

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№3 (274)**

Київ 2024

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 3 (274). – К., 2024. – 105 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ

Протокол №3 від 29.03.2024 р.

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

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

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

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

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

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

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

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

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

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

Формування ринкових відносин в Україні, 2024. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2024

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№3 (274)**

Kyiv 2024

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 3 (274). K., 2024. – 105 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 3 dated March 29, 2024

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

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

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

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

EDITORIAL BOARD

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

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

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

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

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

Market Relations Development in Ukraine, 2024. 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, 2024

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11505949>

ПЕТРИНЯК А. Я.
СВІТЛИК В. І.

Роль міжнародних організацій у відновленні України

Предмет дослідження. У статті досліджено поняття «міжнародна організація», як основне з джерел відновлення України.

Метою статті є дослідження питання, чи відіграють міжнародні організації значну роль у міжнародних відносинах України та яку саме надають вони допомогу на відбудову України у час активних воєнних дій та в подальшому у повоєнний період.

Методи дослідження. При написанні наукової статті використовувалися методи дослідження, такі як спостереження, опис, аналіз, систематизація.

Результати роботи. Стаття підкреслює важливу роль міжнародних інституцій, у сприянні вирішенню складних геополітичних проблем. Сфера їхнього залучення охоплює різні види діяльності, включаючи дипломатичні дискусії та надання гуманітарної допомоги, що демонструє різноплановий характер їхніх зусиль. Результати підкреслюють необхідність міжнародної співпраці у врегулюванні складних геополітичних криз і дають корисну інформацію про розвиток посередництва у врегулюванні конфліктів у сучасному світі, що, зрештою, поглиблює наші знання про глобальну дипломатію. У статті також проаналізовано, яку роль відіграли міжнародні організації у допомозі Україні під час активного протистояння агресивним діям з боку Росії.

Висновок. Відзначено, що конфлікт між Росією та Україною, є важливим прикладом геополітичної дилеми, яка характеризується ускладненнями на історичному, політичному, економічному та гуманітарному фронтах. Акцентовано увагу, що через значну відповідальність міжнародної організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Організація Північноатлантичного договору (НАТО), Європейський Союз (ЄС), Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світова організація торгівлі (СОТ) відіграють важливу роль у врегулюванні цього тривалого конфлікту, їхні зусилля наразі є предметом інтенсивного вивчення на світовому рівні.

Ключові слова: міжнародна організація, Організація Об'єднаних Націй, Організація Північноатлантичного договору, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд та Світова організація торгівлі.

The role of international organisations in the restoration of Ukraine

The subject of the study. The article examines the concept of «international organisation» as the main source of Ukraine's recovery.

The purpose of the article is to investigate whether international organisations play a significant role in Ukraine's international relations and what kind of assistance they provide for the reconstruction of Ukraine during active hostilities and subsequently in the post-war period.

Research methods. The research methods used in writing the article were observation, description, analysis, and systematisation.

Results of the work. The article emphasises the important role of international institutions in facilitating the resolution of complex geopolitical problems. The scope of their involvement covers various activities, including diplomatic discussions and humanitarian aid, which demonstrates the diverse nature of their efforts. The findings highlight the need for international cooperation in resolving complex geopolitical crises and provide useful insights into the development of conflict mediation in the modern world, which ultimately deepens our knowledge of global diplomacy. The article also analyses the role played by international organisations in assisting Ukraine in its active resistance to Russia's aggressive actions.

Conclusion. It is noted that the conflict between Russia and Ukraine is an important example of a geopolitical dilemma characterised by complications on the historical, political, economic and humanitarian fronts. It is emphasised that due to the significant responsibility that international organisations such as the United Nations (UN), the North Atlantic Treaty Organisation (NATO), the European Union (EU), the International Monetary Fund (IMF) and the World Trade Organisation (WTO) play in resolving this protracted conflict, their efforts are currently the subject of intensive global scrutiny.

Keywords: international organisation, The United Nations, the North Atlantic Treaty Organisation, the European Union, the International Monetary Fund and the World Trade Organisation.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії проти України розпочалося 24 лютого 2022 року. Це важливий і складний геополітичний виклик 21-го століття. Одним з важливих питань відновлення України є фінансування цього процесу. Очевидно, що основним джерелом фінансування будуть кошти іноземних донорів у вигляді позик, грантів чи інших фінансових інструментів. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, НАТО, ЄС, МВФ та СОТ відіграють важливу роль у вирішенні цієї тривалої кризи. Без зовнішньої допомоги та багатосторонньої підтримки України, міжнародними організаціями та країнами – партнерами стосовно фінансової, військової та гуманітарної допомоги, Україні важко було б протидіяти російській агресії. Ресурси, які надаються міжнародними організаціями, залишаються чи не єдиним доступним Україні джерелом фінансування проектів відбудови та відновлення енергетичної чи логістичної інфраструктури України. Конфлікт, що відбувається зараз, привертає багато уваги

з боку науковців через його історичні, політичні, економічні та культурні складнощі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для статті проаналізовано дослідження та думки різних експертів та видань на тему міжнародних організацій, які виступають посередниками в російсько-українському конфлікті. Розглянуто різні ключові теми, ідеї та дебати, що виникли в результаті досліджень. Цей огляд має дати ґрунтовне уявлення про роль міжнародних організацій у вирішенні великої глобальної проблеми сьогодення, відновлення України.

Метою статті є дослідження питання, чи відіграють міжнародні організації значну роль у міжнародних відносинах України та яку саме надають вони допомогу на відбудову України у час активних воєнних дій та в подальшому у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Україна знаходиться на третьому році повномасштабної руйнівної війни. Ворог спричинив широкі руйнування цивільної та стратегічної інфраструктури. Величезних втрат зазнала економіка України загалом.

Пошкоджені або знищені тисячі будинків, логістичні центри, великі промислові об'єкти, об'єкти енергетичної інфраструктури, нафтобази, заводи і фабрики. Пошкоджено та знищено значна частина транспортної інфраструктури України, включаючи дороги, мости, порти та залізниці, що суттєво перешкоджає спроможності України виробляти, експортувати та імпортувати. В таких умовах питання відбудови інфраструктури і відновлення економічної складової стає все більш актуальним.

Згідно з оцінкою, проведеною Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на початок 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 486 мільярдів доларів США впродовж наступного десятиліття. Ця цифра вища, ніж потреби, оцінені в 411 мільярдів доларів США рік тому.

Тільки у 2024 році Україні необхідно буде близько 15 мільярдів доларів США для невідкладних пріоритетних заходів з відбудови та відновлення як на національному, так і на місцевому рівнях, з особливим акцентом на підтримку та мобілізацію приватного сектору, а також на відновлення житла, соціальної інфраструктури та послуг, енергетики та транспорту. Більш ніж 5,5 мільярдів доларів США з цих потреб у фінансуванні вже забезпечені як міжнародними партнерами України, так і за рахунок її власного бюджету, близько 9,5 мільярдів доларів США наразі залишаються не підкріпленими фінансуванням.

Збитки в Україні сягнули майже 152 мільярдів доларів США, причому найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, торгівля та промисловість, енергетика і сільське господарство.

Найбільші потреби у відновленні та відбудові оцінюються у житловому секторі (17% від загального обсягу), далі йдуть транспорт (15%), торгівля і промисловість (14%), сільське господарство (12%), енергетика (10%), соціальний захист і забезпечення засобів до існування (9%), управління вибухонебезпечними предметами (7%). Загальні витрати для всіх секторів на розчищення залишків руйнувань і управління ними (і, за необхідності, на знесення) сягнули майже 11 мільярдів доларів США. [1]

Проте, попри важкі часи, економіка України вистояла і навіть показала непогані результати. Серед основних факторів успіху – допомога різ-

них міжнародних організацій країн партнерів. Ще на початку повномасштабного вторгнення президент України Володимир Зеленський запропонував світовим лідерам концепцію шефства над відновленням певних регіонів України, до якої долучилися майже тридцять країн.

Наприкінці 2023 року була створена Міжвідомча координаційна платформа донорів для підтримки процесу відновлення, відбудови та реконструкції України. Ця платформа передбачає забезпечення тісної взаємодії міжнародних донорів й міжнародних організацій і гарантує надання допомоги у послідовний, прозорий та підзвітний спосіб. Її метою є забезпечення поглибленої координації між усіма ключовими гравцями, які надають короткострокову фінансову підтримку, а також довгострокову допомогу на етапі відбудови.

Конфлікт, що триває між Росією та Україною, привертає увагу всього світу через свою геополітичну важливість та можливий вплив на безпеку регіону. Через цю війну, ситуація є довготривалою і складною, що має політичні, військові, економічні та соціальні аспекти. Агресія Росії проти України знаходиться в центрі уваги. Конфлікт привернув значну увагу світової спільноти, оскільки різні країни та міжнародні організації докладають значних зусиль для посередництва та пошуку шляхів розв'язання цієї кризи. Зокрема, міжнародні організації мали значний вплив на дипломатичні зусилля, спрямовані на пошук ненасильницького вирішення конфлікту. Такі організації, як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Організація Північноатлантичного договору (НАТО), Європейський Союз (ЕС), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світова організація торгівлі (СОТ) та інші, відігравали активну роль у посередництві, проведенні переговорів та наданні гуманітарної допомоги.

Особливе місце серед всіх міжнародних організацій посідає Організація Об'єднаних Націй. ООН має на меті підтримку миру та безпеки у світі. Результати роботи даної міжнародної організації впливає не лише на забезпечення миру в Україні, а й на її подальший євроінтеграційний розвиток. Це глобальна, універсальна, багатofункціональна, міждержавна організація, яка охоплює своєю діяльністю майже всі сфери діяльності людства, у тому числі економічну, має надзвичайно великий вплив на формування міжнародних економічних програм. Переважна більшість програм, комісій, спеціалізованих закладів, фондів ООН спрямо-

вана на регулювання економічного співробітництва між її членами.

Робота ООН на дипломатичному рівні щодо підтримки України відіграла важливу роль в наданні допомоги Україні багатьма лідерами високо розвинутих країн світу. Існує низка передумов розвитку подальшої співпраці України та ООН, зокрема щодо стійкості та цілісності системи ООН, стійкості до перешкод, керованості та самоорганізації. В даному контексті, ООН може допомогти Україні якомога швидше досягнути миру та таким чином пришвидшити виконання вимог ЄС щодо майбутнього членства. [1]

Організація Об'єднаних Націй та її партнери звернулася до донорів із закликом виділити у 2024 році \$4,2 млрд. США на підтримку спустошених війною громад в Україні, а також на українських біженців. Передбачається, що реципієнтами відповідної допомоги впродовж року стануть 8,5 мільйона найбільш постраждалих осіб в Україні, а також 2,3 мільйона українців, які були змушені переміститися за кордон у результаті російської агресії. [2]

ООН і в подальшому надаватиме фінансову, продовольчу, консультативно-правову допомогу, також допомогу із житлом, розмінюванням, доступом до базових послуг у сфері освіти та охорони здоров'я тощо. Довгострокові перспективи для України залежатимуть від тривалості та інтенсивності війни, а також здатності країни фінансувати відновлення інфраструктури.

У цей кризовий час роль, яку відіграє Європейський Союз у наданні політичної та економічної допомоги, є надзвичайно важливою. Європейський Союз та його окремі держави-члени є найбільшими фінансовими донорами Організації Об'єднаних Націй. Реакція ЄС в цілому та його керівних органів на останні події в Україні заслуговує на схвалення, незважаючи на те, що реакція окремих країн-членів ЄС не була блискучою. Надзвичайно важливими є санкції проти Росії, запроваджені Європейським Союзом та його країнами-членами, тимчасове відкриття торгівлі з Україною, військова підтримка, фінансова допомога та будь-які інші дії, які підтримають Україну під час і після війни. Для Європейського Союзу вкрай важливо продовжувати йти своїм нинішнім шляхом і надалі посилювати підтримку своїм сусідам у різних напрямках, особливо під час кризових ситуацій такого масштабу, який ніколи раніше не спостерігався.

Європейський Союз створив новий механізм підтримки України на 2024–2027 роки, який зобов'язує ЄС підтримувати Україну в умовах російської агресивної війни, що триває, а також на її шляху до членства в ЄС. Цей механізм підтримки України у відновленні, відбудові та модернізації, який дозволить ЄС протягом цих років надавати Україні підтримку на суму до 50 мільярдів євро.

Під час конференції з відновлення України у Лондоні 2023 року, Європейська комісія, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Міжнародна фінансова корпорація підписали угоди на суму понад 800 мільйонів євро з метою мобілізації приватних інвестицій для відновлення та відбудови економіки України. Ці угоди, підтримані Європейським фондом сталого розвитку, свідчать про спільне міжнародне прагнення мобілізувати приватний сектор для відновлення та відбудови України. Ця конференція стала ще одним важливим кроком, який продемонстрував непохитну підтримку України з боку ЄС та міжнародного співтовариства.

Для післявоєнного відновлення України, необхідні будуть великі фінансові зусилля на глобальному рівні. ЄС вже зараз робить усе можливе для підвищення теперішньої стійкості України, але в подальшому буде необхідна ще більша підтримка для відновлення засад вільної і заможної країни, яка спрямована на європейські цінності і яка є потужним учасником європейської і світової економіки.

На основі останніх даних ЄС повідомляється, що Європейський Союз та його держави-члени вже надали Україні військову, фінансову, гуманітарну допомогу та допомогу в надзвичайних ситуаціях, на суму близько 64 мільярдів євро. Також, враховуючи кошти, виділені ЄС на допомогу українським біженцям, загальна сума підтримки сягає 88 мільярдів євро.

Європейський Союз надав значну військову допомогу Україні через Європейський фонд миру. Наразі ЄС виділив 43,4 мільярди євро на підтримку її загальної економічної, соціальної та фінансової стійкості. Це включає безпрецедентний пакет фінансової підтримки у розмірі 18 мільярдів євро у 2023 році та до 17 мільярдів євро надано державам-членам ЄС на покриття потреб людей, що рятуються від війни.

Крім того, Європейський Союз запровадив тренувальну місію спеціально для Збройних сил України. За даними ЄС, орієнтовний обсяг двосто-

ронньої військової підтримки, наданої його членами Україні, перевищує 28 мільярдів євро. [3]

У межах Східного партнерства й Енергетичного співтовариства ЄС впроваджує реформи у сфері екології, а також сприяє екологічній відбудові та модернізації України.

Важко виявити загальні потреби для відбудови України, поки триває війна. Але, важливо вже зараз спроектувати основні конструктивні елементи цих міжнародних зусиль.

НАТО рішуче засуджує агресивну війну Росії проти України, яка є незалежною, мирною і демократичною державою. Організація пропонує допомогу Україні, як політичну, так і практичну. Цю підтримку можна побачити по всій країні. Україна також є близьким партнером НАТО. НАТО та її члени послідовно пропонують Україні виняткову допомогу, яка має вирішальне значення для захисту її невід'ємного права на самооборону. Країни-члени НАТО надсилають різні види військової техніки, такі як зброя, боеприпаси, легке і важке обладнання, в тому числі протитанкові системи і системи протиповітряної оборони, гаубиці, безпілотники і танки. На сьогоднішній день країни – члени НАТО щедро надали Україні військового обладнання на мільярди євро. Це обладнання використовується українськими військами, які проходять підготовку у збройних силах Альянсу. Заходи, що вживаються, мають значний вплив на поле бою на щоденній основі. Ці зусилля допомагають Україні зберегти своє право на самооборону.

Крім того, слід зазначити, що члени Альянсу щедро пропонують Україні значну фінансову допомогу, яка обчислюється мільярдами євро. Від початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну надали Києву близько 75 мільярдів доларів допомоги. Багато країн – членів Альянсу беруть активну участь у наданні гуманітарної допомоги цивільному населенню та розміщенні значної кількості українських біженців. Члени Альянсу співпрацюють з тими, хто має до цього відношення.

У той час як уряд і народ України мужньо захищають свою державу, свою землю та ідеали, НАТО зберігає непохитну позицію підтримки. Відповідно до статті 51 Статуту ООН, Альянс рішуче підтримує невід'ємне право України на самооборону. Члени НАТО продовжуватимуть підтримувати Україну стільки, скільки буде потрібно. [5]

Вагомою підтримкою є допомога Міжнародного Валютного Фонду. Міжнародний Валютний

Фонд надає Україні програму розширеного фінансування. Метою цієї програми є підтримання фінансової, зовнішньої, цінової та фінансової стабільності в умовах надзвичайно високого рівня невизначеності, відновлення боргової стійкості в перспективі. Програма також спрямована на реформування та зміцнення інституцій з метою стимулювання сталого довгострокового економічного зростання на тлі післявоєнної відбудови та набуття Україною членства в ЄС. Вона допоможе уряду України отримати десятки мільярдів доларів від інших партнерів, не лише під час активної фази війни, а й після її завершення. Такі програми зазвичай довгострокові та більші за обсягами, але передбачають проведення структурних реформ країною, яка отримує кошти. Кошти МВФ дозволять профінансувати соціальне забезпечення, освіту, охорону здоров'я та не використовуватимуться на потреби армії.

МВФ вперше надає кошти країні в умовах безпрецедентної економічної невизначеності. Але, для того щоб Україна отримала фінансування, українській владі необхідно виконати ряд вимог. Основною з яких є не допускати ускладнення свого фінансового становища та не експериментувати з податками під час війни.

Нова програма МВФ, яку отримала Україна, стала унікальною. Хоча МВФ не заборонялося надавати кредити країнам, в умовах економічної невизначеності, проте він не може надавати країнам кошти без чіткого макропрогнозу. Але провести його не можливо, у країні з активними бойовими діями.

Попередня моніторингова програма між МВФ та Україною, теж не була звичайною. Це доводить, що МВФ змінює підходи до своєї роботи і розробляє нові інструменти, які згодом зможуть використати інші держави.

У межах цієї програми фонд погодився виділити Україні кредит у розмірі 577% від її квоти в МВФ – 11,6 мільярдів СПЗ або 15,6 мільярдів доларів за поточним курсом. Ця програма є частиною загального пакета підтримки України міжнародними партнерами обсягом \$115 мільярдів. Ця програма є чотирирічна та з графіком виплат за кредитом до десяти років.

Кошти від Міжнародного валютного фонду допоможуть профінансувати всі критичні видатки та зберегти макрофінансову стабільність. У межах програми вже отримано транші загальним обсягом близько 4,5 мільярди доларів. Завдяки

програмі Україна зможе отримати не лише 15,6 мільярдів доларів від МВФ, а ще близько 40 мільярдів доларів від донорів та партнерів для покриття її фінансових потреб. [6,7]

Україна залишається одним із головних світових експортерів таких ключових сільськогосподарських продуктів, як пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшникова олія та важливі мінерали. Вона є основним постачальником Всесвітньої продовольчої програми. Суттєво перешкоджає Україні виробляти, експортувати та імпортувати, знищення значної частини транспортної інфраструктури України, включаючи дороги, мости, порти та залізниці. Наслідки руйнівної війни, а саме блокування доступу України до Чорного моря, серйозно ставлять під загрозу постачання продовольства в деякі з найбільш вразливих частин світу.

Більш ніж п'ятдесят членів Світової організації торгівлі висловили солідарність з Україною та пообіцяли допомогу та підтримку, зокрема, у вирощуванні та експорті сільськогосподарських продуктів, а також у відбудові країни після війни.

Також члени СОТ наголосили на необхідності забезпечення вільного доступу до торгових шляхів, особливо морських шляхів та портів. Члени СОТ пообіцяли полегшити використання інфраструктури та спростити митні процедури та знайти шляхи для допомоги українським аграріям продовжувати висаджувати та вирощувати зернові та олійні культури, вкрай необхідні для України та світу. Вони також продовжують надавати гуманітарну допомогу для полегшення страждань цивільного населення України, в тому числі, щоб допомогти забезпечити їм доступ до основних товарів і послуг, включаючи продукти харчування.

Висновки

Міжнародні організації, безсумнівно, відіграли ключову роль у посередництві в конфлікті між Росією та Україною, хоча і з різним ступенем успіху. Маючи на меті оцінити їхні стратегії та з'ясувати, як вони впливають на врегулювання конфлікту, у статті наведено різні способи допомоги, яку надають іноземні організації Україні.

Залучення глобальних інституцій, таких як Організація Об'єднаних Націй, НАТО, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд та Світова організація торгівлі охоплює широкий спектр зусиль, починаючи від дипломатичних переговорів і закінчуючи наданням гуманітарної допомо-

ги. Різноманітна участь цих організацій ілюструє динамічний характер міжнародної дипломатії та вирішальну функцію, яку вони виконують у вирішенні спорів, що мають значний і широкомасштабний вплив на навколишнє середовище.

Отже, війна між Росією та Україною слугує демонстрацією того, як змінюється характер медіації конфліктів у світі, що характеризується взаємопов'язаністю та складністю. Незважаючи на труднощі, з якими вони стикаються, міжнародні організації продовжують відігравати важливу роль у визначенні напрямку розвитку глобальних конфліктів. Результати їх діяльності призводять до важливих висновків для політиків, практиків і науковців, які беруть участь у врегулюванні конфліктів у всьому світі. Ці висновки підтверджують незмінну важливість міжнародного співробітництва у прагненні до миру і стабільності у світі, який постійно розвивається. Дивлячись у майбутнє, ми можемо скористатися цими висновками.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ООН. URL: <https://ukraine.un.org/uk>
2. Кабінет міністрів України. URL: <https://www.help-platform.in.ua/u-2024-roczni-oon-nadast-dopomogu-ukrayini-na-42-milyarda-dolariv-sshadlya-podolannya-gumanitarnyh-naslidkiv-vijny/>
3. Європейська комісія. Солідарність ЄС з Україною. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_uk
4. НАТО. (2023, Жовтень 4). Відносини з Україною. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm
5. ABC Новини. (2023). Провідні дипломати зустрічаються в Києві, щоб підтримати Україну, оскільки серед членів Альянсу з'являються ознаки напруженості. <https://abcnews.go.com/International/wireStory/top-european-diplomats-meet-kyiv-support-ukraine-signs-103650963>
6. Уніан. Інформаційне агентство. Катерина Чорновол. Вартість відновлення України. Київ, 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/v-oon-nazvali-vartist-vidnovlennya-ukrajini-pislyaviyini-12259293.html>
7. Суспільне Новини. Ольга Кацімон, Анастасія Ізвозікова. Новий транш допомоги Україні від МВФ. URL: <https://suspilne.media/690782-mvf-pogodiv-novij-trans-dopomogi-ukrajini-na-majze-900-mln/>

8. Економічна правда. Ярослав Вінокуров. Нова програма МВФ. Київ, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/23/698343/>

9. Itfff. (2023). ОН і війна в Україні: Ключова інформація. Організація Об'єднаних Націй у Західній Європі. <https://unric.org/en/the-un-and-the-war-in-ukraine-key-information/>

10. Macchiarelli, C. (2023). Економічні витрати російсько-української війни. Світова економіка. <https://doi.org/10.1111/twec.13336>

References:

1. Official UN website. URL: <https://ukraine.un.org/uk>

2. The Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://www.help-platform.in.ua/u-2024-roczni-oon-nadast-dopomogu-ukrayini-na-42-milyarda-dolariv-sshadlya-podolannya-gumanitarnyh-naslidkiv-vijny/>

3. European Commission. EU solidarity with Ukraine. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_uk

4. NATO. (2023, October 4). Relations with Ukraine. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm

5. ABC News. (2023). Top diplomats meet in Kyiv to support Ukraine as signs of strain show among Allies. <https://abcnews.go.com/International/wireStory/top-european-diplomats-meet-kyiv-support-ukraine-signs-103650963>

6. Unian News Agency. Kateryna Chornovol. The cost of restoring Ukraine. Kyiv, 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/v-oon-nazvali-vartist-vidnovlennya-ukrajini-pislya-viyni-12259293.html>

7. Suspilne News. Olga Katsimon, Anastasia Izvoshchikova. New tranche of IMF aid to Ukraine. URL: <https://suspilne.media/690782-mvf-pogodiv-novij-trans-dopomogi-ukraini-na-majze-900-mln/>

8. Economic Truth. Yaroslav Vinokurov. New IMF programme. Kyiv, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/23/698343/>

9. Itfff. (2023). The UN and the war in Ukraine: Key information. United Nations Western Europe. <https://unric.org/en/the-un-and-the-war-in-ukraine-key-information/>

10. Macchiarelli, C. (2023). Economic costs of the Russia-Ukraine war. In The World Economy. <https://doi.org/10.1111/twec.13336>

Дані по авторів

Петриняк Андрій Ярославович,

к. е. н., доцент, Луцький інститут розвитку людини Університету «Україна»

Світлик Валентин Ігорович,

аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет м. Запоріжжя, Україна
e-mail: valsvit1984@gmail.com

Data about the authors

Andriy Petrynyak,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lutsk Institute of Human Development of the University «Ukraine»

Valentin Svitlyk,

postgraduate student of the Department of Economics, Classical Private University of Zaporizhzhia, Ukraine
e-mail: valsvit1984@gmail.com

УДК 657:336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506212>

ЛАПАКУЛИЧ М. Ю.

РИБАКОВА Л. П.

ЮГАС Е. Ф.

Організація бухгалтерського обліку в банках

Предметом дослідження є організація бухгалтерського обліку в банках.

Метою дослідження є визначення особливостей організації та функцій бухгалтерського обліку в банках.

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

Результати роботи. У статті розглянута організація бухгалтерського обліку в банках. Наведена порівняльна характеристика видів обліку в банку. Окреслені функції системи обліку в банках.

Висновки. Організація бухгалтерського обліку в банку є важливою складовою фінансової ді-

яльності установи. Вона передбачає систематичне фіксування, облік та аналіз фінансових операцій, що здійснюються банком. Основні завдання бухгалтерського обліку в банку полягають у забезпеченні точності та достовірності фінансової звітності, вчасному виявленні фактів фінансових ризиків та ефективному веденні фінансового контролю. Для успішної організації бухгалтерського обліку в банку важливо мати компетентний бухгалтерський персонал, який володіє відповідною кваліфікацією та має достатній досвід у галузі бухгалтерського обліку. Також необхідно використовувати сучасне програмне забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, що дозволить ефективно виконувати рутинні операції та зберігати фінансову інформацію у безпеці. Загально визнаною практикою є використання двоїстої бухгалтерії для обліку фінансових операцій в банку, що дозволяє одночасно контролювати дебіти та кредити та забезпечує достовірність фінансової звітності. Також важливо використовувати внутрішні аудити для перевірки відповідності бухгалтерського обліку нормативним вимогам та уникнення можливості фінансових шахрайств. Усе вищезазначене свідчить про важливість організації бухгалтерського обліку в банку, що має вирішальне значення для ефективного функціонування та розвитку установи на фінансовому ринку. Порівняльна характеристика видів обліку в банку є важливою для ефективного управління фінансовими ресурсами. В залежності від особливостей банківської діяльності і стратегії розвитку, можуть використовуватися різні види обліку, такі як фінансовий, управлінський, податковий і т. д. Фінансовий облік дозволяє відстежувати фінансовий стан банку, аналізувати його фінансові результати і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Управлінський облік допомагає вирішувати стратегічні завдання банку, планувати діяльність і контролювати виконання поставлених завдань. Податковий облік необхідний для вчасного і правильного розрахунку податків та податкового обліку. Функції системи обліку в банках є важливими для ефективного управління фінансовою діяльністю. Однією з основних функцій є забезпечення точності та достовірності фінансової інформації. Це дозволяє банкам вчасно інформувати про свою фінансову ситуацію, що є необхідним для прийняття стратегічних управлінських рішень. Система обліку допомагає виявляти можливі ризики та уникати ситуацій фінансових прогалин.

Ключові слова: банк, бухгалтерський облік, інформація, фінанси, конкурентоспроможність, підприємства, інновації, контроль, ризики, ефективність.

LALAKULYCH M. Yu.
RYBAKOVA L. P.
YUHAS E. F.

Organization of accounting in banks

The subject of the study is the organization of accounting in banks.

The purpose of the study is to determine the peculiarities of the organization and functions of accounting in banks.

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

Work results. The article deals with the organization of accounting in banks. The comparative characteristics of the types of accounting in the bank are given. The functions of the accounting system in banks are outlined.

Conclusions. The organization of accounting in the bank is an important component of the financial activity of the institution. It involves systematic recording, accounting and analysis of financial transactions carried out by the bank. The main tasks of accounting in the bank are to ensure the accuracy and reliability of financial reporting, timely detection of facts of financial risks and effective management of financial control. For the successful organization of accounting in a bank, it is important to have competent accounting personnel who possess appropriate qualifications and have sufficient experience in the field of accounting. It is also necessary to use modern software for accounting automation, which will allow them efficiently to perform routine operations and keep financial information safe. It is a generally recognized practice to use double-entry bookkeeping for accounting of financial transactions in the bank, which allows simultaneous control of debits and

credits and ensures the reliability of financial reporting. It is also important to use internal audits to verify accounting compliance with regulatory requirements and avoid the possibility of financial fraud. All of the above indicates the importance of the organization of accounting in the bank, which is of crucial importance for the effective functioning and development of the institution in the financial market. Comparative characteristics of types of accounting in the bank are important for effective management of financial resources. Depending on the specifics of banking activity and development strategy, different types of accounting can be used, such as financial, managerial, tax, etc. Financial accounting allows them to monitor the financial condition of the bank, analyze its financial results and make reasonable management decisions. Management accounting helps to solve the bank's strategic tasks, plan activities and monitor the implementation of assigned tasks. Tax accounting is necessary for timely and correct calculation of taxes and tax accounting. The functions of the accounting system in banks are important for the effective management of financial activities. One of the main functions is to ensure the accuracy and reliability of financial information. This allows banks timely to inform about their financial situation, which is necessary for making strategic management decisions. The accounting system helps identify possible risks and avoid situations of financial gaps.

Keywords: bank, accounting, information, finance, competitiveness, enterprises, innovations, control, risks, efficiency.

Постановка проблеми. Організація бухгалтерського обліку в банках є важливим етапом у забезпеченні фінансової стабільності і успішності бізнесу. Бухгалтерський облік у банківській сфері відіграє ключову роль у контролі за фінансовою діяльністю, веденні звітності перед регуляторами, а також у прийнятті управлінських рішень. Для успішної роботи бухгалтера у банку необхідна висока відповідальність, знання законодавства та бухгалтерського обліку, а також вміння працювати з великим обсягом фінансової інформації. Важливо також мати високий рівень професійності й уміння оперативно реагувати на зміни в банківській галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В даний момент для банків актуальним є перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності, що вимагає високого рівня професійної підготовки бухгалтерів і підвищення їх кваліфікації. Зростання конкуренції на ринку банківських послуг вимагає від бухгалтерів у банках постійного професійного розвитку та вдосконалення навичок у бухгалтерському обліку. У вивчення теорії банківського бухгалтерського обліку та його управлінського напрямку зробили значний внесок багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них слід виділити наукові праці наступних авторів: М.Т. Білуху, Ф.Ф. Бутинця, І.М. Васьковича, К. Друрі, Р. Каплана, В.М. Ковалю, Ю.А. Кузьмінського, М. Портера, М.С. Пушкарка, Б. Райана, А. Томпсона, Д. Фостера, Ф. Хедоурі та інших. Однак, питанням організації та функцій бухгалтерського обліку в банках присвячено уваги не-

достатньо і тому вони потребують подальшого вивчення.

Мета статті – визначення особливостей організації та функцій бухгалтерського обліку в банках.

Виклад основного матеріалу. Організація бухгалтерського обліку в банках є важливою складовою ефективного функціонування фінансової установи. Враховуючи специфіку банківської діяльності, де велика кількість операцій проводиться кожен день, правильний облік фінансових операцій та зобов'язань стає ключовим аспектом успішної діяльності. Банківський бухгалтерський облік включає в себе реєстрацію фінансових операцій, складання звітності відповідно до міжнародних стандартів, аналіз фінансового стану та прийняття необхідних заходів для забезпечення стабільності банку. Одним з ключових аспектів в банківському бухгалтерському обліку є контроль за ризиками та забезпечення внутрішнього контролю. Дотримання внутрішніх процедур та стандартів дозволяє уникнути фінансових шахрайств та збитків для банку. Професійні бухгалтери в банках повинні мати глибокі знання в галузі фінансів, податків та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Вони також повинні бути вмілими аналітиками.

Усе вищезазначене підкреслює важливість бухгалтерського обліку в банках як основного інструменту управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості банку. Без належного обліку та контролю фінансів, банк ризикує стати неврегульованим та зазнати серйозних фінансових втрат.

Облік в банку проводиться за допомогою різних видів обліку, які мають свої особливості і принципи ведення. Основними видами обліку в банку є фінансовий облік, управлінський облік та податковий облік. Розглянемо їх порівняльну характеристику:

1. Фінансовий облік: сфера застосування: відображення фінансової діяльності банку за певний період; мета: забезпечення точності та достовірності фінансової звітності, а також контроль за фінансовими ресурсами; інструменти: бухгалтерські записи, звітність, аналітичний облік.

2. Управлінський облік: сфера застосування: планування, контроль і аналіз фінансової діяльності банку; мета: підтримка управлінських рішень, виявлення та аналіз фінансових та управлінських проблем; інструменти: бюджетування, аналіз показників, управлінські звіти.

3. Податковий облік: сфера застосування: виконання податкового законодавства та оптимізація податкових платежів; мета: забезпечення вчасності та правильності податкових розрахунків; інструменти: податкові звіти, аудит податкових платежів, внутрішній контроль.

Кожен вид обліку в банку є важливим для забезпечення контролю та ефективного управління фінансовими ресурсами. Вони взаємодіють між собою та доповнюють один одного для досягнення поставлених цілей та завдань.

Функції системи обліку в банках відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування фінансової установи. Основним завданням такої системи є збір, обробка, зберігання та аналіз фінансової інформації, яка потрібна для прийняття управлінських рішень. Облік клієнтів і їх фінансових операцій – система обліку в банках допомагає зберігати та оновлювати інформацію про клієнтів банку, їх рахунки, операції, кредити та інші фінансові взаємодії.

Функції системи обліку в банках:

1. Облік клієнтів і їх фінансових операцій – система обліку в банках допомагає зберігати та оновлювати інформацію про клієнтів банку, їх рахунки, операції, кредити та інші фінансові взаємодії.

2. Моніторинг фінансових операцій – система обліку в банку допомагає відслідковувати та контролювати всі фінансові операції клієнтів, щоб попередити шахрайство, відмивання грошей та інші фінансові злочини.

3. Фінансове планування та аналітика – система обліку в банках допомагає банкам ана-

лізувати фінансові дані клієнтів, прогнозувати їх фінансові потреби та розробляти індивідуальні фінансові плани.

4. Генерація фінансової звітності – система обліку в банках дозволяє автоматично створювати фінансові звіти та звіти для управління, що спрощує процес фінансової звітності та допомагає у прийнятті управлінських рішень.

Система обліку в банку відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та ефективності діяльності. Правильне використання цієї системи може сприяти успішному розвитку банку та збільшенню його конкурентоспроможності на ринку.

Функції системи обліку в банках є дуже важливими для ефективного управління фінансовою діяльністю. Однією з основних функцій є забезпечення точності та достовірності фінансової інформації. Це дозволяє банкам вчасно інформувати про свою фінансову ситуацію, що є необхідним для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Висновки

Організація бухгалтерського обліку в банку є важливою складовою фінансової діяльності установи. Вона передбачає систематичне фіксування, облік та аналіз фінансових операцій, що здійснюються банком. Основні завдання бухгалтерського обліку в банку полягають у забезпеченні точності та достовірності фінансової звітності, вчасному виявленні фактів фінансових ризиків та ефективного веденні фінансового контролю. Для успішної організації бухгалтерського обліку в банку важливо мати компетентний бухгалтерський персонал, який володіє відповідною кваліфікацією та має достатній досвід у галузі бухгалтерського обліку. Також необхідно використовувати сучасне програмне забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, що дозволить ефективно виконувати рутинні операції та зберігати фінансову інформацію у безпеці. Загальновизнаною практикою є використання двоїстої бухгалтерії для обліку фінансових операцій в банку, що дозволяє одночасно контролювати дебіти та кредити та забезпечує достовірність фінансової звітності. Також важливо використовувати внутрішні аудити для перевірки відповідності бухгалтерського обліку нормативним вимогам та уникнення можливості фінансових шахрайств. Усе вищезазначене свідчить про

важливість організації бухгалтерського обліку в банку, що має вирішальне значення для ефективного функціонування та розвитку установи на фінансовому ринку. Порівняльна характеристика видів обліку в банку є важливою для ефективного управління фінансовими ресурсами. В залежності від особливостей банківської діяльності і стратегії розвитку, можуть використовуватися різні види обліку, такі як фінансовий, управлінський, податковий і т. д. Фінансовий облік дозволяє відстежувати фінансовий стан банку, аналізувати його фінансові результати і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Управлінський облік допомагає вирішувати стратегічні завдання банку, планувати діяльність і контролювати виконання поставлених завдань. Податковий облік необхідний для вчасного і правильного розрахунку податків та податкового обліку. Функції системи обліку в банках є важливими для ефективного управління фінансовою діяльністю. Однією з основних функцій є забезпечення точності та достовірності фінансової інформації. Це дозволяє банкам вчасно інформувати про свою фінансову ситуацію, що є необхідним для прийняття стратегічних управлінських рішень. Система обліку допомагає виявляти можливі ризики та уникати ситуацій фінансових прогалин.

Список використаних джерел:

1. Атамас, П. Й. Управлінський облік: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
2. Бутинець Ф. Ф., Олійник О. В., Шигун М. М., Шулепова С. М. Організація бухгалтерського обліку: навч. посібник; 2-е вид., доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 576 с.
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник. 7-е вид., доп. і перероб. Житомир: Рута. 2016. 832 с.
4. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
5. 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 ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

7. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2019. – 258 с.

8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

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

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

11. Управлінський облік: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Д. Р. Хансен, М. М. Мерієн, Н. С. Еліас та ін. пер. з англ. К.: Міленіум, 2002. 974 с.

12. Ценклер Н. І., Колодійчук А. В., Лалакулич М. Ю., Молнар О. С. Бухгалтерський облік і аудит у зарубіжних країнах: підручник. Львів, 2021. 180 с.

References:

1. Atamas, P. Y. (2006). *Upravlins'kyy oblik [Management accounting]: Manual*. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].
2. Butynets, F. F., Oliynyk, O. V., Shyhun, M. M., & Shulepova, S. M. (2001). *Orhanizatsiya bukhhalters'koho obliku [Organization of accounting]: Teaching manual; 2nd ed., add. and processing*. Zhytomyr: ZhITI. [in Ukrainian].
3. Butynets, F. F. (2016). *Accounting financial accounting [Bukhhalters'kyy finansovyy oblik]: Textbook. 7th ed., add. and processing*. Zhytomyr: Ruta. [in Ukrainian].
4. Vazhynskyy, F. A., & Kolodychuk, A. V. (2010). *Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredyтування [Essence of bank mortgage lending]*. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2)* (pp. 151–156). [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
7. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika*

v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

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

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak factor 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. 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].

11. Hansen, D. R., Merien, M. M., & Elias, N. S., et al. (2002). Upravlins'kyy oblik [Management accounting]: Textbook for students of universities. Trans. from English. Kyiv: Millennium. [in Ukrainian].

12. Tsenkler, N. I., Kolodiychuk, A. V., Lalakulich, M. Yu., Molnar, O. S. (2021). Bukhholders'kyi oblik i audyt u zarubizhnykh krayinakh [Accounting and auditing in foreign countries]: Textbook. Lviv. [in Ukrainian].

