

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№6 (265)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 6 (265). – К., 2023. – 115 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №5 від 10.05.2023 р.

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

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

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

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

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

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

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

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

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

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

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

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

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

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№6 (265)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 6 (265). K., 2023. – 115 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 5 dated May 10, 2023

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

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

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

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

**EDITORIAL BOARD**

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

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

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

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

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

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

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2023

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 330.34.014:338.22:334.72:338.33:339.5–048.78(477) <https://doi.org/10.5281/zenodo.8245900>  
КОЛОДІЙЧУК А. В.

## Спарклайн основних міжнародних економічних процесів ІКТ-індустрії в Україні

**Предметом дослідження** є міжнародні економічні процеси ІКТ-індустрії.

**Метою дослідження** є проведення спарклайну основних міжнародних економічних процесів ІКТ-індустрії в Україні.

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

**Результати роботи.** У статті проведено спарклайн основних міжнародних економічних процесів ІКТ-індустрії, а саме експорту та імпорту послуг інформаційно-комунікаційних технологій. У складі експорту та імпорту ІКТ-послуг виділено інформаційні послуги, комп'ютерні послуги та телекомунікаційні послуги. Охарактеризовано подальші перспективи розвитку ІКТ-індустрії в Україні з погляду зовнішньоекономічних передумов.

**Висновки.** Національні ІКТ-процеси не можна розглядати без врахування світових ІТ-процесів, враховуючи, що перші дуже сильно залежать від других, а також те, що українська економіка відкрита. У зв'язку з цим, необхідно враховувати різноманітні динамічні процеси і зміни, що мають і матимуть в майбутньому місце в ІКТ-сегменті світової економіки. Головним з-поміж них є глобальна автоматизація бізнес-процесів. Про це свідчать результати прогнозу авторитетних міжнародних експертних організацій, які говорять, що до середини двадцятих років 59% усіх бізнес-процесів буде автоматизовано (технічна складова цих процесів). Якщо експорт послуг сфери інформаційно-комунікаційних технологій зростав за аналізований період значними обсягами, то імпорт послуг ІКТ вдалося наростити на порівняно незначну величину, що говорить про те, що незважаючи на відчутні успіхи, вітчизняний ІКТ-сектор динамічно розвивається, проте слабо інтегрований у світовий інформаційний процес (економічна складова даних процесів).

**Ключові слова:** спарклайн, бізнес-процеси, світова економіка, експорт, імпорт, телекомунікації, комп'ютерні послуги, інформаційні послуги, регіон, ІКТ.

KOLODIYCHUK A. V.

## Sparkline of the main international economic processes of the ICT industry in Ukraine

*The subject of the study is the international economic processes of the ICT industry.*

**The purpose of the study** is to conduct a sparkline of the main international economic processes of the ICT industry in Ukraine.

**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 provides a sparkline of the main international economic processes of the ICT industry, namely export and import of information and communication technology services. Information services, computer services, and telecommunication services are included in the export and import of ICT services. Further prospects for the development of the ICT industry in Ukraine from the point of view of foreign economic prerequisites are characterized.

**Conclusions.** National ICT processes cannot be considered without taking into account global IT processes, given that the former are highly dependent on the latter, as well as the fact that the Ukrainian economy is open. In this regard, it is necessary to take into account various dynamic processes and changes that have and will have a place in the ICT segment of the world economy in the future. Chief among them is the global automation of business processes. This is evidenced by the results of the forecast of authoritative international expert organizations, which say that by the middle of the twenties, 59% of all business processes will be automated (the technical component of these processes). If the export of services in the field of information and communication technologies grew by significant volumes during the analyzed period, the import of ICT services managed to increase by a relatively small amount, which indicates that, despite tangible successes, the domestic ICT sector is dynamically developing, but poorly integrated into the world information process (economic component of these processes).

**Keywords:** sparkline, business processes, world economy, export, import, telecommunications, computer services, information services, region, ICT.

**Постановка проблеми.** Для того, щоб комплексно досліджувати причинно–наслідкові зв'язки при формуванні ризиків інтрузії ІКТ та знаходити набір шляхів та способів їхньої нейтралізації, необхідно в першу чергу всебічно проаналізувати стан ІКТ і показати, як він впливає на національну економіку, з'ясувати характер цього впливу (позитивний, нейтральний, негативний), оцінити його системою соціально–економічних показників, а також виробити інтегральну оцінку ІКТ як фактору розвитку національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад у вивчення менеджменту у сфері послуг зробив О.Б. Моргулець, маркетинг інформаційних послуг і продуктів досліджував Ю.І. Палеха, основи створення інформаційних систем розглядав А.М. Береза, інформаційні системи менеджменту вивчали С.В. Глівенко, Є.В. Лапін, О.О. Павленко, на інформаційних системах менеджменту персоналу акцентував свої дослідження В.Б. Василів. Проте, спарклайн основних міжнародних економічних процесів вітчизняної ІКТ–індустрії не розглядався достатньо і тому потребує подальшого вивчення.

**Виклад основного матеріалу.** За аналізований період величина сукупного експорту ІКТ–

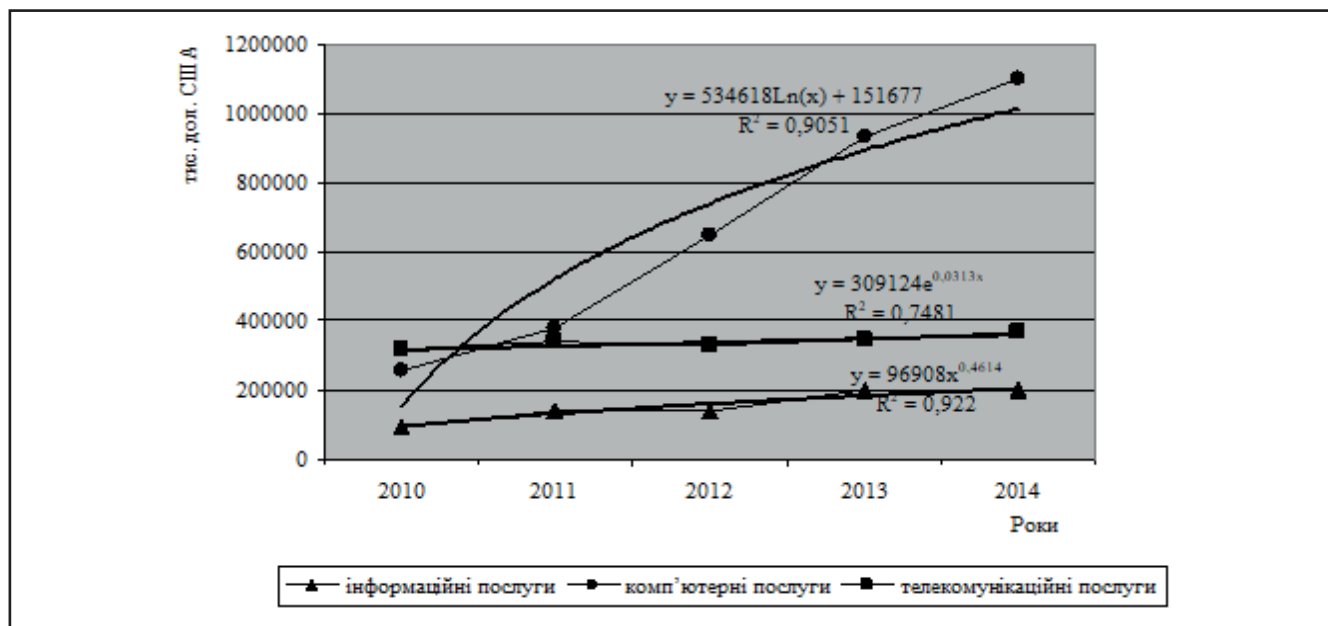
послуг з України (таблиця 1) зросла з 672,1 млн. дол. США у 2010 році до 1675,6 млн. дол. США у 2014 році, або в 2,5 рази. В той же час їхня частка в загальному обсязі експорту послуг збільшилась за цей період з 5,9% до 14,54%, або на 8,64%. У 2010 році експортна структура ІКТ–послуг була наступною: 14,52% припадало на експорт інформаційних послуг, 37,88% – експорт комп'ютерних послуг, 47,50% – експорт телекомунікаційних послуг. У 2014 році спостерігалось наступне співвідношення складових українського експорту ІКТ–послуг: 12,13% становив експорт інформаційних послуг, 65,77% – експорт комп'ютерних послуг, 22,1% – експорт телекомунікаційних послуг. Як видно, за аналізований період відбулися не лише кількісні, але й якісні зміни, зокрема якщо у 2010 р. провідною статтею експорту ІКТ–послуг були телекомунікаційні послуги, то у 2014 р. на перше місце вийшов експорт комп'ютерних послуг.

