одночасно, кожен вид бізнесу може бути представлений галузями економіки. Так, розвиток інноваційного бізнесу спостерігається у будівельній, промисловій, аграрній, транспортній та інших галузях економіки. У свою чергу лізинговий бізнес активно формується в армії, авіації, сільському господарстві, транспорті та ін.

За нашим припущенням підприємництво є широким поняттям і може містити кілька видів бізнесу. Тому в умовах глобалізації фінансових ринків його слід застосовувати на макрорівні, лише на рівні національної економіки. Це підтверджується на законодавчому рівні. В свою чергу, на мезорівні слід використовувати поняття «бізнес», а на мікрорівні – підприємство, підприємець та інші суб'єкти господарювання.

Поряд із питаннями аграрного бізнесу для забезпечення реалізації на практиці базових аспектів безпекового стратегування доцільно актуалізувати питання вертикальної інтеграції, оскільки ці поняття нерозривні, характеризують

ту саму систему відносин щодо оптимізації процесів обороту грошових коштів, товарів, капіталу в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків.

До видів агробізнесу відносять як торгівлю сільськогосподарською продукцією, транспортне обслуговування, забій худоби, так і оптову і роздрібну торгівлю продукцією сільського господарства [10]. Так, у Міністерстві сільського господарства США вважають, що агробізнес становить 1,4 % ВВП від фермерської діяльності, 5,2 % за рахунок сфери матеріально–технічного забезпечення фермерів, 2,7 % від переробки сільськогосподарської продукції, продажу продукції – 5,8 %. У цьому робиться висновок, що внесок агробізнесу у ВВП становить 15,8 % [9]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що у США до сфери агробізнесу відносять п'ять вищезгаданих видів діяльності. Такий підхід можна зарахувати до класифікації галузевої власності підприємств. Однак агробізнес – це не сектор економіки, а, швидше, система зв'язків, відносин і підприємств цієї сфери, що виникають у результаті формування усталених відносин, які в умовах глобалізації фінансових ринків переростають в інтеграцію.

Аграрний бізнес часто пов'язують із комерційною діяльністю, проте це лише одна сторона організації бізнесу. Адже бізнес виникає як наслідок взаємодії підприємців на різних стадіях відтворення. У літературі можна зустріти навіть однокове трактування понять «агробізнес», «харчове господарство», «харчовий сектор», «продовольча система» [8]. Однак коли йдеться про ці поняття, то швидше за все маються на увазі сукупність взаємозалежних галузей виробництва та забезпечення населення продуктами харчування.

В умовах глобалізації фінансових ринків заслуговує на певну увагу трактування аграрного бізнесу як взаємопов'язаного та взаємозалежного вертикального ланцюжка, який забезпечує рух продовольчих ресурсів та сировини, починаючи від забезпечення матеріально–технічними ресурсами і закінчуючи споживанням [7]. Розвиваючи це положення, слід вважати, що агробізнес – це новий тип економічних відносин учасників аграрного ринку з високим рівнем національної та регіональної безпеки, який характеризується співпрацею та взаємною підтримкою, враховуючи економічні інтереси всіх учасників «продуктового ланцюжка».



## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

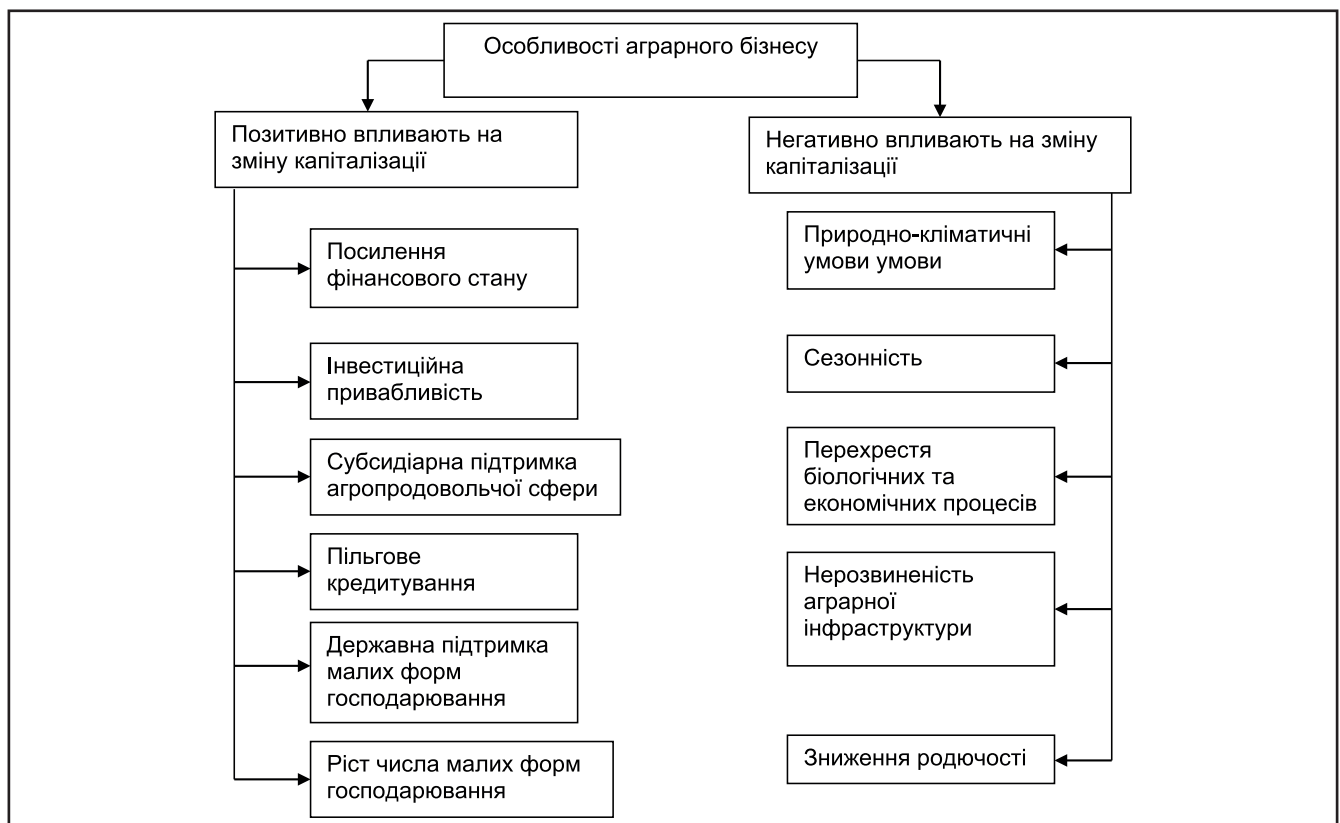
При безпековому стратегуванні управління інноваційними бізнес–процесами та капіталізацією агробізнес є формою підприємницької діяльності у сфері виробництва засобів виробництва для аграрного сектора, сільськогосподарського виробництва, сфери переробки та реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників. Більш того, актуалізуючи безпекове питання, до аграрного бізнесу залучається все населення, коли розраховує свої витрати на продукти харчування [5].

Зважаючи на інноваційність, агробізнес є економічними відносинами між людьми з приводу організації певною мірою інноваційної власної справи, пов'язаної з безпечним використанням землі з метою отримання прибутку та соціально–екологічного ефекту. В основі агробізнесу в умовах війського часу, разом із матеріальною зацікавленістю, лежать безпекові питання, але навіть в даних умовах вихідною основою безпекових відносин агробізнесу є приватна власність на землю, інші засоби виробництва та вироблену продукцію.

В умовах глобалізації фінансових ринків агробізнес є важливою безальтернативною складовою загальної концепції ринкової економічної системи, в основі якої як об'єктивна необ-

хідність закладена постійна конкурентна боротьба за споживача товару, виробленого у процесі підприємницької діяльності. В умовах війського часу, дана боротьба переноситься більше на зовнішні ринки. При цьому основний акцент робиться на логістичній складовій даної боротьби та боротьби з незаконним збутом привласненою аграрною продукцією державою агресором. Ця конкурентна боротьба за споживача, діючи у постійному нормативному та безпековому режимах, вимагає постійного підвищення якості виробленої продукції, зниження витрат виробництва та реалізації та збільшення кількості цієї продукції аж до задоволення попиту всіх споживачів на агропродовольчому ринку.