Дані про автора

Лалакулич Марія Юрївна,

к.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічно-

го інституту Державного торговельно-економічного університету

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

Рибакова Леся Петрівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

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

Югас Еріка Федорівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

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

Data about the authors

Maria Lalakulich,

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

Lesya Rybakova,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

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

Erika Yuhas,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation 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 658.14/.17:[005.53:330.322

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506309>

ОСТРОВСЬКА О. А., ЮРКЕВИЧ О. М.,
КИРИЛЕНКО А. О., РУДА В. Г.

Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах військового стану, соціально-економічної й політичної нестабільності, погіршуються умови функціонування та зростає кількість збиткових підприємств. Отже, актуалізуються питання здійснення фінансово-інвестиційного аналізу підприємства в контексті своєчасного відстеження змін у рівні фінансового стану та прийняття відповідних управлінських рішень. Виживання, стабілізація діяльності та підвищення її ефективності у довгостроковому періоді, визначається також рівнем інвестиційної привабливості й активності, які є вкрай необхідними для післявоєнного відродження національної економіки. Саме за поєднання інвестиційного й фінансового аналізу можна сформувати інформаційно-аналітичне підґрунтя для вибору та обґрунтування нових управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти застосування фінансово-інвестиційного аналізу для визначення сучасного стану фінансової стійкості підприємств України та ідентифікації джерел суб'єктивних та об'єктивних ризиків при здійсненні інвестиційної діяльності, що ускладнюється руйнуючим впливом військової агресії РФ на національну економіку України.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо використання інструментарію фінансово-інвестиційного аналізу в якості інформаційно-аналітичного підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень за умов економічної нестабільності, зокрема, в умовах військового стану.

Методи дослідження. Під час дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: спостереження, опису, аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення даних та ін.

Результати дослідження. Узагальнено методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства та прийняття інвестиційних рішень в умовах зростаючої економічної невизначеності; висвітлено авторське розуміння змісту фінансово-інвестиційного аналізу; визначено особливості проведення фінансово-інвестиційного аналізу за умов економічної нестабільності, зокрема, в умовах військового стану; ідентифіковано зовнішні та внутрішні фактори впливу на фінансову стійкість компанії, доведено необхідність врахування цих факторів при проведенні аналізу сучасного стану фінансової стійкості підприємств України; окреслено джерела ризику економічної нестабільності та їх вплив на інвестиційні рішення менеджменту.

Галузь дослідження. Емпіричні корпоративні фінанси, фінанси підприємств, фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз, аналіз кризового стану, управління ризиками.

Висновки. Доведено, що проведення фінансово–інвестиційного аналізу є об'єктивною необхідністю підвищення ефективності управління компаніями, оскільки забезпечує можливість своєчасної діагностики загроз негативних змін фінансового стану та ризиків інвестиційної діяльності, що, в свою чергу, дає змогу оперативно реагувати на мінливі умови воєнного часу та оновлювати стратегію забезпечення подальшого розвитку й підвищення конкурентоспроможності компаній. Систематизовано джерела ризику, які ускладнюють прийняття управлінських рішень та проблем, що виникають у процесі здійснення фінансово–інвестиційного аналізу компанії в умовах воєнного стану.

Ключові слова: фінансово–інвестиційний аналіз, економічна нестабільність, фінансова стійкість, запобігання банкрутству, інвестиційна діяльність, інвестиційні проекти, управлінські рішення, оцінка ризиків.

OSTROVSKA O. A., YURKEVYCH O. M.,
KYRYLENKO A. O., RUDA V. G.

Financial and investment analysis in management decision-making in conditions of economic instability

Relevance of the research topic. In the current conditions of martial law, socio–economic and political instability, deteriorating conditions for the functioning of enterprises, and an increasing number of unprofitable enterprises, the issues of financial and investment analysis of an enterprise in the context of timely monitoring of changes in the level of financial condition and appropriate management decision–making are becoming relevant.

The subject of the study is the theoretical and applied provisions of financial and investment analysis for determining the current state of financial stability of Ukrainian enterprises and identifying sources of subjective and objective risks in the implementation of investment activities, which is complicated by the destructive impact of military aggression on the national economy of Ukraine.

The purpose of the study is to develop proposals for using the tools of financial and investment analysis as an information and analytical basis for substantiating management decisions in conditions of economic instability, in particular, in martial law.

Research methods. A set of general scientific and special methods was used in the study: observation, description, analysis, synthesis, comparison and generalization of data.

Results of the study. The methodological approaches to analyzing the financial condition of an enterprise and making investment decisions in the context of growing economic uncertainty are generalized; the author's understanding of the content of financial and investment analysis is highlighted; the peculiarities of its implementation in conditions of economic instability, in particular, in conditions of military service, are determined; external and internal factors of influence on the financial stability of an enterprise are identified; the need to take these factors into account when analyzing the current state of financial stability of Ukrainian enterprises is proved.

Field of research. Empirical corporate finance, enterprise finance, financial analysis, investment analysis, analysis of the crisis situation, risk management.

Conclusions. It is proved that conducting financial and investment analysis is an objective necessity to improve the efficiency of company management, as it provides an opportunity to diagnose threats to the financial condition and risks of investment activity, which in turn allows to respond quickly to changing wartime conditions and update the strategy to ensure their further development and competitiveness. The article systematizes the sources of risk that complicate management decision–making and the problems arising in the process of financial and investment analysis of a company under martial law.

Keywords: financial and investment analysis, economic instability, financial stability, bankruptcy prevention, investment activity, investment projects, management decisions, risk assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями. Протягом останнього десятиліття Україна перманентно перебуває в зоні економічної й політичної нестабільності. Громадяни продовжують героїчне протистояння російській, спочатку – гібридній агресії, потім – широкомасштабному вторгненню, що передбачає витрати значних фінансових і матеріальних ресурсів для забезпечення потреб сфери оборони, безпеки, соціальної підтримки та проблем відновлення.

На тлі погіршення фінансового стану підприємств, скорочення обсягу інвестицій, зменшення споживчого попиту, нестачі людського капіталу, підприємства розробляють шляхи адаптації до сучасних умов функціонування. Прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення стійкості компаній в економічно непростий для країни час сприяє регулярний моніторинг та аналіз фінансових показників операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Варто додати, що фінансово–інвестиційний аналіз необхідний для залучення інвестицій у відновлення та розвиток постраждалого від війни бізнесу. Він дає змогу оцінити інвестиційну привабливість компанії, оцінити ризики та сприяти залученню фінансових ресурсів. Також фінансовий аналіз є важливим для визначення конкурентних переваг і слабких сторін компанії, що є критичним в умовах посилення конкуренції через скорочення ринків. Зокрема, використання методів фінансово–інвестиційного аналізу дає можливість оцінити ефективність фінансово–господарської та інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання. За допомогою інструментарію фінансового аналізу можливо передбачити та, за своєчасного прийняття превентивних управлінських рішень щодо запровадження антикризових заходів, попередити настання банкрутства. Водночас результати інвестиційного аналізу є передумовою прийняття управлінських рішень щодо здійснення та залучення інвестицій для подальшого розвитку компанії.

Зважаючи на важливу роль фінансово–інвестиційного аналізу у прийнятті управлінських рішень менеджментом компаній, актуалізуються питання дослідження проблем застосування традиційного аналітичного інструментарію за умов економічної нестабільності, зокрема, за чинних умов воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених при-

свячують свої дослідження проблемам фінансово–інвестиційного аналізу.

Практичні та методичні аспекти проведення, а також місце фінансово–інвестиційного аналізу у прийнятті управлінських рішень, досліджувалися в працях багатьох науковців і практиків, серед яких: М. Д. Білик, С. В. Калабухова, Л. А. Костирко, Л. А. Лахтіонова, Т. В. Майорова, А. В. Матвійчук, Т. І. Олійник, С. В. Онікієнко, О. А. Островська, Н. Г. Слободян, О. О. Терещенко, О. Г. Шевченко, О. М. Юркевич, та ін.

Визначенню особливостей здійснення фінансово–інвестиційного аналізу за умов економічної нестабільності, спричиненої, серед іншого, військовою агресією РФ проти України, присвячено праці М. М. Гузь, В. Р. Довгань, Ю. В. Ковтуненко, Ю. О. Костенко, О. Б. Короленко, А. Г. Олексійчук, О. А. Островської, О. М. Юркевич та ін.

Натомість питання ідентифікації зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на фінансову стійкість, методології оцінювання сучасного стану фінансової стійкості підприємств України, оцінки і вибору ефективних інвестиційних проєктів, а також розробки заходів, спрямованих на зміцнення стійкості фінансового стану вітчизняних підприємств, за сучасних умов високого рівня мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування господарюючих суб'єктів, у наукових джерелах висвітлено недостатньо.

Постановка завдання. Завданнями дослідження визначено: узагальнення методичних підходів до аналізу фінансово стану підприємства та прийняття інвестиційних рішень в умовах зростаючої економічної невизначеності; висвітлення авторського розуміння змісту фінансово–інвестиційного аналізу; визначення особливостей проведення такого аналізу за умов економічної нестабільності, зокрема, в умовах воєнного стану; ідентифікація зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на фінансову стійкість підприємства, а також доведення необхідності врахування цих факторів при проведенні аналізу сучасного стану фінансової стійкості підприємств України; визначення результатів запровадження проєкту та його впливу на фінансовий стан підприємства з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних ризиків.

Виклад основного матеріалу. Економіка України, як складова глобальної макроекономічної системи, є вразливою до кризових явищ. Події останніх років у глобальній економіці призводять до кри-

тичної концентрації ризиків, що стає випробуванням на стабільність економічних систем країн у частині їх здатності протистояти шокам і підтримувати належний рівень економічної безпеки.

Багато науковців пов'язують порушення економічної стабільності з неможливістю економічної системи повною мірою виконувати свої функції, а саме: забезпечувати збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій, стійкість економіки до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів та здатність до економічного розвитку; підтримувати стан інвестування економіки (рівень національних та іноземних інвестицій), який забезпечує довгострокову економічну динаміку та її розширене відтворення, раціональну реструктуризацію і технологічне переозброєння; стан розвитку економіки, що дозволяє генерувати якісні зрушення у виробництві, протистояти зовнішнім технологічним загрозам та забезпечувати конкурентоспроможність країни на світовому ринку технологій [1].

В сьогоднішніх реаліях військової агресії РФ проти України спостерігаємо зростання загроз економічній безпеці країни за всіма розглянутими напрямками. До основних факторів, що впливають на економічну стабільність в Україні, віднесемо: необхідність ведення військових дій, наслідки пандемії COVID-19, глобалізаційні процеси, швидкі технологічні зміни, ін. Зокрема, спостерігається втрата фінансовою системою ліквідності та капіталізації, порушення своєчасності платежів та розрахунків, неспроможність ефективно трансформувати вільні ресурси в інвестиції, неможливість правильно оцінити ризики та управляти ними.

Основним дестабілізуючим фактором, що негативно впливає на економіку країни, є повномасштабна війна на території України, яка призвела до: тимчасової втрати територій, пошкодження виробничих потужностей та інфраструктури, порушення логістики, збільшення ризиків та високої невизначеності, масштабної внутрішньої та зовнішньої міграції, суттєвого зростання рівня безробіття, посилення диспропорції на ринку праці, зниження пропозиції товарів та послуг, збільшення тиску з боку витрат бізнесу, девальваційного тиску, тощо. Наслідки, в свою чергу, позначились на всіх сферах життєдіяльності країни. Оцінюючи масштаб шкоди, нанесений економіці України, відмітимо наступне [2]:

- реальний ВВП у 2022 році знизився на 29.1%. Спад реального ВВП був найглибшим за історію України, рівень ВВП повернувся до початку 2000-х років;

- суттєво скоротились інвестиції та погіршився фінансовий стан підприємств;

- зменшились доходи домашніх господарств, що зумовило зниження приватного споживання;

- відбулось падіння експорту;

- за 2022 рік промислове виробництво скоротилось на 36,9%, зокрема, найглибшим виявилось падіння у будівництві через брак інвестицій.

У фінансовій сфері спостерігаємо такі негативні тенденції [3]:

- потенціал внутрішніх заощаджень майже не використовується на цілі розвитку та структурної перебудови економіки країни. У банківській системі зосереджено понад 2,1 трлн. грн. депозитів юридичних та фізичних осіб, а вільні ліквідні кошти банків становлять майже 1 трлн. грн.;

- рівень кредитування економіки постійно зменшується, незважаючи на масштабні державні програми підтримки, а залучення Урядом коштів з внутрішнього боргового ринку залишається мізерним;

- загальний обсяг наданих банками працюючих кредитів бізнесу складає лише близько 450 млрд. грн. (7% ВВП), що нижче, ніж на початку війни (10% ВВП), і є найнижчим в світі показником серед країн з ринками, що формуються;

- уряд має постійні проблеми із залученням внутрішніх позик. За два роки Уряд зміг залучити з внутрішнього боргового ринку лише 122 млрд. грн. чистих позик, що складає лише 1,4% усіх ресурсів Уряду за 2022–2023 роки.

Значна вразливість національної економіки до наслідків військової агресії РФ проти України відбивається на становищі всіх учасників економічних відносин: від суб'єктів господарської діяльності до громадян. Тому завданням Уряду стає забезпечення фінансово-економічної стабільності у країні, відновлення і структурна перебудова економіки держави.

Звичними для підприємців стали поняття невиправданих ризиків, непередбачених витрат, збитків підприємств в сучасних економічних відносинах за умов економічної нестабільності. У такій нестабільній економічній ситуації підприємствам доцільно систематично та детально досліджувати свою діяльність, з метою заздалегідь розпізнати та попередити загрозу банкрутства,

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

а також розробити шляхи стабілізації фінансового стану підприємства. Водночас, перед компаніями може постати питання зміни напрямків діяльності. Для вирішення окреслених питань використовується фінансово–інвестиційний аналіз діяльності компанії.

Фінансовий аналіз передбачає нагромадження, перетворення і використання зібраної фінансової інформації для оцінки ретроспективного і майбутнього фінансового стану підприємства, розкриття темпів розвитку підприємства з точки зору фінансового забезпечення і прогнозування його становища на ринку капіталу.

Водночас, ефективність діяльності підприємств у довгостроковому періоді, забезпечення їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності визначається, насамперед, рівнем їхньої інвестиційної активності, а саме вкладенням в реальні інвестиції. Будь–яке інвестиційне рішення засноване на результатах оцінювання власного фінансового стану, ризиків та доцільності участі в інвестиційному проєкті; визначенні джерел фінансування та майбутніх надходжень від реалізації проєкту.

На сучасному етапі питання взаємодії і взаємозв'язку інвестиційного та фінансового аналізу особливо актуальні, оскільки в їх поєднанні можна сформувати комплекс складових елементів забезпечення оптимального вибору та обґрунтування нових ефективних управлінських рішень щодо фінансово–інвестиційної діяльності компанії та нових концепцій і методів оцінювання ризиків.

Зосередившись на розгляді фінансового аналізу можна стверджувати, що він може використовуватися як інструмент: для обґрунтування короткострокових і довгострокових економічних рішень, доцільності інвестицій; оцінки навичок і кваліфікації менеджменту; прогнозування майбутніх результатів діяльності тощо. Слід погодитися, що основною метою фінансового аналізу є зменшення невизначеності, пов'язаної з прийняттям майбутніх економічних рішень. Фінансове прогнозування допомагає поліпшити управління компанією, координуючи всі фактори виробництва і продажів, пов'язуючи діяльність всіх підрозділів і розподіляючи обов'язки [4, с. 55–56].

Важливо розуміти, що фінансовий аналіз є частиною фінансово–інвестиційного, який, у свою чергу, є складовою загального аналізу господарської діяльності компанії. Фінансовий ана-

ліз дозволяє оцінити фінансово–майновий стан підприємства, ступінь підприємницького ризику, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, потребу в додаткових джерелах фінансування, можливість нарощування капіталу, раціональність використання позикових коштів та ефективність діяльності компанії.

Частково погоджуючись з Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук [5, с. 234], сформулюємо своє розуміння основних напрямів фінансового аналізу, в процесі якого досліджуються:

- майновий і фінансовий стан підприємства, з кількісним визначенням факторів впливу;
- ризиковість діяльності компанії;
- достатність власного капіталу для поточної діяльності підприємства та довгострокових інвестицій;
- необхідність і доцільність залучення додаткових джерел фінансування;
- можливості підприємства щодо збільшення власного капіталу, його ефективного розподілу та використання;
- доцільність вибору конкретних інвестицій, тощо.

Інформаційною базою для дослідження визначених вище напрямів фінансового аналізу слугує: річна фінансова звітність підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про зміни у власному капіталі), Примітки та дані статистичної звітності, внутрішня фінансова інформація та оперативні дані управління підприємством.

Аналіз зовнішнього (екзогенного) та внутрішнього (ендогенного) середовища підприємства вважаємо важливим структурним елементом фінансового аналізу. Натомість, слід констатувати, що такі важливі екзогенні економічні фактори, як попит покупців на певний товар, позиція компанії на ринку, кон'юнктура ринку капіталу та ін., досить часто не вивчаються належним чином при здійсненні аналізу фінансової діяльності компанії. До характерних для нашої країни екзогенних чинників, належать також такі, як: політична нестабільність в державі, недосконалість / нестабільність законодавства та ін., з початком поширення Covid–19 додався чинник упровадження заходів із обмеження діяльності у боротьбі з пандемією, з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну – також необхідність ведення військових дій, зміна структури споживання у наслідок масового виїзду населення, руйнування

об'єктів інфраструктури, втрата зв'язків із контрагентами, та ін.

На Рис. 1 відображено авторське розуміння черговості проведення експрес-аналізу, яке по багатьох позиціях співпадає з [5, с. 235]. З Рис. 1 видно, що розрахунок лише внутрішніх показників діяльності для визначення поточного фінансового стану компанії авторами розуміється недостатнім. Важливим чинником залишається зовнішнє середовище, в якому функціонує бізнес, і від впливу якого безпосередньо залежить. Тому доцільно при здійсненні експрес-аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства проводити також маркетинговий аналіз, аналіз постачання та аналіз ринку капіталу.

В сучасних умовах здійснення виробничо-господарської діяльності суб'єктами підприємництва, в період ведення активних військових дій, фінансовий аналіз підприємства є ще більш необхідним, проте має певні особливості. Слід погодитися з В. Р. Довгань [4, с. 57–58], що серед традиційних напрямів аналізу, необхідно досліджувати також:

- витрати на оплату праці: якщо є проблеми з виплатою заробітної плати, рекомендується розподілити залишок коштів або доходів між усіма працівниками на пропорційній основі;
- зобов'язання перед кредиторами та клієнтами: якщо не можливо здійснити платіж, необхідно або внести зміни до договору (пункт про

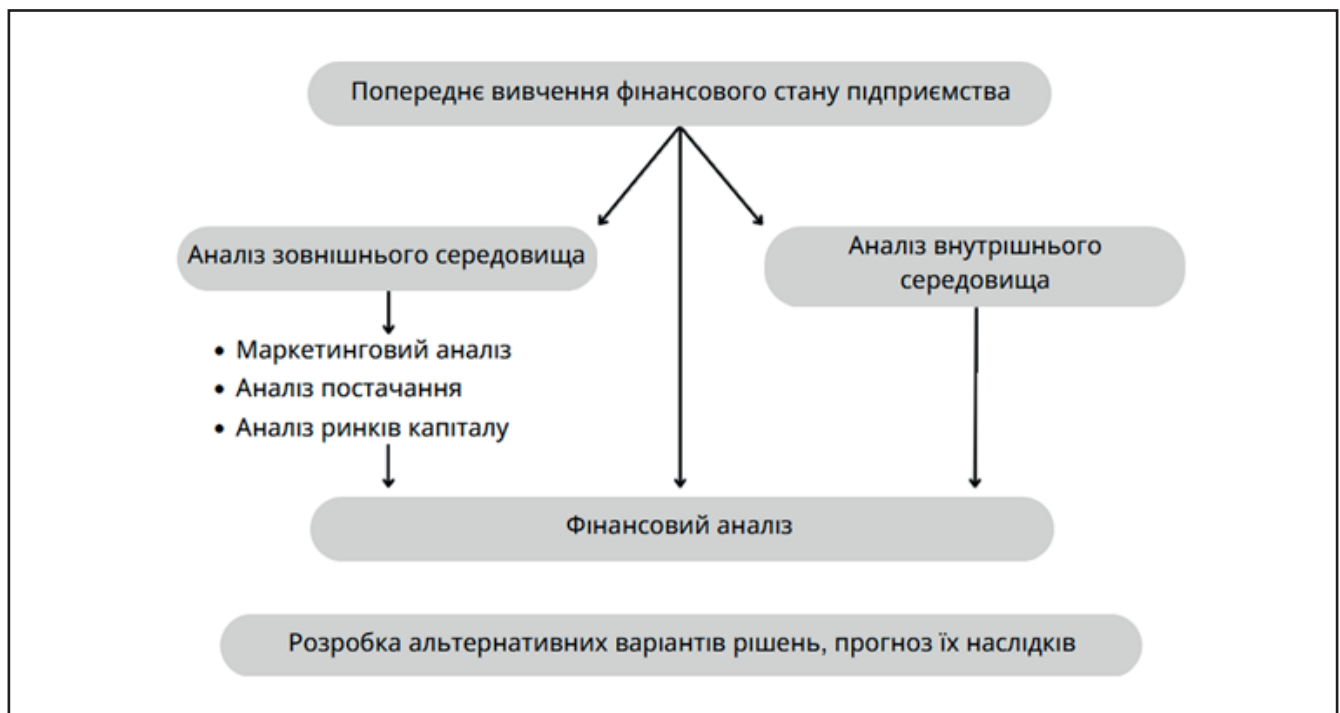
форс-мажорні обставини), або зв'язатися з клієнтом, щоб встановити суму і терміни, відповідно до яких борг може бути погашений (або реструктурувати платіж);

- заборгованість дебіторів: у випадку неотримання платежу варто переглянути договір (пункт про форс-мажорні обставини), зв'язатися з контрагентом та розробити подальший план виплат;
- зобов'язання по податках: у зв'язку з запровадженням воєнного стану в Україні платникам податків, які не мають можливості вчасно їх сплачувати, надати можливість тимчасової відстрочки; однак громадян, які спроможні сплачувати податки, зобов'язати це робити, щоб підтримати армію;
- стан основних засобів (будівель, споруд, машин та обладнання): якщо майно пошкоджено внаслідок бойових дій, уряд оголосив про програму компенсації збитків.

Наразі науковці [6] також активно працюють над розробкою механізму компенсації для українців, чиє майно, в тому числі бізнес, постраждало від війни.

Авторами [7] узагальнено ключові групи проблем, що виникають в процесі здійснення фінансово-інвестиційного аналізу компанії в умовах воєнного стану:

- неможливість отримати точну інформацію про фінансовий стан підприємства, оскільки його майно може бути знищене або перебувати в



Експрес-аналіз підприємства, розроблено авторами на основі [5, с. 235]

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

зоні активних бойових дій. Така ситуація може призвести до недостатньої/неадекватної оцінки фінансових ризиків, що може вплинути на якість прийняття фінансових рішень;

- незмінність стандартів бухгалтерського обліку під час війни. Зміна умов ведення військових дій може призвести до того, що чинні, прийняті за мирних часів, стандарти не враховують специфіку війни і не відображають дійсну ситуацію підприємства. Така ситуація може призвести до неточності фінансових показників та неправильної оцінки фінансових результатів;

- небезпека корупції та інших видів недобросовісної діяльності. Умови війни можуть створювати сприятливі умови для злочинних дій, таких як вимагання хабарів, відмивання грошей тощо. Така ситуація може призвести до спотворення фінансової звітності та неправильної оцінки фінансових результатів;

- нестабільність фінансового ринку та валютного курсу. Умови воєнного стану в країні можуть призвести до змін валютного курсу та фінансових ринків, що впливатиме на фінансову стабільність підприємства та правильність оцінки фінансових результатів;

- складність ідентифікації ризиків розвитку нових напрямів інвестиційної діяльності за високого рівня глобальної турбулентності;

- зниження точності моделей прогнозування результатів діяльності компанії.

Невизначеність оцінок є складною проблемою, яка виникає в процесі фінансового аналізу компаній в сучасних вітчизняних умовах воєнного стану. Для зменшення впливу цієї проблеми на результати аналізу важливо мати доступ до якісної та точної фінансової інформації, використовувати та розумітися на різних методах оцінки та уважно аналізувати фактичні дані.

Важливим також є, на думку авторів, застосування при оцінюванні окремих показників фінансово–інвестиційного аналізу діяльності компаній більш «лояльних» нормативних значень, які є адаптованими до сучасних складних умов господарювання в період ведення в країні військових дій. Зокрема, прийнятними, на нашу думку, є орієнтовні значення показників групи ліквідності активів: Чисті оборотні активи > 0 ; Коефіцієнт точної (загальної) ліквідності (покриття) > 1 ; Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності > 0.6 ; або ж розраховані фінансовими аналітиками компа-

нії самостійно, з урахуванням ситуації, що склалася на підприємстві й на основі емпіричних досліджень [8, с. 36].

Ефективна діяльність та сталий розвиток підприємств передбачає проведення збалансованої інвестиційної політики, оскільки впровадження інвестиційних проектів стимулює процес розширеного відтворення виробництва, забезпечує доступ до сучасних технологій і менеджменту, створення нової вартості, підвищення конкурентоспроможності, що, в кінцевому результаті, повинно сприяти динамічним економічним зрушенням. Проте слід погодитись з Н. Слободян, що управління інвестиційними процесами, які пов'язані з вкладанням грошових коштів у довгострокові матеріальні і фінансові активи є одним із найбільш важливих і складних сфер фінансового менеджменту. Управлінські рішення розраховані на тривалі періоди часу і, як правило, є частиною стратегії фірми на перспективу, пов'язані із значними витратами коштів, які можуть не повернутись; спираються на прогнозні оцінки майбутніх витрат і доходів [9].

Аналіз інвестиційної діяльності на підприємстві полягає у виборі найбільш ефективних і реальних інвестиційних проектів та обґрунтуванні шляхів їх реалізації. Зокрема, необхідно проаналізувати інвестиційні можливості компанії, оцінити ризики реалізації та визначити джерела фінансування й інвестиційну вартість проекту, порахувати грошовий потік за проектом, оцінити ефективність інвестицій.

В науковій і навчальній літературі детально розглядаються вищезазначені питання, проте, на нашу думку, в рамках здійснення інвестиційного аналізу за умов економічної нестабільності одним із складних питань при прийнятті інвестиційних рішень є ідентифікація і оцінка кола потенційних ризиків, які значно зросли в останні роки. Так, під ризиком інвестування, на думку І. Мойсеєнко, варто розуміти кількісно виміряну та оцінену невизначеність інвестиційної діяльності, пов'язану із ймовірністю виникнення в процесі реалізації інвестиційного проекту несприятливих подій та їхніх наслідків у формі певних фінансових показників: зниження доходів, зростання витрат, втрати прибутку тощо [10, с. 232]

Для ідентифікації ризику необхідно визначити внутрішні та зовнішні чинники його формування, так звані джерела ризику. Джерела ризику можуть бути різними в залежності від контексту,

але основні джерела ризику включають: економічні коливання, політичну нестабільність, зміни у законодавстві, технологічні ризики, конкуренцію на ринку, природні катастрофи, зміни валютних курсів, зміни відсоткових ставок, зміни попиту та пропозиції на ринку, а також людські фактори, такі як недостатня кваліфікація персоналу або нечесна поведінка, тощо.

На нашу думку, на сьогоднішній день найбільшим джерелом ризику при прийнятті інвестиційних рішень є зовнішні чинники, зокрема економічна і політична нестабільність, необхідність ведення військових дій. Серед основних джерел ризику [3] на найближчу перспективу визначено:

- неможливість з достовірною точністю передбачити наслідки впливу війни на економіку, пов'язані з додатковим скороченням виробничого потенціалу країни та втрати трудових ресурсів;
- зниження обсягів та порушення ритмічності міжнародної підтримки України;
- блокада вантажних перевезень, що негативно впливатиме на зовнішньоторговельний баланс та генеруватиме ризики для валютної стабільності;
- виникнення аварій, що потребуватиме додаткових витрат бюджетних коштів та знижуватиме продуктивність економіки;
- загострення протестних настроїв у суспільстві у зв'язку із високим рівнем безробіття, труднощами знаходження достатніх засобів для існування та психологічним зламом значної кількості людей внаслідок воєнного стану тощо.

Для захисту від ризиків здійснення інвестиційної діяльності в умовах воєнної економіки та з метою залучення приватних інвестицій та бізнесу до відбудови України розглядається запровадження такого інструменту, як «воєнне страхування». Страхування воєнних ризиків і надання інвестиційних гарантій можуть похвалити активність інвесторів, збільшити їхню впевненість та зацікавленість здійснювати інвестиції в економіку нашої країни [11].

Отже, оцінка або прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану є складним завданням, оскільки війна створює непередбачувані обставини, які можуть призвести не лише до скорочення обсягів активної діяльності підприємства, але й до його повної зупинки або навіть безповоротної втрати майна чи ресурсів. Форс–мажорні обставини характеризуються своєю непередбачуваністю та неможливістю прогнозування, що ускладнює аналіз. Однак, досвід пов–

номасштабної війни між Україною та РФ показує, що військовий стан не завжди є кризою для бізнесу. Якщо бути гнучким і швидко реагувати на зміни на ринку, тобто грамотно управляти бізнесом, формується можливість продовжувати роботу бізнесу за часів війни, створювати умови для збереження активів та ресурсів, і навіть їх розвитку.

Слід погодитися з науковцями [12, с. 2], що в умовах війни діяльність будь–якого підприємства повинна бути виваженою і враховувати різноманітні ризики та непередбачені ситуації. Оцінка фінансової стійкості підприємства має ґрунтуватися на можливості формування «фінансових подушок безпеки», які дозволять швидко реагувати на непередбачені обставини, зокрема, на можливу втрату майна, трудових та матеріальних ресурсів, на пошук альтернативних варіантів заробітку та можливість кооперації з іншими учасниками ринку. Необхідність переведення країни на військові рейки та важливість виживання суб'єктів господарювання в умовах війни, активували нові види діяльності, які допомогли багатьом компаніям не лише продовжити свою господарську діяльність, а й закріпити свої позиції на ринку, і, можливо, стати лідерами у майбутньому, в період повоєнної відбудови України.

Висновки

Фінансово–інвестиційний аналіз відіграє ключову роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах економічної нестабільності. За результатами фінансово–інвестиційного аналізу, менеджмент компаній більш обґрунтовано реагує на виклики та ризики в період воєнного стану, здійснює стратегічні інвестиції, планує робочий капітал та ефективно управляє фінансами. Фінансовий аналіз допомагає оцінити фінансовий стан підприємства, виявити слабкі та сильні сторони, визначити додаткові можливості та загрози, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що є передумовою збереження/забезпечення стійкості та розвитку організації. Також, фінансово–інвестиційний аналіз є важливим інструментом ведення ефективного сучасного бізнесу як в умовах зростаючої економічної нестабільності, так і в період повоєнного відновлення економіки. Важливою передумовою підтримки бізнесу та залучення інвестицій в сучасних умовах воєнного стану вважаємо впровадження державної системи страхування інвестицій від

воєнних ризиків із залученням коштів міжнародних фінансових організацій.

Список використаних джерел:

1. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп./ Ю.М. Харазішвілі, Є.В. Дронь. К.: НІСД, 2014. 117 с.
2. Погарська О. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4:
3. Данилишин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/>
4. Довгань В.Р. Особливості фінансового аналізу діяльності підприємства під час війни. Збірник наукових матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: С. 55–58. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Kherson_2022.pdf#page=53
5. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 18. с. 234–237. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/45.pdf>
6. Оцінка та відшкодування шкоди, заподіяної веденням агресивної війни російською федерацією проти України : Зб. Матеріалів Міжнар. науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ 2022. С.125–129
7. Островська О.А., Чермянін А.В. Фінансовий аналіз в умовах воєнного стану: проблеми невизначеності оцінок. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. Мукачево: МДУ, 2023. С. 138–140. URL: <http://surl.li/mpazm>
8. Островська О. А., Юркевич О.М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №7–8 (266–267). С. 33–40. URL: http://ndiime.org/wp-content/uploads/2023/10/7-8_2023.pdf
9. Слободян Н. Сучасні аспекти фінансово-інвестиційного аналізу і оцінювання ризиків. Економічний аналіз. 2022 рік. Том 32. № 4. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/3037>
10. Мойсеєнко І., Рєвак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
11. В ЄС хочуть запровадити «воєнне страхування» аби залучити інвестиції. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4598528-v-yes-khochut-zaprovadyty-voienne-strakhuvannya-aby-zaluchyty-investytsii>

12. Костенко Ю., Короленко О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>

References:

1. Prohnozuvannya indyikatoriv, porohovykh znachen' ta rivnya ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny u seredn'ostrokoviyy perspektyvi; analit. dop./ Yu.M. Kharazishvili, Ye.V. Dron'. K.: NISD, 2014. 117 s.
2. Pohars'ka O. Ekonomika Ukrayiny v umovakh viyny. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4:
3. Danylyshyn B. Ekonomichni pidsumky 2023 roku ta zavdannya na 2024 rik <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/>
4. Dovhan' V.R. Osoblyvosti finansovoho analizu diyal'nosti pidpryyemstva pid chas viyny. Zbirnyk naukovykh materialiv mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi: S. 55–58. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Kherson_2022.pdf#page=53
5. Kovtunenکو Yu.V., Oleksiychuk A.H. Finansovyy analiz diyal'nosti pidpryyemstva v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. 2017. Vypusk 18. s. 234–237. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/45.pdf>
6. Otsinka ta vidshkoduvannya shkody, zapodiyanoi vedennyam ahresyvnoyi viyny rosiys'koyu federatsiyeyu proty Ukrayiny : Zb. Materialiv Mizhnar. naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [Elektronnyy resurs]. K.: KNEU 2022. S.125–129
7. Ostrovs'ka O.A., Chermyanin A.V. Finansovyy analiz v umovakh voyennoho stanu: problemy nevyznachenosti otsinok. Upravlinnya sotsial'no-ekonomichnymy transformatsiyamy hospodars'kykh protsesiv: realiyi i vyklyky: zbirnyk tez dopovidey V Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Mukachevo: MDU, 2023. S. 138–140. URL: <http://surl.li/mpazm>
8. Ostrovs'ka O. A., Yurkevych O.M. Empiryka diahnostyky kryzovoho stanu v korporatyvnykh finansakh: novi pidkhody. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2023. №7–8 (266–267). S. 33–40. URL: http://ndiime.org/wp-content/uploads/2023/10/7-8_2023.pdf
9. Slobodyan N. Suchasni aspekty finansovo-investytsiynoho analizu i otsinyuvannya ryzykiv. Ekonomichnyy analiz. 2022 rik. Tom 32. № 4. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/3037>
10. Moyseyenko I., Revak I., Mys'kiv H., Chaplyak N. Investytsiynyy analiz : navch. posib. L'viv : L'vDUVS, 2019. 276 s.

11. V YeS khochut' zaprovadyty «voienne strakhuvannya» aby zaluchyty investytsiyi. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4598528-v-yes-khochut-zaprovadyty-voienne-strakhuvannia-aby-zaluchytyinvestytsii>

12. Kostenko Yu., Korolenko O., Huz', M. Analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu. Ekonomika ta suspil'stvo. 2022. Vyp. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>

Дані про авторів

Островська Ольга Анатоліївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

e-mail: ostrovaska@kneu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-3583-8829

Юркевич Оксана Миколаївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

e-mail: oksana_yurkevich@kneu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8172-0186

Кириленко Анастасія Олександрівна,

студентка 4 курсу бакалаврату кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: kurulenko.nastya@gmail.com

Руда Вікторія Григорівна,

студентка 4 курсу бакалаврату кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: ruda.viktoria1@gmail.com

Information about the authors

Olha Ostrovska,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kiev, Ukraine

e-mail: ostrovaska.kneu@gmail.com

Oksana Yurkevych,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kiev, Ukraine

e-mail: oksana_yurkevich@kneu.edu.ua

Anastasiia Kyrylenko,

4th-year undergraduate student of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

e-mail: kurulenko.nastya@gmail.com

Viktoriia Ruda,

4th-year undergraduate student of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

e-mail: ruda.viktoria1@gmail.com

UDC 330

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506353>

RUSINA Yu.O.

Risk management in investment activities: strategies to ensure stable operations under martial law

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of risk management of investment activities under martial law through their analysis, assessment and the chosen strategy arising in connection with investment operations during martial law.

The aim of the research is to determine methods for assessing the minimisation of investment risks, to study effective approaches to risk management in investment activities and to evaluate the strategy and effective risk management tools for preserving investment capital and ensuring stable profitability.

Research methods. The main research methods were general scientific and special methods: literature analysis; empirical research method; tabular and graphical method; analysis and synthesis; case study.

Results of the investigation. As a result of the article, it is established that effective risk management is becoming a key factor in a successful investment strategy, minimising the likelihood of losses and ensuring stable capital growth. It is proved that for effective risk management in investment activities the following assessment methods are used: analysis of the issuer's financial statements; analysis of the dynamics of securities exchange rates; calculation of risk indicators. To minimise investment risks, the following methods are used: diversification of the investment portfolio; hedging;

insurance; risk management at the issuer level; continuous risk monitoring and investor training. It is established that risk management strategies in investment activity are an important component of a successful investment strategy, where among the most effective approaches to risk management in investment activity are: understanding of risks; diversification; setting risk limits; use of protective strategies; continuous monitoring and reassessment; experience and advice. It is determined that one of the most important aspects of risk management in wartime is a thorough analysis of the geopolitical situation and assessment of possible military threats. Thus, risk management in investment activities in wartime requires a comprehensive approach and a deep understanding of geopolitical processes, where investors should be prepared for unforeseen situations and have a clear risk management strategy to preserve their capital and achieve successful investment results.

Scope of the results. Risk management, Investing, Risk management, Finance, Economics.

Conclusions. It is proved that risk management in investment activities is an integral part of successful portfolio management, where investors should be ready to use various strategies and tools to reduce risks and maximise the profitability of their investment operations in wartime. The current financial environment requires investors not only to make effective investment choices, but also to be able to manage risks effectively, which is an important prerequisite for success in the market. Identifying, assessing and managing risks effectively can help investors preserve and grow their capital in a changing economic environment, where solutions to risk management challenges may include the use of advanced analytical techniques and continuous improvement of management strategies.

Keywords: risks, management, investment activity, martial law, assessment, methods, tools, strategies, investors, efficiency.

РУСІНА Ю. О.

Управління ризиками в інвестиційній діяльності: стратегії забезпечення стабільної роботи в умовах воєнного стану

Предметом дослідження є теоретико–практичні аспекти управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану через їх аналіз, оцінку та обрану стратегію, що виникають у зв'язку з проведенням інвестиційних операцій під час воєнного стану.

Метою дослідження є визначення методів оцінки мінімізації інвестиційних ризиків, дослідження ефективних підходів до управління ризиками в інвестиційній діяльності та оцінка стратегій і ефективних інструментів управління ризиками для збереження інвестиційного капіталу і забезпечення стабільної прибутковості.

Методи дослідження. Основними методами дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи: літературний аналіз; метод емпіричних досліджень; таблично–графічний метод; аналізу та синтезу; Кейс–стаді.