За період 2010–2014 рр. експорт інформаційних послуг зріс з 97,6 млн. дол. США у 2010 р. до 203,2 млн. дол. США у 2014 р., або у 2,1 рази. Експорт комп'ютерних послуг за цей же період зріс з 255,3 млн. дол. США у 2010 р. до 1102,0 млн. дол. США, або у 4,3 рази. Величина експорту телекомунікаційних послуг збільшилась

**Таблиця 1. Динаміка експорту послуг у сфері інформаційно-комунікаційних технологій за період 2010–2014 рр. (тис. дол. США) \***

Показники	Роки					Середньорічний темп приросту
	2010	2011	2012	2013	2014	
Сукупний обсяг експорту послуг	11381378,0	13347731,5	13115971,9	14233226,1	11520850,7	0,3
Частка ІКТ-послуг в загальній структурі експорту послуг, %	5,9	6,45	8,49	10,38	14,54	2,16
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	672056,3	860795,8	1113530,6	1477182,4	1675551,7	25,66
в т.ч.						
інформаційні послуги	97550,6	139346,8	140143,8	201062,9	203207,0	20,14
комп'ютерні послуги	255279,2	382245,9	646819,1	931508,3	1102009,8	44,14
телекомунікаційні послуги	319226,5	339203,1	326567,8	344611,2	370334,9	3,78

\* складено автором за [5, с. 89, 91]



**Рисунок 1. Динаміка експорту послуг ІКТ за період 2010–2014 рр. \***

\* складено автором

з 319,2 млн. дол. США у 2010 р. до 370,3 млн. дол. США, або на 16,01%. Динаміка росту трьох груп експорту ІКТ-послуг за аналізований період зображена на рис. 1.

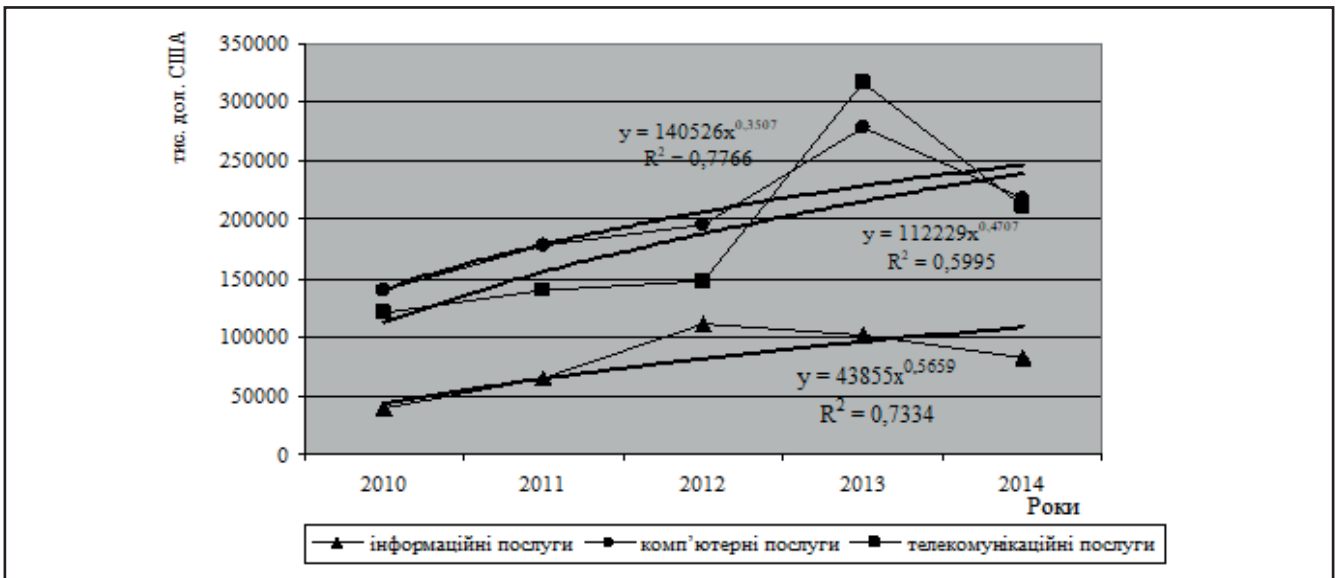
За період 2010–2014 років сукупний імпорту послуг ІКТ (табл. 2) в Україну збільшився з 300,7 млн. дол. США у 2010 році до 512,0 млн. дол. США у 2014 році, або на 70,25%. В загальному обсязі імпорту послуг їхня частка зростає за аналізований період з 5,57% до 8,03%, або на 2,46%. Імпортна структура ІКТ-послуг у 2010 році була такою: 13,08% припа-

дало на імпорту інформаційних послуг, 46,49% – імпорту комп'ютерних послуг, 40,43% – імпорту телекомунікаційних послуг. У 2014 році спостерігалось наступне співвідношення складових імпорту ІКТ-послуг на територію України: 16,28% становив імпорту інформаційних послуг, 42,44% – імпорту комп'ютерних послуг, 41,29% – імпорту телекомунікаційних послуг. Тобто, за аналізований період відбулися лише кількісні зміни, зокрема і в 2010 р., і в 2014 р. головною статтею вітчизняного імпорту ІКТ-послуг були саме комп'ютерні послуги.

**Таблиця 2. Динаміка імпорту послуг у сфері інформаційно-комунікаційних технологій за період 2010–2014 рр. (тис. дол. США) \***

Показники	Роки					Середньорічний темп приросту
	2010	2011	2012	2013	2014	
Сукупний обсяг імпорту послуг	5402106,0	6191947,9	6639222,5	7523029,1	6373128,1	4,22
Частка ІКТ-послуг в загальній структурі імпорту послуг, %	5,57	6,19	6,87	9,26	8,03	0,62
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	300736,3	383020,7	456241,3	696786,5	512016,7	14,23
в т.ч.						
інформаційні послуги	39329,7	64914,3	112072,4	102179,6	83340,2	20,65
комп'ютерні послуги	139807,2	177413,8	196320,1	277627,5	217288,4	11,65
телекомунікаційні послуги	121599,4	140692,6	147848,9	316979,5	211388,2	14,83

\* складено автором за [5, с. 93, 95]