По–перше, це макросередовище, яке представляє сфери діяльності бізнесу – економічні, правові, екологічні, безпекові, політичні, соціально–культурні, технологічні, фізичні чи географічні умови діяльності. По–друге, мікросередовище аграрного бізнесу тісно пов'язане з інституційною системою. В умовах глобалізації фінансових ринків вона представляє органічно пов'язану модель взаємодії шести основних функцій бізнесу із зовнішніми блоками, а саме:



**Групування особливостей аграрного бізнесу за ступенем впливу на зміну його капіталізації [розроблено авторами]**

1) ведення фінансів та обліку – з блоком «ринку грошей, банки, інвестори»;

2) управління кадрами – із ринком робочої сили;

3) матеріально–технічного забезпечення – із ринком сировини, добрив, насіння, машин, енергетичних ресурсів;

4) маркетингу – з діяльністю інститутів розподілу, агентств з маркетингу та реклами, ринковими контрагентами підприємства.

Ці підсистеми забезпечують життєдіяльність п'ятої основної функції – виробничої. Організацію та координацію оптимальної діяльності забезпечує шоста функція – функція менеджменту (див. рисунок).

Агробізнесу в умовах війни та глобалізації фінансових ринків притаманні такі риси як, по–перше, висока соціально–економічна значимість, по–друге, високий рівень ризику під впливом особливостей сільськогосподарського виробництва, по–третє, високий рівень конкуренції та значна роль держави. Така оцінка агробізнесу багато в чому обумовлена особливостями його функціонування, на основі яких виявляються всі переваги та недоліки безпекового стратегування управління інноваційними бізнес–процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері. До того ж завдяки ефективному менеджменту відбувається створення мережі асоціацій у агропродовольчій сфері. Завдяки мережі асоціацій поглиблюється кооперація між малими та великими підприємствами аграрного бізнесу.

**Висновки** з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи вищесказане, ми можемо зробити висновки, що аграрний бізнес в умовах глобалізації фінансових ринків – це система відносин, що призводить до виникнення справи, організованої одним чи кількома ефективними власниками – засновниками та асоційованими членами у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування, процесу сільськогосподарського виробництва з одержання прибутку за умови організації безпечної діяльності підприємства. Доведено, що підприємство в агропродовольчій сфері диференціюється на кілька видів діяльності (бізнесу) та поділяється на комплекси та підкомплекси. Таке розуміння дозволяє говорити про агробізнес, як об'єкт підприємництва, а отже, розглядати його як самостійний об'єкт ка-

піталізації. Таким чином, можна згрупувати перелічені особливості розвитку аграрного бізнесу на дві групи: особливості, зміна яких позитивно впливає зміну капіталізації аграрного бізнесу; особливості, зміна яких негативно впливає на зміну капіталізації аграрного бізнесу, що кардинально впливає на безпекове стратегування управління інноваційними бізнес–процесами.

#### Список використаних джерел

1. Антипенко Н. В., Бабій Л. І., Співак С. І., Скрипник В. В. Адаптація структурно–функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 11–16.

2. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально–матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 37–43.

3. Снітко Є. О., Скрипник В. В., Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є. Порівняльний підхід оцінки інноваційного агробізнесу в умовах управління змінами та реалізації політики діджиталізації суспільства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №2 (249). С. 113–120.

4. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos–Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36, P. 49–66.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36. P. 192–198.

6. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36. P. 199–205.

7. Bilan Y., Zos–Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. Journal of Security and Sustainability. Issues. 2017. № 7(2). P. 287–300.

8. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.1, 129–135.

9. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*, 7(3), 315–323.

10. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.3, 403–414.

## References

1. Antypenko N., Babiy L., Spivak S., Skrypnyk V. (2022). Adaptation of the structural–functional approach to diagnostics of safety of the innovation–oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 2, 11–16.

2. Zhyvko Z., Kredisov V., Hnatenko I., Galonkin, S. (2021). Institutional–matrix clustering in the system of strategic management of innovative economy in the conditions of change of consumer preferences, globalization, digitalization, formation of economic culture of society and sustainable development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 21, 37–43.

3. Snitko Y., Skrypnyk V., Varaksina E., Ishchejkin T. (2022). Comparative approach to the evaluation of innovative agribusiness in terms of change management and implementation of digitalization policy. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Market Relations Development in Ukraine]*, 2 (249), 113–120.

4. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos–Kior M., Dovbush V. (2021). Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 49–66.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

6. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko

I., Rubezhanska V. (2021). Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 199–205.

7. Bilan Y., Zos–Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7(2), 287–300.

8. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.1, 129–135.

9. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*, 7(3), 315–323.

10. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.3, 403–414.

## Дані про авторів

### **Завгородня Тетяна Павлівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри автоматизованих систем і моделювання в економіці, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

### **Костюк Вікторія Анатоліївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

### **Холодний Геннадій Олександрович,**

к.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

### **Скрипник Вікторія Віталіївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна

## Данные об авторах

### **Завгородняя Татьяна Павловна,**

д.э.н., профессор, профессор кафедры автоматизированных систем и моделирования в экономике, Хмельницкий национальный университет, г. Хмельницкий, Украина

**Костюк Вікторія Анатольевна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри банківського дела и страхования, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, г. Киев, Украина

**Холодний Геннадий Александрович,**

к.е.н., доцент, профессор кафедры маркетинга Харьковский национальный экономический университет им. Семена Кузнеця

**Скрипник Вікторія Витальевна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансов, учета и банківського дела, Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко

**Data about the authors****Tetiana Zavhorodnia,**

Dr. Sc.(Econ), Professor, Professor of Department of Automated Systems and Modeling in Econom-

ics, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

**Viktoria Kostiuk,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

**Hennadii Kholodnyi,**

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine,

**Viktoriiia Skrypnyk,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine

УДК 338.242.2

КЛИМЕНЧУКОВА Н.С.

## Концепція формування інноваційного підприємництва в умовах лібертаріанства

**Актуальність теми дослідження.** Тенденції, які на теперішній час відбуваються в системі національної економіки не завжди мають позитивний характер. Політична, соціально–економічна нестабільність вимагають формування оновленої державної політики регулювання інноваційного розвитку підприємництва. Причому така політика повинна враховувати європейські стандарти підтримки інноваційної діяльності підприємництва, але з урахуванням реалій вітчизняної економічної системи.

**Постановка проблеми.** У сучасній науковій думці не досить розвинена ідея формування сучасної концепції інноваційного розвитку підприємництва. Існує потреба перегляду проблематики формування політики стимулювання інноваційної діяльності з урахуванням сучасного стану розвитку інституціональної системи.

**Постановка мети і завдань дослідження** – запропонувати базис концепції формування інноваційного підприємництва.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано методи індукції, дедукції, аналітичний, абстрагування, конкретизації, систематизації, формалізації, аналізу, синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Запропоновано концепцію формування інноваційного підприємництва в умовах лібертаріанства. Визначено інструментарій та умови її реалізації. З'ясовано очікувані результати від її впровадження в національній економіці.

**Галузь застосування результатів.** Концепцію формування інноваційного підприємництва в умовах лібертаріанства можуть використовувати в своїй практичній діяльності підприємці, державні діячі. Ідеї її формування можуть бути доповнені та розвинені іншими вітчизняними або зарубіжними науковцями.

**Висновки за статтю.** Сформовано архітектоніку концепції формування інноваційного підприємництва в умовах лібертаріанства. Запропоновано основні напрямки її формування та впровадження в системі національної економіки.

**Ключові слова:** інноваційне підприємництво, лібертаріанство, інноваційна діяльність, державна політика, концепція, ринкова саморегуляція.

## Концепция формирования инновационного предпринимательства в условиях либертарианства

**Актуальность темы исследования.** Тенденции, которые в настоящее время происходят в системе национальной экономики, не всегда носят положительный характер. Политическая, социально–экономическая нестабильность требует формирования обновленной государственной политики регулирования инновационного развития предпринимательства. Такая политика должна учитывать европейские стандарты поддержки инновационной деятельности предпринимательства, но с учетом реалий отечественной экономической системы.

**Постановка проблемы.** В современной научной мысли недостаточно развита идея формирования современной концепции инновационного развития предпринимательства. Существует потребность в пересмотре проблематики формирования политики стимулирования инновационной деятельности с учетом современного состояния развития институциональной системы.

**Постановка целей и задач исследования** – предложить базис концепции формирования инновационного предпринимательства.

**Метод или методология исследования.** В статье использованы методы индукции, дедукции, аналитического, абстрагирования, конкретизации, систематизации, формализации, анализа, синтеза.