Результати роботи. В результаті написання статті встановлено, що ефективне управління ризиками стає ключовим чинником успішної інвестиційної стратегії, мінімізуючи ймовірність втрат та забезпечуючи стабільне зростання капіталу. Доведено, що для ефективного управління ризиками при здійсненні інвестиційної діяльності використовують такі методи оцінки: аналіз фінансової звітності емітента; аналіз динаміки курсу цінних паперів; розрахунок показників ризику. При мінімізації інвестиційних ризиків застосовують методи: диверсифікації інвестиційного портфеля; хеджування; страхування; управління ризиками на рівні емітента; постійний моніторинг ризиків та підвищення кваліфікації інвестора. Встановлено, що стратегії управління ризиками в інвестиційній діяльності є важливою складовою успішної стратегії інвестування, де серед найбільш ефективних підходів до управління ризиками в інвестиційній діяльності виділяють: розуміння ризиків; диверсифікацію; встановлення меж ризику; використання захисних стратегій; постійний моніторинг і переоцінку; досвід і консультації. Визначено, що одним із найважливіших аспектів управління ризиками в воєнних умовах є ретельний аналіз геополітичної ситуації та оцінка можливих воєнних загроз. Так, управління ризиками при здійсненні інвестиційної діяльності в воєнних умовах вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння геополітичних процесів, де інвесторам слід бути готовими

до непередбачуваних ситуацій і мати чітку стратегію управління ризиками для збереження свого капіталу та досягнення успішних інвестиційних результатів.

Галузь застосування результатів. Управління ризиками, інвестування, ризик–менеджмент, фінанси, економіка.

Висновки. Доведено, що управління ризиками в інвестиційній діяльності є невід’ємною складовою успішного управління портфелем, де інвестори повинні бути готові використовувати різноманітні стратегії та інструменти для зменшення ризиків та максимізації доходності своїх інвестиційних операцій в умовах воєнного часу. Визначено, що сучасне фінансове середовище вимагає від інвесторів не лише ефективного вибору інвестицій, але й уміння ефективно управляти ризиками, що є важливою умовою для досягнення успіху на ринку. Ідентифікація, оцінка та ефективне управління ризиками можуть допомогти інвесторам зберегти та збільшити свій капітал у змінному економічному середовищі, де шляхи вирішення проблем управління ризиками можуть включати використання передових аналітичних методів та постійне вдосконалення стратегій управління.

Ключові слова: ризики, управління, інвестиційна діяльність, воєнний стан, оцінка, методи, інструменти, стратегії, інвестори, ефективність.

Formulation of the problem. Investment activities always involve a certain level of risk. Investors, regardless of their activities and experience, always strive to achieve an optimal balance between risk and potential benefits. In today’s environment, when markets are constantly changing and instability is an important part of the economic environment, effective risk management is becoming a critical condition for successful investment. Investment risk is defined as the possibility of financial losses that may arise as a result of unforeseen events, insufficient information or changes in the external environment that affect the price of assets, which can be caused by various factors, such as economic crises, political turbulence, changes in legislation or even natural disasters. Therefore, effective risk management becomes a key factor in a successful investment strategy, minimizing the likelihood of losses and ensuring stable capital growth.

Analysis of research and publications on the problem. Risk management in investment activity is considered in many works of both domestic and foreign economists, where the focus is on methods, tools and strategies of risk management. Among the scientific achievements of well-known scientists, the following scholars can be distinguished: N. Astakhova, O. Mastylo, O. Buhrov, O. Buhrova, I. Luk’ianchuk, M. Denysenko, Z. Yurynets, L. Bondarchuk, N. Mazur, T. Tsalko, M. Kovalenko, N. Zaritska, P. Puzyrova, M. Sadykov, V. Rodchenko, A. Zavhorodnii, T. Shavarina, K. Chernenok, I. Grechyskin, O. Yershova, V. Tkachenko, A. Kwilinski and others. However, risk management under martial law is not considered thoroughly enough.

Presenting main material. Investment risk is defined as the probability of losing part or all of an investment, as well as not receiving the expected return. There are many classifications of investment risks, which allows for their detailed study and systematization. Risks can be divided into [1; 3; 6; 8; 13; 15]:

1. Risks associated with the issuer’s activities: (industrial risk – the risk of bankruptcy or reduced profitability of the industry in which the issuer operates; financial risk – the risk of deterioration in the issuer’s financial condition, which may lead to an inability to pay dividends or repay debts; liquidity risk – the risk of inability to quickly sell an investment asset at a fair price, which may cause significant financial losses).

2. Risks associated with investor’s activities: (risk of unfavorable changes in the market – the risk of a decline in the rate of securities or other investment assets, which may lead to losses; risk of incompetent investment management – the risk of losses associated with investor’s mistakes, lack of knowledge, experience and qualifications; risk of unfavorable political and economic changes – the risk associated with the instability of the political and economic situation, which may adversely affect the investment results).

For effective risk management in the course of investment activities, the following methods are used to assess and minimize investment risks (Fig. 1) [2; 4; 7; 10].

Since investing always involves a certain amount of risk, it is not always possible to predict what events may affect the profitability of investments. Nevertheless, investment operations without tak-

ing into account risks can lead to serious financial losses. Therefore, risk management strategies in investment activities are an important component of a successful investment strategy.

The most effective approaches to risk management in investment activities include the following [5; 9; 11; 12; 14]:

Step 1. Understanding the risks. Before making any investments, it is necessary to carefully study all possible risks that may affect the success of the investment portfolio. These may include financial risks, such as changes in exchange rates, interest rates or commodity prices, as well as risks associated with political or economic changes in the country.

Step 2. Diversification. One of the main ways to manage risks in investment activities is to create a well-distributed portfolio consisting of different types of investments. Diversification helps to re-

duce the overall risk of the portfolio, as losses in one sector can be offset by gains in others.

Step 3. Setting risk limits. Before starting an investment, it is important to determine the level of risk that an investor can face. This will help avoid situations where the risk of an investment exceeds the investor's ability to accept it.

Step 4. Use of protective strategies. Appropriate use of hedging strategies, such as options, futures or insurance instruments, can help protect investments from negative market movements.

Step 5. Continuous monitoring and reassessment. Market conditions are constantly changing, so it is important to constantly monitor the risks of the investment portfolio and adapt risk management strategies to these changes.

Step 6. Experience and advice. Investing can be a complex industry, so it is helpful to have experi-

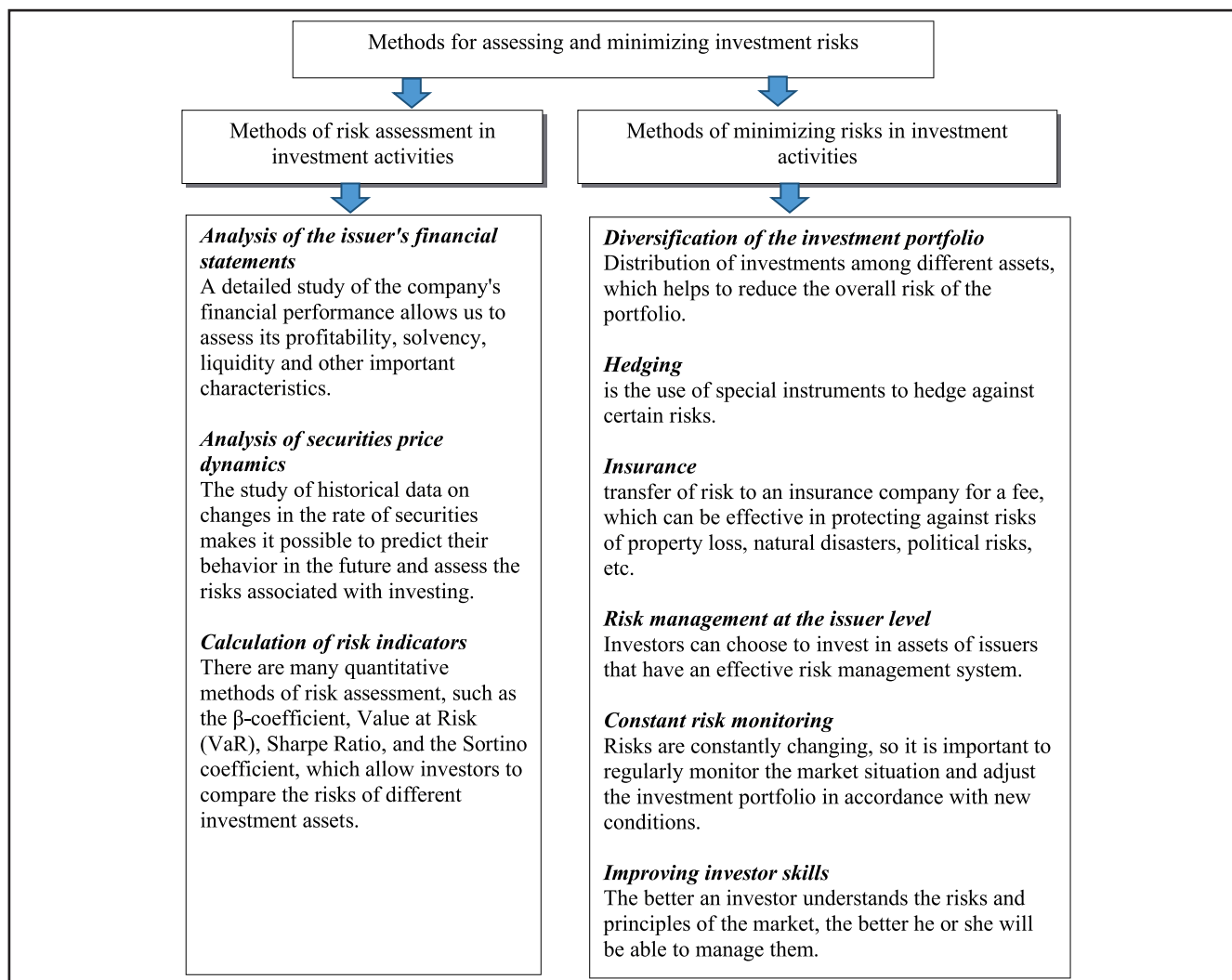


Fig. 1. Methods for assessing and minimizing investment risks in the context of effective risk management in investment activities

Source: built by the author on the basis of [2; 4; 7; 10].

enced professionals or consultants who can help develop an effective risk management strategy.

All of these approaches can be used individually or in combination to create an effective risk management strategy for investment activities. No matter how much the market changes, a properly developed risk management strategy can help ensure the stability of an investment portfolio and protect it from potential losses [16; 18; 20].

In the context of geopolitical tensions and military operations, investment activity in Ukraine is becoming particularly complex and risky. Martial law, unstable situation on international markets, political and economic risks make investing in Ukraine a big challenge for investors. Therefore, it is important to have a clear strategy and effective risk management tools to preserve investment capital and ensure stable profitability.

One of the most important aspects of risk management in wartime is a thorough analysis of the geopolitical situation and assessment of possible military threats. Thus, investors need to carefully study the political stability of the country where they plan to invest and the risks associated with war in that country. The example of Ukraine shows that the situation with the Russian–Ukrainian war shows how geopolitical risks can affect financial markets and investment activity, namely, minimize investment by making it impossible for investors to secure their investments.

The second key aspect is the diversification of the investment portfolio. Distributing investments among different types of assets and markets helps to reduce the risk of losses in the event of war or geopolitical instability in one region. For example, allocating investments between stocks, bonds, real estate, and other types of assets can help reduce the impact of military events on the overall portfolio.

The third aspect is the use of derivative financial instruments to protect investment positions in the face of war risks. For example, options on futures can be used to protect against volatility in commodity or currency prices, which can increase in the context of military conflicts.

In addition, an important part of risk management in wartime is to closely monitor news and analyze its impact on financial markets. Investors should be prepared to respond quickly to changes in the geopolitical situation and military threats.

To summarize, risk management in investment activities in wartime requires a comprehensive ap-

proach and a deep understanding of geopolitical processes. Investors should be prepared for unforeseen situations and have a clear risk management strategy to preserve their capital and achieve successful investment results [4; 7; 9; 13; 17; 19; 20].

Conclusions. Risk management in investment activities is an integral part of successful portfolio management, where investors should be prepared to use a variety of strategies and tools to mitigate risks and maximize the return on their investment operations in wartime. The current financial environment requires investors not only to make effective investment choices, but also to be able to manage risks effectively, which is an important condition for success in the market. Identifying, assessing and effectively managing risks can help investors preserve and grow their capital in a changing economic environment, where solutions to risk management challenges may include the use of advanced analytical techniques and continuous improvement of management strategies.

Список використаних джерел:

1. Астахова Н. І. Теоретичні основи управління ризиками інвестиційних проєктів підприємств / Н. І. Астахова, О. О. Мاستило // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3(2). – С. 74–78.
2. Бугров О. В. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів / О. В. Бугров, О. О. Бугрова, І. О. Лук'ячук // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 3. – С. 80–86.
3. Денисенко М. П. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу / М. П. Денисенко, З. В. Юринець // Економіка та держава. – 2022. – № 9. – С. 4–7.
4. Інноваційний дизайн фінансово–управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпекових та інформаційних ризиків / Л. Бондарчук, Н. Мазур, Т. Р. Цалко, М. Коваленко, Н. М. Заріцька, П. В. Пузирьова // Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Т. 5 (52). – Р. 481–493.
5. Пузирьова П. В. Базові методи нейтралізації фінансових ризиків у підприємницькій діяльності / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 143–149.
6. Пузирьова П. В. Вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств шляхом мінімізації економічного ризику / П. В. Пузирьова // Форму-

вання ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11 (90). – С. 43–46.

7. Пузирьова П. В. Ключові аспекти управління та оптимізації фінансових ризиків підприємств України / П. В. Пузирьова // Динаміка розвитку сучасної науки : матеріали учасників міжнародної мультидисциплінарної наукової конференції, м. Чернігів, 15 листопада 2019 року. – Т. 1. – Чернігів : МЦНД, 2019. – С. 52–54.

8. Пузирьова П. В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств України / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10 (89). – С. 131–134.

9. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства / П. В. Пузирьова // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 жовтня 2019 року. – Київ : НАУ, 2019. – С. 127–128.

10. Пузирьова П. В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2010. – Вип. 53. – С. 256–261.

11. Садиков М. А. Методологічні підходи щодо управління інвестиційним ризиком: теорія і практика / М. А. Садиков, В. Б. Родченко, А. В. Завгородній // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Т. 6, № 1. – С. 75–84.

12. Шаваріна Т. Диверсифікація інвестиційного портфеля як основа управління ризиками / Т. Шаваріна, К. П. Черненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 15–16. – С. 66–72.

13. Kutsenko I. Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks / I. Kutsenko, P. Puzyrova // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 151–155.

14. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. – 2019. – Вип. 2 (30). – С. 62–74.

15. Puzyrova P. Minimizing the risks of business entities during military state / P. Puzyrova, D. Zalutska // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 132–135.

16. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377–389.

17. Puzyrova P. Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions / P. Puzyrova // Progressive research in the modern world : proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, 28–30 December 2022. – BoScience Publisher, Boston, USA, 2022. – P. 649–656.

18. Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Marketing and Management of Innovations. – 2019. – Issue 2. – P. 228–238.

19. Tkachenko I. Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine / I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Omelianska // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 210–214.

20. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

References

1. Astakhova, N. I., Mastyllo, O. O. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proiektiv pidprijemstv [Theoretical foundations of risk management of investment projects of enterprises]. Derzhava ta rehiony. Seriiia : Ekonomika ta pidprijemnytstvo = State and Regions. Series: Economics and entrepreneurship, № 3(2), PP. 74–78 [in Ukrainian].

2. Buhrov, O. V., Buhrova, O. O., Lukianchuk, I. O. (2023). Analiz chutlyvosti i analiz stsenariiv v upravlinni ryzykamy investytsiinykh proiektiv [Sensitivity analysis and scenario analysis in risk management of investment projects]. Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience, № 3, PP. 80–86 [in Ukrainian].

3. Denysenko, M. P., Yurynets, Z. V. (2022). Systema upravlinnia ryzykovymu sytuatsiiamy v umovakh pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti ta bezpeky biznesu [Risk management system in the conditions of increasing investment attractiveness and business security].

Ekonomika ta derzhava = Ekonomika i derzhava, № 9, PP. 4–7 [in Ukrainian].

4. Bondarchuk, L. et al. (2023). Innovatsiinyi dizain finansovo–upravlinskoho obliku ta vplyvu mihratsii naselennia na rozvytok ahropidpriemstv v umovakh bezpekovykh ta informatsiinykh ryzykiv [Innovative design of financial and managerial accounting and the impact of population migration on the development of agricultural enterprises in the context of security and information risks]. *Finansovo–kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky = Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 5 (52), PP. 481–493 [in Ukrainian].

5. Puzyrova, P. V. (2010). Bazovi metody neitralizatsii finansovykh ryzykiv u pidpriemnytskii diialnosti [Basic methods of neutralising financial risks in entrepreneurial activity]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, No. 5 (107), PP. 143–149 [in Ukrainian].

6. Puzyrova, P. V. (2008). Vdoskonalennia upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv shliakhom minimizatsii ekonomichnoho ryzyku [Improving the management of the financial potential of enterprises by minimizing economic risk]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 11 (90), PP. 43–46 [in Ukrainian].

7. Puzyrova, P. V. (2019). Kliuchovi aspekty upravlinnia ta optymizatsii finansovykh ryzykiv pidpriemstv Ukrainy [Key aspects of management and optimisation of financial risks of Ukrainian enterprises]. *Dynamika rozvytku suchasnoi nauky = Dynamics of development of modern science: materials of participants of the international multidisciplinary scientific conference*, Vol. 1, PP. 52–54 [in Ukrainian].

8. Puzyrova, P. V. (2008). Otsinka ekonomichnoho ryzyku v upravlinni finansovym potentsialom pidpriemstv Ukrainy [Evaluation of economic risk in managing the financial potential of enterprises of Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 10 (89), PP. 131–134 [in Ukrainian].

9. Puzyrova, P. V. (2019). Suchasni aspekty upravlinnia ryzykamy v innovatsiinii diialnosti pidpriemstva [Modern aspects of risk management in the innovative activity of the enterprise]. *Suchasni problemy menedzhmentu = Modern problems of management: materials of the XV International Scientific and Practical Conference*, PP. 127–128 [in Ukrainian].

10. Puzyrova, P. V. (2010). Upravlinnia finansovymy ryzykamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Financial risk management at enterprises in modern conditions]. *Ahrarnyi visnyk Prychornomor'ia, Ekonomichni nauky = Agrarian Herald of the Black Sea Region, Economic Sciences*, Issue 53, PP. 256–261 [in Ukrainian].

11. Sadykov, M. A., Rodchenko, V. B., Zavorodnii, A. V. (2021). Metodolohichni pidkhody shchodo upravlinnia investytsiinykh ryzykom: teoriia i praktyka [Methodological approaches to investment risk management: theory and practice]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky = Ukrainian Journal of Applied Economics*, VOL. 6, NO. 1, PP. 75–84 [in Ukrainian].

12. Shavarina, T. Chernenok, K. P. (2022). Dyversyfikatsiia investytsiinoho portfelia yak osnova upravlinnia ryzykamy [Diversification of the investment portfolio as a basis for risk management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience*, № 15–16, PP. 66–72 [in Ukrainian].

13. Kutsenko, I., Puzyrova, P. (2020). Modern methods of neutralization of the enterprises economic risks. Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini = Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: materials of the IV All–Ukrainian scientific and practical conference, PP. 151–155 [in English].

14. Puzyrova, P. (2019). Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support [Kontseptsiia upravlinnia klasternymy utvorenniamy cherez pryzmu optymizatsii finansovykh ryzykiv ta resursnoho zabezpechennia]. *Menedzhment = Management*, Issue 2 (30), PP. 62–74 [in English].

15. Puzyrova, P. Zalutska, D. (2022). Minimizing the risks of business entities during military state. Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of global sustainable development goals: abstracts of the III International Scientific and Practical Internet Conference, PP. 132–135 [in English].

16. Puzyrova, P., Grechyshkin, I., Yershova, O. (2020). Risk management concept in innovative activities of modern enterprise. Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, P. 377–389 [in English].

17. Puzyrova, P. (2020). Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions. Progressive research in the modern world : proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, 28–30 December, P. 649–656 [in English].

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

18. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, Issue 2, PP. 228–238 [in English].

19. Tkachenko, I., Puzurova, P., Omelianska, A. (2020). Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasterneho pidpriemnytstva v Ukraini = Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine*, PP. 210–214 [in English].

20. Tkachenko, V. V., Tkachenko, I. V., Puzyrova, P. V. (2020). *Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph*. Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p [in English].

Дані про автора

Русіна Юлія Олександрівна,

к.е.н., доцент кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Мала Шияновська (Немировича–Данченка), 2, Київ, 01011, Україна
e–mail: rusinaulia80@gmail.com

Data about the author

Yuliia Rusina,

Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Mala Shyianovska (Nemyrovycha–Danchenka) Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine
e–mail: rusinaulia80@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 339.92:005.334(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506447>

ГАВРИЛКО П. П.

ІНДУС К. П.

ВАСИЛИХА Н. В.

Проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України

Предметом дослідження є проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

Метою дослідження є визначення передумов здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

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

Результати роботи. У статті розглянуті особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Визначені проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Окреслені реформи в сфері зовнішньоекономічної діяльності для вирішення даних проблем. Наведені передумови зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

Висновки. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України є важливими аспектами для розвитку економіки країни. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України є однією з основних складових економічного розвитку країни. Вона включає в себе взаємодію підприємств з іноземними партнерами, міжнародне співробітництво та участь у світовому ринку. Однією з головних проблем зовнішньоекономічної діяльності є недостатня конкурентоспроможність українських підприємств на зовнішніх ринках. Це пов'язано зі складнощами, які виникають через обмежену доступність кредитних ресурсів, високі податки та збори, недостатню інфраструктуру та транспортну логістику. Низький рівень технологічності та якості продукції стає перешкодою для конкуренції на світовому ринку. Також, велику роль відіграють геополітичні чинники. Війни та конфлікти, економічні санкції, валютні коливання та непевність в політичному та економічному курсі країни – все це створює негативний фон для зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Важливо розширювати ринки збуту, шукати нові можливості та інвесторів, відкривати представництва та філії за кордоном. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності та його успішність нерозривно пов'язані з наявністю певних передумов, які сприяють стимулюванню та підтримці зовнішньоекономічних зв'язків підприємств України. В загальному, передумови зовнішньоекономічної діяльності підприємств України включають дієве законодавство, розвинену інфраструктуру, доступ

до міжнародних ринків, фінансову підтримку та політичну стабільність. Їх виконання та підтримка сприятимуть розширенню внутрішньої та зовнішньої торгівлі, зміцненню позицій підприємств.

Ключові слова: підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент, ринок, конкурентоспроможність, інновації, інвестиції, логістика, ефективність, фінанси.

HAVRYLKO P. P.
INDUS K. P.
VASYLYKHA N. V.

Problems and peculiarities of foreign economic activity of Ukrainian enterprises

The subject of the study is the problems and peculiarities of the foreign economic activity of Ukrainian enterprises.

The purpose of the study is to determine the prerequisites for the foreign economic activity of Ukrainian enterprises.

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

Work results. The article examines the peculiarities of the foreign economic activity of Ukrainian enterprises. The problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises are identified. Reforms in the field of foreign economic activity to solve these problems are outlined. The prerequisites for the foreign economic activity of Ukrainian enterprises are given.

Conclusions. Peculiarities of the foreign economic activity of Ukrainian enterprises are important aspects for the development of the country's economy. The foreign economic activity of Ukrainian enterprises is one of the main components of the country's economic development. It includes the interaction of enterprises with foreign partners, international cooperation and participation in the world market. One of the main problems of foreign economic activity is insufficient competitiveness of Ukrainian enterprises on foreign markets. This is due to the difficulties arising from the limited availability of credit resources, high taxes and fees, insufficient infrastructure and transport logistics. The low level of manufacturability and product quality becomes an obstacle to competition on the world market. Also, geopolitical factors play a big role. Wars and conflicts, economic sanctions, currency fluctuations and uncertainty in the political and economic course of the country – all this creates a negative background for the foreign economic activity of enterprises. It is important to expand sales markets, look for new opportunities and investors, open representative offices and branches abroad. The development of foreign economic activity and its success are inextricably linked to the presence of certain prerequisites that contribute to the stimulation and support of foreign economic relations of Ukrainian enterprises. In general, the prerequisites for the foreign economic activity of Ukrainian enterprises include effective legislation, developed infrastructure, access to international markets, financial support and political stability. Their implementation and support will contribute to the expansion of domestic and foreign trade, strengthening the positions of enterprises.

Keywords: enterprises, foreign economic activity, management, market, competitiveness, innovations, investments, logistics, efficiency, finance.

Постановка проблеми. Сучасні процеси глобалізації світової економіки привели до посилення конкуренції як на світових, так і на внутрішньому ринку України. В умовах економіки України, її переходу на ринкові методи і форми господарювання особливо чітко виявилася її неконкурентоспроможність, низька активність вітчизняних товаровиробників у зовнішньоекономічній діяльності, нераціональна товарна структура експорту. Розв'язання даної проблеми можливе лише

на основі якісних оцінок міжнародної конкурентоспроможності, виявити наявні резерви і визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різним аспектам проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячені праці вітчизняних вчених, таких як Буркинський Б.В., Макогон Ю.В., Чернега О.Б., а також вчених зарубіжних країн: Мінцберга Г., Портера М., Тейлора Ф. та інших. Однак, недостатньо вивченими

залишаються проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, тому вони потребують подальших досліджень.

Мета статті – визначення передумов здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України є однією з основних складових економічного розвитку країни. Вона включає в себе взаємодію підприємств з іноземними партнерами, міжнародне співробітництво та участь у світовому ринку. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України включають такі аспекти: 1) географія: Україна активно співпрацює з країнами Європи, Азії, Північної Америки та іншими країнами; підприємства намагаються розширити свої ринки збуту та постачання, залучаючи нових зарубіжних партнерів; 2) торговельні угоди: Україна є учасником багатьох торговельних угод, таких як Угода про асоціацію з Європейським Союзом, угоди про вільну торгівлю з іншими країнами; ці угоди сприяють підприємствам вільній торгівлі зарубіжними ринками та зменшенню митних бар'єрів; 3) експорт імпорتنих обмежень: Україна має деякі обмеження на експорт імпорتنих товарів; на підприємства можуть впливати митні тарифи, квоти на експорт/імпорт, а також технічні, санітарні вимоги, які встановлюються зарубіжними країнами; це створює певні складнощі для підприємств, які працюють на міжнародному ринку; 4) валютні ризики: зовнішньоекономічна діяльність залежить від курсів валют; зміна курсу національної валюти може впливати на вартість експорту та імпорту товарів, а також на прибуток підприємств; 5) конкуренція: у зовнішній торгівлі підприємства змагаються з іншими компаніями на міжнародному ринку; це вимагає від підприємств використання конкурентних переваг, таких як якість товару, інновації, цінова політика тощо; 6) міжнародна логістика: зовнішньоекономічна діяльність підприємств України передбачає перевезення товарів через кордон; це вимагає налагодження ефективної логістичної системи для забезпечення швидкої та безпечної доставки; 7) економічна інфраструктура: успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає наявності розвинутої економічної інфраструктури, такої як митниці, порти, транспортні мережі, фінансові установи, що забезпечують ефективну і

безперебійну роботу з зовнішніми контрагентами; 8) нестабільність економічної ситуації в країні, політичні та економічні ризики ускладнюють проведення зовнішньоекономічної діяльності. Зміни у валютному курсі, фінансова та економічна кризи можуть негативно вплинути на експорт і імпорт товарів та послуг; 9) спрямованість експортної діяльності на ресурси – вугілля, металургію та аграрні товари.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України є важливими аспектами для розвитку економіки країни. Шляхи подолання внутрішніх та зовнішніх перешкод та сприяння підприємствам у розширенні їхньої присутності на міжнародному ринку – це завдання, перед яким стоїть Україна у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Однак, існує низка проблем, що ускладнюють процес управління зовнішньоекономічною діяльністю України. Проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні наступні: 1) торговельні бар'єри та обмеження: Україна стикається з різними тарифними і нетарифними бар'єрами, які ускладнюють доступ до зовнішніх ринків. Наприклад, існують високі митні ставки на деякі товари або норми вимог до якості, що не відповідають стандартам Європейського союзу; 2) неякісна інфраструктура: Україна має проблеми з розвитком інфраструктури, зокрема транспортної і логістичної. Це впливає на швидкість доставки товарів та підвищує їх вартість; 3) корупція: корупція є проблемою в Україні і може впливати на міжнародну діяльність підприємств через непрозорість та недобросовісні практики; 4) банківські проблеми: Україна має проблеми з доступом до кредитування для зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Банки вимагають високі процентні ставки або недостатні забезпечення для надання кредитів на зовнішні проекти; 5) високі енергетичні тарифи: в Україні високі тарифи на енергопостачання, що стає проблемою для підприємств; 6) нестабільність політичної ситуації: невизначеність для зовнішніх партнерів ускладнює співпрацю та ведення бізнесу.

Ці проблеми створюють виклики для підприємств в Україні та потребують уваги від уряду та бізнес-спільноти для пошуку рішень та покращення умов для зовнішньоекономічної діяльності. Для вирішення цих проблем необхідно проводити комплексні реформи в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Необхідно сприяти розвитку вну-

трішнього підприємництва, надавати підтримку в галузі фінансування та кредитування, розвивати інфраструктуру та логістику. Крім того, необхідно забезпечити прозорість та відкритість у сфері зовнішньоекономічної діяльності, боротися з корупцією та недобросовісною конкуренцією, а також працювати над покращенням законодавчої бази та її відповідністю міжнародним стандартам. Важливо розширювати ринки збуту, шукати нові можливості та інвесторів, відкривати представництва та філії за кордоном.

Передумови зовнішньоекономічної діяльності підприємств України можуть включати наступні аспекти: 1) економічні реформи: перехід від планової економіки до ринкової економіки в Україні є однією з основних передумов для залучення підприємств до зовнішньоекономічної діяльності; 2) міжнародні угоди: Україна здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність на основі міжнародних угод; укладені угоди дозволяють забезпечити правову базу для зовнішньоекономічної діяльності підприємств, включаючи угоди про вільну торгівлю, інвестиційні угоди та інші; 3) зовнішньоекономічна політика: держава розробляє зовнішньоекономічну політику, яка включає стратегію для залучення підприємств до зовнішньоекономічної діяльності. Це може включати стимулювання експорту, підтримку розвитку інвестицій та інші заходи; 4) розвиток транспортної інфраструктури: ефективна зовнішньоекономічна діяльність вимагає розвинутої транспортної інфраструктури для доставки товарів та послуг; розвиток морських, авіаційних, залізничних та автомобільних шляхів сприяє полегшенню торгівлі та залученню підприємств до зовнішньоекономічної діяльності; 5) міжнародна конкурентоспроможність: підприємства повинні бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку для успішної зовнішньоекономічної діяльності; це підвищення якості продукції, інновації, підвищення продуктивності, покращення логістики та інші заходи для підвищення ефективності підприємств.

Враховуючи ці передумови, підприємства України можуть ефективно залучатися до зовнішньоекономічної діяльності, розвивати експорт, інвестувати за кордоном та сприяти економічному зростанню країни.

Висновки

Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України є важливими аспектами

для розвитку економіки країни. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України є однією з основних складових економічного розвитку країни. Вона включає в себе взаємодію підприємств з іноземними партнерами, міжнародне співробітництво та участь у світовому ринку. Однією з головних проблем зовнішньоекономічної діяльності є недостатня конкурентоспроможність українських підприємств на зовнішніх ринках. Це пов'язано зі складнощами, які виникають через обмежену доступність кредитних ресурсів, високі податки та збори, недостатню інфраструктуру та транспортну логістику.

Список використаних джерел:

1. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.
2. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
3. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Лазур С.П., Важинський Ф.А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2019. – 258 с.
4. 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 ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
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. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 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., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.
9. 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.

10. 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.

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.

References:

1. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. 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].

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. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiiyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [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., 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., & 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].

10. 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].

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

Дані про авторів

Гаврилко Петро Петрович,

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

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

Індус Катерина Петрівна,

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

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

Василиха Наталія Василівна,

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Data about the authors

Petro Havrylko,

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

Kateryna Indus,

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

Natalia Vasylykha,

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

УДК 336.368

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506552>

ШІРІНЯН А. С.
ШІРІНЯН Л. В.
ШІРІНЯН А. А.

Атомарна модель ринку страхування і планетарна модель страхового ринку

Постановка проблеми. Атомізм на мікрорівні припускає, що матерія має гранично неподільну частку-атом. Іншою властивістю матерії є гравітація, яка в макромаштабах обмежує рух планет навколо Сонця і, таким чином, формує сонячну систему. Атомізм і гравітація є фундаментальними характеристиками, однак дотепер залишаються поза увагою дослідників ринків фінансових послуг, що особливо актуально для побудови моделей ринків з багатьма учасниками.

Метою дослідження є застосування атомістичного підходу і уявлень про гравітацію для аналізу будови ринку страхування і розробки атомарної та планетарної моделей страхового ринку України.

Методологія дослідження використовує атомістичний підхід, фізичні уявлення про будову матерії, про склад та рух планет сонячної системи. В роботі використано також системний підхід і узагальнення. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, наукові публікації, інтернет-ресурси.

Приймається, що «ринки страхових послуг» і «ринки страхування» є тотожними поняттями, а «страховий ринок» і «ринки страхування» – різними.

Результати роботи. Вперше запропоновано «атомарну» модель ринку страхування, що складається з ядер атомів і елементарних частинок, в результаті поєднання яких формуються атоми і молекули такого ринку.

Аргументовано присутність регуляторного органу як центрального астрономічного тіла – Сонця, що визначає закони руху і обертання атомів і молекул на ринку. Вперше запропоновано «планетарну» модель страхового ринку України, на якому присутні як учасники ринку страхування, так і державні регуляторні органи («ядро» ринку – Регулятор– Сонце). У складі планетарної моделі є Сонце, планети, супутники планет, астероїди, планети з супутниками, подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками та інші астрономічні об'єкти.

Галузь застосування. Корпоративна економіка, ринок фінансових послуг, страхування, моделювання ринків, моделювання економіки.

Ключові слова: ринок страхових послуг, ринок страхування, страховий ринок, учасники ринку, атомістичний підхід, гравітація, атомарна модель ринку, планетарна модель ринку.

JEL Classification G14, G22, D41, L11, O16

Atomistic model of the market of insurance and planetary model of the insurance market

Formulation of the problem. Atomism at the micro level assumes that matter has a finitely indivisible particle—atom. Another property of matter is gravity, which on a macro scale limits the movement of the planets around the Sun and thus forms the solar system. Atomism and gravity are fundamental characteristics, but have so far been neglected by researchers of financial services markets, which is especially relevant for building models of markets with many participants.

The aim of this research is to apply the atomistic approach and ideas about gravity to analyse the structure of the insurance market and to develop atomic and planetary models for the insurance market in Ukraine.

The research methodology employs an atomistic approach, integrating physical concepts regarding the structure of matter and the movement of planets within the solar system. Additionally, a systematic approach and generalization are utilized for the insurance market. The research draws upon legislative and regulatory acts, scientific publications, and internet resources as its informational foundation.

It is assumed that «market of insurance services» and «market of insurance» are synonymous terms, while «market of insurance» and «insurance market» are distinct.

The results. For the first time, an «atomic» model of the insurance market was proposed, consisting of the nuclei of atoms and elementary particles. Consequently, the atoms and molecules within this metaphorical market arise from their combination.

The concept suggests a regulatory body as the central astronomical body akin to the Sun, dictating the laws governing the movement and dynamics of atoms and molecules within the market. For the first time, it proposes a «planetary» model for the insurance market of Ukraine, encompassing both market participants and state regulatory entities, with the Regulator—Sun positioned as the «core» of the market. This model incorporates various elements such as planets, satellites, asteroids, and multiple planetary systems, mirroring the complexity of celestial bodies in space.

Field of application. Corporate economy, financial services market, insurance, modelling of markets, modelling of the economy.

Keywords: insurance services market, market of insurance, insurance market, market participants, atomistic approach, gravity, atomistic model of the market, planetary model of the market.

Постановка проблеми. Атомістичний підхід або атомістика – це вчення про дискретну будову матерії, в якому атом є гранично неподільною часткою. Атомізм сучасної фізики спирається на закони квантової механіки і постулати квантування руху, властивостей і станів атомів і частинок. Атомізм в економіці знайшов відображення в неокласичній економіці, яка спирається на індивід–людину–атом та його раціональну економічну поведінку. Атомізація в соціальних науках визначає характеристики людей–атомів, їх егоїстичне відокремлення приватного життя і набуття особистої самосвідомості та інтегрування в рамках стримуючої діяльності держави. Виникають нові і цікаві питання–аналогії: а чи може бути застосовано атомістичний підхід в сучасній еко-

номіці для аналізу будови і властивостей економічних середовищ і фінансових ринків? Атом – це людина чи клієнт, споживач або страховик? Клієнт – це атом чи елементарна частинка типу електрону або протону? Страховий брокер це атом, молекула чи елементарна частинка?

Огляд літератури. Атомізм неокласичної економіки нагадує дитячий конструктор, оскільки розглядає людину як ізольований індивідуальний атом: споживач, власник, робітник тощо. Цей підхід був розроблений в працях В. С. Джевонса (W. S. Jevons), К. Менгера (C. Menger) та Л. Вальраса. (L. Walras). Припускається, що людина має раціональну поведінку і обирає рішення, яке найкраще відповідає його особистим інтересам. А суспільство нагадує місце, ринок або середови-

ще, яке складається з сукупності атомів–індивідів, всередині якого люди збираються разом заради взаємної вигоди, а результат об'єднання цих раціональних і корисних атомів стає вигідним для всіх. Як наслідок такого об'єднання формується раціональне суспільство [1, с. 241].

Одним із ключових припущень неокласичної економіки є те, що найважливішим фактором є корисність для споживачів. Отже, якщо кожна деталь конструктора має свій функціонал, то зібрати і зрозуміти велику систему буде не складно. Однак, щодо такого підходу, можна дискутувати. Як справедливо зазначає дослідник М. Лебовітц (M. A. Lebowitz), атомізм неокласичної економіки не враховує взаємодію та взаємозалежність індивідів і, тому, помилковим стає судження простого додавання [2, р. 19].

На наш погляд, атомізм неокласичної економіки нагадує модель ідеального газу молекулярно–кінетичній теорії у фізиці. У реальному житті система, що складається з взаємозалежних осіб, є екосистемою і більше схожа на модель реального газу молекулярно–кінетичній теорії у фізиці. Термін «екосистема» запозичено з екології, сутність яких полягає у співіснуванні відкритої сукупності організмів, які пристосувалися до спільного проживання в певному середовищі існування, утворюючи з ним єдине ціле. Водночас, групова діяльність організмів приводить до синергетичного ефекту, тобто до результату, який переважає суму індивідуальних результатів або не співпадає з останнім [3].

Атомістичний підхід в соціально–економічних науках знайшов відображення в працях політичних економістів–дослідників Ш. Монтеस्क'є (Charles Louis de Montesquieu), Ж. Ж. Руссо (Jean–Jacques Rousseau), Дж. С. Мілля (John Stuart Mill), які в рамках теорій податкового адміністрування обґрунтовували ідею того, що податок є платою людини за участь в житті суспільства, а невеликі податки зумовлюють загальне економічне зростання країни [4; 5, с. 17]. Іншими словами, податок є результатом «суспільного договору» між громадянами і державою, коли людина сплачує державі плату за особистий і майнової захист від ворогів та за послуги утримання державних органів [6, с. 11].