**Рисунки 2. Динаміка імпорту послуг ІКТ за період 2010–2014 рр. \***

\* складено автором

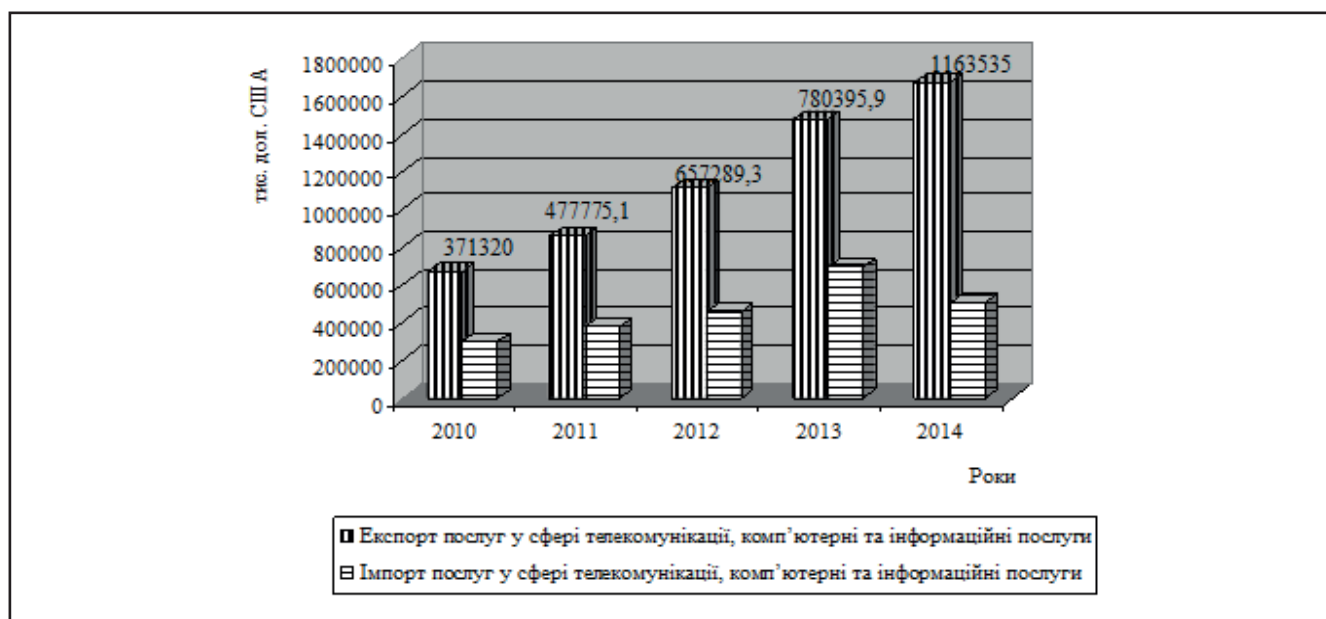
За аналізований період імпорт інформаційних послуг зріс з 39,3 млн. дол. США у 2010 р. до 83,3 млн. дол. США у 2014 р., або у 2,1 рази.

Імпорт комп'ютерних послуг за цей же період виріс з 139,8 млн. дол. США у 2010 р. до 217,3 млн. дол. США, або на 55,42%. Величина імпорту телекомунікаційних послуг збільшилася з 121,6 млн. дол. США у 2010 р. до 211,4 млн. дол. США, або на 73,84%. Динаміка росту трьох груп імпорту ІКТ-послуг за цей період зображена на рис. 2.

За 2010–2014 рр. обсяг зовнішньоторговельного балансу ІКТ-послуг (рис. 3) збільшився з 371,3 млн. дол. США у 2010 р. до 1163,5 млн.

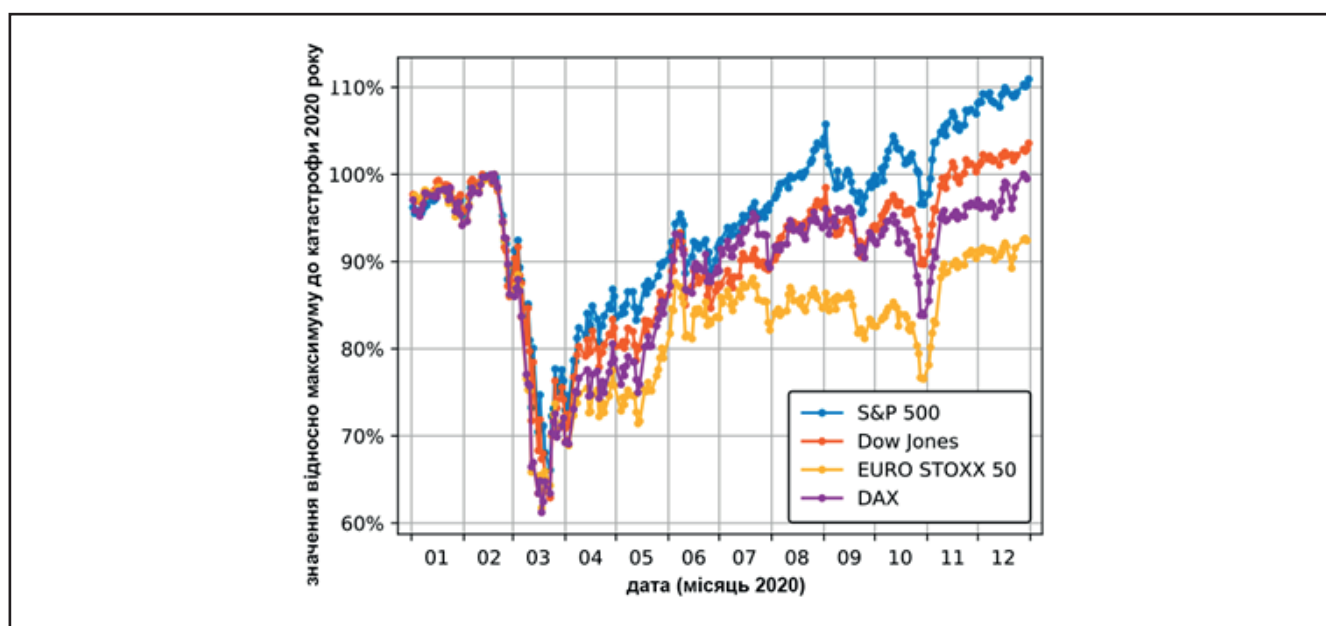
дол. США у 2014 р., або в 3,1 рази. Водночас за той самий період зовнішньоторговельний оборот послуг у сфері ІКТ збільшився з 972,8 млн. дол. США у 2010 р. до 2187,6 млн. дол. США у 2014 р., або в 2,2 рази. Це говорить про те, що за період 2010–2014 рр. намітилось не лише фізичне зростання експорту та імпорту послуг ІКТ, але й збільшення рівня перевищення експорту над імпортом ІКТ-послуг з 2,2 разів у 2010 р. до 3,3 разів у 2014 р., що говорить в перспективі про перетворення України з ринку збуту телекомунікаційної та іншої ІТ-продукції на регіональну державу-продуцента високих технологій.





**Рисунок 3. Динаміка зовнішньоторговельного балансу ІКТ-послуг за період 2010–2014 рр. \***

\* складено автором



**Рисунок 4. Спарклайнова ілюстрація протікання Світової фінансово-економічної кризи 2020 року \***

\* адаптовано автором за даними Міжнародного валютного фонду (МВФ)

Аналіз перспектив українського експорту та імпорту ІКТ-послуг вимагає врахування передусім зовнішніх чинників. У березні та в жовтні 2020 року (рис. 4) спостерігалось різке падіння ключового німецького фондового індексу DAX (середній рівень цін акцій 30 найкрупніших акціонерних підприємств в ФРН, зважений на капіталізацію цих ринкових об'єктів), американського індексу Standard and Poor's 500, промислового індексу Доу-Джонса (охоплює топ-30 компаній в США

за капіталізацією), Euro Stocks 50 (складений на основі середньозваженого за капіталізацією рівня цін акцій найбільших 50 компаній із Єврозони). Це все, а також глобальна пандемія коронавірусної хвороби не могли негативно не позначитись на рівні імпорту ІКТ-послуг в Україну та експорту ІКТ-послуг з неї.

Для стимулювання експорту-імпорту ІКТ-послуг, держава може застосувати інструмент так званих «вертолітних грошей» – системи однора-

зових грошових виплат ІТ-фахівцям, ІТ-споживачам, ІТ-виробникам.