**Презентация основного материала (результаты исследования).** Предложена концепция формирования инновационного предпринимательства в условиях либертарианства. Определены инструментарий и условия его реализации. Выяснены ожидаемые результаты ее внедрения в национальной экономике.

**Область применения результатов.** Концепцию формирования инновационного предпринимательства в условиях либертарианства могут использовать в своей практической деятельности предприниматели, государственные деятели. Идеи ее формирования могут быть дополнены и развиты другими отечественными или зарубежными учеными.

**Выводы по статье.** Сформирована архитектура концепции формирования инновационного предпринимательства в условиях либертарианства. Предложены основные направления ее формирования и внедрения в системе национальной экономики.

**Ключевые слова:** инновационное предпринимательство, либертарианство, инновационная деятельность, государственная политика, концепция, рыночная саморегуляция.

KLYMENCHUKOVA N.S.

## The concept of formation of innovative entrepreneurship in the conditions of liberty

**Relevance of the research topic.** The trends that are currently taking place in the system of the national economy are not always positive. Political, socio–economic instability requires the formation of an updated state policy for regulating the innovative development of entrepreneurship. Such a policy should take into account European standards for supporting innovative business activities, but taking into account the realities of the domestic economic system.

**Formulation of the problem.** In modern scientific thought, the idea of forming a modern concept of innovative development of entrepreneurship is not sufficiently developed. There is a need to revise the problems of forming a policy to stimulate innovation, taking into account the current state of development of the institutional system.

**Setting goals and objectives of the study** – to offer a basis for the concept of formation of innovative entrepreneurship.

**Research method or methodology.** The article uses the methods of induction, deduction, analytical, abstraction, concretization, systematization, formalization, analysis, synthesis.

**Presentation of the main material (research results).** *The concept of formation of innovative entrepreneurship in the conditions of libertarianism is proposed. The tools and conditions for its implementation are determined. The expected results of its implementation in the national economy are clarified.*

**Field of application of results.** *The concept of the formation of innovative entrepreneurship in the conditions of libertarianism can be used in their practical activities by entrepreneurs and statesmen. The ideas of its formation can be supplemented and developed by other domestic or foreign scientists.*

**Conclusions on the article.** *The architectonics of the concept of formation of innovative entrepreneurship in the conditions of libertarianism has been formed. The main directions of its formation and implementation in the system of the national economy are proposed.*

**Key words:** *innovative entrepreneurship, libertarianism, innovative activity, public policy, concept, market self-regulation.*

**Problem statement in general** and its connection with important scientific or practical tasks. The current development of innovative entrepreneurship is not effective enough. Crisis phenomena in the system of the national economy undoubtedly affect the innovative development of entrepreneurship. There is a need to form such a system of support for innovative entrepreneurship, which would ensure its further effective development.

**Analysis of the latest research and publications**, which initiated the solution of this problem. Innovative development of entrepreneurship is initiated in the works of D. Bell, C. Bernard, B. Burkinshy, L. Walras, Z. Varnaliy, T. Veblen, L. Ganushchak-Yefimenko, I. Hnatenko, M. Yermoshenko, S. Yerokhin, G. Itskovica, M. Kondratiev, M. Zos-Kior, I. Kuksa, A. Marshall, D. North, I. Okhrymenko, P. Puzyreva, R. Solow, P. Proudhon, J. Sei, M. Friedman, V. Chernyak, A. Shastiko, A. Spithof, J. Schumpeter and other scientists. At the same time, the dynamic processes taking place in the national economy require constant review of key aspects of ensuring the innovative activities of modern entrepreneurship.

**Formulation of the goals of the article** (setting the task) – to offer the basis of the concept of formation of innovative entrepreneurship.

**Presentation of the main research material** with full justification of the obtained scientific results. The innovative nature of the formation of the economy and business relations are considered one of the most interesting aspects of modern science, which have emerged under the influence of globalization trends, market demands and competition. The innovative type of economy based on liberal relations and the free market, which emerged in Italy, Spain and England in the early 20th century, deepened the views of mercantilists, clas-

sics, physiocrats and more. A. Smith also stressed the need to update views on the principles of economic life, thus transforming the old views of the classics and giving a new impetus to the concept of economic development based on free market and trade [1–4]. Embodying the idea of the functioning of the «economic man», the scientist stressed that the own benefit of the business stakeholder will benefit society, and the «hidden hand» of the market itself will regulate market relations [5–8]. In part, the scientist's ideas take place in the modern world, when an entrepreneur-innovator, risking his own financial resources, reputation or other means, tries to develop his own business, fill the budget, create additional jobs, thereby stimulating socio-economic development.

The ideas of innovative formation of the economy and business relations can be traced in the views of M. Friedman, who stressed the need to form an economy of this type, where state intervention would be minimal. According to the scientist, economic activity should be formed naturally under the influence of factors existing in a turbulent environment with the most limited government intervention in economic life. Moreover, the author believed that state intervention, especially in the field of financial policy, will lead to market imbalances, unemployment, inflation, deflation and reduced scientific and technological progress [9–12].

Given that the free market, minimal government intervention in the economy involves the facilitation of business, unhindered movement of goods and services, investment activity, which can be maximized over time, we can talk about the need for socio-economic, political and social structure or the concept of innovative development of entrepreneurship based on neoliberalism (hereinafter the Concept), which forms the basis and conditions for the formation of a

new type of business based on innovation, social benefits and entrepreneurial freedom. In our opinion, the mentioned Concept is the formation of a fundamentally new philosophy of thinking of market stakeholders capable of reactively changing and diversifying production in accordance with the rapidly changing needs of the market. It must be spread around the world to ensure sustainable market development, the formation of a new type of entrepreneurs whose mission has a clear social focus.

The key conditions for the implementation of the Concept are ensuring the free movement of capital, market self-regulation, transformation of business projects into innovative ones, increasing individual responsibility for the results of their own business and its social orientation. A sustainable institutional environment is key to the success of the Concept, where free markets that exist without government intervention are an effective way to create and distribute wealth fairly; economic globalization benefits all market stakeholders; privatization eliminates inefficient organizational structures in the public sector; public authorities effectively perform the function of creating the necessary infrastructure for business; the judiciary, the executive and the legislature operate within the law, co-ordinating with business and science.

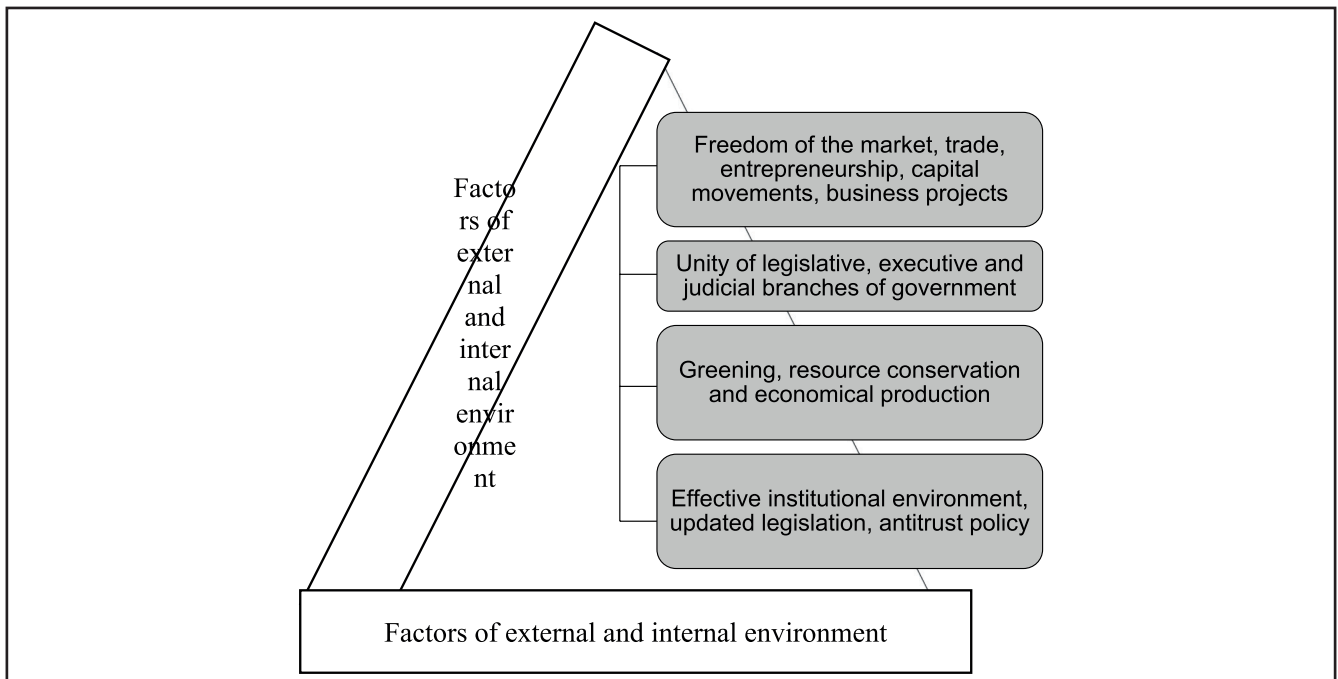
Despite the fact that the modern system of free market, entrepreneurship and trade began to take shape in the last century, ensuring the effectiveness of the Concept in a rapidly changing environment, makes the scientific world think about how to best implement it and how to maximize its benefits. There is a need to develop adaptive tools for its dissemination and further development in accordance with modern conditions of the national economy. These are the most pressing questions, the answers to which should be sought by statesmen, entrepreneurs, scientists and scientists. In a country that aspires to become an active and important subject of international economic relations, the direction of implementation of this Concept should be identified as a priority. The formation of the Concept should be due to the intensification of parity market relations of business, science and government, creating conditions for economic freedom and initiative of citizens. The idea of the Concept is to save resources, green production and increase business responsibility for caring for the environment. Only such conditions for the development of