У комп'ютерних науках системи об'єктно–орієнтованих баз даних для представлення, моделювання і програмування використовують різ-

ні класи «атомарних» і «структурованих» об'єктів. Найпростішими об'єктами є рядки, числа, блоки даних, мітки часу та інші об'єкти), а «структурованими» об'єктами можуть бути, приміром, масиви та словники [7, с. 223]. Методологію «атомарного дизайну» (atomic design system) використовують для веб–дизайну [8]. В рамках такого підходу пропонується поділ будь–якого інтерфейсу на функціональні компоненти, мінімальні складові одиниці, кожна зі своєю конкретною функцією. Атомами вважаються мінімальні базові елементи інтерфейсу: кнопки, значки, іконки, веб–форми, поля введення. Ці одиниці потім збираються у функціонуючі дизайн–системи.

В теорії ринків використовується термін «атомістичної конкуренції» або «атомістичного ринку» для опису досконалої конкуренції, коли структура ринку є такою, що на ньому: i) присутні багато дрібних фірм, ii) велика кількість покупців і продавців, iii) люди і фірми не можуть впливати на ціни, iv) низькі прибутки та низькі ціни для споживачів, v) є багато «подібних» продуктів, що можуть бути ідеальними замінниками один одного, vi) забезпечено регулювання та захист від антиконкурентної діяльності, vii) низькі бар'єри для входу на ринок чи виходу з нього, viii) досконала інформація – споживачі та виробники знають усі ціни на продукти, ix) граничні витрати відповідають граничному доходу, x) нульові транзакційні витрати під час обміну товарами між покупцями і продавцями [9–10].

В подальшому аналізі ми не будемо використовувати поняття «атомістичного ринку» для того, щоб уникнути плутанини в означенні і не було дублювання вже загально–відомих термінів, а використаємо слово «атомарний». В нашому випадку «атомарний» означає «у вигляді окремих частин».

Таким чином, ідея атомарності є настільки фундаментальною, що дотепер є актуальною і знаходить вирішення у багатьох галузях. Виглядає дивним той факт, що основна ідея світобудови не знаходить свого відображення та повноцінного використання у дослідженнях українських вчених–економістів. Цей недолік ми хочемо (навіть зобов'язані!) виправити на знак глибокої поваги до «батьків»–дослідників атомістики та наукових висновків, які вони зробили багато століть тому, та актуальності яких не зменшується з часом.

За аналогією з концепцією часової вартості грошей (time value of money) можна було б говорити, що вартість ідеї «атомарності» є нескінчен-

ною, оскільки навіть сьогодні вона залишається актуальною. Як справедливо зазначив нобелівський лауреат-фізик Р. Фейнман (Richard Phillips Feynman), якби у результаті світової катастрофи всі накопичені наукові знання виявилися знищеними і потрібно було б до майбутніх поколінь живих істот передати лише одну важливу фразу, то це була б гіпотеза Демокрита про атоми, яка містить неймовірну кількість інформації про світ (варто лише додати до неї трохи уяви) [11].

У зв'язку з обмеженням на обсяг публікації, наш подальший аналіз присвячено одній вузькій проблемі з наведеного питання – будові ринку на основі ідеї атомарного економічного середовища, в якому гранично неподільною часткою ринку слугуватимуть «атоми», які є учасниками такого ринку згідно законодавства чи нормативних актів. Водночас ми намагатимемось проводити певні паралелі з теоріями будов речовин і Всесвіту в природничих науках і обговорюватимемо «молекули» та «ядра» ринків.

Метою дослідження є застосувати атомістичний підхід для аналізу ринків фінансових послуг і запропонувати нові атомарні і планетарні моделі на прикладі страхового ринку України.

Методологія дослідження використовує атомістичний підхід, фізичні уявлення про будову матерії, склад і та рух планет сонячної системи, системний підхід і узагальнення – для побудови атомарної моделі ринку страхування і планетарної моделі страхового ринку. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, думки античних філософів Левкіппу (Λεύκιππος) й Демокриту (Δημόκριτος), наукові публікації, інтернет-ресурси.

У методологічному плані заслуговує на увагу те, що новий Закон України «Про страхування» визначає поняття «ринок страхування» і «страхова послуга» і припускає ототожнення понять «ринок страхування» і «ринок страхових послуг» [12]. В подальшому ми також будемо вважати ці дві дефініції тотожними. Причому, в складі учасників ринку страхування немає регуляторних органів. У нашій попередній праці було запропоновано розрізняти поняття «страховий ринок» і «ринок страхових послуг» через склад учасників і врахуванням регуляторів. Склад учасників страхового ринку є ширшим і включає регуляторні органи, що можуть ставати учасниками страхування [13, с. 98]. Тому поняття «страховий ри-

нок» і «ринок страхування» в такій інтерпретації не є тотожними. Цей рукопис є продовженням попередньої праці з додаванням ідеї атомарності для опису складу і будови ринку страхування.

Викладення основного матеріалу. У новому Законі України «Про страхування» визначається, що діяльність із страхування на території України мають право здійснювати виключно: і) страховики-резиденти, що отримали ліцензію відповідно до цього Закону; і) філії страховиків-нерезидентів, що отримали ліцензію відповідно до Закону; ііі) страховики-нерезиденти з урахуванням положень Закону [12].

Перелік учасників ринку страхових послуг наведено у статті 1 Закону України «Про страхування», це «страховики, перестраховики та надавачі супровідних послуг на ринку страхування, їх об'єднання, клієнти» [12]. Такий перелік, на нашу думку, є не зовсім зрозумілим в частині визначення можливих об'єднань постачальників послуг і можливих об'єднань клієнтів, фондів страхових гарантій, що можуть бути створені для користувачів послуги з страхування життя або недержавного пенсійного забезпечення.

Перелік учасників ринку фінансових послуг наведено також в Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який визнає учасниками надавачів фінансових та супровідних послуг та їх об'єднання, клієнтів. У ньому уточнюється, що об'єднаннями вважаються не лише (страхові) групи, а й неприбуткові об'єднання надавачів у вигляді саморегулювальних організацій [14].

Повний перелік учасників ринку страхування подано у нашій попередній праці [13, с. 97]. Він включає вісім позицій (таблиця 1). Позиції 1,2,3,4,6 супроводжують і стосуються страхування. Позиція 3 може бути окремо від страховика, приміром, якщо страховий агент є ФОП-ом або страховий брокер функціонує у вигляді ТОВ. Позиція 5 стосується надавачів допоміжних послуг, які можуть бути у вигляді окремих фізичних осіб – ФОП або ТОВ або, у випадку великих страховиків, бути в складі страховика. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) відповідні послуги стосуються оцінювання ризиків та завданої шкоди або іншої допоміжної діяльності в страхуванні і пенсійному забезпеченні. Позиції 7 і 8 також не беруть участь безпосередньо у страхуванні, однак присутні на ринку через законодавчі норми.

Таблиця 1. Перелік учасників ринку страхування

№ позиції	Роз'яснення (уточнення)
1	страховики і перестраховики
2	страховики, що беруть участь у страхуванні (перестраховальники) та іноземні перестраховики, що задіяні в страхуванні ризиків в Україні, філії страховиків–нерезидентів
3	страхові посередники (агенти, брокери)
4	клієнти (страхувальники, споживачі)
5	надавачі допоміжних послуг (професійні оцінювачі ризиків і збитків, андерайтери, сюрвейери, аджастери, диспашери, аварійні комісари)
6	об'єднання страховиків у вигляді страхових груп
7	неприбуткові професійні об'єднання страховиків у вигляді спілок чи асоціацій
8	неприбуткові об'єднання страхувальників

Джерело: Систематизовано на основі законодавчих норм і праці [13, с. 97]

Атомарна теорія ринку на прикладі страхування. Спробуємо провести візуальну аналогію побудови ринку страхових послуг України і провести паралелі з теоріями будов матерії в природничих науках.

Ми розробили і пропонуємо модель, яку назвали «атомарною» моделлю ринку страхування (рис.1). В нашому випадку «атомарність» означає, що ринок страхування складається з окремих функціональних частин (в простішому випадку частинками–атомами є надавачі послуг разом з клієнтами) [15–16].

На рис. 1 кожного страховика (або перестраховика) показано у вигляді кола або квадрату (зе-

леного кольору для електронної версії статті) – як адро атома. Номер всередині показує номер страховика у загальному переліку страховиків (кількість кіл дорівнює кількості страховиків) або постачальників послуг.

Надавачі послуг страхування і супровідних послуг охоплені дещо більшим колом з клієнтами (жовтим кольором для електронної версії статті). На рис. 1 клієнти позначені як маленькі кола як елементарні частинки (умовно електрони). У кожного постачальника є коло клієнтів і така конфігурація формує «атом»–частинку ринку, що складається з ядра–страховика та елементарних частинок–клієнтів.

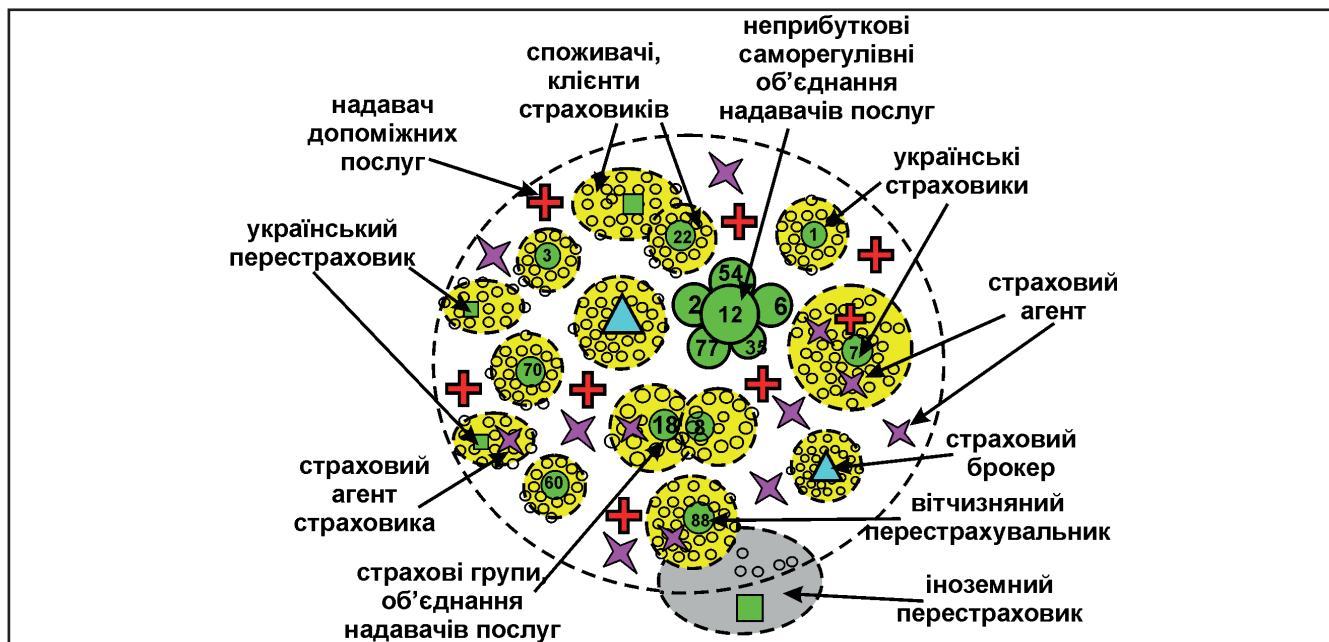


Рисунок 1. «Атомарна» модель ринку страхування України, на якому присутні різні учасники. Кожен страховик має власних клієнтів і являє собою повноцінний атом–частинку ринку, що складається з ядра–страховика та елементарних частинок–клієнтів

Джерело: Авторські дизайн–ідея, розробка і візуалізація на основі атомістичного підходу, положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с. 97].

Поза страховими компаніями на ринку можуть залишатись страхові агенти–посередники, які працюють як ФОП, не є штатними працівниками страховиків. Вони є учасниками ринку страхування і на рис. 1 позначені чотирикутною зіркою (фіолетового кольору для електронної версії статті) – як елементарні частинки (протони і нейтрони).

На ринку також присутні страхові брокери як посередники–надавачі супровідних послуг. На рис. 1 кожного страхового позначено у вигляді трикутника (блакитним кольором для електронної версії статті).

Надавачів допоміжних послуг ми показали у вигляді хреста (червоного кольору на рис. 1 за аналогією з швидкою допомогою і захистом людського життя та здоров'я). Це актуарії, що оцінюють або розраховують ризики, андеррайтери, сюрвейери, аджастери, диспашери, аварійні комісари. Такі учасники ринку страхування переважно є окремими особами і розташовані на ринку поза страховиками.

На ринку присутні об'єднання страховиків (групи, пули), що мають клієнтів (на рис. 1 – страховики 18+8 разом утворили групу). Крім того, на ринку присутні неприбуткові саморегульовані об'єднання постачальників послуг без клієнтів (на рис. 1 показано всередині квіткою з об'єднання 5–ти страховиків, зеленим кольором для електронної версії статті). Великим пунктиром–колом охоплено межі всього ринку страхування і показано умовну оболонку такого ринку.

Поза страховими компаніями залишаються потенційні клієнти. Останні віртуально знаходяться всередині ринку страхування (але до складу учасників ринку страхування вони не відносяться і на рис. 1 не показані). Вони можуть ставати реальними клієнтами на межах окремих кіл окремих страховиків. Поза межами ринку страхових послуг України залишаються інші учасники фінансового ринку. Як бачимо, досить велика частина простору ринку страхування є порожнечою, у який приховані ті, хто не став учасником ринку.

Перейдемо до деталізації «атомарної» моделі ринку і спробуємо дати відповіді на питання: клієнт – це атом чи елементарна частинка типу електрону або протону? Страховий брокер – це атом, молекула чи елементарна частинка? Провівши аналогію з атомною фізикою, ми пропонуємо «атомарну» модель ринку страхування в такому переліку складових (таблиця 1):

- ядра атомів (нуклони тощо) – позиції 1, 2;
- елементарні частинки (протони, електрони, тощо): електрони – позиція 4, протони – позиція 3, нейтрони – позиція 5;
- атоми – поєднані позиції 1+4, 2+4, 3+4, тобто постачальники, посередники разом з клієнтами;
- молекули – поєднані позиції 6+4, тобто страхові групи разом з клієнтами;
- інші частинки – позиції 7, 8, неприбуткові об'єднання без клієнтів.

Систематизуємо складові в таблиці 2.

У таблиці 2 наведено приклади основних подвійних поєднань, що формують ринок страхування: атоми і молекули. Вибагливому читачу можна запропонувати уявити інші можливі поєднання. Прикладом, можлива потрібна комбінація 1+3+4 поєднання страховика з посередником і клієнтами.

З погляду будови такого ринку виникає питання про учасників ринку, що мають або не мають відношення до страхування. Якщо певний суб'єкт ринку має відношення до страхування, то його можна вважати учасником страхового ринку, і навпаки. В цьому сенсі, неприбуткові професійні об'єднання страховиків і об'єднання клієнтів є такими, що не задіяні безпосередньо у купівлі або продажу страхового захисту. Тому уявлення про них, як учасників ринку страхування є під питанням.

Наведена «атомарна» модель ринку страхування наводить на думку про можливі взаємодії учасників ринку всередині та законів співіснування і правил страхування. Представлена модель не описує взаємодію, а визначає лише будову ринку і склад учасників (рис. 1). Правила і умови страхування визначаються законодавчими нормами і регуляторними актами відповідними уповноваженими органами. Зауважимо, що законодавство не включає регуляторів до складу учасників ринку страхових послуг. І з цим можна погодитись, оскільки ринок страхових послуг акцентує увагу на послугах і страхових продуктах, а не на регулюванні ринку. Так само ми не включили регуляторів в представлену тут «атомарну» модель ринку страхування. Водночас, на нашу думку, без правил і законів існування такого ринку не можливе. Саме тому, постає питання: Що саме формує правила ведення страхового бізнесу? Відповіді на подібні питання дали змогу авторам зрозуміти, що потрібна інша модель, в якій присутні регуляторний орган як центральне тіло, що визначає закони руху і обертання атомів

Таблиця 2. «Атомарний» склад ринку страхових послуг України

Назва-аналог з фізики	№ позиції таблиці 1	фігура і кольори на рис. 1 для електронної версії статті	Роз'яснення, деталізація відповідно до таблиці 1
Окремі складові			
ядра атомів (нуклони тощо)	1	мале зелене коло	страховики і перестраховики
	2	зелений квадрат	перестраховальники та іноземні перестраховики, філії страховиків – нерезидентів
елементарні частинки (протони, нейтрони, електрони)	4 – електрони	маленькі жовті кола	клієнти (страхувальники, споживачі, корпоративні клієнти)
	3 – протони	чотирикутні фіолетові зірки	посередники – страх. агенти
		блакитні трикутники	посередники – страх. брокери
5 – нейтрони	червоний хрест	надавачі допоміжних послуг	
Поєднання			
атоми	1+4	мале зелене коло разом з жовтими колами – оболонкою	страховики і перестраховики разом з клієнтами
	2+4	зелений квадрат разом з жовтими колами – оболонкою	перестраховальники та іноземні перестраховики, філії страховиків – нерезидентів разом з клієнтами,
	3+4	блакитний трикутник разом з жовтими колами – оболонкою	страхові посередники (агенти, брокери) разом з клієнтами
молекули	6+4	два жовтих кола, що перетинаються і містять два малі зелені кола страховиків	об'єднання страховиків у вигляді страхових груп разом з клієнтами
Інші частинки	7, 7=1+1, 7=1+2, 7=2+2.	зелена квітка без клієнтів	неприбуткові професійні об'єднання страховиків у вигляді спілок чи асоціацій
	8, 8=4+4	не наведено	неприбуткові об'єднання страхувальників

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі атомістичного підходу, положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с. 97].

і молекул, модель, в якій присутня гравітація, як стримуючий фактор ринку. І саме тому ми зробили астрономічну аналогію сонячної системи, де Сонце – Зоря не дає планетам улетіти в космос і обмежує учасників такої системи.

«Планетарна» модель страхового ринка України. Попередню «атомарну» модель ми побудували для ринку страхування на основі фізичних уявлень і аналогій про будову матерії. Водночас в ядерній фізиці відома також інша модель атому, що має аналогію з астрофізикою і рухом планет сонячної системи. Тому ми вирішили побудувати другу «планетарну» модель для опису страхового ринку України.

Як вже було зазначено, склад учасників страхового ринку є ширшим за склад учасників ринку страхування. Це пояснюється тим, що ринок страхування акцентує увагу на самому страховому захисті та його постачальників та споживачів, а страховий ринок розширює про-

стір аналізу ще регуляторами [13, с.99]. На нашу думку, страховий ринок охоплює 9 позицій: 8 наведених позицій для учасників ринку страхування (таблиця 1) разом з позицією 9) державні органи регулювання і нагляду. Схематично можна показати, що:

Страховий ринок = ринок страхування + регулятори.

У випадку страхового ринку потрібно розширити склад ринку такими учасниками – регуляторами [13, с.99]:

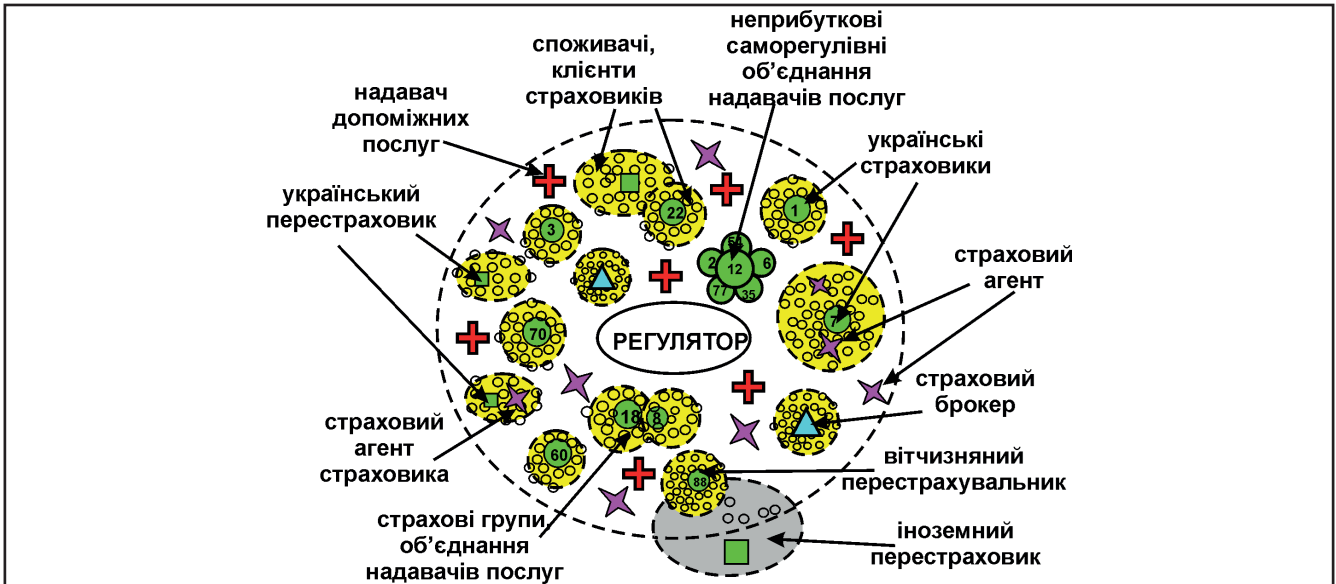
- НБУ, який може застосувати заходи впливу у вигляді накладення штрафів і тому, що він втручається, за вимогою, у страховий захист клієнтів;
- Антимонопольний комітет, оскільки він контролює вхід на страховий ринок нових гравців і конкуренцію в страхуванні;
- Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКФРЦП) регулює питання з недержавного пенсійного забезпечення;

– Фонд страхових гарантій для клієнтів страхування життя і недержавного пенсійного забезпечення (ФСГ), потреба в якому не викликає сумнівів.

Зазначені органи регулювання ми називатимемо скорочено «Регулятор», який відповідатиме за «центральне астрономічне тіло» планетарної моделі ринку. Схематично можна записати:

«Планетарна» модель страхового ринку України = «Атомарна» модель ринку страхування України + Регулятор.

Ми розробили і пропонуємо нову модель, яку назвали «планетарною» моделлю страхового ринку (рис. 2), яка враховує гравітацію навколо центрального астрономічного тіла. Провівши



Рисунки 2. «Планетарна» модель страхового ринку України, на якому присутні як учасники ринку страхування (рис. 1), так і державні регуляторні органи («ядро» ринку – Регулятор). Планетами є страховики і перестраховики. Супутники планет – клієнти. Планета з супутниками є основною одиницею ринку

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі ідеї гравітації, уявлень про сонячну систему і положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с.98].

Таблиця 3. «Планетарний» склад страхового ринку України

Назва-аналог з астрофізики	номер позиції в таблиці 1	Роз'яснення, деталізація (кольори та фігури)
Центральне тіло		
Зоря – Сонце	9	Регулятори: НБУ, ФСГ, НКФРЦП, Антимонопольний комітет
Складові		
Планети	1, 2	Див. таблиці 1–2
Супутники планет	4	Див. таблиці 1–2
Астероїди	3, 5	Див. таблиці 1–2
Поєднання		
Планети з супутниками	1+4, 2+4, постачальники разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Астероїди з супутниками	3+4, посередники разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками	6+4, разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Інші астрономічні об'єкти (без клієнтів)	7, 8. 7=1+1, 7=1+2, 7=2+2, 8=4+4	Див. таблиці 1–2

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі ідеї гравітації, уявлень про сонячну систему і положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с.99].

аналогію з астрофізикою, ми пропонуємо такий перелік складових (таблиці 1, 3):

центральне тіло ринку (Зоря–Сонце,) – позиція 9, Регулятор;

Планети – позиції 1, 2;

Супутники планет – позиція 4;

Астероїди – позиції 3, 5;

Планети з супутниками – поєднані позиції 1+4, 2+4, тобто постачальники, посередники разом з клієнтами;

Астероїди з супутниками – позиції 3+4,

Подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками – поєднані позиції 6+4;

Інші астрономічні об'єкти (без клієнтів) – позиції 7, 8.

Перейдемо до деталізації моделі та запропонуємо «планетарний» склад страхового ринку України (таблиця 3).

Висновки

В роботі аргументовано фундаментальність атомістичного підходу і гравітаційної взаємодії і вперше запропоновано дві моделі ринків послуг:

- нову атомарну модель ринка страхування на основі фізичних уявлень і аналогій про будову матерії,
- нову планетарну модель страхового ринку України на основі астрофізичних уявлень про гравітацію і аналогій про будову планет сонячної системи.

В атомарній моделі ринку страхування кожний страховик є ядром атома, а клієнти є елементарними частинками, що формують оболонку атома. У кожного постачальника є коло клієнтів і така конфігурація є «атомом» ринку страхування. Страхові групи разом з клієнтами слугують молекулами ринку.

В планетарній моделі страхового ринку центральним астрономічним тілом ринку є регулятор, клієнти є супутниками планет, страховики і перестраховики є планетами. У кожного страховика є коло клієнтів і така конфігурація є планетою з супутниками. Страхові групи разом з клієнтами слугують подвійними або множинними планетами з супутниками. Регулятор–Зоря обмежує рух планет і гравітаційно впливає на правила страхування і поведінку учасників ринку.

В атомарній моделі ринку страхування, серед можливих об'єднань, що виходять за межі атому і молекул, неприбуткові професійні об'єднання страховиків і неприбуткові об'єднання клієнтів є такими, що не задіяні безпосередньо у страхуванні. Вони формують спільні правила поведінки і слугують

саморегуляторами цих об'єднань (оскільки можуть впливати на взаємодію учасників). Тому участь цих об'єднань на ринку страхування є дискусійною (доцільність в атомарній моделі теж під питанням). Скоріше, вони могли б бути враховані в планетарній моделі в Регуляторі (разом з державними регуляторами) або так, як ми використали в представленій планетарній моделі страхового ринку.

Цікавим продовженням запропонованої нами атомарної теорії ринку страхових послуг буде спроба перенести фізичні закони на поведінку атомів у випадку іонізації атому, приміром, коли кількість клієнтів (елементарних частинок) стає замалим або, навпаки, коли клієнтів більше, ніж страховик спроможний обслуговувати.

Поза сумнівів, що запропоновані моделі можуть бути легко адаптовані на випадок інших ринків товарів і послуг, що стане предметом окремого аналізу.

Список використаних джерел:

1. Thorstein V. The Preconceptions of Economic Science. The Quarterly Journal of Economics. 1900, 14(2). P. 240–269.
2. Lebowitz M. A. Between Capitalism and Community. New York: Monthly Review Press, 2020, 208p.
3. Wikipedia. Synergy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Synergy>
4. Коновалова І. М., Олійник А. Ю. Теорія обміну в оподаткуванні: генеза та прояв сучасності. Економіка та держава. 2017. № 6 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/22.pdf
5. Податкова система: Навчальний посібник / [Баранова В.Г., Дубовик О.Ю., Хомутенко В.П. та ін.]; за ред. В.Г. Баранової. Одеса: ВМВ, 2014. 344с.
6. Абдула А. Соціальний атомізм і суспільний договір. Вісник Львівського університету. Серія філософсько–політологічні студії. 2018. Вип. 17. С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_17_3
7. Bertino E., Negri M., Pelagatti G., Sbattella L. Object–Oriented Query Languages: The Notion and the Issues. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering. 1992, 4(3). P. 223 – 237.
8. Frost B. Atomic Design. Brad Frost. 2016. 189p. URL: <https://atomicdesign.bradfrost.com/table-of-contents/>
9. Wikipedia. Perfect competition. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect_competition
10. Wikipedia. atomistic–competition. URL: <https://www.economicsonline.co.uk/definitions/atomistic-competition.html/>

11. Вікіпедія. Атомна теорія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна_теорія.

12. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>

13. Шірінян Л. В., Шірінян А. А. Страхувальний ринок, ринок страхування і ринок страхових послуг: наукові погляди, нове розуміння і визначення. Облік і фінанси. 2024. №1(103). С. 93–101.

14. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

15. Український тлумачний словник. Атомарний. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/атомарний

16. Словопедія. Атомарний, атомістичний, атомний: літературне слововживання. URL: <http://slovopedia.org.ua/32/53392/30062.html>

References:

1. Thorstein V. (1900) The Preconceptions of Economic Science. The Quarterly Journal of Economics. Vol. 14 (2), pp. 240–269.

2. Lebowitz M. A. (2020) Between Capitalism and Community. New York: Monthly Review Press, 208p.

3. Wikipedia. Synergy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Synergy>

4. Konovalova I. M., Oliynyk A. Yu. (2017) Theory of exchange in taxation: genesis and manifestation of modernity. Economy and the State. №6. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/22.pdf (In Ukrainian)

5. Baranova V.G. (edit) (2014) Tax system: Study guide. / [Baranova V.G., Dubovik O.Yu., Khomutenko V.P. etc.]. Odesa: VMV. 344p (In Ukrainian)

6. Abdula A. (2018) Social atomism and the social contract. Bulletin of Lviv University. Series of philosophical and political studies. Issue 17. P. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_17_3 (In Ukrainian)

7. Bertino E., Negri M., Pelagatti G., Sbattella L. (1992) Object-Oriented Query Languages: The Notion and the Issues. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering. 4(3). P. 223 – 237.

8. Frost B. Atomic Design. Brad Frost. 2016. 189p. URL: <https://atomicdesign.bradfrost.com/table-of-contents/>

9. Wikipedia. Perfect competition. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect_competition

10. Wikipedia. atomistic-competition. URL: <https://www.economicsonline.co.uk/definitions/atomistic-competition.html/>

11. Wikipedia. Atomic Theory. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна_теорія.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine «On Insurance». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (In Ukrainian)

13. Shirinyan L. V., Shirinyan A. A. (2024) The Insurance Market, Market of Insurance and Market of Insurance Services: Scientific Views, New Understanding and Definition. Oblmk m fmnansi. 1(103). P. 93–101. (In Ukrainian)

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine «On financial services and financial companies». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

15. Ukrainian explanatory dictionary. Atomic. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/атомарний (In Ukrainian)

16. Slovopectia. Atomic, atomistic, atomic: literary usage. URL: <http://slovopedia.org.ua/32/53392/30062.html> (In Ukrainian)

Дані про авторів

Шірінян Арам Сергійович,

д. ф.-м. н, доцент, магістр з фінансів, завідувач лабораторії композитних матеріалів атомно-водневої енергетики, Інститут прикладної фізики НАН України, Суми, Україна

e-mail: aramshirinyan@ukr.net,

ORCID ID: 0000-0002-6119-7084

Шірінян Лада Василівна,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри фінансів, Начальний науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

e-mail: ladashirinyan@ukr.net

ORCID 0000-0002-8349-2113

Шірінян Артур Арамович,

магістр, аспірант кафедри банківської справи та страхування, Факультет фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

e-mail: artur_shirinian@ukr.net

ORCID ID: 0000-0003-4264-8799

Data about authors

Aram Shirinyan,

Ph D (Mathematics and Physics), Associate Professor, Master Science, Head of the laboratory of composite materials for atomic-hydrogen energy, Institute of Applied Physics of the NASU, Sumy, Ukraine

e-mail: aramshirinyan@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6119-7084

Lada Shirinyan,

Ph D (Economic Sciences), Head and Professor of the Department of Finance, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

e-mail: ladashirinyan@ukr.net

Управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу

Предметом дослідження є управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу.

Метою дослідження є визначення основних етапів оптимізації організаційної структури торговельної мережі.

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

Результати роботи. У статті дано визначення сутності поняття «організаційна структура торговельної мережі». Окреслені недоліки організаційних структур мереж. Визначені основні етапи оптимізації організаційної структури торговельної мережі. Наведені основні вимоги, які слід враховувати в ході створення служби контролінгу.

Висновки. Впровадження служби контролінгу в управління торговельними мережами передбачає вивчення передового наукового та практичного досвіду формування організаційних структур, що сприятиме покращенню ефективності управління ними не лише за допомогою контролінгу, а й завдяки відповідній оптимізації організаційної структури. Наведені недоліки негативно впливають на потенціал розвитку суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, звужують кругозір менеджменту (через недостатність інформаційного забезпечення управління), наслідком чого є імовірність руйнації економічної системи торговельної мережі. Служба контролінгу в організаційній структурі мережі повинна мати певні привілеї (порівняно з іншими підрозділами), що досить позитивно позначається на якості виконання покладених на неї функцій та завдань. При цьому таку привілейованість не слід занадто афішувати, а владні намагання контролерів необхідно стримувати для уникнення конфліктів та збереження сприятливого психологічного клімату в колективі. Створення спеціального підрозділу контролінгу забезпечує кращу загальну координацію контролінгу, активізує комунікації, а також створює сприятливі умови для підвищення кваліфікації контролерів.

Ключові слова: організаційна структура, торговельні мережі, управлінський підрозділ, контролінг, ринок, ефективність, інформація, конкурентоспроможність, інновації, фінанси.

KOLODIYCHUK A. V.

VAZHYNSKYI F. A.

Administrative division of controlling for network trade business

The subject of the study is the management unit of controlling for network trade business.

The purpose of the study is to determine the main stages of optimization of the organizational structure of the trade network.

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

Work results. The article defines the essence of the concept «organizational structure of the trade network». The shortcomings of organizational structures of networks are outlined. The main

stages of optimization of the organizational structure of the trade network are determined. The main requirements that should be taken into account when creating a controlling service are given.

Conclusions. *The implementation of the controlling service in the management of trade networks involves the study of advanced scientific and practical experience in the formation of organizational structures, which will contribute to improving the efficiency of their management not only with the help of controlling, but also due to the appropriate optimization of organizational structure. These shortcomings negatively affect the development potential of the subject of network trade entrepreneurship, narrow the horizons of management (due to insufficient management information support), as a result of which there is a probability of destruction of the economic system of the trade network. The controlling service in the organizational structure of the network must have certain privileges (compared to other divisions), which has a rather positive effect on the quality of the performance of the functions and tasks assigned to it. At the same time, such privilege should not be advertised too much, and the controlling efforts of controllers must be restrained in order to avoid conflicts and preserve a favorable psychological climate in the team. The creation of a special unit of controlling ensures better overall coordination of controlling, activates communications, and also creates favorable conditions for improving the qualifications of controllers.*

Keywords: *organizational structure, trade networks, management unit, controlling, market, efficiency, information, competitiveness, innovation, finance.*

Постановка проблеми. Головною особливістю сучасної торгівлі є розвиток торговельних мереж, які забезпечують достатню якість товарів, комплексність надання послуг, впроваджують міжнародні стандарти економічної діяльності, здійснюють доставку, післяпродажне обслуговування. Зростання рівня конкуренції на ринку торговельних послуг веде до зменшення частки суб'єктів торговельного бізнесу, однак їхня частка серед суб'єктів економічної діяльності залишається значною. В цьому аспекті зростає актуальність проведення досліджень, спрямованих на пошук ефективних інноваційних інструментів управління, в тому числі контролінгу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти організації і функціонування контролінгу на виробничих підприємствах та у фінансово-кредитних установах розглянуто у працях українських вчених-економістів М.С. Пушкаря, О.О. Терещенка, Л.І. Федулової, Н.П. Шульги та ін.; зарубіжних науковців – А. Беккера, А. Зунда, Е. Майера, Х. Хунгенберга, П. Хорвата й ін. Однак, питання застосування контролінгу в управлінні торговельними мережами недостатньо вивчені і тому потребують подальших досліджень у цьому напрямку.

Мета статті – визначення основних етапів оптимізації організаційної структури торговельної мережі.

Виклад основного матеріалу. Важливим кроком після прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління торговельними мере-

жами є створення відповідного управлінського підрозділу та його позиціонування в організаційній структурі суб'єкта мережевого торговельного бізнесу. У науковій літературі існує багато підходів до формулювання сутності терміна «організаційна структура», узагальнюючи які можна стверджувати, що поняття «організаційна структура торговельної мережі» – це ієрархічна сукупність підрозділів, яка відображає їх адміністративну, функціональну та оперативну підпорядкованість, співпідпорядкування й координацію для забезпечення оптимального розподілу, цільового та ефективного використання матеріальних, часових, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, оптимізації їх руху між підрозділами та забезпечення повного і своєчасного досягнення встановлених цілей.

Ускладнення управлінської та, зокрема, контролінгової діяльності у вітчизняних торговельних мережах спричинене жорсткою конкуренцією та зниженням купівельної спроможності населення – основного споживача послуг суб'єктів мережевого торговельного бізнесу. Необхідним при цьому стає не розпорошення окремих функцій контролінгу між фінансово-економічними підрозділами мереж, а їх концентрація у спеціалізованому, уособленому та самостійному управлінському підрозділі – службі контролінгу.

Впровадженню в організаційну структуру вітчизняних торговельних мереж служби контролінгу повинно передувати вивчення всіх відомих типів організаційних структур, їх переваг та недо-

ліків, а також дослідження організаційних структур провідних зарубіжних підприємств, в яких функціонують служби контролінгу, їх критична оцінка і аналіз можливості адаптації та імплементації в організаційні структури вітчизняних суб'єктів господарювання.

До недоліків організаційних структур мереж можна віднести: більшість підрозділів підпорядковані безпосередньо вищому керівництву, яке не в змозі виконувати свої функціональні обов'язки в повному обсязі, що знижує ефективність управління; наявність у керівника мережі великої кількості заступників, функції яких дублюються і вони мають схожі повноваження та сфери відповідальності; недостатня кількість підрозділів, які сприяють адаптації торговельної мережі до умов зовнішнього середовища (відділ маркетингу, управлінська бухгалтерія, відділ корпоративної розвідки) зменшує рівень гнучкості реакції торговельної мережі щодо швидкозмінних зовнішніх факторів; відсутність служби стратегічного розвитку в мережах звужує можливості подальшого розвитку та довгострокового перебування на ринку; відсутність відділу або служби контролінгу знижує ефективність менеджменту суб'єкта мережевого торговельного бізнесу. Ці недоліки негативно впливають на потенціал розвитку суб'єкта мережевого торговельного підприємства, звужують кругозір менеджменту (через недостатність інформаційного забезпечення управління), наслідком чого є імовірність руйнації економічної системи торговельної мережі.

Процес оптимізації організаційної структури торговельної мережі повинен передбачати реалізацію наступних етапів: 1) діагностика існуючої організаційної структури торговельної мережі; 2) обґрунтування концепції нової організаційної структури торговельної мережі; 3) проведення реструктуризації організаційної структури торговельної мережі; 4) оцінка ефективності проведених перетворень та розробка коригувальних заходів.

Нова організаційна структура повинна мати такі характеристики: відповідність потребам системи управління (задоволення потреб менеджерів та контролерів, тобто забезпечення цілей та завдань, які стоять перед системою управління та контролінгом); мінімальна достатність (перевірка доцільності наявності певного підрозділу або штатної одиниці реальним потребам мережі); жорсткість (здатність забезпечувати ефектив-

не виконання управлінських та контролінгових функцій під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів); взаємозамінність (співробітники повинні мати достатню кваліфікацію та досвід для заміщення відсутніх спеціалістів як в своєму, так і в інших підрозділах); гнучкість (здатність постійно змінюватися з метою мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які періодично або постійно впливають на діяльність торговельної мережі).