### Висновки

Національні ІКТ-процеси не можна розглядати без врахування світових ІТ-процесів, враховуючи, що перші дуже сильно залежать від других, а також те, що українська економіка відкрита. У зв'язку з цим, необхідно враховувати різноманітні динамічні процеси і зміни, що мають і матимуть в майбутньому місце в ІКТ-сегменті світової економіки. Головним з-поміж них є глобальна автоматизація бізнес-процесів. Про це свідчать результати прогнозу авторитетних міжнародних експертних організацій, які говорять, що до середини двадцятих років 59% усіх бізнес-процесів буде автоматизовано (технічна складова цих процесів). Якщо експорт послуг сфери інформаційно-комунікаційних технологій зростає за аналізований період значними обсягами, то імпорт послуг ІКТ вдалося наростити на порівняно незначну величину, що говорить про те, що незважаючи на відчутні успіхи, вітчизняний ІКТ-сектор динамічно розвивається, проте слабо інтегрований у світовий інформаційний процес (економічна складова даних процесів).

### Список використаних джерел

1. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем: навч. посіб. 2 вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 214 с.
2. 60% всіх бізнес-процесів буде автоматизовано до 2022 року. Міністерство фінансів України: сайт. 08.10.2017. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/412069/>
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. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник / [відп. за випуск А. Фризоренко]. К.: ДССУ, 2015. 102 с.
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., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2022. 191 с.

8. Ладиченко К. І., Тронько В. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_2\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_69)

### References

1. Bereza, A. M. (2001). *Osnovy stvorennya informatsiynykh system [Fundamentals of information systems creation]: Manual. 2 ed., revision. and add.* Kyiv: Kyiv National University of Economics. [in Ukrainian].
2. 60% vsikh biznes-protsesiv bude avtomatyzovano do 2022 roku [60% of all business processes will be automated by 2022] (2017, Oct 08). Ministry of Finance of Ukraine: Website. Retrieved from <https://news.finance.ua/ua/news/-/412069/> [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. Zovnishnya torhivlya Ukrayiny [Foreign trade of Ukraine]: Statistical publication (2015). Kyiv: State Statistical Service of Ukraine. [in Ukrainian].
6. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiyyny 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., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). *Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook.* Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
8. Ladychenko, K. I., & Tronko, V. V. (2015). *Suchasni tendentsiyi rozvytku svitovoho rynku informatsiyno-komunikatsiynykh posluh [Modern trends in the development of the world market of information and communication services].* *Efektivna ekonomika – Efficient economy, 2.* Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_2\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_69) [in Ukrainian].

**Дані про автора**

**Колодійчук Анатолій Володимирович,**

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

e-mail: kolodiychuka@i.ua

**Data about the author**

**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

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330:004

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8245904>

ШАЦЬКА З. Я.

КОГУТ А. Л.

## Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи смарт-спеціалізації регіонів України в контексті інноваційного відновлення промислового комплексу.

**Метою дослідження** є визначення особливостей впровадження стратегії смарт-спеціалізації в Україні і її регіонах з низьким інституційним потенціалом та наданні рекомендації щодо її впровадження.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ і процесів щодо смарт-спеціалізації регіонів України.

**Результати роботи.** З'ясовано, що для подальшої інтеграції України з європейською спільнотою та післявоєнного відновлення, необхідно впровадження в державі відповідної інноваційної політики, яка повинна ґрунтуватися на засадах смарт-спеціалізації промисловості та регіонів. Визначено та узагальнено основні проблеми, що стримують інноваційний розвиток промисловості України в сучасних умовах. Визначено сутність концепції смарт-спеціалізації та основні цілі щодо впровадження концепції смарт-спеціалізації на рівні регіонів. Узагальнено концептуальні засади впровадження смарт-спеціалізації, які полягають у використанні доступних активів та ресурсів регіону; зосередженні його на конкурентних силах і реалістичному потенціалі; виборі інвестиційних пріоритетів; включати надійну систему моніторингу та оцінки реалізації стратегії смарт-спеціалізації регіонів. Доведено, що для вирішення проблем впровадження інновацій в промисловості країни та її смарт-спеціалізації слід розвивати технопарки.

**Галузь застосування результатів.** Економіка підприємства, національна економіка.

**Висновки.** Одним з перспективних напрямів подальшого інноваційного розвитку та післявоєнного відновлення промисловості України є смарт-спеціалізація. Перехід до смарт-спеціалізації промисловості та регіонів повинен базуватися на розробці і впровадженні стратегії смарт-спеціалізації.

**Ключові слова:** промисловість, смарт-спеціалізація, регіон, промисловий комплекс України, технопарки; інтелектуальні ресурси.

## Innovative renewal of the industrial complex of Ukraine on the basis of the smart specialization strategy

**The subject of the study** is the theoretical and methodical foundations of smart specialization of the regions of Ukraine in the context of innovative restoration of the industrial complex.

**The purpose of the study** is to determine the specifics of the implementation of the smart specialization strategy in Ukraine and its regions with low institutional potential and to provide recommendations for its implementation.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of research of economic phenomena and processes regarding smart specialization of the regions of Ukraine were used.

**Work results.** It was found that for the further integration of Ukraine with the European community and post-war recovery, it is necessary to implement an appropriate innovation policy in the state, which should be based on the principles of smart specialization of industry and regions. The main problems that hold back the innovative development of Ukrainian industry in modern conditions have been identified and summarized. The essence of the concept of smart specialization and the main goals for the implementation of the concept of smart specialization at the level of regions have been determined. The conceptual principles of the implementation of smart specialization are summarized, which consist in the use of available assets and resources of the region; focusing it on competitive forces and realistic potential; selection of investment priorities; include a reliable monitoring and assessment system for the implementation of the smart specialization strategy of the regions. It has been proven that to solve the problems of introducing innovations in the country's industry and its smart specialization, technoparks should be developed.

**Field of application of results.** Enterprise economy, national economy.

**Conclusions.** Smart specialization is one of the promising areas of further innovative development and post-war recovery of Ukrainian industry. The transition to smart specialization of industry and regions should be based on the development and implementation of a smart specialization strategy.

**Keywords:** industry, smart specialization, region, industrial complex of Ukraine, technology parks, intellectual resources.

**Постановка проблеми.** Подальша інтеграція України з європейською спільнотою, забезпечення економічного розвитку у післявоєнний період, досягнення, у перспективі, суспільного благополуччя європейського рівня потребує безальтернативного впровадження в державі інноваційної політики. Становлення інноваційної моделі розвитку промисловості України має здійснюватися виходячи з сучасних реалій розвитку світової економіки, яка розвивається на засадах смарт-спеціалізації. Для України та її регіонів дуже важливо правильно впровадити стратегію смарт-спеціалізації, щоб відійти від деструктивних тенденцій застарілої економічної структури регіонів та структурної інертності регіональної економіки, яка більшою мірою обумовлена штучним визначенням промислових регіонів, лобіюванням інтересів окремих регіонів та секторів національної економіки для виділення

державної підтримки; підвищити рівень впровадження інновацій в промисловості. Разом з тим, величезні збитки, яких зазнає економіка Україна в період воєнного часу, зумовлюють необхідність модернізації концепції відновлення промислового комплексу, в якій важливого значення набуває смарт-спеціалізація. Однак, більшість сучасної сфери промислового виробництва та послуг в контексті регіонів не мають інноваційний потенціал і не створюють інноваційний продукт, тому дуже складно говорити про проекти, які були б дійсно привабливими для всіх напрямів смарт-спеціалізації, особливо для партнерів із країн ЄС. За таких умов для України особливої проблеми набуває інноваційний розвиток промисловості в умовах становлення смарт-економіки. Основою ефективних перетворень та інноваційного розвитку промисловості України в післявоєнний період має бути ґрунтовний аналіз виробничої сис-

теми та на його основі глибока реструктуризація підприємств з переходом до смарт–спеціалізації.