entrepreneurship can bring our country and business closer to European standards. The concept envisages the formation of qualitative parameters of the country's development aimed at ensuring the diversity of property, creating legislation for business, implementing all necessary reforms, forming a business institution, improving the legal framework for privatization, limiting state intervention in economic processes, liberalization of domestic and foreign economic activity. At the same time, minimizing inspections of business entities, improving the licensing system, public and private financial support for entrepreneurs, increasing transparency or reducing barriers to administrative services can accelerate the effectiveness of the Concept.

The financial, economic and political crisis facing the world's most developed countries in recent years highlights the implementation of the proposed Concept, which can be used to diversify the economy, leading to sustainable economic development. The experience of recent years highlights the development of entrepreneurship as the most effective way to diversify the economy and eliminate the dependence of the national economy on one industry. At the same time, strengthening the institutional environment of business based on libertarianism is one of the important measures that will contribute to the innovative development of entrepreneurship in our country. This step will help create a favorable business environment and stimulate free economic activity. Thus, the architectonics of our proposed Concept is as follows (Fig. 1).

The expected results of the proposed Concept should be:

- inflow of investments into the country, an extensive regional trade network and territorial distribution of products in accordance with market needs;
- effective state regulation of innovation and entrepreneurship policies, through improved legal and regulatory reforms that will allow local entrepreneurs to enter foreign markets;
- reduction of imbalances in the labor market by creating additional jobs, eliminating inefficient specialties in the free economic zone, systematic programs, seminars and trainings in various professions that are most in demand for the country's economy;
- strengthening the capacity of existing public and private institutions to promote entrepreneurship, increase export operations, remove administrative barriers to business;



**Fig. 1 Main elements of architecture Concept of innovative development of entrepreneurship based on neoliberalism**

*Source: suggested by the author*

• formation of new industries, especially in the field of defense, medical and food industries, which are most in demand today.

### Conclusions

Thus, the concept of innovative development of entrepreneurship based on neoliberalism provides for freedom and partnership for all market participants, parity of roles in regulatory policy and social orientation of business. At the same time, it should be emphasized that spontaneous, excessive and impartial liberalization of the national economy and business without any scientific and methodological justification does not stimulate innovation or scientific and technological progress. In this regard, it is necessary to develop an optimal model of the Concept, taking into account national mentalities, features of socio-economic development and available resources of our country.

### Список використаних джерел

1. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19–23.

2. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Роль енергоринку в менеджменті ре-

сурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

3. Гнатенко І. А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6. С. 70–74.

4. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20–25.

5. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37–43.

6. Гнатенко І. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. № 1–2. С. 68–77.

7. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1–2. С. 111–121.

8. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управ-



ління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

9. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5–11.

10. Bilan Y., Zos–Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. Journal of Security and Sustainability. Issues. 2017. № 7(2). P. 287–300.

11. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. № 36. P. 192–198.

12. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 43(3). P. 403–414.

## References

1. Vdovenko N., Sukhomlyn L., Bachkir I., Hnatenko I. (2021). Management principles of modeling state priorities in the innovative economy: business diversification and market adaptation, *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 9, 19–23.

2. Vdovenko N.M., Fedirets O.V., Zos–Kior M.V., Hnatenko I.A. (2020). The role of the energy market in the management of resource conservation and resource efficiency of competitive enterprises in the agri–food sector. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], 5.4, 222–229.

3. Hnatenko I. (2018). Methodological bases of institutional analysis of the national system of innovative entrepreneurship. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* [Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy], 6, 70–74.

4. Hnatenko I. (2021). Modeling scenarios of sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: management aspect. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 16, 20–25.

5. Hnatenko I. (2019). Fundamental conditions of state regulation and support of innovative entrepreneurship. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of system approach in economics], 4.1, 37–43.

6. Hnatenko I. (2021). Modern management and information and security approaches to the formation of an innovative cluster group in the conditions of COVID–19 on the basis of sustainability, decentralization and European integration. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii* [Institute of Accounting, Control and Analysis in the context of globalization], 1–2, 68–77.

7. Hnatenko I. (2021). Management, marketing and financial approaches to assessing the socio–environmental and economic effects of enterprise interaction in the face of changing consumer preferences. *Ekonomichnyi dyskurs* [Economic discourse], 1–2, 111–121.

8. Okhrimenko I., Vdovenko N., Ovcharenko I., Hnatenko I. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 8, 4–9.

9. Khodakivska O., Hnatenko I., Diachenko T., Sabii I. (2021). Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: resource and cost management. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 15, 5–11.

10. Bilan Y., Zos–Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7.2, 287–300.

11. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

12. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

## Дані про автора

**Клименчукова Наталія Сергіївна,**

к.е.н., доцент, докторант, ВНЗ «Національна академія управління», м. Київ, Україна

## Данные об авторе

**Клименчукова Наталья Сергеевна,**

к.э.н., доцент, докторант, ВУЗ «Национальная академия управления», г. Киев, Украина

## Data about the author

**Nataliia Klymenchukova,**

PhD (Economics), Associate Professor, Doctoral Candidate, National Academy of Management & Administration

## Обліково–фінансові аспекти контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання обліково–фінансові аспекти контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації обумовлюється відсутністю єдиного підходу до апробації даного процесу.

**Постановка проблеми.** Збереження системного підходу до управління інноваційно орієнтованим підприємством в умовах діджиталізації, допомагає подолати проблеми, що виникають у процесі діяльності, та виявити основні причинно–наслідкові взаємозв'язки управлінських рішень, що приймаються. Це дає можливість оцінити вплив окремих елементів системи на загальні результати діяльності, підвищуючи тим самим ефективність загального процесу обліку, фінансів і менеджменту. Тому сучасні обліково–фінансові особливості контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити обліково–фінансові аспекти контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації.

**Метод або методологія дослідження.** У статті використано метод логічного аналізу та синтезу; спосіб систематизації, класифікації та теоретичного узагальнення; історико–логічний метод.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що в рамках системи фінансового контролю об'єднані основні елементи управління інноваційно орієнтованим підприємством, а саме: бізнес–процеси і витрати; центри відповідальності; система планування і бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності; система фінансового обліку; система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюга цінностей, аналізі позиційного функціонування; інформаційні потоки, що дають змогу оперативно фіксувати поточний фінансовий стан; моніторинг і аналіз результатів фінансово–господарської діяльності; виявлення причин відхилень і формування керівних впливів у рамках центрів відповідальності.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих підприємств для підвищення ефективності обліково–фінансових аспектів застосування контролінгу в умовах діджиталізації.

**Висновки за статтю.** Обґрунтовано, що для ефективного функціонування інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації система контролінгу повинна бути націлена на своєчасне виявлення і використання нових резервів, а також на прийняття кваліфікованих фінансових управлінських рішень для запобігання чи подолання кризових ситуацій.

**Ключові слова:** облік, фінанси, контролінг, система ефективного управління, інноваційно орієнтовані підприємства, діджиталізація.

КАРПЕНКО Є.А.  
МАТІЄНКО–ЗУБЕНКО І.І.  
ТУРОВА Л.Л.