Крім наведених характеристик оптимальної організаційної структури мережі, яких вона повинна набути в ході створення служби контролінгу, слід враховувати також наступні вимоги: 1) служба контролінгу повинна мати можливість оперативно отримувати необхідну для її діяльності інформацію від інших підрозділів мережі: менеджерів, бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, торговельних підрозділів, служби матеріально-технічного забезпечення та інше; 2) служба контролінгу, для виконання покладених на неї функцій та завдань повинна самостійно або за допомогою інших служб торговельної мережі організувати спеціальні дослідження для отримання додаткових інформаційних даних, які не містяться в існуючій звітності фінансово-економічних служб; 3) служба контролінгу повинна налагоджувати комунікації із зовнішніми (щодо мережі) суб'єктами для отримання інформації про стан та тенденції розвитку ринку торговельних послуг, зміни купівельної спроможності населення, сучасних розробок у сфері виробництва інноваційних товарів, які можуть на якісно новому рівні задовольняти споживчі вподобання покупців; 4) служба контролінгу повинна мати можливість налагоджувати комунікації з власниками, вищим менеджментом, а також менеджерами всіх рівнів.

Таким чином, служба контролінгу в організаційній структурі мережі повинна мати певні привілеї (порівняно з іншими підрозділами), що досить позитивно позначається на якості виконання покладених на неї функцій та завдань. При цьому таку привілейованість не слід занадто афішувати, а владні намагання контролерів необхідно стримувати для уникання конфліктів та збереження сприятливого психологічного клімату в колективі.

Висновки

Впровадження служби контролінгу в управління торговельними мережами передбачає ви-

вчення передового наукового та практичного досвіду формування організаційних структур, що сприятиме покращенню ефективності управління ними не лише за допомогою контролінгу, а й завдяки відповідній оптимізації організаційної структури. Наведені недоліки негативно впливають на потенціал розвитку суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, звужують кругозір менеджменту (через недостатність інформаційного забезпечення управління), наслідком чого є імовірність руйнації економічної системи торговельної мережі. Служба контролінгу в організаційній структурі мережі повинна мати певні привілеї (порівняно з іншими підрозділами), що досить позитивно позначається на якості виконання покладених на неї функцій та завдань. При цьому таку привілейованість не слід занадто афішувати, а владні намагання контролерів необхідно стримувати для уникання конфліктів та збереження сприятливого психологічного клімату в колективі. Створення спеціального підрозділу контролінгу забезпечує кращу загальну координацію контролінгу, активізує комунікації, а також створює сприятливі умови для підвищення кваліфікації контролерів.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Дякон Л. Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 8(62). С. 165–171.
2. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2019. – 258 с.
5. 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 ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
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. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

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

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

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

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

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

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

References:

1. Arefyeva, O. V., & Dyakon, L. L. (2006). Istorya vynyknennya kontrolinhu ta sutnist' kontrolinhu biznes-protsesiv [The history of the emergence of controlling and the essence of controlling business processes]. Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy, 8(62), 165–171. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry, 1, 119–122. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v

tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., 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].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya 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. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. 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].

9. 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].

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

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy

innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu 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].

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

Дані про авторів

Колодійчук Анатолій Володимирович,

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

e-mail: kolodiychuka@i.ua

Важинський Федір Анатолійович,

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

e-mail: vazyn@i.ua

Data about the authors

Anatoliy Kolodiychuk,

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

e-mail: kolodiychuka@i.ua

Fedir Vazhynskyy,

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

e-mail: vazyn@i.ua

Сучасні тенденції в організаційному дизайні підприємств ІТ– сектора

Постановка проблеми. Виявлення кращих рішень організаційного дизайну та більш широке їх впровадження дозволить підприємствам підвищити їх ефективність, а це в свою чергу буде позитивно впливати на економіку України. Виявлення кращих рішень та тенденцій організаційного дизайну для підприємств ІТ–сектора, що засноване на результатах моніторингу, раніше не проводилося.

Метою статті є виявлення тенденцій в організаційному дизайні підприємств ІТ–сектору, а також кращих рішень. Завдання дослідження: ідентифікація типових та кращих рішень в організаційному дизайні, виявлення особливостей організаційних структур підприємств ІТ–галузі.

Методи дослідження. У дослідженні використані метод порівняльного аналізу, метод аналізу та синтезу, а також метод узагальнення для висновків.

Результати роботи. У статті досліджено динаміку розвитку інформаційної та управлінської компонент ІТ–підприємств за період з 2000 по 2024 роки. Стаття заснована на даних моніторингу інформаційно–управлінських архітектур підприємств, що був організований кафедрою інформатики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Проаналізовані тенденції у використанні різних видів організаційних структур ІТ–підприємствами, а також тенденції використання програмного забезпечення, що необхідне для автоматизації управління процесами. Проаналізовано причини змін, що відбуваються. Виявлено тенденції, актуальні останніми роками, виявлені кращі рішення, а також фактори, що дозволили збільшити ефективність організаційного дизайну.

Галузь застосування результатів. Результати роботи можуть застосовуватися при проектуванні організаційного дизайну підприємств ІТ–сектору.

Висновки. За результатами дослідження виявлено, що матрична організаційна структура є кращим рішенням для аутсорсингових ІТ–компаній. Для інших типів ІТ–компаній проектна структура може бути не менш ефективна та має свої переваги.

Ключові слова: моніторинг, організаційний дизайн, матрична, функціональна проектна структура, ІТ–сектор.

DOMIN M. K.

Current trends in organizational design of IT–enterprises

The relevance of the research topic. Identifying the best solutions in organizational design and their wider spreading will allow enterprises to increase their efficiency and thus it will have a positive impact on the economy of Ukraine. Identification of the best solutions and organizational design trends for IT–enterprises, based on the results of organizational design monitoring, has not been performed before.

The purpose of the article is identifying trends in the organizational design of IT–enterprises, as well as identifying the best solutions. Tasks of the research: identification of typical and best solutions in organizational design, identification of characteristics of IT–enterprise organizational structures.

Research methods. The research used the method of comparative analysis, the method of analysis and synthesis, as well as the method of generalization for conclusions.

Work results. The study examines the dynamics of the evolution of information and organizational components of IT enterprises for the period from 2000 till 2024. The article is based on data from the monitoring of information–organizational architectures of enterprises, which was organized by the Department of Informatics of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. The trends in the use of various types of organizational structures by IT–enterprises as well as the trends in the use of software for the automation of process management were analyzed. The causes that drive the evolution of organizational structures were discovered. The recent years trends were identified, the best solutions were found, as well as factors that allowed to increase the effectiveness of organizational design.

Field of application of results. *The results of the work can be used in creating the organizational design of IT–enterprises.*

Conclusions. *According to the results of the study, it was found that the matrix organizational structure is the best solution for outsourcing IT–companies. The project structure has its advantages and can be no less effective for other types of IT–companies.*

Keywords: *monitoring, organizational design, matrix, functional, project structure, IT–industry.*

Постановка проблеми. У роботах [1,2] було запропоновано концепцію моніторингу інформаційно–управлінських архітектур (ІУА). На базі кафедри інформатики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля було організовано такий моніторинг. Дані про ефективний організаційний дизайн корисні при удосконаленні інформаційних та управлінських компонентів підприємств [6–9]. Виявлення типових підходів до організаційного дизайну, а також кращих рішень організаційного дизайну для підприємств різних видів та областей діяльності є важливим науковим та практичним завданням.

Аналіз досліджень та публікацій. Організація та результати моніторингу ІУА для підприємств Луганської області у 2000–2006 рр. висвітлено у [3–8]. В [4] досліджується проблема життєвого циклу компонентів ІУА і надаються практичні рекомендації щодо планування терміну служби апаратного та програмного забезпечення. У роботах [3, 6–8] представлені результати аналізу поширеності різних інформаційних технологій на обстежених підприємствах. Ця інформація дозволяє будувати висновки про деякі аспекти типових рішень організаційного дизайну підприємств. Робота [4] присвячена опису кращої ІУА для підприємства, що працює у сфері малого бізнесу (виготовлення столярних виробів на замовлення). Робота [9] присвячена динаміці розвитку ІУА підприємств торгівлі. Для інших галузей аналогічних досліджень, що ґрунтуються на результатах моніторингу, не проводилося. ІТ–галузь є важливою галуззю в економіці України. За результатами моніторингу накопичено певний обсяг даних щодо тенденцій організаційного дизайну підприємств ІТ–сектору, який потребує узагальнення та аналізу.

Метою статті є виявлення тенденцій в організаційному дизайні підприємств ІТ–сектору. Завдання дослідження: ідентифікація типових та кращих рішень, виявлення тенденцій застосування інформаційної компоненти організаційного дизайну, виявлення особливостей організаційних структур підприємств ІТ–галузі різних типів.

Викладення основного матеріалу. Для початку звернемо увагу на інформаційний компонент, що застосовуються підприємствами ІТ–галузі. Програмне забезпечення (ПЗ), що застосовуються компаніями, можна розділити на 2 типи. ПЗ, безпосередньо необхідне для виробництва та ПЗ, призначене для підтримки бізнес–процесів компанії. До першого типу відносяться, наприклад, компілятори, середовища розробки, системи управління базами даних, системи контролю версій і т. п. До другого типу відноситься ПЗ, яке безпосередньо застосовується для підтримки управління проектами, HR–процесами, забезпечує внутрішньокорпоративну комунікацію та взаємодію з клієнтами.

В історії використання програмного забезпечення можна виділити декілька періодів. Перший характеризується значною різноманітністю застосовуваних рішень, а другий відносною уніфікацією використовуваних рішень. Для першого типу програмного забезпечення уніфікація настала тільки для окремих типів продуктів. Основна маса застосовуваних продуктів все ще характеризується значною різноманітністю і навіть тенденцій до уніфікації виявлено не було. Для другого типу ПЗ більшість компаній приходять до використання одних і тих самих рішень, хоча частина компаній, що використовують рішення, відмінні від компаній, які використовуються більшістю, все ще значна. Але коли відомо, що більшість компаній застосовують одні й ті самі рішення, можна говорити, що тенденція до уніфікації очевидна.

Зупинимось на причинах, які зберігають фрагментацію використовуваних рішень для ПЗ першого типу на досить високому рівні. По–перше, компанії виробляють ПЗ різного типу. Наприклад, цільовими платформами можуть бути: desktop (Windows, Mac OS, Linux), мобільна платформа (Android, iOS) або Web. ПЗ може розроблятися для сектора B2B (business to business), B2C (business to customer), це може бути так званий MVP (minimum viable product) для стартапу або нове рішення, яке розраховане на мільйони кінцевих користувачів чи нове рішення, яке має бути

інтегроване в існуючу корпоративну інфраструктуру компанії–клієнта. Об'єктивно для кожного випадку найкраще підходять свої технології. Крім того, при використанні досить складних технологічних рішень часто не менш важливе значення, ніж переваги технології, мають досвід співробітників у її використанні, а також вже існуючі на працювання компанії. Використання перевіреної технології, яку співробітники добре знають, може призвести до кращих результатів, ніж використання більш сучасної технології, в якій у співробітників компанії є недостатньо досвіду. Таким чином, як значна різноманітність вимог до ПЗ так і складність технологій, які вимагають значних зусиль на їх освоєння, призводять до значного розмаїття рішень, що застосовуються.

У деяких випадках перехід на нові мови/технології/підходи значно прискорюється, якщо компанія–розробник екосистеми пропонує нову мову/технологію як заміну застарілої. Прикладом може бути перехід із мови програмування Objective C на Swift під час розробки ПЗ для iOS і MacOS. Swift був дуже швидко прийнятий співтовариство розробки і через 3–4 роки з моменту появи Swift майже всі нові проекти використовували саме його. Схожа ситуація сталася також з заміною Java на Kotlin для Android розробки. А ось у сфері розробки корпоративного ПЗ Kotlin замість Java використовується дуже рідко.

Є приклади, де уніфікація все ж таки відбулася. Наприклад, серед систем контролю версій зараз домінує git. До її появи компанії використовували різні системи контролю версії. Це період з 2000 до 2006 року. Були ті, які застосовувалися найчастіше (наприклад, subversion), але повного домінування не спостерігалось. З моменту випуску систем git та mercurial вони поступово стали застосовуватися частіше за інших. Незважаючи на подібні характеристики цих двох систем, git все ж таки став застосовуватися значно частіше за mercurial. Багато проектів переходили з mercurial на git, зворотне майже не траплялося. git повністю домінує у нашій вибірці з 2014 року. Однією з причин є найкраща підтримка з боку сервісів хостингу вихідного коду.

Зупинимось ще на такій категорії ПЗ, яка забезпечує спільну роботу команд. Спочатку відзначимо особливості використання месенджерів. На початку 2000 року деякі компанії навіть не використовували месенджери. Ближче до 2012 року у нашій

вибірці домінував Skype. Хоча значна частина компаній використовувала також інші месенджери. В даний час Skype та більшість інших месенджерів витіснені месенджером Slack. Причиною переходу на нього є краща підтримка командної роботи, у тому числі для команд, члени яких є співробітниками різних компаній, а також наявність інтеграції з іншими сервісами, необхідними у процесі розробки. Незначний відсоток компаній використовують інші рішення, наприклад Microsoft Teams.

Як рішення для електронної пошти на початку 2000 років часто застосовувалися власні сервери. На початку 2010 року домінували провайдери послуг електронної пошти. На сьогодні більшість компаній перейшли на google mail, також є частка компаній, які використовують Microsoft outlook. Причиною такого переходу є те, що такі компанії не просто надають послуги електронної пошти, а надають їх як частину комплексного пакету. Наприклад, важливими частинами інфраструктури google для компаній крім gmail (пошта) також є google calendar, google drive, google docs, які також є дуже корисними при спільній роботі.

У якості рішень для управління проектами на початку 2000 років нерідко застосовувалися програмні продукти, створені компаніями для власних потреб. Вони відрізнялися скромною функціональністю, але мали всі необхідні для конкретної компанії функції. Методологія управління проектами тоді теж часто вибудовувалася менеджером інтуїтивно. Тобто ПЗ цілком відповідало підходам до управління. До 2010 більшість компаній вже перейшла на готові рішення. Спочатку домінували Bugzilla і Redmine, оскільки компанії намагалися використовувати безкоштовні рішення. Але ці рішення вимагали підтримки з боку співробітників компанії, оскільки це було програмне забезпечення, яке необхідно було встановлювати на власні сервери та адмініструвати. Однак витрати на це далеко не завжди себе виправдовували, тому компанії все частіше стали застосовувати для автоматизації управління проектами таке ПЗ як Jira, незважаючи на те, що Jira стягує плату за кожного користувача. Також компаніями стала застосовуватись Asana. З орієнтовно з 2013 використання Jira стало домінувати. Нині це практично стандарт індустрії. Однак, незначна частина компаній все ще продовжує використовувати Redmine. Стартапи досить часто використовують таке рішення як Trello завдяки його відносній про-

стоті і хорошій підтримці методології Kanban, яка дуже часто застосовується в стартапах. Jira частіше застосовується спільно з технологією розробки проектів Scrum, хоча підтримка Kanban в Jira теж на хорошому рівні.

Відзначимо, що методологія розробки проектів практично еволюціонувала спільно з застосуванням ПЗ. Від інтуїтивно збудованих процесів компанії поступово переходили до формалізованих технологій—фреймворків управління проектами типу Scrum або Kanban. Впровадження Scrum компаніями також переважно відбувалося поступово. Часто починали із застосування лише частини принципів, а потім вже приходили до більш комплексного використання технології.

ПЗ для автоматизації HR процесів також застосовувалося досить різноманітне, це часто були власні рішення компаній. Протягом останніх кількох років компанії все частіше переходять на таку систему, як Bamboo HR.

Перейдемо до розгляду особливостей організаційного дизайну підприємств IT-галузі. На початку 2000 років значна частина підприємств у нашій вибірці була малого розміру і знаходилася на ранніх стадіях свого розвитку. У такому разі будь-якої формалізованої оргструктури не спостерігалось.

У великих компаніях на той період найчастіше використовувалася функціональна організаційна структура. Наприклад, були IT-відділи різної спеціалізації, відділ дизайну, відділ продажів, допоміжні служби, бухгалтерія тощо. Перевагою такого підходу є забезпечення ефективності шляхом розміщення робочих місць, що вимагають по суті подібних знань та навичок разом в одному функціональному відділі. Таким чином, полегшувався обмін інформацією між фахівцями одного профілю, фахівці отримували можливість переймати один в одного кращі рішення і виробляти спільні стандарти своєї діяльності. Такі функціональні відділи ставали основою створення унікальних компетенцій підприємства. Але така структура добре підходила для підприємств, які працюють над невеликою кількістю проектів. Недоліками такого підходу було розмиття відповідальності за результат роботи над проектом, ізоляція функціональних підрозділів, які могли зосередитися на своїх цілях, а ні на цілях організації, складність координації зусиль для досягнення спільних цілей.

Одним з чинників, що визначав популярність функціональної організаційної структури у той пе-

ріод, була необхідність вирощувати свої власні кадри. Дуже рідко існувала можливість найняти на ринку співробітника, який відразу ж був би ефективним для роботи над проектами компанії. Після прийому працівника на роботу його дуже часто доводилося навчати саме компанії. Функціональна організаційна структура досить ефективна для такого роду завдань. Однак ця проблема пом'якшилася з часом і вже до 2010 року популярнішими стали інші типи організаційних структур.

Продуктові компанії та аутсорсингові компанії, які працюють в основному над довгостроковими проектами, частіше стали використовувати продуктову організаційну структуру. Особливостями продуктової структури є те, що структурні підрозділи організовані за продуктами, а не за функціями. При цьому відповідальність на розробку продукту покладається на окремий підрозділ або продуктову групу. Такий підрозділ є незалежним від інших продуктових підрозділів і має необхідні ресурси для розробки проекту власними силами. Керівник такого продуктового підрозділу наділяється всіма повноваженнями щодо продукту, що розробляється. Завдяки такому підходу підрозділ може зосередитися на підвищенні ефективності продукту та роботи над ним, розвивати та підтримувати досвід у галузі продукту, а у разі продуктових компаній також розвивати досвід просування продукту на ринку і досвід взаємодії з користувачами. Організації з продуктовою структурою мають зазвичай три чітко виражених рівня: дирекція, центральні підрозділи (наприклад, бухгалтерія, маркетинг, HR-департамент), продуктові підрозділи. У такому разі основною метою центральних підрозділів є надання підтримки продуктовим підрозділам. Зазначимо, що немає чітко визначеного набору центральних підрозділів. Наприклад, маркетинг може в одних випадках бути винесений до окремого центрального підрозділу, а в інших входити до сфери компетенції продуктових підрозділів. Окремою особливістю було те, що для аутсорсингових компаній завжди була характерна наявність більшої кількості центральних підрозділів. Це зумовлено тим, що для аутсорсингових компаній зміна проектів відбувається значно частіше, ніж для продуктових.

Недоліком продуктової структури є додаткові витрати на дублювання функцій, оскільки кожен продуктивний підрозділ має свою команду функціональних спеціалістів. Для аутсорсингових компаній додатковим недоліком є ускладнення

процесу розвитку функціональних компетенцій. Зосередженість на проекті важлива для успішної роботи над існуючими проектами, але розвиток функціональних компетенцій важливий для отримання нових проектів. Таким чином компанії стали адаптувати матричну організаційну структуру, яка має збалансувати недоліки проектної організаційної структури. Матрична організаційна структура більш характерна для аутсорсингових компаній, ніж для продуктових.

Матрична організаційна структура характеризується тим, що одночасно групує персонал за двома основними структурними вимірами, зазвичай це функції та продукти. Організація з матричною структурою – це організація, що використовує множинну командну структуру, що включає в себе не лише кілька командних структур, а й відповідні механізми підтримки та пов'язану з нею організаційну культуру і модель поведінки [10].

Матрична структура в ІТ-компаніях тісно пов'язана з проектами. Для розуміння матричної структури наведемо приклад запуску нового проекту (продукту). Менеджер з нового продукту вибирається із продуктового підрозділу, а персонал із кожного функціонального підрозділу. Персонал повинен бути задіяний для проекту розробки продукту на заздалегідь визначений період часу, протягом якого співробітники звітують як перед новим менеджером по продукту, так і перед своїм функціональним менеджером. Продуктовий менеджер рідко може мати експертизу кожної з функціональних областей, які необхідні для проекту. Тому часто призначаються ще менеджери, з відповідною експертизою у функціональних галузях, які працюють із учасниками проекту із функціональних підрозділів та підзвітні продуктовому менеджеру.

Матрична структура покликана подолати такі недоліки продуктової структури як дублювання функціональних ресурсів та потенційний дисбаланс у розподіл функціональних ресурсів за продуктовими підрозділами. У разі, якщо організація має матричну структуру, кожний функціональний підрозділ стає загальним ресурсом для всіх продуктивних підрозділів, цей загальний ресурс можна використовувати при необхідності. Збереження функціональних підрозділів забезпечує постійний розвиток та систематизацію функціонального досвіду та навичок.

Зазначимо особливості матричної структури у різних типах ІТ-компаній. Так у продуктових ком-

паніях матриця характеризується достатньою стабільністю та змінюється відносно рідко. В аутсорсингових компаніях матриця навпаки схильна до дуже частих реорганізацій, оскільки проекти в аутсорсингових компаніях можуть бути не тільки довго- і середньостроковими, а й короткостроковими. Наприклад, проект тривалістю 3 місяці не є такою вже рідкістю. Для аутсорсингових компаній нерідко трапляються ситуації, коли функціональні фахівці працюють над кількома проектами одночасно. Таким чином компанія може гнучкіше розподіляти ресурси та гарантувати повну зайнятість фахівцям.

Однією з проблем матричної структури є фактична наявність двох менеджерів, перед якими повинен звітувати співробітник. Таким чином можливі ситуації з конфліктом цілей/завдань. Насправді ж у ІТ-компаніях ця проблема не стоїть так гостро, як могло б здатися на перший погляд. Менеджером, який розподіляє поточні завдання та контролює їх виконання, зазвичай є продуктивний менеджер. Функціональний менеджер частіше діє, більше спираючись на авторитет і лідерство, ніж на формальну владу. Його завдання не керувати проектом, а направляти з ціллю уникнення відомих можливих помилок та покращення ефективності, забезпечувати корпоративні стандарти у своїй функціональній галузі, а також накопичувати та узагальнювати досвід. Крім того в ситуації з частою зміною проектів або роботи над кількома проектами одночасно, наявність функціональної ієрархії, яка не схильна до таких частих змін, є для співробітника деякою стабільною основою, яка дозволяє адаптуватися до постійних змін, притаманних матричній структурі.

Іншими недоліками є можливі конфлікти за функціональні ресурси та залучення до проекту більшої кількості керуючого персоналу, ніж це характерно для інших типів організаційних структур. Однак за фактом недоліки є просто зворотнім боком переваг. Наприклад, конфлікти за функціональні ресурси є наслідком відсутності дублювання. Такі конфлікти потребують додаткового менеджменту, але загалом вони можуть бути відносно легко вирішені за наявності чіткого розуміння пріоритетизації проектів на різних стадіях їх розвитку. Що стосується більшої кількості менеджерів, то на зустрічах, присвячених конкретним проблемам або на щоденних зустрічах персоналу проекту можуть траплятися ситуації, коли кількість менеджерів приблизно до-

рівнює кількості інженерів та інших функціональних працівників. Але насправді ситуація не настільки погана, оскільки менеджери зазвичай залучені до більшої кількості проектів та зустрічі / обговорення займають значну частину робочого часу менеджера на відміну від розробника / тестувальника / дизайнера. Тобто охоплення контролем хоч і відрізняється від більш традиційних організаційних структур, але не так радикально, як могло б здатися на перший погляд.

Мабуть, більш істотним недоліком матричної структури з частими змінами є те, що багатьом працівникам просто складно працювати в такому нестабільному оточенні, що призводить до невдоволення роботою і як наслідок може призвести до великої плинності кадрів.

Зазначимо ще одну тенденцію, яка виникла останнім часом серед аутсорсингових компаній через зростання конкуренції. Компанії все частіше пропонують так звані Productize Service Offerings [11]. Перекладемо це як продуктову пропозицію послуг. Компанія розробляє не кінцевий продукт, а таке рішення, яке відносно легко адаптується до потреб інших компаній (клієнтів) і вбудовується в їх програмні продукти. Як приклад можемо навести персоналізовану доставку інформації про пропозиції компанії, що базується на сегментації користувачів або використання рішень на основі штучного інтелекту для аналізу даних компанії. Таким чином компанія зосереджується на виробництві якогось рішення, якого немає у конкурентів, але яке потенційно необхідне великому числу клієнтів. Це рішення вбудовується в програмні продукти компаній та за необхідності адаптується до унікальних вимог клієнта. За наявності такої бізнес-моделі матрична структура є майже необхідністю. Проекти впровадження для Productize Offerings в середньому займають менше часу, ніж типові аутсорсингові проекти. І швидкість впровадження часто є ключовою вимогою клієнтів. У такому разі розмір команди може бути такий самий, як для типового аутсорсингового проекту при більш стислих термінах. При такому підході компанія матиме кілька продуктових команд, які займаються впровадженням, а також команду, яка займається розробкою самого рішення (так звана core team). Таким чином, структура core team є досить стабільною, а ось продуктові команди постійно реорганізуються в залежності від клієнта. Хоча іноді трапляється, що окремі члени core team

можуть бути включені також до продуктивних команд деяких проектів. У разі, якщо компанія має кілька різних продуктивних пропозицій послуг, окрема команда розробки (core team) створюється для кожної продуктової пропозиції.

Зазначимо, що ІТ-компанії досить швидко переймають найкращі практики одна в одній. Це можливо за рахунок того, що різні компанії досить часто бувають залучені в одні й ті ж проекти, внаслідок чого потрібне узгодження підходів під час роботи над проектами. Також компанії та їхні співробітники активно обмінюються знаннями на спеціалізованих конференціях. Як приклад таких конференцій можна навести конференцію PM day. Таким чином виходить, що в рамках ІТ-галузі за фактом вже працює моніторинг застосовуваних рішень та пошук та впровадження найкращих, що не є характерним для підприємств інших галузей України.

Висновки

У статті досліджено особливості та динаміку розвитку організаційних структур підприємств ІТ-галузі, а також динаміку використання ними різних програмних продуктів, які важливі для виробничого процесу та організації управління підприємством. Виявлено, що перехід до матричної організаційної структури є очевидною тенденцією останніх років. Особливо характерний такий перехід для аутсорсингових ІТ-компаній великого та середнього розміру. Також зазначено, що ІТ-сектор відрізняється тим, що компанії не бояться ділитися знаннями про найкращі практики і як наслідок найкращі практики досить швидко поширюються серед підприємств цієї галузі. До напрямів подальших досліджень можна віднести виявлення тенденцій в організаційному дизайні підприємств інших галузей економіки України.

Список використаних джерел:

1. Данич В.Н. Моделирование быстрых социально-экономических процессов. – Луганск: изд. ВНУ им. В. Даля, 2004. – 304 с.
2. Данич В. Н. Объектно-ориентированные модели социально-экономических систем в задачах выбора предпочтительных информационно-управленческих архитектур. // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. , вып. 3 / Под ред. д. э. н. , проф. Ю. Г. Лысенко. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2000. – с. 245–254
3. Даніч В.М. Стан і динаміка розвитку інформаційно-управлінських архітектур підприємств регіону /

В.М. Данич, С.М. Танченко // Сіверянський літопис, Чернігів: Вид. ЧДІЕіУ, 2002, №3. – с. 190–198

4. Данич В.Н. Объектно–ориентированные модели и технологии в проектировании информационно–управленческих архитектур малого бизнеса / В.Н. Данич, В.А. Юрков, Д.А. Юрков // Весник ВНУ. – 2002. – №4(50). – с. 205–270.

5. Рамазанов С.К. Глобализация как фактор динамики информационно–управленческих архитектур. / С.К. Рамазанов, В.Н. Данич, С.М. Танченко // Прометей. Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк, 2003, №3(12). – с. 243–253.

6. Данич В.Н. Реляционные модели и базы данных информационно–управленческих архитектур / В.Н. Данич, Н.А. Митина, И.С. Хрестина // Весник ВНУ им. В. Даля, Луганск: изд. ВНУ им. В. Даля, 2003, №7(65). – с. 119–131.

7. Данич В.Н. Мониторинг информационно–управленческих архитектур в системе структурно–информационного менеджмента / В.Н. Данич, А.Е. Дробышевская, С.М. Танченко // Весник ВНУ им. В. Даля, Луганск: изд. ВНУ им. В. Даля, 2004, №11(81). – с. 78–93.

8. Данич В.Н. Структурно–информационный менеджмент в стратегическом управлении предприятием / В.Н. Данич, С.М. Танченко, И.С. Хрестина // Стратегія економічного розвитку України. – Київ.: Видавництво КНЕУ, № 16, 2005. – с. 64–71.

9. Данич В.Н. Динамика развития информационно–управленческих архитектур предприятий торговли / В.Н. Данич, М.К. Демин, Н.В. Клепакова // Вестник ВНУ им. В. Даля, №11 (117), ч.2. – Луганск: Изд. ВНУ им. В. Даля, 2007. – с. 300–307.

10. Davis S.M., Lawrence P.R. Matrix. – MA: Addison–Wesley, 1977.

11. Di Giorgio M. How to Productize Service Offerings for Software Companies – [Electronic resource]. – URL: <https://www.tekstack.com/2023/02/12/productized-service-offerings-for-software-companies/>

References:

1. Danych V.M. Modeling of fast social–economic processes. – Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2004. – 304p.

2. Danych V.M. Object oriented models of social–economic systems in tasks of the choice of best information–management architectures // Models of management in free–market economy: Collection of scientific works, No 3 / Edited by doctor Y. H. Lysenko. – Donetsk: Don NU publishing, 2000. – p. 245–254

3. Danych V.M. State and evolution dynamics of information–management architectures of enterpris–

es of the region / V.M. Danych, S.M. Tanchenko // Siverians'kyu litopys, Chernihiv: ChDIEiU publishing, 2002, №3. –s. 190–198

4. Danych V.M. Object–oriented models in technologies of designing of information–management architectures of small business enterprises / V.M. Danych, V.A. Yurkov, D.A. Yurkov / Visnyk of V.Dahl SNU, Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2002, №4(50). – с. 205–70.

5. Ramazanov S.K. Globalization as a factor of dynamism of information–management architectures / S.K. Ramazanov, V.N. Danych, S.M. Tanchenko / Prometheus. Regional collection of scientific works. – Donetsk, 2003, №3(12). – p. 243–253.

6. Danych V.M. Relational models and databases of information–management architectures / V.N. Danych, N.A. Mytyna, Y.S. Khrestyna // Visnyk of V.Dahl SNU, Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2003, №7(65). – p. 119–131.

7. Danych V.M. Information–management architectures monitoring in the system of structural–information management / V.N. Danych, A.E. Drobyshevskaya, S.M. Tanchenko // Visnyk of V.Dahl SNU, Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2004, №11(81). – p. 78–93.

8. Danych V.M. Structural–information management in enterprise strategic management / V.N. Danych, S.M. Tanchenko, Y.S. Khrestyna // Strategy of economic development of Ukraine, Kyiv: KNEU publishing, № 16, 2005. – p. 64–71

9. Danych V.M. Dynamics of development of information–management architectures of trade enterprises / V.N. Danych, M.K. Demyn, N.V. Klepakova // Visnyk of V.Dahl SNU, Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2007. – p. 300–307.

10. Davis S.M., Lawrence P.R. Matrix. – MA: Addison–Wesley, 1977.

11. Di Giorgio M. How to Productize Service Offerings for Software Companies – [Electronic resource]. – URL: <https://www.tekstack.com/2023/02/12/productized-service-offerings-for-software-companies/>

Дані про автора

Дьомін Максим Костянтинович,

к. т. н., доц., докторант Державного науково–дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки
email: maksym.dyomin@gmail.com

Data about the author

Maksym Domin,

PhD in Information Technologies, doctoral student of State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
email: maksym.dyomin@gmail.com

Впровадження системи управління якістю в сфері туризму

Предметом дослідження є система управління якістю в сфері туризму.

Метою дослідження є впровадження системи 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 розглянуто етапи розробки, створення та впровадження системи управління якістю. Окреслені цінності для туристичного підприємства. Охарактеризовані заходи діяльності туристичного підприємства щодо розробки та впровадження системи управління якістю. Визначені основні вимоги до туристичних послуг та умов обслуговування.

Висновки. Сталого розвитку сфери туризму в Україні можна досягти при впровадженні результативного управління в туристичних підприємствах, забезпечення потреб та очікувань споживачів туристичних послуг та інших зацікавлених сторін в довгостроковій перспективі. З цією метою пропонується впровадження в сфері туризму України системи управління якістю за розширеною моделлю, заснованої на процесному підході, з використанням елементів інтегрованого управління якістю. В умовах постійного змінювання та невизначеності середовища, туристичне підприємство має регулярно відслідковувати, вимірювати, аналізувати та оцінювати свою діяльність. Вище керівництво організації має встановити та підтримувати процеси моніторингу організаційного середовища, збору та управління інформацією, необхідною для: визначення та розуміння як поточних, так і майбутніх потреб, очікувань основних зацікавлених осіб туристичного підприємства; оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; визначення потреб при розгляді альтернативних, конкурентоздатних та нових туристичних продуктів; оцінки існуючих та нових ринків в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму; оцінки впроваджених та новітніх технологій туристичного обслуговування.

Ключові слова: підприємство, туристичні послуги, система управління якістю, менеджмент, ризик, ефективність, інформація, інновації, конкурентоспроможність, фінанси.

КРАМЧЕНКО Р. А.

Implementation of the quality management system in the field of tourism

The subject of the study is the quality management system in the field of tourism.

The purpose of the study is the introduction of the quality management system in the field of tourism.

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

Work results. The article discusses the stages of development, creation and implementation of the quality management system. Values for a tourist enterprise are outlined. The activity measures of the tourist enterprise regarding the development and implementation of the quality management system are characterized. Basic requirements for tourist services and service conditions are defined.

Conclusions. Sustainable development of the tourism sector in Ukraine can be achieved by implementing effective management in tourism enterprises, ensuring the needs and expectations of consumers of tourism services and other interested parties in the long term. For this purpose, it is proposed to introduce a quality management system based on an extended model based on a process approach, using elements of integrated quality management, in the field of tourism of Ukraine. In the conditions of constant change and uncertainty of the environment, the tourism enterprise must regularly monitor, measure, analyze and evaluate its activities. The top management of the organization must establish and support the processes of monitoring the organizational environment, collecting and managing information that necessary for: determining and understanding both current and future

needs, expectations of the main stakeholders of the tourism enterprise; assessment of strengths and weaknesses, opportunities and threats; determining needs when considering alternative, competitive and new tourist products; assessments of existing and new markets for inbound, outbound and domestic tourism; evaluations of implemented and latest technologies of tourist service.

Keywords: *enterprise, tourist services, quality management system, management, market, efficiency, information, innovation, competitiveness, finance.*

Постановка проблеми. Для більшості країн в'їзний туризм перетворюється на ключове джерело доходів від експорту. Частка туризму у валовому внутрішньому продукті провідних країн світу становить за приблизними оцінками від 7% до 8%. У цьому контексті Україна має потужний потенціал для розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, а саме: географічне розташування, багата культурно-історична спадщина, природні та природно-рекреаційні ресурси, однак вона посідає незначне місце на світовому туристичному ринку. На перший план виходить проблема забезпечення конкурентоздатності туристично-рекреаційного комплексу України, яке безпосередньо пов'язане з впровадженням у національну туристичну сферу системи управління якістю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові праці Л. Басовського, О. Бейдика, А. Грехема, М. Денисенка, К. Коча, І. Мейланової, М. Самуеля, К. Хьюберта, М. Шаповала та ін. поклали початок вивченню проблеми управління якістю у сфері туризму. Проте, управління якістю туристичного продукту розглядається без врахування спроможності сфери туризму країни надавати якісні туристичні послуги та впливу на цей процес системи управління якістю і тому потребує подальших досліджень.

Мета статті – впровадження системи управління якістю в сфері туризму.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток туризму України в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється та долає період макроекономічної фінансово-економічної нестабільності, висуває вимоги поліпшення якості туристичного продукту та обумовлює впровадження системи управління якістю.

Переваги на конкурентному ринку міжнародного туризму можна досягти за умови впровадження інтегрованих систем управління, використовуючи в системі управління якістю поряд із стандартами серії ISO 9000 інших стандартів. Першочерговим є вирішення питання щодо задоволення споживачів туристичного продукту.

Процедура формування системи управління якістю туристичного підприємства включає відповідні етапи її розробки, створення та впровадження.

Перший етап – прийняття керівництвом туристичного підприємства рішення про впровадження системи управління якістю, призначення відповідального за процес, на якого буде покладено загальну відповідальність за процес, спрямування та контролювання діяльності щодо його функціонування.

Другий етап – створення робочої групи для розробки і впровадження системи управління якістю, затвердження календарного плану впровадження цієї системи. До складу робочої групи входять: відповідальний за процес; відповідальні за процеси – керівники структурних підрозділів по усіх напрямках діяльності туристичного підприємства; заступник директора з фінансово-економічних питань.

Третій етап – інформація співробітників туристичної організації щодо переваг системи управління якістю.

Четвертий етап – планування діяльності по впровадженню системи якості. При плануванні системи управління якістю доцільно використовувати стратегічні, тактичні та оперативні плани. До продуктів стратегічного планування відносять: формулювання місії, бачення, цінностей; настановних принципів системи управління якістю; структуру управління в туристичній організації; аналіз ситуації на туристичному ринку; план дій; планування фінансів та ресурсів; оцінювання. Тактичні плани системи управління якістю містять тактичні цілі, розподіл відповідальності і повноважень, необхідні ресурси, терміни розробки, визначення інструментів моніторингу та перевірки, контрольні точки на стадіях розробки, перелік методик процесів, методи коригування плану системи управління якістю, методи перевірки досягнення поставлених цілей.

П'ятий етап – аналіз фактичного стану діючої документації, її складу і змісту; визначення переліку процесів системи управління якістю туристичного оператора.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На шостому етапі розробляється і впроваджується документація системи управління якістю туристичного підприємства, оперативного впровадження та організації аудиту системи управління якістю.

У сучасній теорії управління визначення цінностей є одним з основних продуктів стратегічного планування.

Цінності для туристичного підприємства включають такі позиції:

1) орієнтація за споживача – кожний споживач комплексного туристичного продукту гідний пошани та належного обслуговування з боку співробітників туристичного оператора та співпрацюючих з ним туристичних агентів на всіх етапах реалізації комплексної туристичної послуги;

2) відкритість – споживачі, партнери, власники та суспільство повинні отримувати достовірну інформацію щодо результатів роботи туристичного підприємства. Кожний працівник має право на отримання інформації, потрібної для його ефективної діяльності;

3) професійність та відповідальність – відповідальність перед споживачами, партнерами та суспільством за якість туристичних послуг та їх безпечність. Високий професіоналізм, відповідальність, ініціативність та доброзичливість є гарантією якісного обслуговування туристів та основою взаємовигідного співробітництва з туристичними агентами та контрагентами;

4) орієнтація на інновації – розширення напрямів та видів діяльності туристичного підприємства щодо освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних та телекомунікаційних технологій, сучасні форми організаційно-управлінської діяльності.

Керівництво туристичного підприємства повинне продемонструвати наявність своїх зобов'язань щодо розроблення та впровадження системи управління якістю та постійного покращення її результативності через такі заходи: інформування в організації важливості задоволення вимог замовника, а також законодавчих і регламентувальних вимог; формування політики у сфері якості; забезпечення встановлення цілей у сфері якості; критичне аналізування з боку керівництва; забезпечення ресурсами; вжиття заходів із збереження цілісності системи управління якістю під час планування та впровадження змін до неї.