**Аналіз досліджень та публікацій з про-блеми.** Питанням впровадження смарт–спеціалізації, як інструменту активізації інноваційного відновлення економіки присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців. У контексті даного дослідження доцільно виділити роботи таких вітчизняних науковців, як: Буряка Є., Вишневецького О.С., Підоричевої І. Ю., Редька Н., Швець Н. В. багато та інших. На основі досліджень науковців можна зробити висновок, що смарт–спеціалізація визначається «як висхідна, орієнтована на регіон, диференційована політика регіонального розвитку, яка в ідеалі поєднує безліч зацікавлених сторін у так звані структури чотирьох спіралей, що складаються з бізнесу, національних та регіональних урядів, університетів та науково–дослідних інститутів, а також більш широкого об’єднання, які спільно визначають конкурентні переваги регіональних галузей та пріоритети інвестицій у НДДКР» [1; 2; 5 с.56; 6 с.53]. Проте в зазначених дослідженнях потребує подальшого розвитку визначення перспективних напрямів інноваційного відновлення промислового комплексу України на засадах смарт–спеціалізації з розробкою відповідної стратегії, що потребує подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційний розвиток промисловості в Україні відбувається «за наявності сформованої суперечності між об’єктивними закономірностями суспільного розвитку (щодо потреби інтелектуалізації промисловості) та умовами розвитку промисловості та інновацій» [1]. Серед основних проблем, що стримують інноваційний розвиток промисловості в Україні можна виділити наступні [1]:

1. Відсутність науково–методологічної бази формування інноваційної системи та системності в здійснюваних державою заходах щодо реалізації інноваційних процесів.

2. Недосконалість нормативно–правової системи регулювання та стимулювання інноваційної діяльності, недостатній розвиток інфраструктури, низький рівень розвитку системи захисту інтелектуальної власності.

3. Низький рівень координації дій суб’єктів інноваційної діяльності та недостатність фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок,

що знижує конкурентні переваги продукції української промисловості на світовому ринку.

4. У вітчизняній практиці відсутні спеціалізовані механізми та методичне забезпечення проведення аналізу економічних умов в регіоні, які дозволили б визначити та зосередити увагу на найбільш перспективних напрямках діяльності.

5. Відсутній механізм налагодження зв’язків між українськими суб’єктами виробництва таким чином, щоб з цією метою можна було залучити промисловість інших регіонів для оптимізації технологічних процесів, скорочення логістичних та інших витрат».

Вітчизняний промисловий комплекс відрізняється роздробленістю та відособленістю регіонів один від одного, в процесі міжрегіонального виробництва не завжди утворюються промислові ланцюги. Однак ці проблеми, хоч і системні, можна вирішити за наявності комплексного підходу, який виходить насамперед від регіонів та самих підприємств у межах «підприємницького пошуку» для збалансованої інвестиційної та інноваційної політики розвитку регіонів [2].

Одним з перспективних напрямів вирішення зазначених проблем інноваційного розвитку промисловості України є поступовий перехід до смарт–спеціалізації промисловості та регіонів. За рахунок поступового «впровадження smart–технології в промисловість відбувається smart–спеціалізація і промисловість трансформується в smart–промисловість» [3]. Концепція смарт–спеціалізації полягає «у виявленні унікальних характеристик і активів регіону, спрямована на впровадження нових методів управління шляхом співпраці між регіональними та національними органами влади, відповідальними за прийняття рішень щодо розробки та впровадження інноваційної політики, та відповідних зацікавлених сторін, які беруть участь у такому процесі (підприємці, університети, науково–дослідні установи, громадянське суспільство)» [7]. Впровадження концепції смарт–спеціалізації регіонів вирішує дві основні цілі [4]:

1. Створення можливостей шляхом дослідження нових перспективних галузей, секторів, сфер. Країни, які накопичують більший набір можливостей, як правило, виробляють більш спеціалізовані продукти, які важко копіювати або наслідувати іншим.

2. Впровадження структурних змін. Смарт–спеціалізація ґрунтується на багаторівневій іє-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

пархії управління, в якій теоретична основа політики та її реалізація здійснюються за різними територіальними масштабами.

Концепція смарт–спеціалізації, насамперед, має економічне підґрунтя з фокусом на регіони через виокремлення чинників, що можуть впливати на економічні, наукові, та технологічні спеціалізації в рамках регіональної політики або в рамках їх впливу на механізм продуктивності, конкурентоспроможності та економічного зростання [4]. Зазначений підхід формується на наступних засадах:

Смарт–спеціалізація – це локальний підхід, означаючи те, що вона спирається на активи та ресурси доступні для регіонів і держав–членів та їхні специфічні соціально–економічні виклики для визначення унікальних можливості для розвитку та зростання.

Смарт–спеціалізація означає зосередження на конкурентних силах і реалістичному потенціалі зростання регіонів та держав–членів, що підтримується на основі підприємницьких ресурсів.

3. Країни–члени та регіони мають здійснити вибір інвестиційних пріоритетів та підтримувати лише їх обмежену кількість на основі знань та з формуванням кластерів на основі визначення власної стратегії;

4. Встановлення пріоритетів смарт–спеціалізації регіонів не повинно відбуватися згори донизу – це має бути інклюзивна та інтерактивна зацікавлена сторона процесу, у якому ринкові сили та приватний сектор визначають та виробляють інформацію про нові події, а уряд оцінює результати та надає учасникам повноваження для реалізації цього потенціалу;

5. Стратегія смарт–спеціалізації має охоплювати широкий погляд на інновації, підтримку як технологічних, так і практичних соціальних інновацій, що дозволяє кожному регіону та державам–членам робити політичні вибори відповідно до власних потреб в унікальному соціально–економічному контексті [5, с.64]. Вона повинна включати надійну систему моніторингу та оцінки реалізації стратегії смарт–спеціалізації регіонів, а також можливість перегляду встановлених стратегічних цілей інноваційного розвитку регіону. Наразі Європейська комісія визначила чотири основні виклики для розробки стратегії смарт–спеціалізації, просування нових моделей зростання на регіональному рівні та спрямування інвестицій в інноваційні сектори економіки ЄС зі значним по–

тенціалом зростання та високою доданою вартістю, а саме:

- подальше реформування науково–інноваційної системи в регіонах;

- посилення взаємодії регіонів у сфері інноваційних інвестицій;

- використання досліджень та інновацій у менш розвинутих та промислово перехідних регіонах;

- використання синергії та взаємодоповнюваності між політиками та інструментами ЄС [3].

В Україні для вирішення проблеми впровадження інновацій в промисловості та її смарт–спеціалізації важливе місце мають зайняти технопарки. Наукові, технологічні та бізнес–парки є важливими зацікавленими сторонами, які мають бути включені до структури управління смарт–спеціалізації і їх внесок на етапі визначення пріоритетів в Україні слід розглядати як ключовий елемент у цьому процесі [6, с.132]. Крім того, технопарки роблять свій внесок в інші аспекти смарт–спеціалізації: їх органи управління мають досвід стимулювання та управління потоками знань та інформації між компаніями, університетами, підприємцями та технічними фахівцями, а також створюють середовище, що сприяє розвитку культури інновацій, творчості та якості. Вони полегшують створення нових підприємств за допомогою механізмів інкубації та виділення, прискорюють зростання малих та середніх компаній та працюють у глобальній мережі, що об'єднує багато тисяч інноваційних компаній та дослідницьких інститутів по всьому світу, сприяючи інтернаціоналізації їхніх компаній–резидентів [6, с.134].

Компанії, що розташовані в технопарках, спеціалізуються на дуже специфічній діяльності з кількох різних секторів. Ось чому так часто, коли ці компанії співпрацюють з іншими, з'являються нові продукти, послуги чи технології, вироблені з допомогою поєднання різних видів діяльності та різних секторів. Цей процес взаємного збагачення видів діяльності та секторів («пов'язана різноманітність») також є одним із напрямків повсякденної діяльності органів управління парками, і вони можуть навести безліч прикладів того, як вони розвиваються [1].