## Учетно–финансовые аспекты контроллинга в системе эффективного управления инновационно ориентированных предприятий в условиях диджитализации

**Актуальность темы исследования.** Исследование вопроса учетно–финансовых аспектов контроллинга в системе эффективного управления инновационно ориентированных предприятий в условиях диджитализации обуславливается отсутствием единого подхода к апробации данного процесса.

**Постановка проблеми.** *Сохранение системного подхода к управлению инновационно ориентированным предприятием в условиях диджитализации помогает преодолеть проблемы, возникающие в процессе деятельности, и выявить основные причинно–следственные взаимосвязи принимаемых управленческих решений. Это позволяет оценить влияние отдельных элементов системы на общие результаты деятельности, повышая тем самым эффективность общего процесса учета, финансов и менеджмента. Поэтому современные учетно–финансовые особенности контроллинга в системе эффективного управления инновационно ориентированных предприятий обуславливают актуальность темы исследования.*

**Постановка целей и задач исследования** – исследовать учетно–финансовые аспекты контроллинга в системе эффективного управления инновационно ориентированных предприятий в условиях диджитализации.

**Метод или методология исследования.** *В статье использован метод логического анализа и синтеза; способ систематизации, классификации и теоретического обобщения; историко–логический метод.*

**Презентация основного материала (результаты исследования).** *Доказано, что в рамках системы финансового контроля объединены основные элементы управления инновационно ориентированным предприятием, а именно: бизнес–процессы и расходы; центры ответственности; система планирования и бюджетирования, сформированные на основе центров ответственности; система финансового учета; система стратегического управления, основанная на анализе цепи ценностей, анализе позиционного функционирования; информационные потоки, позволяющие оперативно фиксировать текущее финансовое состояние; мониторинг и анализ результатов финансово–хозяйственной деятельности; выявление причин отклонений и формирование руководящих воздействий в рамках центров ответственности.*

**Область применения результатов.** *Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности инновационно ориентированных предприятий для повышения эффективности учетно–финансовых аспектов применения контроллинга в условиях диджитализации.*

**Выводы по статье.** *Обосновано, что для эффективного функционирования инновационно ориентированного предприятия в условиях диджитализации система контроллинга должна быть нацелена на своевременное выявление и использование новых резервов, а также принятие квалифицированных финансовых управленческих решений для предотвращения или преодоления кризисных ситуаций.*

**Ключевые слова:** *учет, финансы, контроллинг, система эффективного управления, инновационно ориентированные предприятия, диджитализация.*

KARPENKO Y.A.  
MATIENKO–ZUBENKO I.I.  
TUROVA L.L.

## **Accounting and financial aspects of controlling in the system of effective management of innovation-oriented enterprises in the conditions of digitalization**

**Relevance of the research topic.** *The study of accounting and financial aspects of controlling in the system of effective management of innovation-oriented enterprises in the context of digitalization is due to the lack of a unified approach to testing this process.*

**Formulation of the problem.** *Maintaining a systematic approach to the management of innovation-oriented enterprise in the context of digitalization, helps to overcome problems that arise in the process of activity, and to identify the main cause-and-effect relationships of management decisions. This makes it possible to assess the impact of individual elements of the system on overall performance, thereby increasing the efficiency of the overall process of accounting, finance and management. Therefore, modern accounting and financial features of controlling in the system of effective management of innovation-oriented enterprises determine the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – to study the accounting and financial aspects of controlling in the system of effective management of innovation-oriented enterprises in the conditions of digitalization.

**Research method or methodology.** The method of logical analysis and synthesis is used in the article; method of systematization, classification and theoretical generalization; historical–logical method.

**Presentation of the main material (research results).** It is proved that the system of financial control combines the main elements of innovation-oriented enterprise management, namely: business processes and costs; responsibility centers; planning and budgeting system formed on the basis of responsibility centers; financial accounting system; strategic management system based on value chain analysis, positional functioning analysis; information flows that allow you to quickly record the current financial situation; monitoring and analysis of the results of financial and economic activities; identifying the causes of deviations and the formation of managerial influences within the centers of responsibility.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practice of innovation-oriented enterprises to improve the efficiency of accounting and financial aspects of controlling in the context of digitalization.

**Conclusions on the article.** It is substantiated that for the effective functioning of the innovation-oriented enterprise in the conditions of digitalization the controlling system should be aimed at timely identification and use of new reserves, as well as the adoption of qualified financial management decisions to prevent or overcome crises.

**Keywords:** accounting, finance, controlling, effective management system, innovation-oriented enterprises, digitalization.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Фінансова криза, якою через війну охоплено багато українських підприємств, у тому числі й інноваційно орієнтованих, значною мірою зумовлена недостатньою адаптацією менеджменту, зокрема застосуванням переваг діджиталізації для ефективного контролінгу у вирішенні обліково–фінансових питань. У провідних фірмах Західної Європи, США, Японії та інших розвинутих країнах діють досить ефективні системи контролю, які в рамках сучасного менеджменту, пов'язані зі своєчасним інформаційним забезпеченням керівництва у процесі прийняття як стратегічних так і операційних рішень. Збереження системного підходу до управління інноваційно орієнтованим підприємством в умовах діджиталізації, допомагає подолати проблеми, що виникають у процесі діяльності, та виявити основні причинно–наслідкові взаємозв'язки управлінських рішень, що приймаються. Це дає можливість оцінити вплив окремих елементів системи на загальні результати діяльності, підвищуючи тим самим ефективність загального процесу обліку, фінансів і менеджменту. Тому сучасні обліково–фінансові особливості контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств обумовлюють актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Сучасне поняття контролінгу все більше наближається до значення «керівництво, регулювання, управління» та виражає нову концепцію обліку, фінансів та управління, що породжена передусім розвитком інформаційних систем. При цьому, головною ціллю контролінгу є оптимізація фінансових результатів підприємства, зокрема інноваційно орієнтованих, за гарантованої ліквідності [2; 6; 9].

Система контролінгу орієнтована на досягнення цілей підприємств шляхом створення інформаційної підтримки якісних управлінських рішень, та дає змогу поєднати результати аналізу відхилень зі всіма рівнями та площинами процесу обліку, фінансів та прийняття рішень [1; 4–5; 10]. При цьому, особливістю контролінгу саме інноваційно орієнтованих підприємств є раціональне поєднання механізмів формування та координації планів, їх організаційне втілення, контроль та управління процесами виробництва, координація і концентрація інформаційної підтримки інноваційних процесів реалізації системи цілей.

Контролінг дозволяє кардинально поліпшити якість управлінських рішень та підвищити ефективність системи обліку, фінансів та управління. В умовах військового стану, фінансової нестабільності, гострої конкуренції та зниження при-

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

бутковості операцій, застосування контролінгу як цілісної системи є реальною конкурентною перевагою інноваційно орієнтованих підприємств [3; 7; 8], що в умовах діджиталізації потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити обліково–фінансові аспекти контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації.