Проектування контролю якості передбачає: визначення ключових позицій в процесі обслугову-

вання, які суттєво впливають на характеристики туристичної послуги; визначення методів коректування характеристик туристичних послуг; визначення методів оцінки характеристик послуг, що контролюються. Процеси життєвого циклу комплексного туристичного продукту повинні визначати основні вимоги до туристичних послуг та умов обслуговування. До таких вимог відносяться: відповідність призначенню; безпечність; точність та своєчасність виконання; ергономічність; комфортність; етичність; інформаційність та доступність. До додаткових вимог до процесу надання туристичних послуг відносяться: категорія, тип, кількість та пропускна спроможність об'єктів туристичної індустрії (засобів розміщення, гірськолижних трас, пляжів тощо); кількість, професійний рівень та компетентність персоналу, необхідного для обслуговування туристів на кожному етапі надання комплексної туристичної послуги; зобов'язання виконавців та співвиконавців туристичних послуг із належного їх надання у відповідності до укладених договорів, враховуючи умови відшкодування збитків. Основна увага має приділятися безпечності туристичного продукту. Потенційна загроза безпеці часто визначає вибір напрямку подорожі для туристів більшості країн. При міжнародному дослідженні Risk Map враховуються крадіжки, дрібна злочинність, напади, викрадення, пошкодження майна і обман, злочини із застосуванням насильства та небезпека терористичних актів.

При управлінні процесом актуалізації, перегляду, контролю, розробки, узгодження документації системи управління якістю на туристичному підприємстві необхідний такий розподіл повноважень та відповідальності:

- директор туристичного підприємства – затверджує документи;

- уповноважений представник керівництва з якості (заступник директора) – забезпечує актуалізацію, перегляд, контроль, розробку, узгодження, перевірку документів системи управління якістю та узгодження організаційно-розпорядчих документів;

- керівники структурних підрозділів – розробляють та узгоджують проекти та забезпечують підготовку документів з питань, які входять до їх компетенції; несуть відповідальність за розробку, актуалізацію, зміну документів;

- спеціаліст з якості – відповідає за своєчасне внесення змін у документацію по системі управ-

ління якістю, її ідентифікацію, реєстрацію, тиражування, розподілення, облік, зберігання оригіналів та їх вилучення.

Висновки

Сталого розвитку сфери туризму в Україні можна досягти при впровадженні результативного управління в туристичних підприємствах, забезпечення потреб та очікувань споживачів туристичних послуг та інших зацікавлених сторін в довгостроковій перспективі. З цією метою пропонується впровадження в сфері туризму України системи управління якістю за розширеною моделлю, заснованої на процесному підході, з використанням елементів інтегрованого управління якістю. В умовах постійного змінювання та невизначеності середовища, туристичне підприємство має регулярно відслідковувати, вимірювати, аналізувати та оцінювати свою діяльність. Вище керівництво організації має встановити та підтримувати процеси моніторингу організаційного середовища, збору та управління інформацією, необхідною для: визначення та розуміння як поточних, так і майбутніх потреб, очікувань основних зацікавлених осіб туристичного підприємства; оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; визначення потреб при розгляді альтернативних, конкурентоздатних та нових туристичних продуктів; оцінки існуючих та нових ринків в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму; оцінки впроваджених та новітніх технологій туристичного обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Бейдик О. О. Словник–довідник з географії туризму, рекреології та рекреаційної географії. К.: Палітра, 1998. 316 с.
2. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг у сферах послуг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.
3. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець–Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Лазур С.П., Важинський Ф.А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2019. – 258 с.
5. 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.

неджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

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. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
9. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюх Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
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. Beydyk, O. O. (1998). Slovnyk–dovidnyk z heohrafiyi turyzmu, rekreolohiyi ta rekreatsiyanoi heohrafiyi [Dictionary–handbook on the geography of tourism, recreology and recreational geography]. Kyiv: Palitra. [in Ukrainian].
2. Vachevskyy, M. V., & Skotnyy, V. H. (2004). Marketing u sferakh posluh [Marketing in the sphere of services]: Teaching manual. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh I prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., 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].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vyynyknennya 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. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. 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].

9. 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].

10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny

[Features of functioning of machine–building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

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

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu 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].

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

Дані про автора

Крамченко Ростислав Анатолійович,

к.е.н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

e-mail: rostkram65@ukr.net

Data about the author

Rostyslav Kramchenko,

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Lviv branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

УДК 339.9:005.332.4–027.3–027.543

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506804>

МОЛНАР О. С.

ЯРЕМА Т. В.

БЕЛЕНЬ М. В.

Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств

Предметом дослідження є фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств.

Метою дослідження є виявлення особливостей міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств.

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

Результати роботи. У статті наведені фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств. Окреслені головні принципи міжнародної торгівлі. Розглянуто основні види експорту, імпорту товарів та послуг України. Охарактеризовано особливості міжнародної торгівлі України з іншими країнами.

Висновки. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств є ключовими елементами, що визначають можливості підприємств у глобальному ринковому просторі. Різні фактори впливають на конкурентоспроможність продукції і їх аналіз є важливим інструментом для створення ефективної бізнес-стратегії та підвищення ефективності виробництва. Одним з факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, є якість. Якість продукції визначає здатність підприємств задовольнити потреби та очікування клієнтів. Висока якість продукції дозволяє підприємствам диференціюватися від конкурентів і створювати унікальну пропозицію, здатну залучити і утримати клієнтів. Іншим важливим фактором є ціна. Конкурентоспроможність продукції залежить від здатності підприємств пропонувати продукцію за помірною ціною. Вартість продукції повинна відповідати його якості і бути доступною для покупців. Оптимальне співвідношення ціни та якості може забезпечити підприємствам конкурентну перевагу на міжнародному рівні. Глобалізація вимагає від підприємств вміння конкурувати в міжнародному масштабі. Це може включати аналіз конкурентів, вивчення потреб міжнародних клієнтів та адаптацію до різних правових та культурних контекстів. Розуміння міжнародного ринку і пристосування до нього є важливими факторами успіху на міжнародному рівні. Всі ці фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність продукції підприємств. Розуміння і аналіз цих факторів дозволяють визначити стратегію розвитку і підвищити шанси успішної конкуренції на міжнародному ринку. Міжнародна торгівля України з іншими країнами є важливим елементом сучасної економіки країни. Вона сприяє розвитку підприємництва, створенню нових робочих місць, розширенню масштабів виробництва та підвищенню життєвого рівня населення. Україна продовжує активно розвивати свої міжнародні торговельні відносини, диверсифікувати товарні напрямки та постійно вдосконалювати умови для залучення іноземних інвестицій. В цілому, міжнародна торгівля України має свої особливості, які вимагають врахування економічних, політичних та конкурентних факторів для забезпечення стабільного та ефективного розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни.

Ключові слова: міжнародна торгівля, ринок, підприємство, конкурентоспроможність, продукція, менеджмент, маркетинг, інновації, інформація, фінанси.

MOLNAR O. S.
YAREMA T. V.
BELEN M. V.

Factors of international competitiveness of enterprise products

The subject of the study is the factors of international competitiveness of enterprise products.

The purpose of the study is to identify the features of the international competitiveness of enterprise products.

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

Work results. The article presents the factors of international competitiveness of enterprise products. The main principles of international trade are outlined. The main types of export, import of goods and services of Ukraine are considered. The peculiarities of Ukraine's international trade with other countries are characterized.

Conclusions. Factors of international competitiveness of enterprise products are key elements that determine the capabilities of enterprises in the global market space. Various factors affect the competitiveness of products, and their analysis is an important tool for creating an effective business strategy and increasing production efficiency. One of the factors affecting the competitiveness of products

is quality. Product quality determines the ability of enterprises to meet the needs and expectations of customers. The high quality of products allows enterprises to differentiate themselves from competitors and create a unique offer capable of attracting and retaining customers. Another important factor is the price. The competitiveness of products depends on the ability of enterprises to offer products at a reasonable price. The price of the product must correspond to its quality and be affordable for buyers. The optimal ratio of price and quality can provide enterprises with a competitive advantage at the international level. Globalization requires enterprises to be able to compete on an international scale. This may include analyzing competitors, studying the needs of international customers, and adapting to different legal and cultural contexts. Understanding the international market and adapting to it are important factors for success at the international level. All these factors are interrelated and affect the competitiveness of enterprise products. Understanding and analyzing these factors allows you to determine the development strategy and increase the chances of successful competition on the international market. Ukraine's international trade with other countries is an important element of the country's modern economy. It contributes to the development of entrepreneurship, the creation of new jobs, the expansion of the scale of production and the improvement of the standard of living of the population. Ukraine continues to actively develop its international trade relations, diversify product lines and constantly improve the conditions for attracting foreign investments. In general, the international trade of Ukraine has its own characteristics, which require taking into account economic, political and competitive factors to ensure the stable and effective development of the country's foreign economic relations.

Keywords: international trade, market, enterprise, competitiveness, production, management, marketing, innovations, information, finance.

Постановка проблеми. Сучасні процеси глобалізації світової економіки привели до посилення конкуренції як на світових, так і на внутрішньому ринку України. В умовах відкритої економіки України, її переходу на ринкові методи і форми господарювання особливо чітко виявилася неконкурентоспроможність продукції, про що переконливо свідчать низька активність вітчизняних товаровиробників у зовнішньоекономічній діяльності, нераціональна товарна структура українського експорту. Розв'язання даної проблеми можливе тільки на основі якісних оцінок міжнародної конкурентоспроможності продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різним аспектам проблеми міжнародної конкурентоспроможності присвячені праці вітчизняних економістів, таких як Буркинський Б.В., Диленко В.А., Макогон Ю.В., Чернега О.Б., а також вчених закордонних країн: Мінцберга Г., Портера М., Тейлора Ф., Уотермена Р. та інших. Однак, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти оцінки конкурентоспроможності продукції, як врахування особливостей міжнародної конкуренції, особливостей споживчої поведінки і ролі економічних інтересів імпортерів та експортерів продукції і тому вони потребують подальших досліджень.

Мета статті – виявлення особливостей міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств.

Виклад основного матеріалу. Правильно організована міжнародна торгівля може принести користь всім сторонам, сприяти економічному розвитку та підвищенню життєвого рівня населення. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств наступні: 1) якість продукції: висока якість та надійність продукції можуть стимулювати попит на товари підприємства на міжнародних ринках; 2) ціна: конкурентоспроможні ціни можуть залучати клієнтів у порівнянні з конкурентами; 3) інновації: вміння швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові технології, які можуть забезпечити перевагу підприємства; 4) виробнича ефективність: здатність виробляти продукцію високої якості з використанням мінімального обсягу ресурсів, таких як праця, матеріали і технології, може знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність; 5) маркетинг та дистрибуція: можливості ефективного маркетингу та розподілу продукції можуть допомогти підприємствам залучати нових клієнтів та збільшувати частку ринку; 6) логістика та постачання: ефективна логістика та ланцюжок постачання можуть забезпечити швидку доставку продукції клієнтам та підтримувати належний рівень запасів; 7) бренд та репутація: сильний бренд та позитивна репутація можуть сприяти підприємствам в створенні переваги на ринку та збільшенні довіри клієнтів; 8) доступ до ресурсів: здатність доступу

до необхідних ресурсів, таких як сировина, технології та фінансування, може мати важливе значення для конкурентоспроможності підприємств; 9) регуляторне середовище: чіткі та прогнозовані правила та регулювання можуть сприяти розвитку інвестицій та підприємництва в країні; 10) рівень освіти та кваліфікації робочої сили: високий рівень освіти та навичок робочої сили може забезпечити підприємствам конкурентну перевагу у виробництві товарів та послуг. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств є ключовими елементами, що визначають можливості підприємств у глобальному ринковому просторі. Різні фактори впливають на конкурентоспроможність продукції і їх аналіз є важливим для створення ефективної бізнес-стратегії та підвищення ефективності виробництва.

Міжнародна торгівля включає обмін товарів і послуг між країнами, який базується на принципах спеціалізації та конкуренції. Кожна країна має свої переваги і недоліки виробництва, що стимулює взаємну торгівлю для задоволення потреб населення. Головними принципами міжнародної торгівлі є відкритість, взаємовигідність, рівність умов торгівлі та використання механізмів міжнародного законодавства для врегулювання конфліктів. Сучасні технології та Інтернет дозволяють значно спростити процеси міжнародної торгівлі. Електронна комерція відкриває нові можливості для підприємців та споживачів, дозволяючи здійснювати купівлю, продаж товарів та послуг через Інтернет. Це сприяє ширшому доступу до ринків, зниженню витрат та підвищенню ефективності торгівлі. Але, не дивлячись на виклики, міжнародна торгівля продовжує розвиватися, формуючи нові глобальні ланцюжки постачання та забезпечуючи економічне зростання.

Міжнародна торгівля України з іншими країнами є однією з ключових економічних галузей країни. Вона становить суттєву частку у ВВП України і має велике значення для забезпечення зростання економіки та розвитку держави в цілому. Україна має розвинуту систему зовнішньоекономічних зв'язків з багатьма країнами світу. Основні партнери в міжнародній торгівлі для України є Європейський Союз, США, Китай та багато інших країн. Це дає Україні можливість ефективно реалізовувати свій експортний потенціал і забезпечувати необхідні імпортні товари і послуги для внутрішнього ринку. Ос-

новні види товарів, які Україна експортує, включають продукти сільського господарства, метали і металопродукцію, хімічну продукцію, машини і обладнання, текстиль та взуття, електроніку та багато інших. Україна також є великим постачальником зерна, соняшникової олії, сталі та інших стратегічно важливих товарів. Україна також активно імпортує товари для свого внутрішнього ринку. Серед основних імпортних товарів можна виділити енергетичні ресурси, сировину для промисловості, хімічні речовини, машини і обладнання, автомобілі та інші товари. Ці товари необхідні для задоволення попиту на внутрішньому ринку та підтримання економічного зростання. Надання послуг є ще однією важливою галуззю міжнародної торгівлі України. Українські компанії активно пропонують свої послуги у галузях інформаційних технологій, фінансового консалтингу, туризму, освіти та багатьох інших. Це допомагає розширити сферу діяльності українських підприємств за межами країни та сприяє залученню іноземних інвестицій.

Міжнародна торгівля в Україні з іншими країнами відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. Цей процес включає в себе низку наступних характеристик: 1) Україна є активним учасником світового торгового ринку; 2) орієнтація української зовнішньоекономічної діяльності на диверсифікацію торгових партнерів; 3) механізм регулювання зовнішньої торгівлі України заснований на підписаних угодах з іншими країнами; 4) конкуренція на міжнародному торговому ринку ставить перед українськими експортерами виклики. Необхідно не лише забезпечити конкурентоспроможність товарів, але й дотримуватися вимог міжнародних торговельних стандартів; 5) розвиток цифрової торгівлі є однією з актуальних тенденцій, що впливають на міжнародну торгівлю України. Усі ці особливості свідчать про те, що міжнародна торгівля України з іншими країнами є складним та багатограним процесом, що вимагає постійного аналізу та адаптації до змін на світовому ринку.

Висновки

Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств є ключовими елементами, що визначають можливості підприємств у глобальному ринковому просторі. Різні фактори впливають на конкурентоспроможність продук-

ції і їх аналіз є важливим інструментом для створення ефективної бізнес-стратегії та підвищення ефективності виробництва. Одним з факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, є якість. Якість продукції визначає здатність підприємств задовольнити потреби та очікування клієнтів. Висока якість продукції дозволяє підприємствам диференціюватися від конкурентів і створювати унікальну пропозицію, здатну залучити і утримати клієнтів. Іншим важливим фактором є ціна. Конкурентоспроможність продукції залежить від здатності підприємств пропонувати продукцію за помірною ціною. Вартість продукції повинна відповідати його якості і бути доступною для покупців. Оптимальне співвідношення ціни та якості може забезпечити підприємствам конкурентну перевагу на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 119–122.
2. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
3. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Лазур С.П., Важинський Ф.А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2019. – 258 с.
4. 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 ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
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. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 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., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

9. 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.

10. 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.

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.

References:

1. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [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. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into

account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

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 Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [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., & 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].

10. 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].

11. 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].

12. 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 економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

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

Ярема Томаш Васильович,

доктор філософії, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

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

Белень Мілан Вікторович,

аспірант, ВНЗ «Національна академія управління»

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

Data about the authors

Oleksandr Molnar,

Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhhorod National University

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

Tomash Yarema,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhhorod National University

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

Milan Belen,

Postgraduate, National Academy of Management

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

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 658.17

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11508951>

ПЕТРИНЯК У. Я.

ПАСІЧНИК Б. Р.

Підтримка структурних змін менеджменту у регіонах – як фактор конкурентоспроможності України

Предмет дослідження. У статті розглянуто структурні зміни системи менеджменту у регіонах – як фактор конкурентоспроможності та галузеву структуру господарської діяльності України, де у сучасних умовах зростає залежність динаміки та ефективності конкурентоспроможності від системи стимулювання робочої сили, культури взаємовідносин персоналу зі споживачами, ступеня залученості у процеси обслуговування і т. д.

Методи дослідження. Обґрунтовано управління змінами як спеціальної управлінської технології, що сприятиме підвищенню рівня ефективності та результативності з врахуванням позитивного іміджу на ринку в галузі.

Результати роботи. Питання конкурентоспроможності набули стратегічного значення в умовах ринкової економіки та воєнного стану і залишаються недостатньо дослідженими з точки зору галузевої специфіки, оскільки не розроблено чітких механізмів виходу підприємства на нові глобальні ринки, не визначено і не обґрунтовано факторів впливу на основні елементи конкурентоспроможності, не обґрунтовано інструментарію оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Розширення географії європейських поставок української продукції, розробка системи визначення митної вартості товарів під час експорту для недопущення їх необґрунтованого заниження визначає основні недоліки та переваги менеджменту підприємств у конкурентній боротьбі. Стимулювання до інноваційного розвитку та позицій структурних змін сприяє приватизація, процеси демонополізації та формування численних суб'єктів ринкового господарювання орієнтованих на попит та конкуренцію.

Висновки. Охарактеризовано також завдання та проекти в регіонах з врахуванням конкуренції застосування сучасних інформаційно креативних технологій. Реалізація підходів до структурних змін управління заснована на навиках глибоких знань орієнтації в мінливу ситуацію і складні положення.

Ключові слова: структурні зміни, менеджмент, проект, управлінська технологія, конкурентоспроможність, креативність.

Support for structural management changes in the regions is a factor in Ukraine's competitiveness

The subject of the study. The article examines the structural changes of the management system in the regions as a factor of competitiveness and the sectoral structure of economic activity of Ukraine, where in modern conditions the dynamics and effectiveness of competitiveness are increasingly dependent on the system of labor force incentives, the culture of staff relations with consumers, the degree of involvement in service processes, etc. d.

Research methods. Change management is substantiated as a special management technology, which will contribute to increasing the level of efficiency and effectiveness, taking into account the positive image on the market in the industry.

Work results. Issues of competitiveness have acquired strategic importance in the conditions of a market economy and martial law and remain insufficiently researched from the point of view of industry specifics, since clear mechanisms for the enterprise's entry into new global markets have not been developed, the factors influencing the main elements of competitiveness have not been defined and substantiated, and the assessment tools have not been substantiated competitiveness of domestic enterprises. The expansion of the geography of European supplies of Ukrainian products, the development of a system for determining the customs value of goods during export in order to prevent their unjustified understatement determines the main disadvantages and advantages of enterprise management in the competitive struggle. Stimulation to innovative development and positions of structural changes is facilitated by privatization, demonopolization processes and the formation of numerous market entities. management oriented to demand and competition.

Conclusions. Tasks and projects in the regions are also characterized, taking into account the competition in the use of modern information and creative technologies. The implementation of approaches to structural changes in management is based on the skills of in-depth knowledge of orientation in a changing situation and complex situations.

Keywords: structural changes, management, project, management technology, competitiveness, creativity.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних змін для сучасних підприємств інструменти ризик-менеджменту, адаптивного управління обумовлюють побудову ефективної політики держави зокрема: створення центрів управління розвитком людських ресурсів і проведення наукових досліджень у цій сфері. Складова зовнішнього середовища господарювання та формування конкурентоспроможності бюджетоутворюючих галузей дає уявлення про кількісний аспект конкуренції, а також споживчі переваги та попит. Чинники інтеграції економіки включають мінливі очікування, відносини і звичаї суспільства, де конкуренція і конкурентна боротьба є головними ознаками функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти структурних змін менеджменту у регіонах на основі креативності знайшли своє відображення у працях українських

вчених, зокрема А.А.Мазаракі, В.С. Загорського, В.В. Іванишина, Т.В. Гринько, С.В. Васильчак, Петриняк У.Я., М.В.Кравченко. Також можна відмітити і зарубіжних вчених: Л.В. Балабанова, Ж.Ж. Ламбен, Е.В. Майдебур, М. Портер, які у своїх працях висвітлювали основний категоріальний апарат поняття конкурентоспроможності менеджменту та конкурентоспроможності територій. Але, дивлячись на різноманітність досліджень у цій сфері, деякі проблеми залишаються невирішеними.

Метою статті є дослідження економічної системи, що має структурний характер і змінюється в залежності від структурної перебудови, враховуючи стадію креативного розвитку менеджменту регіонів, що дозволяє формувати внутрішньосистемні перетворення.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність управління включає цільову орієнтацію та потенціал розвитку економічної системи, її подальшого перетворення та набуття особли-

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

вих, притаманних лише цій економічній системі, конкурентних переваг. Регіони мають різний потенціал розвитку, реалізація якого дозволяє отримати довгострокові конкурентні переваги та сформуванню відповідно різну стратегічну конкурентоспроможність. Етап розвитку економіки України 2022–2023 рр, пов'язаний з воєнним станом, що гальмує членство у СОТ та активізацію на світових ринках, висуваючи якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю основних видів діяльності, насамперед бюджетотворюючих. У сучасній конкурентній боротьбі при її динамізмі перевагу має той, хто аналізує і змагається за свої конкурентні позиції. Підготовка висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівців, здатних виконувати нестандартні завдання в умовах перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структур, є однією з основних цілей їх функціонування та створення національної системи управління конкурентоспроможності щодо виробничої, товарної, регіональної та національної структури. Згідно з визначенням «національна конкурентоспроможність» – це обумовлене економічними, соціальними і політичними чинниками стійке становище країни на внутрішньому і зовнішньому ринках, здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають економіці України в умовах глобалізації [4, с. 13]. Виходячи з того, що ступінь задоволення споживача розглядається як ключовий аспект, який визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі, сучасний погляд на основні чинники задоволення споживача, такі як запобігання дефектів, удосконаленні технологічних процесів, а також у переконанні персоналу їх важливості щодо підвищення рівня конкурентоспроможності є поширеними бізнес-моделями.

Тому організаційною формою пошуку нових підходів до вирішення проблем в сфері менеджменту та публічного управління є підтримка інтелектуалізації системи менеджменту в умовах віртуалізації економічного середовища, що в свою чергу констатує: – реалізацію прийняття рішень та політик, що відбувається за планом. Пандемія COVID-19 примусила керівництво підприємств по новому глянути на цифрову трансформацію бізнес-структур. Раніше даний процес розглядався як впровадження нових інформаційних і комунікаційних технологій, то сьогодні увага до технологій замінилася, бо процеси трансформації впрова-

джуються в організації, починаючи з інформаційних процесів, через бізнес-процеси до бізнес-моделей. Передові ІТ-компанії також вимушені по новому організувати роботу персоналу, перевівши частину їх на віддалений режим праці, побудувавши нові канали взаємодії з клієнтами. Тобто цифрова трансформація – це «оцифрування» процесів управлінської та виробничої діяльності та документів щодо потенціалу цифрових технологій.

– системний аналіз сучасного менеджменту, що дозволив виявити низку ознак, що характеризують проблематику формування якісного управлінського персоналу, зокрема для інтелектуалізованої моделі управління. Для персоналу в інтелектуалізованій моделі управління характерні:

- а) високий рівень креативності;
- б) кваліфікаційна складність (інтегрованість);
- в) усвідомлення цілей своєї активності;
- г) передбачення результатів своєї діяльності;
- д) швидке створення новизни (знань);
- е) висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) і комунікабельність; відповідальність і самоконтроль; самореалізація та соціальна взаємодія; використання інформації та знань як основних засобів заробітку; формування різновиду працівника (менеджера), зайнятого «інтелектуальною» професією. Основою створення конкурентних переваг регіону виступають:

– суб'єкти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності регіону;

– суб'єкти господарської та підприємницької діяльності, функціонування яких залежить від ефективного використання сировинних, трудових та фінансових ресурсів, повноцінної інфраструктури, належної техніко-технологічної бази, здорового конкурентного середовища, наявності економічного потенціалу та передумов розвитку;

– населення регіону, до основних характеристик конкурентоспроможності якого варто віднести розвиток людського капіталу. Підвищення рівня якості життя, покращення системи соціальних послуг, капіталізацію життя праці;

– співробітництво з іншими країнами та регіонами на основі розвитку інтеграційних форм діяльності [5, с.23].

Важливим аспектом визначення рівня конкурентоспроможності є рівномірність розвитку країни в умовах воєнного стану та її окремих регіонів. Таким чином, механізми управління конкурентоспроможністю регіону – це вплив органів публіч-

ної влади і не державних структур усіх рівнів на розвиток певного регіону, які мають на меті покращання його конкурентного стану, у т.ч. шляхом підвищення конкурентоспроможності окремих суб'єктів чи їх об'єднань [3, с. 7].

Відповідно до Концепції державної регіональної політики, головним завданням є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення якості життя населення, забезпечення гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від місця його проживання. Крім того, передбачено поглиблення процесів ринкової трансформації на основі забезпечення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дієвості управлінських рішень, удосконалення діяльності органів влади та місцевого самоврядування. З цією метою на місцях розробляються та впроваджуються стратегії регіонального розвитку, що є власним документом влади, яка зобов'язується виконати певні завдання. Отже, посилення невизначеності, нестабільності, суперечливості процесів суспільства, поглиблення кризи в практично в усіх галузях, зумовленої воєнним станом, потребують одночасного врегулювання із застосуванням нових адаптивних механізмів комплексного вирішення цих проблем.

Висновки

Таким чином, підводячи підсумки можна стверджувати, що узгодженість інтересів держави та підприємств-ініціаторів сприяє розвитку ринку, що в свою чергу сприяє розвитку підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації до змін конкурентного маркетингового середовища в сучасних умовах становлення ринкових відносин і набуває все більш особливої актуальності. Поряд з викликами сучасності, перед системою публічного управління в Україні постають виклики, щодо досягнення мети щодо припинення війни, відновлення суверенітету України над окупованими територіями та їх реінтеграція; подолання кризових явищ у економічній сфері, підвищення добробуту; вироблення політики подолання структурної кризи економіки та сприяння адаптації її окремих на досягнення стратегічних цілей державної регіональної політики – формування згуртованої держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та громад, розбудову ефективного багаторівне-

вого врядування, спрямовується комплекс організаційно-функціональних механізмів управління розвитком регіонів, серед яких: стратегування, що об'єднує управлінський інструментарій розробки прогнозів, програм, планів, проектів та дозволяє забезпечувати безперервність, системність та адекватність всіх управлінських процесів щодо забезпечення комплексного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів (територіальних громад), спрямованого на ефективне використання менеджменту потенціалу територій.

Тому пріоритетними напрямками структурних змін у регіонах як економічної основи менеджменту є: зацікавленість регіонів у підвищенні ефективності бізнес-структур та вирішення на їх проблем. підтримка важливих економіко-управлінських процесів та допомога у відновленні підприємств у після воєнний період; сприяння міжкультурному розумінню та толерантності проведення кардинальних структурних перетворень української економіки; зниження енергоємності ВВП; розвиток високопродуктивних галузей, що зберегли свій виробничий та експортний потенціал; інноваційно-технологічна модернізація економіки.

Список використаних джерел:

1. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Белан О., Саврас І.З. Управління конкурентоспроможністю закладів тимчасового розміщення та харчування в контексті розвитку до умов ЄС. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2023. №3 (262). С.67–75. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21PO1=0&S21PO2=0&S21COLORTERMS=0&S21PO3=1&S21STR=%D0%9669574%2F2023%2F3.
2. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. – 350 с.
3. Дегтярьова І. Механізми управління конкурентоспроможністю регіону: сутність та місце у системі механізмів управління державою [Електронний ресурс] / І. Дегтярьова. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/4/O6.pdf>
4. Жаліло Я. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / За ред. Я. Жаліла. – К.: НІС, 2005.
5. Мокій А. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регі-

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ону: Монографія / За ред. А. Мокія, Т. Васильціва. – Львів: Ліга Прес, 2010. – 488 с.

6. Папп В.В. Факторний аналіз економічних процесів в умовах стратегічного управління / В.В.Папп, Н.Ю.Кубіній // Збірник наукових праць Одеського національного морського університету. – 2013. – No 4(45). – С. 98 – 107.

7. Черничко Т.В. Вплив стабілізації фінансової системи на розвиток реального сектору економіки України / Т.В.Черничко // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – No 1.

References:

1. Vasylychak S. V., Hnatenko I. A., Zhovniirenko O. V., RubzhanskaV. O. Modeling an innovative system of national economy management: formation of financial and human capital. Efficient economy. Dnipro, 2021. No. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.1

2. Hryenko T.V. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr. /for general ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. T. Hryenko. – Dnipro: K.O. Bila Publisher, 2023 – 350 p. – P. 50–160.

3. Degtyarova. Regional competitiveness management mechanisms: essence and place in the system of state management mechanisms [Electronic resource] / I. Degtyarova. – Access mode: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/4/06.pdf>

4. Zhalilo Ya. Competitiveness of the economy of Ukraine in the conditions of globalization / Ed. I. Zhalila. – K.: NIS, 2005.

5. Mokii A. Strategy and mechanisms of strengthening the spatial and structural competitiveness of the re-

gion: Monograph / Ed. A. Mokia, T. Vasylytsiva. – Lviv: Liga Press, 2010. – 488 p.

6. Papp V.V. Factor analysis of economic processes in the conditions of strategic management / V.V. Papp, N.Yu. Kubiniy // Collection of scientific papers of the Odessa National Maritime University. – 2013. – No. 4(45). – P. 98 – 107.

7. Chernychko T.V. The impact of the stabilization of the financial system on the development of the real sector of the economy of Ukraine / T.V. Chernychko // Economy. Management. Innovations. – 2014. – No. 1.

Дані про авторів

Петриняк Уляна Ярославівна,

к. е. н., докторант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету ім. О. Гончара

е –mail: yliana1234@ukr.net

ORCID ID: 0000 – 0003 – 3295 – 4792

Пасічник Богдан Романович,

аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет м. Запоріжжя, Україна

е –mail: pasichnykb1510@gmail.com

Data about the authors

Uliana Petrynyak,

PhD in Economics, associate professor, Oles Honchar Dnipro National University

е –mail: yliana1234@ukr.net

Bohdan Pasichnyk,

Graduate student of the Department of Economics, Classical Private University of Zaporizhzhia, Ukraine

е –mail: pasichnykb1510@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК: 331.101.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

ПОПРОЗМАН О. І.
МИХАЙЛОВ А. П.
ОПАНАСЕНКО О. М.

Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи сучасних тенденцій управління персоналом підприємства з метою їх оптимізації та коригування тренду розвитку.

Метою дослідження є системне теоретичне і практичне обґрунтування процесів управління персоналом підприємства та оптимізація витрат підприємства, аналіз процесів формування та використання людського капіталу.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, планування та прогнозування (статистичний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи моделювання, тощо).

Результати роботи. У результаті проведених досліджень було показано, що кожна автономна самостійна організація в галузі економіки, щоб вижити та розвиватися в сучасному конкурентному середовищі, повинна ефективно управляти своїми ресурсами зокрема трудовими, тобто виробляти товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, покращувати їх якість, урізноманітнювати асортимент товарів та послуг, знижувати витрати на виробництво одиниці продукції, збільшувати виробництво товарів та послуг і, в кінцевому підсумку, отримувати від своєї діяльності максимально високий прибуток. Мистецтво управління економікою полягає в основному в максимальному задоволенні потреб суспільства в умовах обмеженості ресурсів. Так само кожне підприємство задовольняє свої різноманітні потреби в залежності від наявності грошей у бюджеті та товарів і послуг, які пропонуються на ринку, їх якісних характеристик, цін і ставок.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатом діяльності на виході та сукупними витратами на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в отриманні доходу, що перевищує витрати: чим більша різниця між ними, тим краще.

У сфері управління організацією, зокрема в управлінні персоналом, має превалювати принцип економічної зручності та вигоди. Кожне управлінське рішення повинно передбачати вирішення

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

конкретної проблемної ситуації, отримання заздалегідь заданого результату. Ефективність управління персоналом можна оцінювати по-різному в залежності від досліджуваного аспекту ефективності. Від цього буде залежати спосіб вираження результату і витрат.

Якщо необхідно дослідити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності виражатиметься обсягом продукції за відповідний період, а витрати характеризуватимуть загальним робочим часом, витраченим на виробництво певного обсягу продукції та послуг або кількість працівників, які брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді загального використаного фонду оплати праці, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

Галузь застосування результатів. Економіка та управління національним господарством на макроекономічному та мікроекономічному рівнях, менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, економіка підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження, беручи до уваги множину додаткових чинників для оптимальної оцінки ефективності управління персоналом необхідно проаналізувати динаміку співвідношення між балансовим прибутком і загальними витратами на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат на виробництво. Якщо за кілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення кадрів, прибутків і витрат на оплату праці, якщо частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат на виробництво зростає, то це свідчить про ефективність політики доходів праці, хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, збільшення прибутку, виконання планів випуску продукції або послуг, збільшення обсягів реалізації продукції – всі ці показники відображають високий рівень менеджменту підприємства в цілому і, зокрема, високий рівень управління персоналом.

Рівень соціальної ефективності управління персоналом характеризується показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеність чи незадоволеність людей роботою.

Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є: динаміка зростання реальної заробітної плати працівників; гарантії працевлаштування протягом тривалого часу (відсутність загрози втрати роботи); стабільність кадрів; стан умов праці та культурно–побутового обслуговування на виробництві; можливості навчання та професійного розвитку; рівень соціального страхування; Соціально–психологічний клімат в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності управління персоналом можна оцінити за показниками задоволеності працівників роботою, яка визначається на основі конкретних соціологічних досліджень.

Управління персоналом як функція управління підприємством є складним і багатограним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо керують цим процесом менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чиннику, використовуючи світовий досвід, накопичений багатьма поколіннями вчених і менеджерів–практиків, то компанія гарантовано матиме конкурентоспроможний персонал. Ці кадри не тільки успішно вирішуватимуть поточні складні виробничі завдання, а й будуть надійною запорукою поступального розвитку підприємства, незважаючи на всі зовнішні труднощі та загрози.

Ключові слова: менеджмент персоналу, персонал підприємства, продуктивність праці, людський капітал, умови праці, мотивація персоналу, чинники умов праці.

POPROZMAN O. I.
MYKHAILOV A. P.
OPANASENKO O. M.

Modern trends and trends in the development of personnel management as a leading function of organization management

The subject of the study is the theoretical and methodological basis of modern trends in personnel management of the enterprise with the aim of optimizing them and correcting the development trend.

The purpose of the study is the systematic theoretical and practical substantiation of the company's personnel management processes and the optimization of the company's costs, the analysis of the processes of formation and use of human capital.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, while processing and analyzing information traditional methods and techniques of economic analysis, planning and forecasting (statistical, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, modeling methods, etc.) were used.

Results of work. As a result of the conducted research, it was shown that every autonomous independent organization in the field of economy, in order to survive and develop in the modern competitive environment, must effectively manage its resources, in particular labor resources, that is, produce goods and services that have a solvent demand on the market, improve their quality, to diversify the range of goods and services, to reduce costs for the production of a unit of products, to increase the production of goods and services and, ultimately, to obtain the highest possible profit from their activities. The art of economic management consists mainly in the maximum satisfaction of society's needs in conditions of limited resources. Similarly, each enterprise satisfies its various needs depending on the availability of money in the budget and the goods and services offered on the market, their quality characteristics, prices and rates.

The efficiency of production is determined by the ratio between the result of activity at the output and the aggregate costs at the input. The economic meaning of any production is to obtain income that exceeds costs: the greater the difference between them, the better.

In the field of organization management, in particular in personnel management, the principle of economic convenience and benefit should prevail. Each managerial decision should involve solving a specific problem situation, obtaining a predetermined result. The effectiveness of personnel management can be evaluated differently depending on the investigated aspect of effectiveness. The method of expressing the result and costs will depend on this.

If it is necessary to study the dynamics of labor productivity, then the result of activity will be expressed by the volume of products for the corresponding period, and the costs will be characterized by the total working time spent on the production of a certain volume of products and services or the number of employees who participated in production. If the costs are submitted in the form of the total used wage fund, then we will have an indicator of the effectiveness of the current system of financial incentives for personnel.

Field of application of results. Economics and management of the national economy at the macroeconomic and microeconomic levels, personnel management, labor resources management, enterprise economics.

Conclusions. As a result of the research, taking into account a number of additional factors, for the optimal assessment of the effectiveness of personnel management, it is necessary to analyze the dynamics of the relationship between balance sheet profit and total labor costs, as well as how the share of labor costs in the total set of production costs changes. If for several adjacent periods there is a positive dynamic in the ratio of personnel, profits and labor costs, if the share of labor costs in the total set of production costs increases, then this indicates the effectiveness of the labor income policy, a good organization of labor costs.

Increase in overall productivity, labor productivity, profitability, increase in profit, fulfillment of product or service release plans, increase in sales volumes – all these indicators reflect a high level of enterprise management as a whole and, in particular, a high level of personnel management.

The level of social effectiveness of personnel management is characterized by indicators and criteria that reflect various aspects of the attractiveness or unattractiveness of work in a given workforce, people's satisfaction or dissatisfaction with work.

Partial indicators of the social effectiveness of personnel management are: the dynamics of the growth of the real wages of employees; employment guarantees for a long time (absence of the threat of job loss); staff stability; the state of working conditions and cultural and household services at the workplace; training and professional development opportunities; level of social insurance; Socio-

psychological climate in structural divisions and the enterprise as a whole.

The general level of social effectiveness of personnel management can be assessed by indicators of employee satisfaction with work, which is determined on the basis of specific sociological studies.

Personnel management as a function of enterprise management is a complex and multifaceted process that takes place in time and space. If this process is managed by managers with a modern understanding of the role and importance of the human factor, using the world experience accumulated by many generations of scientists and practical managers, the company is guaranteed to have a competitive staff. These personnel will not only successfully solve the current complex production tasks, but will also be a reliable guarantee of the progressive development of the enterprise, despite all external difficulties and threats.

Keywords: *personnel management, enterprise personnel, labor productivity, human capital, working conditions, personnel motivation, factors of working conditions.*

Постановка проблеми. Сучасні проблеми у сфері управління персоналом зумовлені складними процесами, які виникають сьогодні в економічній, політичній та соціальній сферах України. Для їх вирішення необхідно застосовувати комплексний підхід з урахуванням сучасних тенденцій і трендів розвитку менеджменту персоналу сучасного підприємства.

Напрямок дослідження – формування вектору аналітичної роботи, що акцентує увагу на функціях управління організацією. Менеджмент персоналу підприємства має вийти за межі власного бізнесу та переосмислити свою роль у ширшому соціальному контексті. Об'єднання зусиль топ–менеджменту для побудови соціально відповідального бізнесу стане конкурентною перевагою для тих компаній, які хочуть залучити висококваліфікованих спеціалістів, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити підтримку для довгострокового зростання.

Сьогодні все більше компаній розуміють важливість впровадження необхідних змін та врахування людського чинника під час розробки цілей та формування стратегії розвитку компанії.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематиці управління людськими ресурсами присвятили свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: Колот А.М., Шкільняк М. М., Цимбалюк С.О., Петюх В. М., Базиліук Б. Г., Bauer, T., Erdogan, B., та інші.