Стратегія смарт–спеціалізації повинна базуватися на промисловій, освітній та інноваційній політиці, щоб дати змогу регіонам визначити та обрати обмежену кількість пріоритетних областей для інвестицій, заснованих на знаннях, з акцен–

том на їхні сильні сторони та конкурентні переваги регіону.

Для регіонів України впровадження стратегії смарт–спеціалізації промисловості буде сприяти наступному [5, с.70]:

- більш ефективному витрачання державних ресурсів, концентрації на певних галузях знань чи досвіду;
- створенню синергії між державними механізмами підтримки НДДКР та інновацій, інноваційно–му розвитку промисловості та навчальних закладів;
- усуненню фрагментації та дублювання заходів, які можуть призвести до розтрати державних ресурсів;
- виявленню найбільш сильних чи перспективних областей для підприємництва та зростання за допомогою ретельного аналізу існуючих можливостей, активів, компетенцій, конкурентних переваг у місті, регіоні чи країні;
- розробці нових механізмів, що забезпечують інноваційний розвиток промисловості, що засновані на багатогранній та багатосторонній взаємодії;
- картуванню та порівняльному аналізу кластера, включаючи аналіз ролі та впливу ключових гравців.

Крім того, реалізація стратегії смарт–спеціалізації дозволить посилити процеси децентралізації регіонів, які призупинилися на тлі централізації управління країною в умовах воєнного стану.

## Висновки

Смарт–спеціалізація є одним з перспективних напрямів подальшого інноваційного розвитку та післявоєнного відновлення промисловості України. Перехід до смарт–спеціалізації в промисловості потребує формування відповідної стратегії смарт–спеціалізації промисловості та регіонів. Стратегія смарт–спеціалізації промисловості та регіонів має передбачати розробку та впровадження комплексу конкретних заходів у секторах економіки та регіонах країни.

## Список використаних джерел

1. Буряк Є., Редько К., Машталер О., Сидорук І. Інноваційний розвиток промисловості України на засадах смарт–економіки. Академічні візії. 2022. №13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/74/64>
2. Вишневський О. С. Напрями вдосконалення стратегування смарт–спеціалізації регіонів України з по-

зицій шumpетеріанства, інституціоналізму та девелопменталізму. *Economy of Industry*. 2023. URL: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope>

3. Натрошвілі С. Г., Шацька З. Я. Smart–технології, як основа розвитку smart–економіки. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: 2022 рік : зб. тез доп. III Міжнар. наук.–практ. Інтернет–конф. Київ : КНУТД, 2022. С. 185–187. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20413/1/IMPER\\_2022\\_V1\\_P185-187.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20413/1/IMPER_2022_V1_P185-187.pdf)

4. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. SMART–спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10286>

5. Підоричева І. Ю. Науково–технологічне та інноваційне співробітництво між Україною та Європейським Союзом: перспективи і стратегічні напрями розвитку. *Економіка України*. 2022. №2. С. 50–74. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.02.050>

6. Швець Н. В., Шевцова, Г. З. Роль промисловості у забезпеченні сталого розвитку: досвід смартпріоритизації країн Центральної та Східної Європи. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №2 (68), С. 131–141. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-131-141](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-131-141)

7. Шацька З. Я., Когут А. А. Смарт–спеціалізація регіонів, як перспективний напрям післявоєнного відновлення економіки. *Innovations and prospects in modern scienc* : 2022 рік : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., 13–15.02.2023 року. Стокгольм : Швеція, 2022. С. 460–463.

8. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels European Commission. COM. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

## References

1. Buryak, E. & Redko, K. & Mashtaler, O. & Sydoruk I. (2022). «Innovative development of Ukrainian industry on the basis of smart economy». *Academic visions*. Vol. 13. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/74/64> (Accessed 11 Juli 2023).
2. Vyshnevsky, O. S. (2023). «Directions for improving the strategizing of smart specialization of the regions of Ukraine from the standpoint of Schumpeterianism, insti-



tionalism, and developmentalism». *Economy of Industry*. Available at: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope> (Accessed 11 Juli 2023).

3. Natroshvili, S. G. & Shatska, Z. Ya. (2022). «Smart technologies as a basis for the development of a smart economy». *Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: 2022: coll. theses add. III International science and practice Internet Conf. Kyiv KNUTD, 2022*. Pp. 185–187. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20413/1/IMPER\\_2022\\_V1\\_P185-187.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20413/1/IMPER_2022_V1_P185-187.pdf) (Accessed 11 Juli 2023).

4. Oleshko, A. A. & Shatska, Z. Ya. & Rovnyagin, O. V. (2022). «SMART–specialization of Ukraine in the perspective of post–war economic recovery». *Electronic magazine «Efficient Economy»*. Vol. №5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10286> (Accessed 11 Juli 2023).

5. Pidorycheva, I. Yu. (2022). «Scientific, technological and innovative cooperation between Ukraine and the European Union: prospects and strategic directions of development». *Ukraine economy*. Vol. 2. Pp. 50–74. Available at: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.02.050> (Accessed 11 Juli 2023).

6. Shvets, N. V. & Shevtsova, G. Z. (2023). «The role of industry in ensuring sustainable development: the experience of smart prioritization of the countries of Central and Eastern Europe». *Economic Herald of Donbass*. Vol. 2 (68), Pp.131–141. Available at: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-131-141](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-131-141) (Accessed 11 Juli 2023).

7. Shatska, Z. Ya. & Kogut, A. A. (2023). Smart specialization of regions as a promising direction of post–

war economic recovery. *Innovations and prospects in modern scienc: 2022 year: materials II International. science and practice conference, February 13–15, 2023*. Stockholm: Sweden, 2022. Pp.460–463.

8. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels European Commission. COM. 2020. Available at: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (Accessed 11 Juli 2023).

#### Дані про авторів

##### **Шацька Зорина Ярославівна,**

доцент кафедри смарт–економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, к.е.н., доцент

e–mail: shatskaya@ukr.net

##### **Когут Артур Леонідович,**

аспірант кафедри смарт–економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: falstall@gmail.com

#### Data about the authors

##### **Zorina Shatskaya,**

Associate Professor of the Department of Smart–economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor

e–mail: shatskaya@ukr.net

##### **Arthur Kogut,**

Postgraduate of the Department of Smart–economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor

e–mail: falstall@gmail.com

УДК 334:005.332.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8245917>

ШИМАНОВСЬКА–ДІАНИЧ Л. М., БУЧНЕВ М. М.,  
САФРОНСЬКА І. М., УСТИК Д. В.

## Управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції обумовлюється швидкими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, роботою підприємств сфери в умовах воєнного стану та широким спектром можливостей пов'язаної відбудови.

**Постановка проблеми.** Наразі конкурентоспроможність інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг аналізується як сукупність порівняльної характеристики, яка візуалізує ступінь переваг над конкурентами за оціночними індикаторами діяльності на певних ринках за встановлений

проміжок часу. Але, при цьому є особливості, завдяки яким саме інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг можуть стати конкурентоспроможними. До цих особливостей, серед іншого, необхідно віднести їх імідж, що в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що головним призначенням управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг як поліметричного явища з різноманітним функціоналом в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції є досягнення ефекту особистого тяжіння. Інформація, яка стосується іміджу, повинна спрямовуватися на всі зацікавлені сторони внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для реалізації організаційно–економічних напрямів управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.