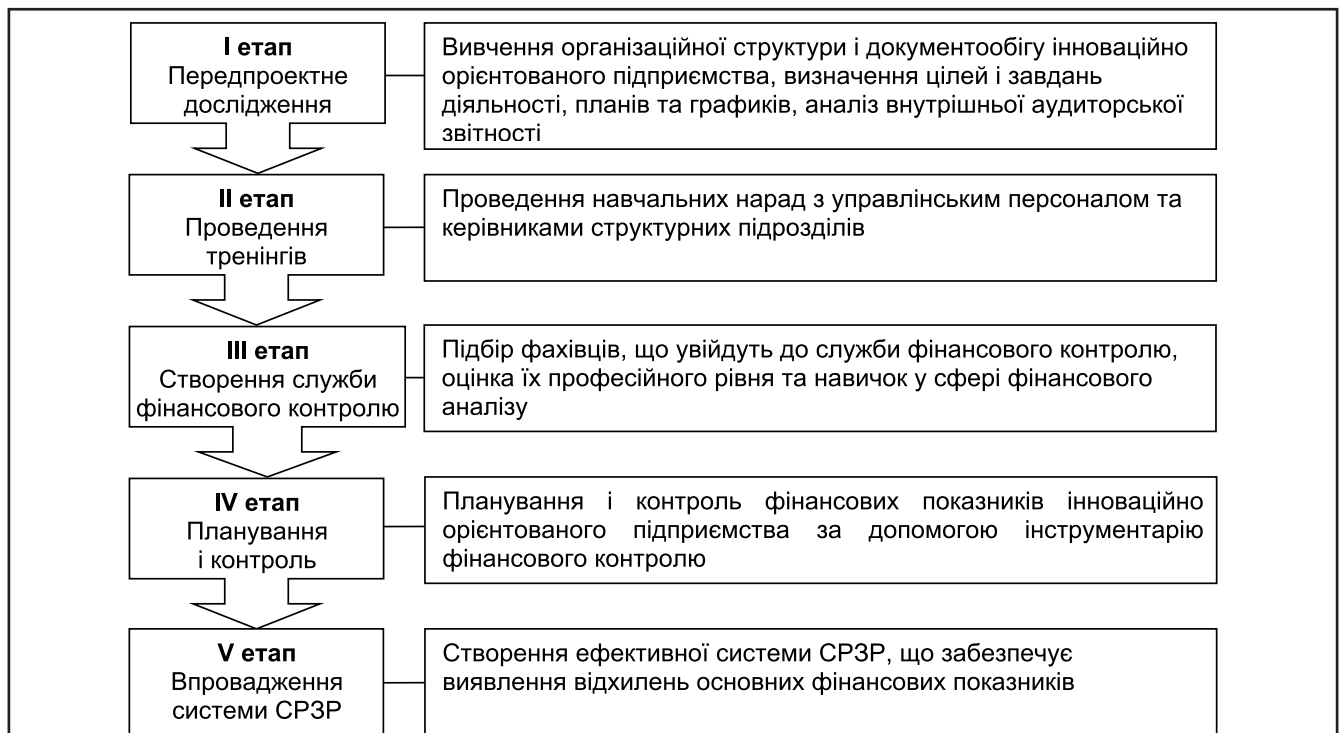
**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Контролінг, як інтегрований підхід до управління інноваційно орієнтованим підприємством, характеризується своєю системністю. Сучасна система контролінгу з одного боку являє собою одну із ключових систем обліку, фінансів та загального менеджменту, а з іншого – виступає як система раціонального та ефективного використання капіталу, як механізм управління рухом фінансових ресурсів. Контролінг спрямований на зростання фінансових ресурсів, інвестицій та нарощування об'ємів капіталу.

Контролінг, керуючи рухом капіталу може спрямувати його на зростання виробничих потужностей, та на зниження собівартості продукції і збільшення капіталу. В умовах діджиталізації контролінг як система стає однією з ключових

фігур на інноваційно орієнтованому підприємстві. Вона несе відповідальність за постановку фінансової проблеми на підприємстві, а також визначає найбільш прийнятний варіант вирішення цих обліково–фінансових проблем.

Завдання системи контролінгу складаються із: сприяння при виборі цілей, координації планування, проведення аналізу відхилень для реалізації економічного контролю, створення основи для прийняття рішень в усіх функціональних сферах. Працівники служби контролінгу повинні досконало володіти методами фінансового аналізу, оскільки вони відповідають перед керівництвом інноваційно орієнтованого підприємства за рекомендації щодо фінансових рішень на підприємстві, фінансовий аналіз контрагентів за діловими операціями, фінансовий імідж підприємства.

Служба контролінгу за допомогою системи раннього запобігання та реагування (далі – СРЗР) розв'язує питання щодо обліку, аналізу і діагностики фінансового стану інноваційно орієнтованого підприємства. Контролер не просто забезпечує інформацією, але й дає оцінку і поради щодо прийняття управлінських рішень. Контроль повинен реагувати на найменші зміни, тобто отримувати завчасну інформацію, з метою оперативного втручання у процеси, які загрожують підприємству, вчасного виявлення та послаблення впли-



**Етапи впровадження системи фінансового контролю на інноваційно орієнтованому підприємстві**

ву несприятливих тенденцій. З метою подолання безсистемності та логічної неузгодженості при розробці інтегрованої системи управління підприємством пропонуємо 5 етапів впровадження системи фінансового контролю на інноваційно орієнтованому підприємстві (див. рисунок).

Основною метою контролінгу на будь-якому інноваційно орієнтованому підприємстві є отримання невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків та збитків, змін у структурі активів та пасивів у розрахунках із дебіторами і кредиторами. При цьому фінансового контролера-аналітика може цікавити як поточне становище підприємства, так і його проекція на найближчу та віддалену перспективу, тобто прогнози параметри фінансового становища, що залежить не тільки від часових меж які визначають альтернативність цілей фінансового аналізу, а й від цілей суб'єктів фінансового аналізу, тобто конкретних користувачів фінансової інформації. Цілі аналізу досягаються в результаті вирішення взаємопов'язаного набору аналітичних задач. Аналітична задача представляю собою конкретизацію цілей аналізу з урахуванням організаційних, інформаційних, технічних та методичних можливостей проведення аналізу.

При цьому, контролер-аналітик зобов'язаний буде не тільки проводити фінансовий аналіз, а й відслідковувати тенденції, що характерні для наявного фінансового стану, фінансових результатів в певний період часу та виявляти причини можливої зміни цих тенденцій, незалежно від того, позитивними вони будуть, чи негативними, а також буде здійснювати функції та процедури по забезпеченню системи прозорого обліку та фінансів, антикризового управління. Даний працівник повинен надавати керівництву певну кількість основних, найбільш інформативних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану та оцінку фінансової перспективи інноваційно орієнтованого підприємства на будь-яку дату.

Одним із основних інструментів фінансового контролю, як підсистеми фінансового управління підприємством, є інформаційне забезпечення управлінських рішень керівництва підприємства в процесі координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту. Звідси впливає одна із найважливіших

функцій контролінгу – формування каналів надходження інформації на підприємство та її обробка. Вирішення поточних завдань і перспективних господарських питань можливе лише на базі регулярного надходження повної та достовірної інформації. Тому одне із найважливіших завдань у рамках системи контролінгу є створення такої інформаційної системи, яка б оперативно забезпечувала менеджера інформацією для прийняття вірних управлінських рішень.

Недоліки в побудові системи інформаційного забезпечення можуть бути одним із факторів кризи, оскільки на інформації ґрунтується облік, аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінювання ризиковості, планування, визначення стратегії розвитку підприємства тощо.

Інформаційне забезпечення включає в себе інформаційну систему, що має потрібний інформаційний фонд і систему інформаційних потоків, основна ціль і призначення яких – це оптимізація роботи підприємства.

В межах теорії контролінгу існують різні концепції, що дають змогу виділити наступні його системи: концепція контролінгу, орієнтована на систему обліку; концепція контролінгу, орієнтована на інформаційну систему; концепція орієнтована на систему управління. І хоча чіткого розмежування між ними не існує, однак, найбільш поширеною є система фінансового контролю орієнтована на систему інформаційного забезпечення, що в умовах діджиталізації слід актуалізувати.

### Висновки

Доведено, що в рамках системи фінансового контролю об'єднані основні елементи управління інноваційно орієнтованим підприємством, а саме: бізнес-процеси і витрати; центри відповідальності; система планування і бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності; система фінансового обліку; система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюга цінностей, аналізі позиційного функціонування; інформаційні потоки, що дають змогу оперативно фіксувати поточний фінансовий стан; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності; виявлення причин відхилень і формування керівних впливів у рамках центрів відповідальності. Для ефективного функціонування інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації система контролінгу повинна бути

націлена на своєчасне виявлення і використання нових резервів, а також на прийняття кваліфікованих фінансових управлінських рішень для запобігання чи подолання кризових ситуацій.

### Список використаних джерел

1. Антипенко Н. В., Бабій Л. І., Співак С. І., Скрипник В. В. Адаптація структурно–функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 11–16.

2. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально–матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43.

3. Карпенко Є. А. Фактори забезпечення прибутковості приватних закладів дошкільної освіти в контексті соціально–економічного розвитку регіону. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9(21). С. 91–100.

4. Карпенко Є. А., Кулик В. А. Аудит бізнес–ризиків: переваги, недоліки та можливості застосування в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 33. С. 225–230.

5. Матієнко–Зубенко І. І. Digital–технології трансформують професійний ландшафт бухгалтерів і аудиторів: світові та вітчизняні реалії. *The scientific heritage*. 2020. № 49 (49), Vol. 6. С. 15–20.

6. Слободяник Ю. Б., Матієнко–Зубенко І. І., Мариніч І. О., Сиротенко Н. А. Державний аудит як сучасний інструмент попередження корупції. *Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3(34). С. 158–166.