Метою статті є вивчення сучасних тенденцій та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть сформувати нові тренди для подальшого підвищення ефективності використання людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Основні елементи ефективності управління персоналом, такі як економічний, організаційний і соціальний, тіс-

но пов'язані і взаємодіють, хоча певна перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення в основному трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів покращуються економічні результати підприємства. Це створює кращі фінансові можливості для підвищення якості та рівня життя персоналу: зростання доходів працівників, поліпшення умов праці тощо, що є проявом соціальної ефективності управління персоналом. І якщо будуть покращені матеріальні, організаційні, соціально–психологічні, морально–етичні та інші умови праці персоналу, це обов'язково позначиться на подальшому зростанні, організаційній та економічній ефективності управління персоналом. Цей взаємозв'язок елементів ефективності управління персоналом показано на рис. 1.

Як правило, на ефективність організації впливає кілька чинників: внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних. Але все залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого керівництва, від його здатності долати вплив негативних зовнішніх чинників і розумно використовувати наявні ресурси, в першу чергу людські. Зрештою, як відомо, все вирішує персонал. Не дарма менеджери провідних світових компаній приділяють найбільшу увагу розвитку людських ресурсів. Отже, основна увага управління персоналом сучасної компанії має бути зосереджена на розвитку людських ресурсів, активізації науково–дослідної та проектно–конструкторської роботи, стабілізації трудових відносин, спрощенні організаційної структури, розвитку кар'єри працівників тощо [4, 7].

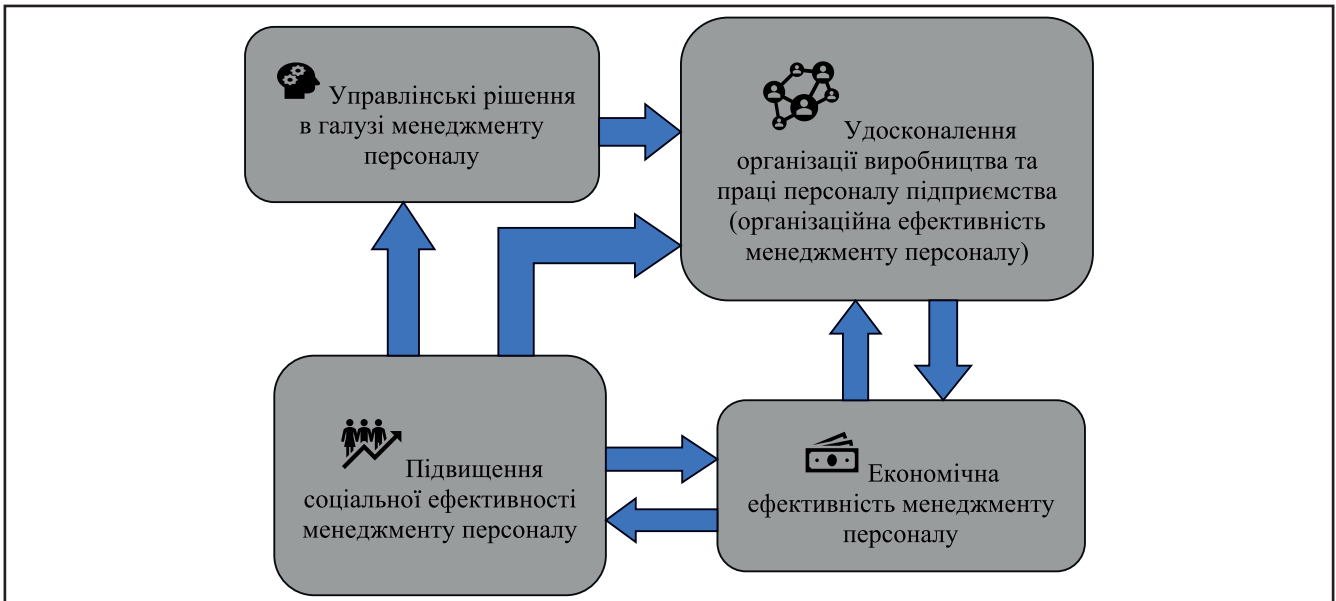


Рисунок 1. Модель взаємодії основних елементів ефективності менеджменту персоналу [1, 8]

У економічно розвинених країнах інвестиції в персонал вважаються пріоритетними і вигідними. А це змушує керівництво організацій ретельно вивчати реальні витрати на персонал, оцінювати їх ефективність і вживати заходів щодо їх оптимізації. Адже будь-яка невиправдана економія витрат на персонал так само невигідна для підприємця, як і зайве фінансування.

У спеціальній літературі досі немає єдиної думки щодо такої економічної категорії, як витрати на персонал. Різні автори використовують різні терміни і вкладають у них різне значення. Серед загальноприйнятих і близьких за змістом понять знаходимо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, витрати на утримання робочої сили та ін.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. При цьому інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці, вважаються об'єктивно необхідними виробничими витратами, до яких працівники не мають відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін «вартість праці». У дослівному перекладі це означає ціну або вартість робочої сили, праці, але за змістом складових це не що інше, як витрати роботодавця на персонал. До них відносяться: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, витрати на харчування та проживання працівників, які оплачує роботодавець, внески роботодавця до фондів соціального страхування, витрати на навчання персоналу, витрати на соціальні

послуги для персоналу, податки пов'язані з витратами на оплату праці тощо. Тому під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий чинник «праця» [2, 5].

Для оцінки ефективності менеджменту персоналу необхідно знати точну суму загальних або сукупних витрат на персонал для роботодавця та окремих складових цих витрат. Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку кадрів, використання робочого часу, обліку виробітку і заробітної плати, договори з робітниками і службовцями про оплату праці, облік касових операцій тощо.

Допоміжні та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж заробітна плата. Це змушує господарські підрозділи, кадрові служби підприємств дуже ретельно планувати й обґрунтовувати кожен елемент витрат на персонал, складати кошториси всіх виробничих витрат по кожному структурному підрозділу (місцю формування витрат) і суворо контролювати використання ресурсів у межах бюджету.

Важливою передумовою досягнення прийнятнього рівня економічної ефективності управління персоналом є забезпечення належного організаційного рівня управління персоналом. Іншими словами, економічна ефективність управління персоналом формується на основі ефективності організації.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності управління персоналом варто виділити: стан задоволення потреби підприємства в персоналі за професіями, спеціальнос-

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

тями, посадами та освітньо–кваліфікаційними рівнями працівників; ефективність використання робочого часу, кваліфікаційного і творчого потенціалу всіх категорій персоналу; рівень темпів виробництва; якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається наполегливою щоденною працею за такими напрямками: якісне інформаційне забезпечення (законодавчі акти, стандарти, організаційно–розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди), методичні рекомендації тощо); підбір кадрів і розстановка кадрів, розподіл і кооперація праці, делегування повноважень; ор-

ганізація та утримання робочих місць; звітність, облік і аудит результатів виробництва в усіх структурних підрозділах; ефективний моніторинг виробітку; створення сприятливих умов праці.

На державних підприємствах трудовим колективам надаються великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних інженерних планів і технічних заходів для досягнення встановлених стандартів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів; порушувати питання про притягнення до відповідальності за порушення правил охорони праці.

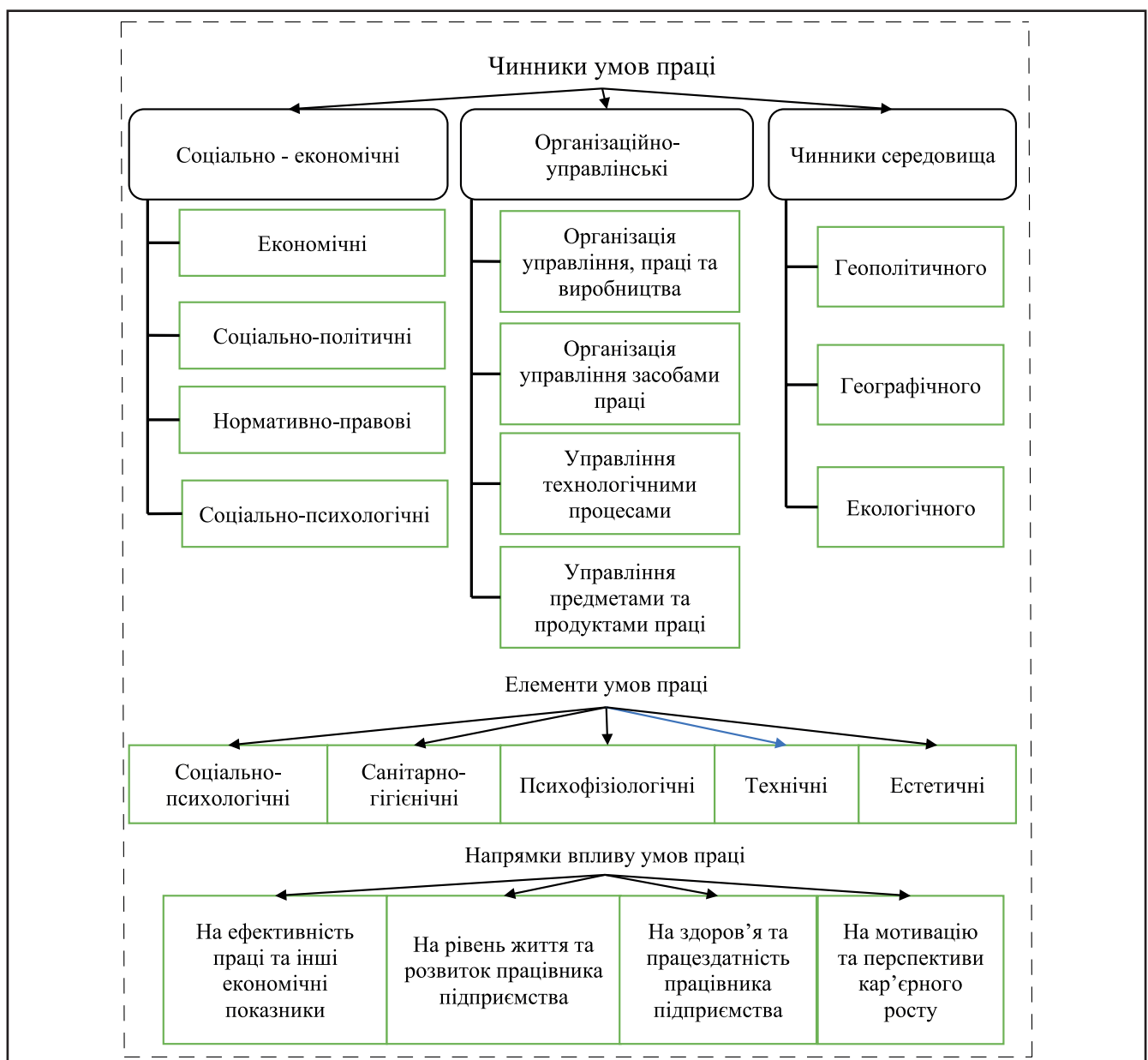


Рисунок 2. Класифікація чинників формування умов праці, елементи умов праці та напрями впливу умов праці на працівника підприємства [3, 5]

Основні поняття, терміни та визначення трактуються як сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці. Гігієнічна класифікація праці визначає умови праці як сукупність чинників виробничого і екологічного середовища, в якому відбувається діяльність людини. На формування умов праці впливають чинники, які поділяються на три групи ознак рисунок 2.

Сприятливі умови забезпечують соціальну гармонію людини, а також її ставлення до праці та задоволення нею. Актуальність питання поліпшення умов праці визначається тим, що підвищення рівня освіти працівників потребує змістовної роботи в небезпечних для них умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною соціально–економічної політики держави, важливою складовою управління персоналом [6, 7].

Працівник підприємства проводить значну частину свого життя на роботі, а тому від його працездатності та продуктивності, якості праці та стану здоров'я залежать умови праці та рівень безпеки. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, на здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні чинники (умови життя та праці).

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє необхідність конкурентоспроможного використання новітніх технологій, які базуються на досягненнях науково–технічного прогресу, прагнення досягти зниження собівартості продукції та відповідне збільшення прибутку на підприємствах будь–якої форми власності.

Класифікація чинників допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва: формувати та покращувати умови праці, аналізувати їх стан; планувати заходи щодо поліпшення умов праці; розробляти проекти обладнання, споруд, технологічних процесів, спрямованих на поліпшення умов праці; концентрувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) на поліпшенні умов праці; прогнозувати зміни умов праці внаслідок зміни технології, обладнання, впровадження нових матеріалів і технологій.

Система чинників опосередковано впливає на людину через сукупність елементів системи, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях. Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і безпеки гігієни праці виражаються у формі економії за рахунок зменшення

втрат від аварій, нещасних випадків і професійних захворювань. Стимулювання роботи з поліпшення умов праці передбачає систему заохочення, тобто будь–яке заохочення може бути застосовано до працівників підприємств за їх активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо поліпшення безпеки та умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором) [3, 8].

Досвід розвинутих країн в галузі охорони праці показує, що поліпшенню умов праці сприяють такі заходи: Пільги щодо оподаткування засобів, що використовуються для поліпшення умов праці. Диференціація страхових внесків за частотою та тяжкістю виробничих травм і професійних захворювань. Застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці. Використання іноземного досвіду у сфері охорони праці сприятиме покращенню умов праці на українських підприємствах [7, 8].

Кожна організація в галузі економіки, як правило, орієнтується на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання в результаті своєї діяльності доходу, що перевищує сукупні витрати виробництва. Інакше виробничо–господарська діяльність втрачає сенс.

Висновок

Для досягнення бажаного рівня ефективності виробничо–господарської діяльності необхідно ретельно вивчити ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначати та проектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); з якомога більшою точністю планувати потреби у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити його постачання в потрібний час і в необхідних обсягах; організувати весь виробничий процес на високому професійному рівні. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого або бажаного рівня ефективності виробництва є постійний контроль за перебігом виробничих процесів, ресурсоемністю, виконанням замовлень споживачів, фінансовим станом підприємства та кінцевими показниками економічної ефективності. Перш за все, якісні характеристики персоналу та рівень менеджменту є визначальними чинником ефективності виробництва. Отже, забезпечення ефективності діяльності будь–якої організації досягається завдяки ефективності управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально–трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка, 2019, 1 (35): 97–125
2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID–19. Економіка та суспільство. 2021. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
3. Менеджмент персоналу: навч.–методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
4. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 1 (224). – Київ 2020. С. 61 – 66.
5. Петюх В. М., Базиліук Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом навч.–метод. посіб. / В. М. Петюх, Б. Г. Базиліук, О. О. Герасименко – Київ: КНЕУ, 2017. 320 с.
6. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Управління власним капіталом підприємства // Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 1 (260). – Київ 2023. С. 85 – 93.
7. Snell Sc. A., Morris Sh. S. Managing Human Resources. 17th ed. Florence: Cengage Learning, 2018. 672 p.
8. Dessler, G. Human Resource Management, Global Edition. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 728 p.

References:

1. Kolot A.M., Gerasimenko O.O. Social and labor development in the 21st century: to the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges. Demography and Social Economy, 2019, 1 (35): 97–125
2. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh K.V. Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID–19 pandemic. Economy and society. 2021. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
3. Personnel management: educational and methodological. manual / Dyakiv O.P., Kotsur A.S., Ostroverkhov V.M., Nadvinichnyi S.A., Shkilniak M.M., Shushpanov D.G. / for general ed. M. M. Shkilnyak. Ternopil 2022. 280 p.
4. O. I. Poprozman. The strategy of the enterprise in conditions of market monopolization // Formation of

market relations in Ukraine: Collection of scientific papers. Issue No. 1 (224). – Kyiv 2020. P. 61 – 66.

5. Petyukh V. M., Bazylyuk B. G., Gerasimenko O. O. Management of teaching staff–method. manual / V. M. Petyukh, B. G. Bazylyuk, O. O. Gerasimenko – Kyiv: KNEU, 2017. 320 p.

6. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Management of the company's own capital // State Research Institute of Informatization and Modeling of the Economy. Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific papers. Issue No. 1 (260). – Kyiv 2023. P. 85–93.

7. Snell Sc. A., Morris Sh. S. Managing Human Resources. 17th ed. Florence: Cengage Learning, 2018. 672 p.

8. Dessler, G. Human Resource Management, Global Edition. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 728 p.

Дані про авторів**Попрозман Олександр Іванович,**

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail: berezovooblaz@ukr.net

Михайлов Анатолій Петрович,

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail: mykhaylovap@gmail.com

Опанасенко Олена Михайлівна,

заступник головного бухгалтера – начальник плавно–фінансового відділу Національного університету фізичного виховання і спорту України,

викладач кафедри менеджменту і економіки спорту

Data about the authors**Oleksandr Poprozman,**

Candidate of economic sciences, associate professor, National University of Physics education and sports of Ukraine Department of Sports Management and Economics

e-mail: berezovooblaz@ukr.net

Anatoly Mykhaylov,

Candidate of economic sciences, associate professor, National University of Physics education and sports of Ukraine, Department of Sports Management and Economics

e-mail: mykhaylovap@gmail.com

Olena Opanasenko,

Deputy Chief Accountant – Head of Planning and Financial Department of National University of Ukraine on Physical Education and Sport, University teacher of Sports Management and Economics Department

e-mail: Elena.Opanasenko@ukr.net

Трудові відносини у стратегії відродження та розвитку

Предмет дослідження – трансформації трудових відносин, зокрема – зміцнення позицій творчої діяльності, під кутом зору стратегії відродження і розвитку народногосподарського комплексу під час проведення нової модернізації.

Метою написання **статті** є доказ необхідності відповідного епосі віддзеркалення суспільствознавством та управлінням процесу перетворення трудових відносин у характері та рисах балансу політико–економічної стратегії, тактики й оперативного мистецтва проведення нової модернізації господарства країни.

Методологія проведення роботи заснована на ресурсно–методологічних базах, по–перше, соціально–економічної компаративістики, по–друге, футуродіагностики.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів.

Результати роботи – проведено аналіз продуктивного використання можливостей трудових відносин. Потужні трансформації охопили як підвалини суспільної парадигми, і світопорядок, як відтворювальну структуру, і спосіб життя. Корінний характер змін безпосередньо пов'язаний із невідкладними викликами розвитку та безпеки людства. Істотний вплив на управління працею надає також розуміння перехідних процесів, якість інформації та її аналізу, підвищення ролі феноменів прекаріату, кіберсоціалізації, поглибленої технологізації суспільного (зокрема, виробничого) життя. У цьому контексті охарактеризовано риси перетворення трудових відносин у формуванні та реалізації балансу політико–економічної стратегії, тактики та оперативної, виявлено місце рефлексії в утворенні продуктивного поля господарювання, продемонстровано необхідність планомірності проведення трансформацій.

Висновки. Ні активізація постачання ззовні гуманітарної допомоги, ні формування подібності «плану Маршалла» не можуть стати серцевиною відродження та розвитку економіки та нової модернізації країни як цілого. Для ефективної опори на свої сили необхідно орієнтуватися на назрілі зміни у системі господарювання та трудових відносинах. Очевидно, те й інше міцно взаємопов'язане. Тим часом трудова поведінка закономірно тяжіє до творчої активності. Відповідно до глобальних трансформацій: як суспільної парадигми, так і міжнародної системи – кардинальні зміни зазнають індустріальних відносин та їх ядро, відносини трудові. З одного боку, наростають ознаки постіндустріальності. З іншого, – у трудовому ядрі дедалі помітніше поділяються час виробництва (де рутинні м'язово–енергетичні процеси піддаються механізації, автоматизації та роботизації) та час творчості. Тим часом, здійснення власне людської активності суттєво змінює міру індивідуалізації та соціалізації. У ядро суспільного багатства входить масив народної обдарованості, отже, підвищується суспільне звучання діяльності з виявлення, розвитку, реалізації здібностей. Недарма дедалі активніше поводяться у світі структури, які забезпечують «витік мізків», або навіть пристойні (і навіть патентно підкріплені) форми крадіжки інтелектуальної власності у глобальному масштабі. Поширення мережевих структур та горизонтальних контактів підтримує та спрощує створення макрорегіонів та різноманітних надпросторів, що легко обходять національні обмеження.

Ключові слова: праця, творчість, ефективність, розвиток, стратегія, тактика, оперативне мистецтво, рефлексія, планування.

SHEDYAKOV V. E.

Labour relations in the strategy of revival and development

The subject of the study is the transformations of labour relations, in particular, strengthening the positions of creative activity, from the point of view of the strategy of the revival and development of the national economic complex during the carry out of a new modernization.

The purpose of writing the article is to prove the need for an era–appropriate reflection by Humanities Social Sciences and Management of the process of transformation of labour relations in

the nature and features of the balance of the political–economic strategy, tactics and operational art of carrying out a new modernization of the country's economy.

The methodology of the work is based on resource–methodological bases; firstly, socio–economic comparative studies, secondly, future–diagnostics.

The information base of the study consists of regulatory acts, domestic and foreign publications, research on the content of international economic relations, the direction and nature of global development megatrends, and the role of transitional periods.

The results of the work – an analysis of the productive use of the opportunities of labour relations was carried out. Powerful transformations covered both the foundations of the social paradigm and the world order, both the reproductive structure and the way of life. The radical nature of the changes is directly related to urgent challenges to the development and security of mankind. The understanding of transition processes, the quality of information and its analysis, increasing the role of Precariat phenomena, cybersocialization, and deepening technologization of society's (in particular, process of production) life have a significant impact on labour management. In this context, the features of the transformation of labour relations in the formation and implementation of the balance of political and economic strategy, tactics and operations are characterized, the place of reflection in the formation of a productive field of economy is revealed, and the need for planning the realization of transformations is demonstrated.

Conclusions. Neither the activation of external supplies of humanitarian aid, nor the formation of a semblance of the «Marshall Plan» can become the core of the revival and development of the economy and the new modernization of the country as a whole. In order to effectively rely on one's own forces, it is necessary to orient oneself to the emerging changes in the economic system and labour relations. Obviously, both are strongly interrelated. Meanwhile, labour behaviour naturally gravitates toward creative activity. Corresponding to global transformations: both the social paradigm and the international system – industrial relations and their core, labour relations, are undergoing radical changes. On the one hand, signs of post–industrialism are growing. Secondly, production time (where routine muscle–energy processes are subjected to mechanization, automation, and robotization) and creative time are becoming increasingly distinct in the labor core. Meanwhile, the implementation of actual human activity significantly changes the measure of individualization and socialization. The core of public wealth includes an array of people's talent, which means that the public voice of activities to identify, develop, and realize abilities increases. It is not for nothing that structures that provide «brain drain» and even benign (and even patent–backed) forms of intellectual property theft on a global scale are increasingly active around the world. The spread of network structures and horizontal contacts supports and simplifies the creation of macroregions and various hyperspaces that easily bypass national restrictions.

Key words: work, creativity, efficiency, development, strategy, tactics, operational art, reflection, planning.

Постановка проблеми. Оптимізація використання в процесі нової модернізації ресурсів та методів відродження та розвитку вимагає, перш за все, визначитися із напрямком трансформацій. Необхідність виявлення перспектив органічного довгострокового соціально–економічного зростання вимагає відкинути конкуруючі підходи. Наприклад, громадське утриманство з орієнтацією на регулярні потоки гуманітарної допомоги ззовні може відповідати виключно короткостроковим цілям, але не бути основою тривалих трендів. Реалізація «плану Маршалла» вирішує для глобального гегемона завдання підпорядкування ринків, збуту надлишків продукції та послуг тощо. Водночас не сільське господарство, не посеред-

ництво, не туризм тощо не забезпечують як соціально–економічний підйом, так і якість затребуваності населення народним господарством. Отже, не дають і міцної підстави для суверенітету та розвитку. А ось створення суспільної системи, сприятливої для творчості кожного, з одного боку, формує структуру зміцнення безпеки та зростання. З іншого боку, при ігноруванні назрілих змін трудові відносини можуть стати істотним фактором небезпек стратегічного рівня [1–3].

Постановка завдання. Накопичені змістовні дослідження з теорії та практики трудових відносин в контексті культур традиції, модерну та постмодерну. На цей час глобальні та локальні трансформації продовжуються. Рекомендації, які

базуються на особливостях змін сталої господарської структури, часто малоплідні: інші часи та проблеми. Нарешті, вся система світогосподарських зв'язків зараз переживає стан, близький до інституціональної невизначеності. Ця ситуація підштовхує до пошуку концептуальних рішень соціетального масштабу, систематизування нового досвіду, поєднання елементів наукової новизни та явного прикладного спрямування. У цій ситуації є небезпечною недооцінка труднощів і довготривалості перебудови, до якої вступила Україна. Потрібне усвідомлення того, що перед країною стоїть не завдання звичайної стабілізації, а проблема всеохоплюючих системних інституціональних і соціокультурних перетворень. При врахуванні тільки найбільш очевидних зв'язків та механізмів (наприклад, монетарних) випускається з уваги широкий спектр реакцій суспільства як соціально–політичної та соціокультурної цілісності. Звісно, неправомірно зводити логіку змін у трудових відносинах виключно до детермінації культури технологічними інноваціями. Важливого значення набуває вплив саме культурного середовища на появу і сприйняття нововведень техніки та економіки. Нові гуманізовані технології тому не є соціально нейтральними, вже на стадії проектування в них закладається свідомо орієнтація на розвиток і збагачення культури. Отже, нагальною науковою проблемою є продовження дослідження транзиту трудових відносин в контексті змін образу життєдіяльності людини.

Виклад основного матеріалу. Тим часом відбувається зміна вигляду виробництва та укладу всього суспільного життя. Не тільки матеріально–технічна база, а й громадські умови трудових відносин швидко змінюються. У міру автоматизації та роботизації виробництва, у людській діяльності дедалі ціннішим стає її творча складова частина. Отже, інтеграція у творчості характеристик «праці» і «не–праці» відбивається у насиченні трудових відносин соціальними функціями. Перетворення процесу праці на форму взаємодії з акцентуванням ролі діяльності як засобу спілкування / комунікування, розвитку, самовтілення фіксує соціально–політичне значення праці–творчості. Тепер важливіше забезпечення не алгоритмізації та конвеєризації дій, а формування зацікавленості, не директивні вказівки, а стимули, що базуються на інтересах та потребах, не розмежування на керованих та керуючих, а залучення до загального

процесу перетворень. Продуктивний капітал формується навколо творчих можливостей та інтелектуального потенціалу людини, їх організації та використання. Інноваційний процес, що ґрунтується на творчому підході до роботи, взагалі потребує ініціативного, висококваліфікованого, високомотивованого працівника, який систематично залучається до прийняття управлінських та технологічних рішень. Причому як справедлива людьми розглядається лише та соціальна та матеріальна диференціація, яка пов'язана з особистою обдарованістю та заслугами кожного. А справа суспільства, організаторів, управлінців та педагогів – створити умови своєчасного виявлення, розвитку та реалізації комплексу здібностей. При цьому держава зобов'язана забезпечити максимально високі соціальні стандарти життя та умови творчості (зокрема, – за рахунок організації вирішення разом з територіальними громадами рутинно–матеріальних, побутових питань), запобігання марнуванню здібностей у безглузких перегонах споживачтва / користування. З одного боку, збереження абстрактного ставлення до людини: оцінка його з позицій віднесення до групи (за власністю, станом, статтю, віком, расою, релігією, мовою та ін.) – не дозволяє масового розкриття / реалізації сукупності творчої обдарованості кожного. З іншого боку, послідовне дослідження зіткнень корінних матеріальних та духовних інтересів (у тому числі із застосуванням класового походу) допомагає ефективно здійснювати футуродіагностику, зокрема, виявляти точки вразливості та розвитку, відповідно – точки відчуженого впливу. При цьому в трансформаціях взаємодіють процеси циклічні та поступальні, хвилеподібні та незворотні, тенденції прогресу та регресу. Відповідним чином збільшуються гетерогенність, невизначеність, взаємопроникання фрагментів різних структур, рухомість меж, кардинально змінюється співвідношення норм і аномалій.

Так, серйозне протиріччя часу – між сформованою потребою як праці та ставленням до життя. З одного боку, кардинальне зростання складності людської діяльності, акцентування унікальної творчості робить практично обов'язковим високівідповідальне, зацікавлене ставлення, виводячи можливості працівника з–під ефективного зовнішнього контролю та вимагаючи розумної ініціативи та пошуку, найчастіше – у цілодобовому режимі. З іншого боку, всебічна пропаганда споживчої погоні за насолодою надломилася трудовий

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

настрій суспільства. Здійснення постіндустріальних трансформацій суттєво вплинуло місце трудових відносин у системі національного надбання. Разом з тим, професіоналізація діяльності органів влади та управління (включаючи представницьку гілку), їх злиття з ділками бізнесу, сім'ями, які зосередили у своїх руках владу господарську, посилює відрив «верхівки» від основних мас трудівників. Перетворення власників–управлінців на замкнуту касту загрожує не лише протиставленням егоїстичних інтересів владних угруповань корінним загальнонародним, підриває фундамент та стимули розвитку, а й перетворює представників влади на маріонеток більшого зовнішнього капіталу. Якісне забезпечення інформацією: як ключових постатей, так і на соціальному рівні – є найважливішим фактором і успіху в сьогодні, і управління майбутнім. Якщо постіндустріальні трансформації лише зміщують акценти в організаційно–управлінській підструктурі, то гіперіндустріалізація як перехід до масової творчості кардинально змінює вимоги і до суті діяльності, і до характеру організаційно–управлінської активності, і до міри соціалізації / індивідуалізації, відповідно до комплексу особливостей культурно–цивілізації світу. Творча людина «працює душею» – і в матеріальній, і духовній сфері життя. Вектор зміни домінуючого в суспільстві ставлення до праці – і один з індикаторів соціокультурного ландшафту, і характеристика умов діяльності, що склалися, і показник якості поширених цілей та інтересів. З одного боку, у суспільних відносинах, що виникають із приводу творчості як реалізації комплексу індивідуальної обдарованості, закономірно зростає значення соціальності. З іншого боку, – якщо участь у власне виробничому виробництві – час, вирваний із власне людського життя, то творчість, навпаки, як втілення людських сутнісних сил, – це і є сутність людського життя. Інакше кажучи, виробничі відносини – відчужені, що передбачає і потребує зовнішнього впливу – тієї чи іншої форми примусу. Навпаки, творчість ґрунтується, насамперед, на внутрішньому мотивуванні і, як прояв внутрішнього потенціалу, свідомо спонтанно. При цьому збільшується розрив між об'єктивними вимогами до максимізації можливостей розвитку та творчого втілення кожного та соціально–політичним порядком, що фіксує випадкове місце у розподілі праці та власності, що розцінюється як несправедливе. Відповідно, якщо

перехід до постіндустріальних виробничих відносин був пов'язаний із системним рухом від старих технологій до нових, з зовсім іншими принципами та передбачаючи розвиток ставлення до праці, що допускають територіальну рознесеність та мережевий характер, то поява потреби в масовій творчості означає необхідність перетворення соціального клімату. Об'єктивно формовані історичним процесом вимоги якості трудових відносин означають необхідність кардинальних трансформацій організаційно–управлінських відносин.

При цьому налагодження трудового діалогу потребує демократичних процедур, орієнтованих на форми розвитку та реалізації народовладдя. З одного боку, трудові відносини – значний чинник соціального та індивідуального виховання, з іншого, – зміна трудових відносин саме вимагає потужного підкріплення рівня освіти та формування. Так, участь у нових трудових відносинах не лише трансформує вимоги до володіння знаннями, навичками, вміннями (в т.ч. – постійному оновленню їх, зокрема, шляхом самонавчання), а й змінює сприйняття і задатків, і того, що відбувається (наприклад, вирощуючи почуття самоповаги, професійної гордості, власної гідності, відповідні мотиви, інтереси та цілі) [4–11]. Трудова поведінка все більше зазнає впливу підходів, властивих творчій активності. Помітно змінюються структури цінностей, інтересів, цілей та стимулів. Формуються ієрархії не авторитарності та зовнішньої субординації, норм формальної дисципліни, а авторитету, який у колективі треба заслужити своїми особистими якостями. Зокрема – вмінням забезпечувати умовами для творчості, мотивуванням (зокрема особистим прикладом). Таким чином, здійснюється перехід від організаційно–управлінської моделі «роби так» до варіанта «роби так, як я», посилюється звучання ціннісно–сміслових комплексів та морально–духовного виміру життя. Відповідно, для лідера важливо бачити в членах виробничого колективу не виконавців–підлеглих, а колег–співтворців. Умови соціально–демографічної катастрофи з масовими потоками мігрантів формують свої вимоги до інтенсивності та ефективності праці, рівня її організації. Об'єктивно формовані історичним процесом вимоги якості трудових відносин означають необхідність кардинальних трансформацій організаційно–управлінських відносин. Оптимізація інструмен-

тарію використання міцніших тенденцій змушує до їх ґрунтовного та ретельного вивчення. Науково–методологічне та морально–ціннісне забезпечення творчості у праці та управлінні – незмінна необхідність розумної ініціативи історичного масштабу. Природа рефлексивного регулювання процесів суспільного життя потребує уваги та врахування якостей не лише об'єктивної, а й суб'єктивної складової історичного процесу, зокрема, – діяльних учасників, співвідношення активу та пасиву того, що відбувається, союзників та противників, їх структурної та функціональної певності. Тим самим було оптимальний розвиток соціально–політичних процесів передбачає визрівання як самого суспільного середовища, так і кластерів майбутнього як ланок ланцюга, потягнувши за які можна змінити становище всього ланцюга громадського організму.

Тим часом для ефективної опори на свої сили необхідно орієнтуватися на назрілі зміни в системі господарювання та трудових відносинах. Очевидно, те й інше міцно взаємопов'язане. Відповідно до глобальних трансформацій: як суспільної парадигми, так і міжнародної системи – кардинальні зміни зазнають індустріальних відносин та їх ядро, відносини трудові. З одного боку, наростають ознаки постіндустріальності. З іншого, – у трудовому ядрі дедалі помітніше поділяються час виробництва (де рутинні м'язово–енергетичні процеси піддаються механізації, автоматизації та роботизації) та час творчості. Тим часом, здійснення власне людської активності суттєво змінює міру індивідуалізації та соціалізації. У ядро суспільного багатства входить масив народної обдарованості, отже, підвищується суспільне звучання діяльності з виявлення, розвитку, реалізації здібностей. Недарма дедалі активніше поводяться у всьому світі структури, які забезпечують «витік мізків», або навіть пристойні форми крадіжки у глобальному масштабі інтелектуальної власності. Відповідно, оптимізація дій передбачає вибудовування гнучкого балансу між кроками стратегії, тактики та оперативного мистецтва у проведенні трансформацій [12–20]. Приведення уявлень про баланс між стратегією, тактикою та оператиною з постглобальними трансформаціями завдань та цілей – одна з вирішальних умов успіху перетворень економіки та суспільства. Зокрема, культивування науково–освітньо–виробничих комплексів як класте–

рів нового (організаційно близьких звичних колись структур науково–виробничих об'єднань) – природний напрямок зміцнення фундаменту стратегії відродження та розвитку економіки та суспільства. Наприклад, очевидно, що вісь гіперіндустріалізації вибудовується не довкола трудових відносин сировинних додатків метрополій, а навколо циклів глибокої переробки та вагомої частки доданої творчістю як унікальною працею вартості. Відповідно, необхідна реалізація (з врахуванням нових умов) стратегії повернення від сировинної спрямованості до проваджень з домінуванням доданої творчою діяльністю вартості. Водночас і підготовка фахівців перестане бути постачанням кадрів зовнішніх суб'єктів господарювання лише у разі забезпечення професіоналів конкурентоспроможною пропозицією всередині країни. А це означає кардинальну зміну нинішньої структури національної економіки. Отже якість науки, її адекватність вимогам епохи стають критичними для успіху входження до нових виробничих укладів. А сплав творчої діяльності у науково–освітньо–виробничих центрах – визначальним чинником розвитку та безпеки. Врахування вимог формування та вдосконалення стратегічної культури – необхідність покрокового втілення можливостей комбінування подолання стандартних організаційно–управлінських ситуацій та творчого пошуку нетривіальних рішень. Очевидно, що за останню чверть століття практично повністю зруйновано радянську індустріальну базу, деградували старопромислові регіони, корозіювали раніше сформовані таксономи. Могутнє лобювання інтересів груп імпорту заглушає перспективи національних виробничих циклів. Свідоме використання позитивних та негативних зворотних зв'язків – вагомий чинник здійснення балансу стратегії, тактики та оперативного мистецтва трансформування економіки та суспільства. Понад те, без здійснення системи планування немає реальної політико–економічної рефлексії. Хаотичне розміщення точок виробництва та реалізації продукції не лише витратно, збитково, а й у довгостроковій перспективі не–ушкоджене для національної економіки, а також може підштовхувати до сепаратизму. Побудова моделі випереджувального розвитку передбачає опору її всебічне культивування практично. Методологія створення сприятливого середовища господарювання та державного стимулюван–

ня політико–економічного розвитку має впроваджуватись послідовно та планомірно.

Гнучкість структур негативного та позитивного зворотного зв'язку дозволяє і гасити шкідливі імпульси, і посилювати корисні, виливаючись у вдосконалення самої міри розвитку, вирощуючи суб'єктність у рефлексивність і дозволяючи множити конкретні переваги співвідношення циклічно повторюваного та унікально невідтворюваного. Чим більше підвалин у суспільства, чим звичніше населення до критичного мислення та громадських активності, чим складніша внутрішня структура, тим вона стійкіша в періоди відносних стабільності та змін, тим більше здатна до подальшого розвитку. Модернізація системи народного контролю (у тому числі над органами влади) – умова створення ефективних підвалин розвитку. Здійснення, сприйняття та інтерпретація суспільного розвитку та безпеки історичні. Футуродіагностика – один з інструментів оптимізації поведінки з урахуванням історичної перспективи, а також соціокультурної спадщини та політико–економічного досвіду. Рефлексивний характер постглобальних трансформацій загострює конкуренцію за суспільний світогляд, сприйняття та інтерпретацію минулого, сьогодення та майбутнього. Їй переживають життєві цикли культурно–цивілізаційні світи зовсім не синхронно. Як умовне переважання якогось із них у певний момент зовсім не означає його більшої потенційної цінності для розвитку всієї ойкумени, так і ті, що програли в історичній конкуренції, інколи таїли рятівні для людства можливості. Поширення мережевих структур та горизонтальних контактів підтримує та спрощує створення макрорегіонів та різноманітних надпросторів, що легко обходять національні обмеження. У разі демографічної катастрофи настійно необхідно як насичення внутрішніх ринків вітчизняної продукцією, а й забезпечення просування продукції високоінтелектуальної діяльності там. При цьому адекватний спосіб мислення сьогодні вбирає в себе, перш за все, мотивації не «людини економічної», а «людини творчої». Тим самим відображаються настільки суттєві зміни суспільних умов життєдіяльності, складу трудового потенціалу та ефективних напрямів його активізації, що модель «людини економічної» на практиці демонструє свою обмежену істинність, змінюючись підходами на основі сприйняття «людини творчої» [21, с. 18].