**Висновки за статтею.** Доведено, що етапами, спрямованими на створення та реалізацію позитивного іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг є проведення аналізу ринків, визначення стратегічних цілей підприємства в ринкових умовах, дослідження цільової споживчої аудиторії, визначаючи при цьому зацікавлені сторони у формуванні іміджу підприємства, сформулювати концепцію та визначити чинники, які здатні підлаштувати імідж підприємства під вимоги цільової аудиторії, задовольняючи їх, розробити план реалізації позитивного іміджу підприємства в умовах внутрішнього та зовнішнього ринків та ввести його в дію, розробити оцінку та способи контролю іміджу підприємства в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.

**Ключові слова:** управління іміджем, інноваційно орієнтовані підприємства, підприємства сфери послуг, глобалізація, кадрові загрози, посилення економічної конкуренції.

SHYMANOVSKA–DIANYCH L. M., BUCHNIEV M. M.,  
SAFRONSKA I. M., USTIK D. V.

## Management of the image of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition

**Relevance of the research topic.** The study of the issue of managing the image of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition is determined by rapid changes in the external and internal environment, the work of enterprises in the field under martial law and a wide range of post-war reconstruction opportunities.

**Formulation of the problem.** Currently, the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector is analyzed as a set of comparative characteristics that visualizes the degree of advantages over competitors based on performance indicators in certain markets for a set period of time. But, at the same time, there are features thanks to which innovation-oriented enterprises in the service sector can become competitive. Among these features, among other things, it is necessary to attribute their image, which in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition determines the relevance of the research topic.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the management of the image of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of globalization, personnel

*threats and increased economic competition.*

**Research method or methodology.** *The article uses the following methods: monographic, graphic, analysis and synthesis, systematization.*

**Presentation of the main material (research results).** *It is proved that the main purpose of managing the image of innovatively oriented enterprises in the service sector as a polymetric phenomenon with various functions in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition is to achieve the effect of personal attraction. Information related to image should be directed to all stakeholders in the internal and external environments.*

**Field of application of results.** *The results of the research can be used in practical activities for the implementation of organizational and economic directions of image management of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition.*

**Conclusions on the article.** *It has been proven that the stages aimed at creating and implementing a positive image of an innovatively oriented company in the service sector are conducting a market analysis, determining the strategic goals of the company in market conditions, researching the target consumer audience, while identifying interested parties in the formation of the image of the company, forming a concept and determining factors, who are able to adjust the image of the enterprise to the requirements of the target audience, satisfying them, develop a plan for the implementation of a positive image of the enterprise in the conditions of internal and external markets and put it into effect, develop an assessment and methods of controlling the image of the enterprise in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition.*

**Keywords:** *image management, innovation-oriented enterprises, enterprises of the service sector, globalization, personnel threats, strengthening of economic competition.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Наразі конкурентоспроможність інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг можна інтерпретувати як сукупність порівняльних характеристик, які візуалізують ступінь переваг над конкурентами за оціночними індикаторами діяльності у встановлений проміжок часу на певних ринках. При цьому є особливості, завдяки яким саме інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг можуть бути конкурентоспроможними. До цих особливостей, серед іншого, необхідно віднести їх імідж, що в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг – це багатогранний процес. Фактично кожне підприємство сфери послуг має штатних працівників, які займаються іміджем у складі служби маркетингу. Імідж інноваційно орієнтованого підприємства є одним із внутрішніх цінних чинників [3; 8]. Слід зазначити, що мотив довгострокового прибутку не завжди перевершує миттєвий корумпований вплив. Деякі значно

більш глибокі мотиви теж повинні враховуватися, наприклад, шанування закону і т. п. [9]. Часто інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг не цікавляться довгостроковими перспективами, що несуть за собою потребу посилено працювати і мати ідеальну репутацію, на основі чого виникає спокуса неетичних можливостей, здатних призвести до негативних наслідків у вигляді притягнення до відповідальності й понесення значних збитків [4; 10]. Особистий інтерес є великим мотивом, сильнішого за який немає. Шлях до досягнення власного інтересу продавця в умовах ринку пролягає тільки шляхом реалізації інтересу покупця [1–2; 5–7]. Актуальність даного питання посилюється в умовах глобалізації, кадрових загроз і посилення економічної конкуренції.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Імідж має здатність впливати на споживачів, при цьому використовуючи різні моделі й формули поетапного управління їх поведінкою

шляхом маніфестації іміджу, що потребує вираженої діяльності всього колективу на інноваційно орієнтованому підприємстві сфери послуг [7]. Можливості при аналізі даних відносин: визначення сильних та слабких сторін іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг допомагає чітко спрогнозувати можливості й загрози; вимір ставлення покупця до та після впливу на ринок дозволяє надати оцінку ефективності стратегій; його знання допомагає спрогнозувати реакцію на дії інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг [1].

Сильний імідж інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг є підтвердженням того, що воно володіє спеціальними навичками й уміннями. Додана цінність розраховується з допомогою опитувань і шляхом вивчення сприйняття споживачами переваг; інше кажучи, це є суб'єктивні переконання споживачів [4].

Існує 3 основні джерела формування допоміжної цінності:

- досвід використання, тобто відповідність очікуванням споживачів;
- зовнішній вигляд й оформлення;
- ім'я та репутація підприємства [6].

Для оцінки сприйняття марки товару застосовується спосіб прямого чи проективного інтерв'ю. Отримана за таким методом оцінка сприйняття торгової марки є основою стратегії її позиціонування, у якій визначаються заходи щодо створення у споживача потрібного іміджу марки товару та його виробника [4].

Економічний ефект при управлінні іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг:

- споживачі готові заплатити за торгову марку високу ціну;
- економічний ефект допомагає розширити частку ринку, тобто збільшити продажі;
- у підприємства високі захисні бар'єри та великі можливості розвитку;
- у підприємства більше можливостей подальшого зростання;
- створюється доброзичливе ставлення до підприємства зацікавлених груп: допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити суспільну й державну підтримку [2].

Створення і підтримка сильного іміджу вимагає значних затрат, тривалого часу, виникає протиріччя між потребою постійно мати досить високий прибуток та довгострокові інвестиції в імідж,

що не мають швидкої віддачі. Отже, в умовах глобалізації, кадрових загроз і посилення економічної конкуренції існує необхідність дослідження й аналізу ринку, ставлення споживача до окремих послуг. Це здатне забезпечити справжній позитивний і дієвий імідж інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг, що і є запорукою його конкурентоспроможності [2].

Імідж – це складний феномен з різними чинниками. З одного боку, імідж – це інструмент спілкування із аудиторією через позитивний образ. З іншого боку він спрямовує аудиторію, на що саме треба звернути увагу, створюючи, таким чином, позитивне сприйняття.

Інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг має сформований імідж в очах всіх учасників ринку. Імідж підприємства може формуватися в два способи: цілеспрямовано – шляхом поетапної роботи підприємства чи відповідних підприємств на замовлення самого підприємства; стихійно – без будь-яких дій підприємства, внаслідок звичайної діяльності. В другому випадку, сформований імідж може бути неадекватним та несприятливим для самого інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг [3].

Процес, що полягає у покращенні іміджу вимагає дуже багато часу й фінансових ресурсів і це враховуючи відсутність гарантій позитивних результатів даної процедури. Тому якісно сформувати свій імідж із самого початку є запорукою успіху та високої конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз і посилення економічної конкуренції [4].

Серед основних елементів формування іміджу можна зазначити рекламу, Public Relations, стимулювання збуту тощо [2]. Так, найоптимальніший процес формування іміджу на зовнішніх ринках послуг виглядає наступним чином:

Проведення аналізу світових ринків – визначення ринкових товарних меж, суб'єктів, обсяг послуг, відкритість для конкуренції на міжнародному ринку, потенціал його розвитку, стан конкурентоспроможності та висновки, що стосуються доцільності виходу на даний зовнішній ринок.

Дослідження маркетингового середовища інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг і визначення цільових аудиторій на зовнішньому ринку. Для даного етапу необхідно вивчити переваги та недоліки підприємств, які є конкурен-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

тами й виявити загрози, що можуть виникнути на обраному закордонному ринку. Тобто це етап формування власної конкурентної політики [8].