7. Снітко Є. О., Скрипник В. В., Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є. Порівняльний підхід оцінки інноваційного агробізнесу в умовах управління змінами та реалізації політики діджиталізації суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2 (249). С. 113–120.

8. Соловей Н. В., Турова Л. Л., П'ятецька Б. М. Аналіз фінансових результатів діяльності авіаційної галузі України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2019. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-2-4709>

9. Турова Л. Л., Масюк І. І. Забезпечення гарантійних зобов'язань. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5/2. С. 17–19.

10. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 192–198.

### References

1. Antypenko N., Babiy L., Spivak S., Skrypnyk V. (2022). Adaptation of the structural–functional approach to diagnostics of safety of the innovation–oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 2, 11–16.

2. Zhyvko Z., Kredisov V., Hnatenko I., Galonkin, S. (2021). Institutional–matrix clustering in the system of strategic management of innovative economy in the conditions of change of consumer preferences, globalization, digitalization, formation of economic culture of society and sustainable development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 21, 37–43.

3. Karpenko Y. (2021). Factors for ensuring the profitability of private preschool education institutions in the context of socio–economic development of the region. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika [Taurida Scientific Herald. Series: Economics]*, 9(21), 91–100.

4. Karpenko Y., Kulyk V. (2019). The business risk audit: advantages, disadvantages and opportunities of use in Ukraine. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»]*, 33, 225–230.

5. Matiienko–Zubenko I. (2020). Digital–technologies transform the professional landscape of accountants and auditors: global and domestic realities. *The scientific heritage*. 49/6 (49), 15–20.

6. Slobodianyuk Y., Matiienko–Zubenko I., Marynich I., Syrotenko N. (2020). Public audit as a modern instrument for preventing corruption. *Finansovo–kredyt-na diyal'nist': problemy teorii ta praktyky [Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice]*, 3(34), 158–166.

7. Snitko Y., Skrypnyk V., Varaksina E., Ishchejkin T. (2022). Comparative approach to the evaluation of innovative agribusiness in terms of change management and implementation of digitalization policy. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Market Relations Development in Ukraine]*, 2 (249), 113–120.

8. Solovei N., Turova L., Piatrtska B. (2019). Financial results analysis of the aviation industry activities of Ukraine. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*.

Seriya: «Ekonomichni nauky» [International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»], 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-2-4709>

9. Turova L., Masiuk I. (2019). Providing the guaranteed liabilities. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finances. Law], 5/2, 17–19.

10. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

#### **Дані про авторів**

##### ***Карпенко Євгенія Анатоліївна,***

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

##### ***Матиенко–Зубенко Ірина Ігорівна,***

к.е.н., доцент, доцент кафедри аудиту, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

##### ***Турова Лариса Леонідівна,***

старший викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

#### **Данные об авторах**

##### ***Карпенко Евгения Анатольевна,***

к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов, банковского бизнеса и налогообложения, Национальный университет «Полтавская политехника имени Юрия Кондратюка», г. Полтава, Украина

##### ***Матиенко–Зубенко Ирина Игоревна,***

к.э.н., доцент, доцент кафедры аудита, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана, г. Киев, Украина

##### ***Турова Лариса Леонидовна,***

старший преподаватель кафедры финансов, учета и налогообложения, Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина

#### **Data about the authors**

##### ***Yevheniia Karpenko,***

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Taxation, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

##### ***Iryna Matiienko–Zubenko,***

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Audit, Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman, Ukraine, Kyiv

##### ***Larysa Turova,***

Senior Lecturer of Department of Finance, Accounting and Taxation, National Aviation University, Kyiv, Ukraine



# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А., БАЧИНСЬКИЙ Т.О. Запровадження ефективного суб'єкта стратегічної дії в експертній сфері.....	7
ГАВРИЛКО П.П., ЛАЛАКУЛИЧ М.Ю., ГУШТАН Т.В. Функціональні аспекти фінансового потенціалу суб'єктів реального сектору економіки .....	21

## Інноваційно-інвестиційна політика

ДЗЮБА М. О., ГОНЧАР Л. В., ГОЛОВКО С. О., ЯРОВИЙ К.О. Значення та особливості використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва .....	27
ОХРИМЕНКО І.В., КУКСА І.М., ОВЧАРЕНКО Є.І., ПАРАСКЄЄВА А.М. Моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки.....	34

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ЯЦИКОВСЬКИЙ Б.І. Основні принципи державної політики у сфері регулювання гірничих відносин.....	42
СТАДНИК І.Я., ПІДДУБНИЙ В.А., КРАСНОЖОН С.В., КРАЄВСЬКА С.П. Особливості соціально-економічно-екологічної рівноваги при виробництві нових хлібобулочних виробів.....	49
МОЛНАР О.С., КАЛИНИЧ В.П., СЕГЕДІЙ В.С. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств .....	54
ЧУМАЧЕНКО О.М. Поняття земельно-ресурсного потенціалу у економіці природокористування .....	59
ЧОБАЛЬ Л.Ю., ТОРОНІЙ Л.І. Регулювання відносин управління якістю в сфері туризму.....	69
МЕЛЬНИК О.М., ВИЗДРИК В.С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції.....	74

## Розвиток регіональної економіки

МІЗЮК Б.М., ШКІЛЬНЯК М.М., ДЖЕГУР Г.В., ПОЛІКРОВСЬКИЙ Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19 .....	79
ПЛАХОТНІКОВА Л.О. Маркетингові технології залучення інвестицій державними органами управління у розвиток регіонів .....	85

## Соціально-трудова проблеми

ТКАЧУК С.В., СТАХУРСЬКА С.А., СТАХУРСЬКИЙ В.О. Мистецтво комунікації контактного персоналу в аспекті інклюзивності – необхідна складова маркетингу освітніх послуг .....	92
ЛЕБЕДА Т.Б. Удосконалення механізму державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у відновлення соціальної інфраструктури України в повоєнний період .....	99
ЧИНЧИК А.А. Кількісно-динамічний аналіз справляння податків, зборів і платежів в Україні .....	107
ЗАВГОРОДНЯ Т.П., КОСТЮК В.А., ХОЛОДНИЙ Г.О., СКРИПНИК В.В. Безпекове стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків .....	116
КЛИМЕНЧУКОВА Н.С. Концепція формування інноваційного підприємництва в умовах лібертаріанства .....	124
КАРПЕНКО Є.А., МАТІЄНКО-ЗУБЕНКО І.І., ТУРОВА Л.Л. Обліково-фінансові аспекти контролінгу в системі ефективного управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації .....	130

# СОДЕРЖАНИЕ

## Макроэкономические аспекты современной экономики

ПРЕДБОРСКИЙ В.А., БАЧИНСКИЙ Т.О. Введение эффективного субъекта стратегического действия в экспертной сфере.....	7
ГАВРИЛКО П.П., ЛАЛАКУЛИЧ М.Ю., ГУШТАН Т.В. Функциональные аспекты финансового потенциала субъектов реального сектора экономики.....	21

## Инновационно–инвестиционная политика

ДЗЮБА Н.А., ГОНЧАР Л.В., ГОЛОВКО С.А., ЯРОВОЙ К.А. Значение и особенности использования аутсорсинга для инновационного развития предпринимательства .....	27
ОХРИМЕНКО И.В., КУКСА И.Н., ОБЧАРЕНКО Е.И., ПАРАСКЕЕВА А.М. Моделирование инновационных процессов в системе публичного управления и экономической безопасности .....	34

## Экономические проблемы развития отраслей и видов экономической деятельности

ЯЦИКОВСКИЙ Б.И. Основные принципы государственной политики в области регулирования горных отношений.....	42
СТАДНЫК И.Я., ПОДДУБНЫЙ В.А., КРАСНОЖОН С.В., КРАЕВСКАЯ С.П. Особенности социально–экономическо–экологического равновесия при производстве новых хлебобулочных изделий .....	49
МОЛНАР А.С., КАЛИНИЧ В.П., СЕГЕДИЙ В.С. Взаимосвязь маркетинга и логистики в системе сбыта предприятий.....	54
ЧУМАЧЕНКО А.Н. Понятие земельно–ресурсного потенциала в экономике природопользования .....	59
ЧОБАЛЬ Л.Ю., ТОРОНИЙ Л.И. Регулирование отношений управления качеством в сфере туризма .....	69
МЕЛЬНИК А.М., ВИЗДРИК В.С. Повышение эффективности деятельности предприятий за счет усовершенствования системы сбыта продукции.....	74