Висновки

Таким чином, здійснення постіндустріальних трансформацій суттєво вплинуло на місце трудових відносин у системі національного надбання. Якісне забезпечення інформацією: як ключових постатей, так і на соціальному рівні – є найважливішим фактором і успіху в сьогоденні, і управління майбутнім. Не пронизливі махінатори, а чесні та обдаровані професіонали – опора стратегії відродження та розвитку. Створення умов форсованого початку економіки творчості з урахуванням творчості (насамперед, інтелектоємного) – ядро стратегії гіперіндустріалізації. Разом про те, не інформаційне насичення стало визначальним чинником змін. І не зайнятість в інформаційних технологіях характеризує масив трудового потенціалу та споживання послуг. Творчість поєднує характерні риси «праці» та «не–праці», піднімаючи трудову активність і мотивуючи втягування трудового потенціалу в творчі проекти. При цьому забезпечення умов для масових виявлення, стимулювання та творчої реалізації здібностей населення оздоровлює діє не тільки в економічній сфері, але й створює ефект консолідації зусиль саме в прориві розвитку (а не, наприклад, збереження комфортного неробства або агресивної експансії). Виявлення продуктивного потенціалу соціокультурного капіталу та можливостей науково–освітньо–виробничих об'єднань перетворює не лише самі (прото)кластери, а й увесь суспільний спосіб життя. Тобто створюються передумови комплексної соціальної педагогіки народу.

Саме акцентування інтелектуального та творчого вимірів трудової активності стає і провідною особливістю, і значущим фактором проведення рефлексивної (нової) модернізації у постсучасних умовах. Водночас, свідомість діяльності є не просто бажаною, а необхідною умовою її мотивування. Створення розвитку середовища для прояву, нарощування та застосування задатків кожного у соціально–економічній творчості – провідний показник життєздатності держави. Перехід до культур нового образу життєдіяльності серйозно змінює структури розвитку, потребує переоцінки ресурсної бази та вектора змін. Безумовно, для обмеження як потягу до розкоші та надспоживання окремих людей, так і наддоходів транснаціональних корпорацій, заснованих на споживчих приманках, необхідна регулятивна функція держави та моральність суспільства. Для виве–

дення на орбіту довгострокового відродження та розвитку зовсім мало зростання надходжень від експорту або збільшення інвестицій. Ні активізація постачання ззовні гуманітарної допомоги, ні формування подібності «плану Маршалла» не можуть стати серцевиною відродження та розвитку економіки та країни як цілого. Для ефективною опори на свої сили необхідно орієнтуватися на назрілі зміни у системі господарювання та трудових відносинах. Очевидно, те й інше міцно взаємопов'язане. Відповідно до глобальних трансформацій: як суспільної парадигми, так і міжнародної системи – кардинальні зміни зазнають індустріальних відносин та їх ядро, відносини трудові. З одного боку, наростають ознаки постіндустріальності. З іншого, – у трудовому ядрі дедалі помітніше поділяються час виробництва (де рутинні м'язово–енергетичні процеси піддаються механізації, автоматизації та роботизації) та час творчості. Тим часом, здійснення власне людської активності суттєво змінює міру індивідуалізації та соціалізації. У ядро суспільного багатства входить масив народної обдарованості, отже, підвищується суспільне звучання діяльності з виявлення, розвитку, реалізації здібностей. Недарма дедалі активніше поведуться у всьому світі структури, які забезпечують «витік мозку», або навіть пристойні форми крадіжки у глобальному масштабі інтелектуальної власності. Поширення мережевих структур та горизонтальних контактів підтримує та спрощує створення макрорегіонів та різноманітних надпросторів, що легко обходять національні обмеження.

Список використаних джерел:

- Hoffman F.G. Future Threats and Strategic Thinking. *Infinity Journal*. 2011. URL: https://www.infinityjournal.com/article/34/Future_Threats_and_Strategic_Thinking/
- Shedyakov V. Post–globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. *Current issues of security management during martial law*. Колице: Vysokb љkola bezpecnostnyho manazyrstva v Колицiach, 2022. P. 46–57. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>
- Shedyakov V. Pandemic and change of public paradigm: political and economic aspects of the transition. *Pandemic Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society* / scient. ed. by M. Bezpartochnyi. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 2020. P. 48–60. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.4396028>
- Galbraith J.K. *Economics & the Public Purpose*. Boston: Meridian, 1988. 321 p.
- Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика. М.: Политиздат, 1990. 415 с.
- Геець В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: Ін–т екон. та прогноз. НАНУ, 2009. 863 с.
- Shedyakov V.E. Labour relations' transforming: challenges and objectives during the transition period. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Proceed. of V Intern. Scient. and Pract. Conf. Cambridge, 2023*. P. 17–20. DOI [10.36074/logos-18.08.2023.02](https://doi.org/10.36074/logos-18.08.2023.02)
- Шедяков В.Е. Отношение к труду: необходимое и реальное. The current state of development of world science: characteristics and features: *Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Lisbon, 2022*. P. 13–17. DOI [10.36074/scientia-05.08.2022](https://doi.org/10.36074/scientia-05.08.2022)
- Shedyakov V.E. Transformation of industrial relations in a post–global environment. The driving force of science and trends in its development: *Proceed. of V Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry, 2023*. P. 37–42. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-22.12.2023>
- Шедяков В.Е. Творчість як код і спосіб життя (суспільствознавець: дослідник чи апологет?) *Modernization of today's science: experience and trends: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Singapore, 2023*. P. 178–182. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-24.02.2023>
- Shedyakov V. Creation and realization of organizational–management strategy during paradigm transformation. *Organizational–economic mechanism of management innovative development of economic entities* / ed. by M. Bezpartochnyi. .Przeworsk: WSSG, 2019. (III), 345–364. DOI <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9731429.v1>
- Shedyakov V. Human resources management's transformations: tasks and ways of solutions. *Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of V Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 2023*. P. 65–68. DOI [10.36074/logos-22.12.2023.016](https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.016)
- Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
- Новий формат стратегії і тактики соціально–економічного розвитку України: людина, громада, держава / Бондар І.К., Чечетов М.В., Жадан І.О., Дідур С.В. та ін. К.: Корпорація, 2005. 383 с.
- Юшин С.О. Система політики сталого розвитку держави: стратегія – тактика – операції. *Sectoral*

research XXI: characteristics and features: Proceed. of V Intern. Scient. and Theor. Conf. Chicago, 2023. P. 61–65. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-03.02.2023>

16. Shedyakov V. Socio-economic development strategies' selection: opportunities and limitations. Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels / ed. by R. Bendaraviciene, K. Shaposhnykov. Kaunas – Riga: Baltija Publishing, 2021. Part 1. P. 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-12>

17. Шедяков В.Е. Стратегический анализ и сценарное мастерство при моделировании социально-экономических процессов. Суспільні науки: проблеми та досягнення сучасних наукових досліджень: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Одеса, 2016. С. 55–59.

18. Шедяков В. Е. Стратегічне мислення і глобальні тренди. Scientific forum: theory and practice of research: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Valencia, 2023. P. 136–140. DOI [10.36074/scientia-10.03.2023](https://doi.org/10.36074/scientia-10.03.2023)

19. Шедяков В.Е. Осуществление парадигмальных трансформаций: сорезонирование стратегии, тактики и оперативного искусства в управленческих композициях. Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine / Maria Curie-Skłodowska University. Lublin: Baltija Publishing, 2017. P. 282–307.

20. Шедяков В.Е. Поддержание гармонии стратегии, тактики и оперативности в условиях постглобальной регионализации. Virtus. 2021. Issue 56. Sept. P. 109–113.

21. Шедяков В.Е. Постмодернізація трудових відносин як об'єкт соціального управління: Автореф. дис. ... доктора соціол. наук. Харків, 1996. 32 с.

References:

1. Hoffman, F.G. (2011). Future Threats and Strategic Thinking. Infinity Journal. URL: https://www.infinity-journal.com/article/34/Future_Threats_and_Strategic_Thinking/

2. Shedyakov, V. (2022). Post-globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. Current issues of security management during martial law. Кольісе: Vysokб љkola bezpecnostнїho manazнrstva v Кольісіach, 46–57. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>

3. Shedyakov, V. (2020). Pandemic and change of public paradigm: political and economic aspects of the transition. Pandemic Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society / Bezpartochnyi, M. (scient. ed.). Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 48–60. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.4396028>

4. Galbraith, J.K. (1988). Economics & the Public Purpose. Boston: Meridian.

5. Leont'yev, V. (1990). Ekonomicheskiye esse. Teorii, issledovaniya, fakty i politika. [Economic essays. Theories, research, facts and policy.]. M.: Politizdat. (in Russian).

6. Heyets', V.M. (2009). Suspil'stvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiya vzayemodiyi ta rozvytku. [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development.] K.: In-t ekon. ta prohoz. NANU. (in Ukrainian).

7. Shedyakov, V.E. (2023). Labour relations' transforming: challenges and objectives during the transition period. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Proceed. of V Intern. Scient. and Pract. Conf. Cambridge, 17–20. DOI [10.36074/logos-18.08.2023.02](https://doi.org/10.36074/logos-18.08.2023.02)

8. Shedyakov, V.E. (2022). Otnosheniye k trudu: neobkhodimoye i real'noe [Attitude to work: necessary and real.] [in Russian]. The current state of development of world science: characteristics and features: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Lisbon, 13–17. DOI [10.36074/scientia-05.08.2022](https://doi.org/10.36074/scientia-05.08.2022)

9. Shedyakov, V.E. (2023). Transformation of industrial relations in a post-global environment. The driving force of science and trends in its development: Proceed. of V Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry, 37–42. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-22.12.2023>

10. Shedyakov, V.E. (2023). Tvorchist' yak kod i sposib zhyttya [suspil'stvoznavets': doslidnyk chy apologet?] [Creativity as a code and a way of life (social scientist: researcher or apologist?).] (in Ukrainian). Modernization of today's science: experience and trends: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Singapore, 178–182. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-24.02.2023>

11. Shedyakov, V. (2019). Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities / Bezpartochnyi, M. (ed.). Przeworsk: WSSG, (III), 345–364. DOI <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9731429.v1>

12. Shedyakov, V. (2023). Human resources management's transformations: tasks and ways of solutions. Scientific practice: modern and classical research methods: Proceedings of V Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 65–68. DOI [10.36074/logos-22.12.2023.016](https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.016)

13. Mintsberg, G., Kuinn, Dzh., Goshal, S. (2001). Strategicheskiy protsess. Kontseptsii. Problemy. Resheniya. [Strategic process. Concepts. Problems. Solutions.]. (in Russian). SPb.: Piter,

14. Bondar, I.K., Chechetov, M.V., Zhadan, I.O., Didur, S.V. ta in. (2005). Novyy format stratehiyi i taktyky sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny: lyudyna, hromada, derzhava. [A new format of strategy and tactics of socio-economic development of Ukraine: man, community, state]. (in Ukrainian). K.: Korporatsiya.

15. Yushyn, S.O. (2023). Systema polityky staloho rozvytku derzhavy: stratehiya – taktyka – operatsiyi. [The system of the policy of sustainable development of the state: strategy – tactics – operations]. (in Ukrainian). Sectoral research XXI: characteristics and features: Proceed. of V Intern. Scient. and Theor. Conf. Chicago, 61–65. DOI <https://doi.org/10.36074/scientia-03.02.2023>

16. Shedyakov, V. (2021). Socio-economic development strategies' selection: opportunities and limitations. Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels / Bendaraviciene, R., Shaposhnykov, K. (eds.). Kaunas – Riga: Baltija Publishing, (I), 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-12>

17. Shedyakov, V.E. (2016). Strategicheskyy analiz i stsennaroye masterstvo pri modelirovani sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov. [Strategic analysis and scenario skills in modeling socio-economic processes]. (in Russian). Cuspil'ni nauky: problemy ta dosyahnennya suchasnykh naukovykh doslidzhen': Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Odesa, 55–59.

18. Shedyakov, V.E. (2023). Stratehichne myslennya i hlobal'ni trendy [Strategic thinking and global trends]. (in Russian). Scientific forum: theory and practice of research: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Valencia, 136–140. DOI [10.36074/scientia-10.03.2023](https://doi.org/10.36074/scientia-10.03.2023)

19. Shedyakov, V.E. (2017). Osushchestvleniye paradigmal'nykh transformatsiy: sonezonirovaniye strategii, taktiki i operativnogo iskusstva v upravlencheskikh kompozitsiyakh. [Implementation of paradigmatic transformations: co-resonance of strategy, tactics and operational art in management compositions]. (in Russian). Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine / Maria Curie-Skłodowska University. Lublin: Baltija Publishing, 282–307.

20. Shedyakov, V.E. (2021). Podderzhaniye garmonii strategii, taktiki i operativnogo iskusstva v usloviyakh postglobal'noy regionalizatsii. [Maintaining harmony of strategy, tactics and operations in the context of post-global regionalization]. (in Russian). Virtus, (56), sept., 109–113.

21. Shedyakov, V.E. (1996). Postmodernizatsiya trudovykh vidnosyn yak ob'ekt sotsial'noho upravleniyya. [Postmodernization of labor relations as an object of social management]: Avtoref. dys. ... doktora sotsiol. nauk. Kharkiv. (in Ukrainian).

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

e-mail: shedyakov1@gmail.com

ORCID [0000-0003-2779-3736](https://orcid.org/0000-0003-2779-3736)

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

ORCID [0000-0003-2779-3736](https://orcid.org/0000-0003-2779-3736)

УДК 330.65.657.658

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11509136>

ШТЕРМА Т. В.

Роль менеджменту у фінансовій санації підприємства

Предмет дослідження. Вагомим аспектом ефективної та стійкої діяльності підприємства є попередження отримання збитків, його банкрутства, важливу роль в чому відіграє менеджмент підприємства. Саме тому, менеджмент підприємства залучає до своєї діяльності зовнішніх аудиторів, або формують внутрішній відділ аудиту з метою оперативного виявлення початку кризових явищ на підприємстві.

Мета дослідження. У статті автором розглянуто вплив позитивних і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що виражається у посиленні дисбалансу господарської діяльності підприємства, впливу на зниження платоспроможності, ліквідності та втрату конкурентних позицій на ринку.

Методи дослідження: метод пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. Автором доведено, що в рамках процедури санаційного аудиту відбувається поглиблене вивчення фінансового стану підприємства на основі розрахунку ряду коефіцієнтів: проведено аналіз динаміки показників майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності за три роки фінансово–господарської діяльності підприємства.

Висновки. А також, автором розраховано п'ятифакторну модель Альтмана, оформлено в таблицю і на основі цього зроблено висновок що значення Z–рахунку Альтмана, протягом трьох років було вище за нормативне значення, що дозволяє стверджувати, що для даного підприємства існує низька ймовірність настання банкрутства. Визначено роль менеджменту підприємства в цих процесах.

Ключові слова: менеджмент, антикризове управління, фінансова санація, санаційний аудит, підприємство.

SHTERMA T. V.

The role of management in the financial rehabilitation of the enterprise

The subject of the study. An important aspect of the effective and sustainable operation of the enterprise is the prevention of losses, its bankruptcy, an important role in which the management of the enterprise plays. That is why the management of the enterprise involves external auditors in its activities, or forms an internal audit department in order to promptly identify the beginning of crisis phenomena at the enterprise

The purpose of the study. In the article, the author considered the influence of positive and negative factors of the external and internal environment, which is expressed in the increased imbalance of the economic activity of the enterprise, the impact on the reduction of solvency, liquidity and the loss of competitive positions in the market.

Research methods: cognitive method, analysis and synthesis method, comparative method, data summarization method.

Research methods. The author proved that within the framework of the rehabilitation audit procedure, an in–depth study of the financial condition of the enterprise is carried out based on the calculation of a series of coefficients: an analysis of the dynamics of the indicators of the property condition, liquidity, solvency, and business activity for three years of the enterprise's financial and economic activity was carried out.

Conclusions. Also, the author calculated Altman's five–factor model, presented it in a table, and based on this it was concluded that the value of Altman's Z–score for three years was higher than the normative value, which allows us to state that there is a low probability of bankruptcy for this company. The role of enterprise management in these processes is defined.

Keywords: management, anti–crisis management, financial rehabilitation, rehabilitation audit, enterprise.

Постановка проблеми. Впродовж останніх років вплив світової фінансово–економічної кризи набув глобального характеру. Особливо відчутно її відголоски торкнулись більшості галузей вітчизняної економіки, а отже й основних її учасників – підприємств. У таких умовах гостро виникає потреба виявлення причини розгортання кризи на конкретному підприємстві, а також визначення впливу кризових процесів на діяльність підприємства та роль менеджменту підприємства в цих процесах.

Звичайно, кожне підприємство від початку своєї діяльності до ліквідації зазнає впливу як позитивних так і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що може виражатись

у посилені дисбалансу у його господарській діяльності, впливати на зниження платоспроможності, ліквідності, втратою конкурентних позицій на ринку, банкрутством тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага проблемам менеджменту фінансової санації, антикризового управління та необхідності його застосування у діяльності підприємств приділялась наступними вченими: Васильчак С.В., Зеліско І.М., Говорушко Т.А., Боднар О.А., Фаріон О.С., Кальченко О.М., Хринюк О.С., Коротковим З.М., Ситником Л.С., Чернявським А.Д та ін. Проте, розвиток новітніх підходів до антикризового управління, і недостатній ступінь їх до-

слідження вітчизняними науковцями формують сферу фінансової санації антикризового управління, яка потребує додаткового розкриття, зокрема ролі менеджменту підприємства.

Формулювання цілей статті. Провести дослідження ролі менеджменту на прикладі ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 роки у забезпеченні антикризових заходів підприємства. Практичне значення отриманих результатів зможе стати своєрідним планом дій по діагностиці фінансового стану підприємства, а також джерелом заходів менеджменту підприємства по покращенню його фінансово-економічного стану.

Виклад основного матеріалу. Ефективність проведення антикризового управління залежить від системи його складових елементів. Такими елементами є: суб'єкти та об'єкти управління, предмет, мета та завдання, принципи, функції, а також процес та методологія антикризового управління. Завершується цей ланцюг взаємодії системою критеріїв оцінки ефективності антикризового управління менеджменту підприємства.

Практично заходи антикризового управління реалізуються у вигляді наступних інструментів: діагностика кризових явищ, санація балансу та вжиття санаційних заходів. В межах останнього інструменту виділяють такі види управління: контролінг (бенчмаркінг та санаційний аудит), реструктуризація (реорганізація у формі укрупнення, розукрупнення, перетворення; реінжиніринг). Вибір конкретних інструментів проведення антикризового управління залежить від специфіки діяльності підприємства, а також виду та стадії кризи, в якій воно знаходиться. Окрім того, на це впливає наявність відповідних спеціалістів для проведення того чи іншого виду антикризового управління та наявні внутрішні ресурси у суб'єкта господарювання, яке перебуває у кризовому становищі або є всі умови для його виникнення [1].

В той же час, ситуація, яка склалась вимагає розробки та практичного застосування нових

управлінських підходів, які б допомагали своєчасно виявляти та реагувати на кризові явища, поруч із забезпечення стабільності функціонування підприємств. З огляду на це, першочерговим завданням менеджерів та управлінців є виявлення та дослідження специфіки кризових процесів на підприємстві ще на стадії зародження, що в свою чергу дозволить визначити можливі способи їх подолання, ще до моменту завдання ними шкоди підприємству[8].

Санаційний аудит за своєю сутністю є найважливішим елементом процедури санації та відіграє вирішальну роль у мобілізації підприємством фінансових ресурсів. В рамках процедури санаційного аудиту відбувається поглиблене вивчення фінансового стану підприємства на основі розрахунку ряду коефіцієнтів. Базовими з них є показники платоспроможності, ліквідності, прибутковості, тощо [2, с. 59]. Проведення санаційного аудиту підприємства відбувається в декілька етапів.

Першим кроком аналізу фінансових показників виступає дослідження майнового стану підприємства, шляхом розрахунку ряду коефіцієнтів. Результати розрахунків оформимо за допомогою табл. 1

Таким чином, аналізуючи наведену таблицю бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до зниження в 2022 році порівняно із 2021 роком, що є позитивним. Наступним показником є коефіцієнт оновлення основних засобів, який в 2020 році становив 1,0, що пов'язано із початком діяльності підприємства. У 2021 році відстежується його значне зниження, а у 2022 році, порівняно з 2021 роком даний показник зріс на 0,059. Тенденція до підвищення значення даного коефіцієнта, також є позитивною характеристикою діяльності підприємства. Щодо показника віддачі основних засобів, який характеризує, який об'єм виробництва припадає на одиницю вартості основних засобів, то його динаміка також була неоднозначною протягом 2020–2022 років, так як відбулось його значне зростання

Таблиця 1. Динаміка показників майнового стану ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення звітнього року до	
	2020	2021	2022	2020	2021
				+/-	+/-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,559	0,612	0,544	-0,015	-0,068
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,0	0,073	0,132	-0,868	0,059
Віддача основних засобів	4,995	5,807	5,169	0,174	-0,638

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

у 2021 році порівняно із 2020 роком, і спад на 0,638 у 2022 році порівняно із 2021. Проте значення даного показника знаходилось практично в одних межах протягом всього періоду, і, незважаючи на те, що позитивною тенденцією є динаміка до його щорічно зростання, окреслену ситуацію також не можна назвати негативною.

Підсумовуючи, зазначимо, що наведені дані загалом позитивно характеризують майновий стан підприємства, яке за рахунок постійного оновлення основних засобів підтримує заданий функціональний стан обладнання [6].

Наступним кроком нашого дослідження виступає аналіз показників ліквідності по ТОВ «Авторембуд» за окреслений період. Результати розрахунків оформимо за допомогою табл. 2.

Таким чином, коефіцієнт загальної ліквідності на початку діяльності був надзвичайно високим, що пов'язано із відсутністю значної суми зобов'язань. У 2021 році його значення зменшилось практично вдвічі, і продовжувало знижуватись і в 2022 році. Нормативне значення даного коефіцієнту повинно становити 1,5–2,0. Зображена динаміка показує нам, що підприємство зберігає свою загальну ліквідність, тобто може покрити всі поточні зобов'язання оборотними активами, проте відстежується його щорічне зниження, що в найближчому майбутньому може вимагати від менеджменту підприємства прийняття відповідних заходів.

Коефіцієнт поточної ліквідності повторює описану вище тенденцію і знижується протягом 2020–2022 років. Нормативне його значення коливається в межах від 0,5 до 1, що дозволяє нам стверджувати про те, що у ТОВ «Авторембуд» була хороша поточна ліквідність, яка дещо погіршилась у 2022 році. У 2022 році значення даного коефіцієнта знаходиться на нижній межі норми, і означає, що підприємство може стати не ліквідним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в свою чергу мав неоднозначну динаміку протягом

досліджуваного періоду із максимальним значенням у 2020 році, різким погіршенням у 2021 та покращенням у 2022 році на 0,055. Нормативне значення даного коефіцієнту повинно бути більше нуля, із щорічним зростанням. Описана ситуація, дозволяє нам стверджувати, що на підприємстві зберігається нормативна тенденція до зростання даного показника, що є позитивним.

Окрім того, вважаємо достатній обсяг чистого оборотного капіталу, який повинен на практиці зростати. І хоча у 2022 році відбулось зниження чистого оборотного капіталу на 203,9 тис. грн., порівняно із 2021 роком, вважаємо його розмір достатнім для підтримки фінансової стійкості підприємства. Загалом показники ліквідності досліджуваного підприємства знаходяться в межах норми, що є позитивним.

Наступною групою аналізованих нами показників, є показники платоспроможності. Наочне відображення проведених розрахунків для досліджуваного підприємства та їх динаміка відображені в табл. 3.

Одним із найвагоміших серед даних показників є коефіцієнт автономії, за допомогою якого відображають частку, яку займає власний капітал у валюті балансу. Чим вище досягається його значення, тим менше залежність підприємства від його зобов'язань. Нормативне значення повинне складати більше 0,5, що відстежується в наведеній таблиці протягом всього періоду дослідження. Так, у 2022 році порівняно із 2020 роком значення коефіцієнта знизилось на 0,237, а порівняно із 2021 роком на 0,019, проте на кінець 2022 року воно все ще залишається в рамках норми.

Прямо пропорційним за змістом є показник фінансової залежності, за допомогою якого визначають відношення позикового капіталу до підсумку балансу. Нормативне його значення повинно становити менше 0,5, що також відстежується для нашого підприємства, із стійкою динамікою

Таблиця 2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення звітного року до	
	2020	2021	2022	2020	2021
				+/-	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,269	2,018	1,660	-2,609	-0,358
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,515	0,663	0,497	-2,018	-0,166
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,791	0,064	0,119	-1,672	0,055
Чистий оборотний капітал	962,4	1464,5	1166,3	203,9	-298,2

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 3. Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення звітнього року до	
	2020	2021	2022	2020	2021
				+/-	+/-
Коефіцієнт автономії	0,902	0,684	0,665	-0,237	-0,019
Коефіцієнт фінансової залежності	0,098	0,316	0,342	0,244	0,026
Коефіцієнт ризику	0,109	0,463	0,346	0,237	-0,117
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,466	0,934	0,864	-0,237	-0,019

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

до зростання протягом досліджуваного періоду. І хоча окреслена динаміка не є хорошою ознакою, до досягнення нижньої граничної межі ще далеко.

Наступним показником є коефіцієнт ризику, за допомогою якого визначають залежність підприємства від зовнішніх запозичень [7]. Нормативне значення повинно становити менше одиниці, що і бачимо з табл.3. Більше того, у 2022 році порівняно із 2021 роком відстежується тенденція до його зниження на 0,117.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, в свою чергу, показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і капіталом підприємства. Нормативне його значення повинно становити більше 0 із тенденцією до зростання. Якщо даний коефіцієнт набуває позитивного значення, це означає, що у підприємства достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних та частини оборотних активів. Вираховані значення даного коефіцієнта, дозволяють стверджувати про позитивну тенденцію протягом 2020–2022 років із незначним зниженням значення у 2022 році на 0,019.

Загалом, отримані результати розрахунків дозволяють стверджувати достатню платоспроможність підприємства, яка має тенденцію до незначного погіршення у 2022 році.

Продовжуючи окреслену лінію дослідження, проведено аналіз ділової активності ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 роки шляхом розрахунку відповідних коефіцієнтів. Результати розрахунків отримуємо із табл. 4.

Розпочнемо аналіз вищенаведеної таблиці із коефіцієнту оборотності активів, який відображає швидкість обороту капіталу підприємства. Іншими словами даний коефіцієнт показує скільки грошових одиниць продукції принесла кожна одиниця вкладених активів. Нормативне значення даного коефіцієнта повинно бути більше 0 із позитивною тенденцією. Аналіз даних в таблиці, показує що позитивна динаміка не зберігається, і у 2022 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,936 порівняно із 2020 роком. Така динаміка не є критичною, проте вимагає додаткового втручання.

Отримане значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, дозволяє нам зро-

Таблиця 4. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Авторембуд» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення звітнього року до	
	2020	2021	2022	2020	2021
				+/-	+/-
Коефіцієнт оборотності активів	2,896	2,156	1,960	-0,936	-0,196
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,421	6,818	6,826	-22,595	0,008
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	40,702	10,288	15,003	-25,699	4,715
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	12,61	32,61	52,00	39,39	19,39
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	13,645	4,061	4,062	-9,583	0,001
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,204	2,315	2,049	-0,155	-0,266
Коефіцієнт оборотності капіталу	3,212	3,155	2,949	-0,263	-0,206

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

бити висновки про зростання швидкості оплати заборгованості підприємства, що є позитивним.

Наступним коефіцієнтом є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, значення якого вказує на наявність ефективної політики управління менеджменту відносинами із постачальниками, адже відбувається зростання коефіцієнта у 2022 році, порівняно зі 2021 роком на 4,715. Надзвичайно високе значення даного коефіцієнта у 2020 році, порівняно з іншими аналізованими періодами пояснюється тим, що підприємство в середині цього року лише почало свою діяльність.

Розрахунки періоду погашення кредиторської заборгованості, дозволяють побачити позитивну динаміку до зростання даного показника протягом всього періоду дослідження, що є негативним, адже підприємство фінансує власну діяльність за кошти кредиторів в особі постачальників, бюджету, тощо.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів дає змогу сформулювати висновки про ефективність управління запасами підприємства. Зростання даного показника для ТОВ «Авторембуд» свідчить про продуманість політики формування виробничих запасів, запасів готової продукції, тощо.

Фондовіддача, в свою чергу дозволяє відстежити ефективність управління основними засобами, при нормативному значенні її постійного зростання. Із наведеної таблиці, бачимо, що протягом 2020–2022 років зберігалась позитивна тенденція до його зростання, поруч із зменшенням у 2022 році, порівняно із 2021 роком на 0,266, що відображає зменшення кількості наданих послуг та реалізованих товарів за рахунок залучення кожної гривні основних засобів.

Заключним показником даної групи є коефіцієнт оборотності капіталу, який вказує на ефективність та продуктивність використання власного капі-

талу підприємства [4]. Позитивною динамікою є зростання даного показника. Проте на практиці, ми можемо побачити його зниження протягом досліджуваного періоду, що в підсумку пов'язано із зростанням статутного капіталу підприємства.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що в 2022 році відстежується незначне погіршення показників ділової активності підприємства. Так, оборотність активів, запасів, основних засобів та капіталу незначно, проте знизилась. Окрім того, збільшився термін строку погашення кредиторської заборгованості, що також є погано для підприємства. З іншого боку, має тенденцію до покращення оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості.

Загалом для оцінки фінансового стану підприємства та розрахунку ймовірності настання банкрутства використовуються економетричні моделі, які ґрунтуються на сукупності фінансових показників [5]. Однією із найпоширеніших з них є п'ятифакторна модель Альтмана. Розрахуємо її для ТОВ «Авторембуд», оформивши результати до табл. 5.

Отже, із наведеної таблиці можемо побачити, що значення Z-рахунку Альтмана, протягом 2020–2022 років було вище за нормативне значення в 2,99, що дозволяє стверджувати, що для ТОВ «Авторембуд» існує низька ймовірність настання банкрутства. Проте, як і з деякими показниками оцінки фінансового стану, ми можемо відслідкувати тенденцію до зниження розміру значення Z-рахунку Альтман у 2022 році порівняно із попередніми, що вимагає від менеджменту взяти антикризові заходи для стабілізації ситуації на підприємстві, а також збільшення його прибутковості.

До таких заходів можна віднести:

- заходи, спрямовані на оперативне покращення фінансових показників діяльності підприємства;

Таблиця 5. Показники для розрахунку ймовірності настання банкрутства за моделлю Альтмана

Показник	Роки			Відхилення звітнього року до	
	2020	2021	2022	2020	2021
				+/-	+/-
K1	0,121	0,118	0,050	-0,071	-0,068
K2	2,896	2,157	1,940	-0,956	-0,217
K3	9,160	2,161	1,922	-7,238	-0,239
K4	0,483	0,408	0,269	-0,214	-0,139
K5	0,322	0,322	0,226	-0,096	-0,096
Z	10,41	4,798	3,904	-0,263	-0,206

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

- заходи, спрямовані на підвищення ефективності використовуваних ресурсів підприємства, в тому числі і трудових;
- заходи, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері діяльності менеджменту підприємства.

Висновки

Погіршення фінансового стану підприємства, втрата ним ринкової стійкості вимагають від менеджменту адекватних дій, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, забезпечення фінансової стійкості. Це визначає завдання антикризового управління. Зауважимо, що не існує єдиних рецептів організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок щодо доцільності використання санації залежно від результатів моніторингу фінансового стану підприємства. Обґрунтовано доцільність використання окремих інструментів антикризового управління при проведенні санації підприємств за результатами визначення фінансового стану підприємств. Запропоновано вжити антикризові заходи для стабілізації ситуації на підприємстві, а також збільшенні його прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Кальченко О.М. (2020). Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1(21), 220–228.
2. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; – Електронні текстові дані (1 файл: 254 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 70 с.
3. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%.docx.pdf>
4. Vasylychak S., Pronko L., Vykliuk M. Synergetic effects of enterprise potential management system in the knowledge economy, taking into account globalization challenges and financial security. Security management of the xxi century: national and geopolitical aspects: collective monograph. 2022, Issue 4118. pp. 118–123. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>
5. Світлана Васильчак, Тетяна Штерма. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. Acta Academiae

Beregsasiensis. Economics. № 4, 2023. Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, м. Берегове. С. 21–32.

6. Світлана Васильчак, Радослав Кошевський. Інвестиційний менеджмент розвитку підприємства в контексті економічної безпеки. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доповідей IV міжнар. наук.-прак. конф., м. Львів, 21 верес. 2022р. Львів, 2022. С.12–14. <http://www.ldufk.edu.ua/index.php/id-2019/articles/ekonomiko-socialni-vidnosini-v-galuzi-fizichnoji-kulturi-ta-sferi-obslugovuvannja-90496.html>

7. Васильчак С.В., Данило О.А. Трудова міграція як загроза економічній безпеці країни. Стан та перспективи розвитку освіти і науки України у XXI столітті: тези доп. XX всеукр. наук.-прак. конф. (м. Хуст, 29–30 квіт. 2020р.) Хуст, 2020. С.88–92.

8. Штерма Т.В. Манилич М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2023. №12 (271). С.5–10.

References:

1. Kal'chenko O.M. (2020). Sanatsiya yak sposib zapobihannya bankrutstvu pidpryyemstv. Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnya, (1(21), 220–228.
2. Khrynyuk O.S. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: Rozrakhunkova robota [Elektronnyy resurs]: navch. posib. dlya stud. spetsial'nosti 051 «Ekonomika» osvith'nyi prohramy «Ekonomika biznes-pidpryyemstva» / KPI im. Ihorya Sikors'koho; – Elektronni tekstovi dani (1 fayl: 254 Kbayt). – Kyiv : KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2022. – 70 s.
3. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%.docx.pdf>
4. Vasylychak S., Pronko L., Vykliuk M. Synergetic effects of enterprise potential management system in the knowledge economy, taking into account globalization challenges and financial security. Security management of the xxi century: national and geopolitical aspects: collective monograph. 2022, Issue 4118. pp. 118–123. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>
5. Svitlana Vasylychak, Tetyana Shterma. Trudovyy potentsial yak ob'yekt menedzhmentu. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. № 4, 2023. Zakarpats'kyi uhors'kyi instytut imeni Ferentsa Rakotsi II, m. Berehove. S. 21–32.
6. Svitlana Vasylychak, Radoslav Koshevs'kyi. Investytsiynny menedzhment rozvytku pidpryyemstva v konteksti ekonomichnoyi bezpeky. Ekonomiko-

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

sotsial'ni vidnosyny v haluzi fizychnoyi kul'tury ta sferi obsluhovuvannya: tezy dopovidey IV mizhnar. nauk.–prak. konf., m. L'viv, 21 veres. 2022r. L'viv, 2022. S.12–14. <http://www.ldufk.edu.ua/index.php/id-2019/articles/ekonomiko-socialni-vidnosini-v-galuzi-fizichnoji-kulturi-ta-sferi-obslugovuvanja-90496.html>

7. Vasylichak S.V., Danylo O.A. Trudova mihratsiya yak zahroza ekonomichniy bezpetsi krayiny. Stan ta perspektyvy rozvytku osvity i nauky Ukrainy u KhKhl stolitti: tezy dop. KhKh vseukr. nauk.–prak. konf. (m. Khust, 29–30 kvit. 2020r.) Khust, 2020. S.88–92.

8. Shterma T.V. Manylich M.V. Kadrovyy menedzhment ta upravlinnya v kryzovykh sytuatsiyakh pidpryyemstva. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats'. Kyiv, 2023. №12 (271). S.5–10.

Дані про автора

Штерма Тетяна Василівна,

к. е. н., доцент, ПВНЗ «Буковинський університет»

e-mail:Sht.tatjana@gmail.com

ORCID 0000-0002-7623-3738

Researcher ID JQV-4558-2023

Scopus Author ID 57476409500

Data about the author

Tetiana Shterma,

PhD in Economics, associate professor, Private higher educational institution "Bukovinian University"

e-mail:Sht.tatjana@gmail.com

ORCID 0000-0002-7623-3738

Researcher ID JQV-4558-2023

Scopus Author ID 57476409500

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ПЕТРИНЯК А. Я., СВІТЛИК В. І. Роль міжнародних організацій у відновленні України.....	5
ЛАЛАКУЛИЧ М. Ю., РИБАКОВА Л. П., ЮГАС Е. Ф. Організація бухгалтерського обліку в банках.....	11

Інноваційно-інвестиційна політика

ОСТРОВСЬКА О. А., ЮРКЕВИЧ О. М., КИРИЛЕНКО А. О., РУДА В. Г. Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності.....	17
РУСІНА Ю. О. Управління ризиками в інвестиційній діяльності: стратегії забезпечення стабільної роботи в умовах воєнного стану.....	26

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ГАВРИЛКО П. П., ІНДУС К. П., ВАСИЛИХА Н. В. Проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України	34
ШІРІНЯН А. С., ШІРІНЯН Л. В., ШІРІНЯН А. А. Атомарна модель ринку страхування і планетарна модель страхового ринку	39
КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу.....	49
ДЬОМІН М. К. Сучасні тенденції в організаційному дизайні підприємств ІТ- сектора.....	54
КРАМЧЕНКО Р. А. Впровадження системи управління якістю в сфері туризму.....	61
МОЛНАР О. С., ЯРЕМА Т. В., БЕЛЕНЬ М. В. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств	65

Розвиток регіональної економіки

ПЕТРИНЯК У. Я., ПАСІЧНИК Б. Р. Підтримка структурних змін менеджменту у регіонах – як фактор конкурентоспроможності України	71
---	----

Соціально-трудова проблеми

ПОПРОЗМАН О. І., МИХАЙЛОВ А. П., ОПАНАСЕНКО О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією.....	76
ШЕДЯКОВ В. Є. Трудові відносини у стратегії відродження та розвитку	84
ШТЕРМА Т. В. Роль менеджменту у фінансовій санації підприємства.....	92

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

PETRYNYAK A. Ya., SVITLYK V. I. The role of international organisations in the restoration of Ukraine.....	5
LALAKULYCH M. Yu., RYBAKOVA L. P., YUHAS E. F. Organization of accounting in banks.....	11

Innovation and investment policy

OSTROVSKA O. A., YURKEVYCH O. M., KYRYLENKO A. O., RUDA V. G. Financial and investment analysis in management decision-making in conditions of economic instability.....	17
RUSINA Yu. O. Risk management in investment activities: strategies to ensure stable operations under martial law	26

Economic problems of development of branches and types of economic activity

HAVRYLKO P. P., INDUS K. P., VASYLYKHA N. V. Problems and peculiarities of foreign economic activity of Ukrainian enterprises	34
SHIRINYAN A. S., SHIRINYAN L. V., SHIRINIAN A. A. Atomistic model of the market of insurance and planetary model of the insurance market.....	39
KOLODIYCHUK A. V., VAZHYNKYI F. A. Administrative division of controlling for network trade business	49
DOMIN M. K. Current trends in organizational design of IT-enterprises	54
KRAMCHENKO R. A. Implementation of the quality management system in the field of tourism.....	61
MOLNAR O. S., YAREMA T. V., BELEN M. V. Factors of international competitiveness of enterprise products.....	65

Development of a regional economic

PETRYNYAK U. Ya., PASICHNYK B. R. Support for structural management changes in the regions is a factor in Ukraine's competitiveness	71
---	----

Social-labor problems

POPROZMAN O. I., MYKHAILOV A. P., OPANASENKO O. M. Modern trends and trends in the development of personnel management as a leading function of organization management.....	76
SHEDYAKOV V. E. Labour relations in the strategy of revival and development.....	84
SHTERMA T. V. The role of management in the financial rehabilitation of the enterprise	92

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 подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензія фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, імя, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- 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;
- 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;
- *references* (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
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.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://dndiime.org.ua>

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 is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author's full name), academic degree, ORCID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnkyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right - 2 cm. Paragraph - 5 characters. Font: Arial, size - 12. Language - Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors' surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://dndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№3 (274) 2024 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 28.03.2024 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 12,20
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

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.3 (274) 2024

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 28.03.2024.
Format 60*84. 1/8. Paper offset
Conditional Printed Sheets 12,20.
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