## Развитие региональной экономики

МИЗЮК Б.М., ШКОЛЬНЯК М.М., ДЖЕГУР Г.В., ПОЛИКРОВСКИЙ Р.С. Инновационные методики проектного менеджмента организаций в контексте реализации политики устойчивого развития региона в условиях децентрализации и COVID–19 .....	79
ПЛАХОТНИКОВА Л.О. Маркетинговые технологии привлечения инвестиций государственными органами управления в развитие регионов .....	85

## Социально–трудовые проблемы

ТКАЧУК С.В., СТАХУРСКАЯ С.А., СТАХУРСКИЙ В.А. Искусство коммуникации контактного персонала в аспекте инклюзивности – необходимая составляющая маркетинга образовательных услуг .....	92
ЛЕБЕДА Т.Б. Совершенствование механизма государственно–частного партнерства для привлечения инвестиций в восстановление социальной инфраструктуры Украины в послевоенный период .....	99
ЧИНЧИК А.А. Количественно–динамический анализ взимания налогов, сборов и платежей в Украине .....	107
ЗАВГОРОДНЯЯ Т.П., КОСТЮК В.А., ХОЛОДНИЙ Г.А., СКРИПНИК В.В. Безопасная стратегия управления инновационными бизнес–процессами и капитализацией в агропродовольственной сфере в условиях глобализации финансовых рынков.....	116
КЛИМЕНЧУКОВА Н.С. Концепция формирования инновационного підприємництва в умовах либертаріанства.....	124
КАРПЕНКО Е.А., МАТИЕНКО–ЗУБЕНКО И.И., ТУРОВА Л.Л. Учетно–финансовые аспекты контроллинга в системе эффективного управления инновационно ориентированных предприятий в условиях диджитализации.....	130

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

PREDBORSKIY V.A., BACHINSKY T.O. Introduction of an effective strategic action enterprise Expert sphere.....	7
HAVRYLKO P.P., LALAKULYCH M.YU., HUSHTAN T.V. Functional aspects of the financial potential of the actors in the real sector of the economy Innovation and investment policy.....	21

## **Innovation and investment policy**

DZIUBA M.O., HONCHAR L.V., HOLOVKO S.O., YAROVYI K.O. Significance and features of using outsourcing for innovative development of entrepreneurship .....	27
OKHRIMENKO I.V., KUKSA I.M., OVCHARENKO Ie.I., PARASKIEIEVA A.M. Modeling of innovation processes in the system of public administration and economic security .....	34

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

YATSYKOVSKYY B.I. Basic principles of state policy in the field of regulation of mining relations .....	42
STADNYK I.Ya, PIDUBNIY V.A., KRASNOZHON S.V., KRAEVSKA S.P. Peculiarities of socio-economic-ecological equilibrium in the production of new bakery products .....	49
MOLNAR O.S., KALINIC V.P., SEHEDIY V.S. The relationship between marketing and logistics in the sales system of enterprises .....	54
CHUMACHENKO A.N. The concept of land resource potential in the economy of nature .....	59
CHOBAL L.Yu., THORONIY L.I. Regulation of quality management relations in the field of tourism.....	69
MELNYK O.M., VYZDRYK V.S. Improving the efficiency of enterprises activity by improving the sales of products system.....	74

## **Development of a regional economic**

MIZYUK B.M., SHKILNIAK M.M., DZHEGUR G.V., POLIKROVSKYI R.S. Innovative methods of project management of organizations in the context of implementing the policy of sustainable development of the region in the context of decentralization and COVID-19 .....	79
PLAKHOTNIKOVA L.O. Marketing technologies attraction of investments by government bodies in regional development .....	85

## **Social-labor problems**

TKATCHUK S.V., STAKHURSKA S.A., STAKHURSKIY V.O. The art of communication of contact personnel in the aspect of inclusiveness – a necessary component of marketing of educational services.....	92
LEBEDA T.B. Improving the mechanism of public-private partnership to attract investment to the restoration of social infrastructure of Ukraine in the post-war period .....	99
CHYNCHYK A.A. Quantitative-dynamic analysis of tax, taxes and payments in Ukraine .....	107
ZAVHORODNIA T.P., KOSTIUK V.A., KHOLODNYI H.O., SKRYPNYK V.V. Secure strategy management of innovative business processes and capitalization in the agri-food sector in the context of globalization of financial markets.....	116
KLYMENCHUKOVA N.S. The concept of formation of innovative entrepreneurship in the conditions of liberty.....	124
KARPENKO Y.A., MATIENKO-ZUBENKO I.I., TUROVA L.L. Accounting and financial aspects of controlling in the system of effective management of innovation-oriented enterprises in the conditions of digitalization .....	130

# 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, виконані 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

# К авторам сборника

## Уважаемые авторы!

*Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
принимает к печати в научном сборнике  
«Формирование рыночных отношений в Украине» статьи с экономической тематики*

При подаче статьи в редакцию необходимо оформить ее по представленным ниже правилам, а также тщательно проверить текст на предмет выявления грамматических, орфографических, стилистических и других ошибок!

1. Статья должна соответствовать тематической направленности сборника.
2. Обязательными являются рецензия специалиста (доктора наук) в соответствующей области науки.
3. В статье соответствии с требованиями ВАК необходимы следующие элементы:  
Статья должна содержать: Библиографический показатель УДК, сведения об авторе (ах) фамилия, имя, отчество (автора полностью), место работы, должность, e-mail на трех языках;  
– название статьи и аннотация на трех языках (украинский, русский, английский 1500–2000 знаков с пробелами), где четко сформулирована главная идея статьи и обоснована ее актуальность;  
– ключевые слова на трех языках до 10 слов (украинский, русский, английский);  
– *постановка проблемы* в общем виде и ее связь с важными или практическими задачами;  
– *анализ последних исследований и публикаций*, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящена статья;  
– *формирование целей статьи* (постановка задачи);  
– *изложение основного материала* исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;  
– *выводы из данного исследования* и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.  
– *список использованных источников*, (на украинском и английском языках)
4. Объем – от 8 до 16 страниц, формата А4 через интервал 1,5. Поля: верхнее, нижнее, левое, правое – 2 см. Абзац – 5 знаков. Шрифт: Arial, размер – 12. Язык – украинский.
5. Фамилия, инициалы, ученая степень размещаются в правой верхней части листа.
6. Сведения об авторе: адрес, контактный телефон (домашний, рабочий).
7. Статьи, таблицы и формулы должны выполняться в редакторе Microsoft Word, если статья содержит формулы, то они должны набираться в редакторе формул Microsoft Equation, который встроен во все версии программы Word.
8. Если статья содержит графики или диаграммы, выполненные в других программах (например, Excel, Corel Draw и др.), То эти файлы также добавляются к статье в оригинале программ, в которых они выполнены.
9. Графики и диаграммы могут быть переданы в графических форматах: векторный – EPS, AI (шрифты сконвертированные в кривые) растровый – TIF, 300 dpi, 256 цветов серого.
10. Сноски в документе должны быть оформлены с помощью встроенных функций программы Word.
11. Названия файлов должны соответствовать фамилиям авторов.
12. Статьи предоставляются на электронном носителе обязательно добавляются статьи в распечатанном и качественном виде. Текст в электронном виде должен соответствовать тексту в напечатанном виде.
13. Статьи не должны содержать примечаний от руки и помарок, каждый лист статьи подписывается автором.
14. Ссылки на источники информации являются обязательными. Источники подаются в конце статьи с основными требованиями к библиографическим описаниям. Нумерация источников вдоль текста.
15. В случае невыполнения вышеуказанных требований редакция не принимает статей в печать.

Редакция научного сборника не несет ответственности за авторские права статей, которые подаются в печать.

Справки по телефонам: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт сборника научных трудов: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакционная коллегия

# 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**

**№3 (250) 2022 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 24.02.2022 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 16,86.  
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)

**Государственный научно–исследовательский институт  
информатизации и моделирования экономики**

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов**

**№3 (250) 2022 р.**

**Периодичность–ежемесячник**

Главный редактор Студинская Г.Я.  
Компьютерная верстка и дизайн Сердюк В.Л.

Подписано в печать 30.02.2022 р.  
Формат 60x84 1/8. бумага офсетная  
Усл. печатных. листов 16,86.  
Гарнитура Europе. Наклад 100 экз.

Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации  
Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 г.  
Адрес редакции 01014, г. Киев, бул. Дружбы Народов, 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.3 (250) 2022**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 24.02.2022.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 16,86.  
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)