Визначення найістотніших чинників іміджу підприємства для кожної цільової групи на зовнішньому ринку передбачає проведення аналізу факторів, які мають вплив на процес формування іміджу та їх правильний розподіл відповідно впливу на конкретну цільову аудиторію (рис. 1).

Формування концепції іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг для кожної цільової групи на зовнішньому ринку відбувається після визначення основних факторів впливу на формування іміджу для кожної із цільових груп, до яких підприємство визначає способи й інструменти формування позитивного іміджу [5]. Для цього має бути розроблений план позитивного іміджу підприємства, що в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції передбачає актуалізацію етапів формування іміджу залежно від цільової аудиторії, способів його створення, часових меж і відповідальних за даний процес осіб. Даний план має містити орієнтовний бюджет створення доведеного іміджу [6].

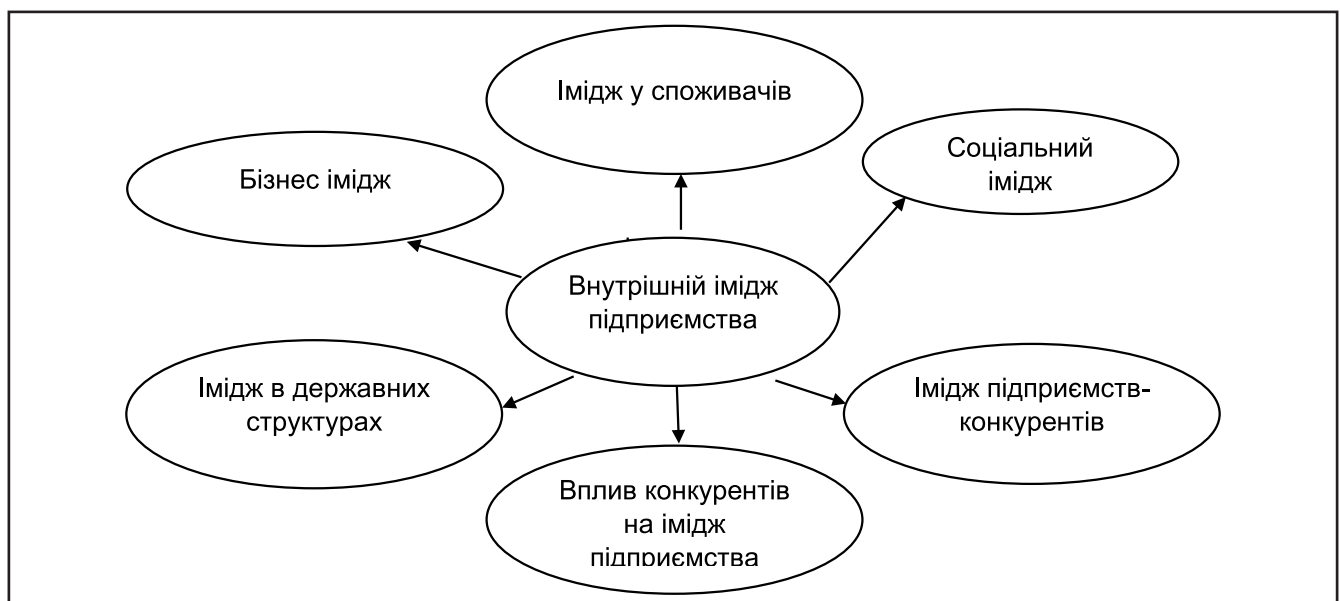
Оцінка іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг становить важливу частину системи заходів із питань його формування, адже при цьому з'являється вірогідність виконати завдання (рис. 2).

Якщо результат оцінки негативний, то підприємство сфери послуг зобов'язане повернути-

ся на етап дослідження іміджу, виявити причину негативної оцінки й розробити новий план позитивного іміджу або виправити недоліки в попередньому [5].

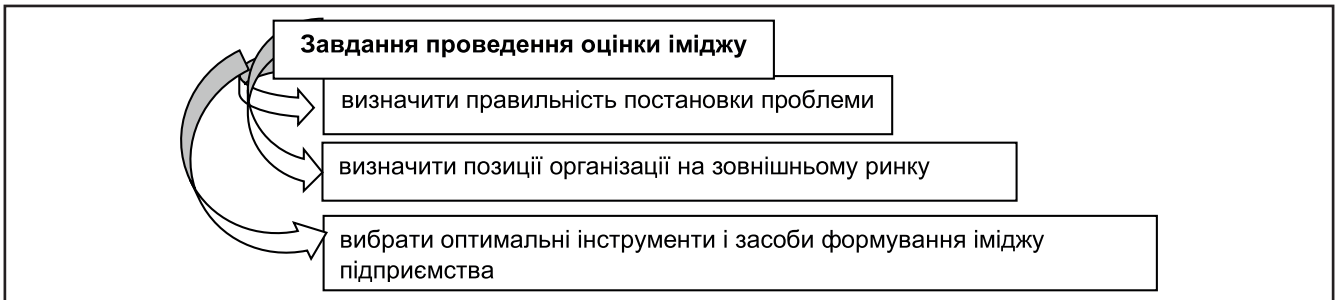
Наступним завданням інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг після того, як йому вдалося сформувати позитивний імідж, стає його підтримка у стабільному стані, адже у будь-який момент його стан може похитнутися та погіршитися під дією негативних чинників. Імідж підприємства змінюється і розвивається під впливом численних факторів і новацій навколишнього середовища, вподобань споживачів, ринкових умов [7].

Отже, за системного управління іміджем можливим є швидке відновлення у зв'язку із кризовим становищем. У такому випадку значно простіше пережити імовірні економічні коливання й спади, підвищуючи надійність споживачів. Інформація щодо іміджу має спрямовуватися всім зацікавленим сторонам внутрішнього і зовнішнього середовища. Етапи, спрямовані на створення і реалізацію позитивного іміджу підприємства є проведення аналізу ринків, визначення стратегічних цілей інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг у ринкових умовах, дослідження цільової споживчої аудиторії, визначаючи при цьому зацікавлені сторони, сформувати концепцію та визначити чинники підлаштування іміджу підприємства під вимоги цільової аудиторії, задовольняючи їх, розробити план реалізації позитивного іміджу в



**Рисунки 1. Структура іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг**

Джерело: побудовано автором на основі [5; 6]



**Рисунки 2. Завдання, які необхідно виконати для проведення оцінки іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг**

*Джерело: побудовано автором на основі 2; 5*

умовах внутрішнього та зовнішнього ринків і ввести його в дію, розробити оцінку та способи контролю іміджу в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції [4; 8].

Останнім часом відбуваються докорінні зміни вагомості факторів економічного зростання національних економік та окремих підприємств як їх елементів [9]. На перші позиції виходять нематеріальні фактори, які все більшою мірою визначають здатність господарюючих суб'єктів приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку до зовнішніх і забезпечувати умови їх тривалого виживання та безпекового економіко–еколого–соціального розвитку [3]. Світовий досвід доводить, що роль іміджу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг як фактора конкурентоспроможності постійно зростає, оскільки зро-

стає сила впливу комунікативних потоків на поведінку суб'єктів ринку [10].

Для вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, які переорієнтовуються на нові ринки, надзвичайно актуалізується проблема формування та розвитку їх позитивного іміджу, оскільки успіх на них у значній мірі пов'язаний зі здатністю сформувати позитивний образ у свідомості основних суб'єктів ринків. Вона потребує вивчення наявного передового досвіду і творчого його застосування у діяльності вітчизняних суб'єктів господарської діяльності [1]. Особливо актуальним це є для підприємств сфери послуг як провідної галузі національної економіки, яка визначає перспективи розвитку й інших галузей. Вагомою частиною управління іміджем є внутрішній емоційний клімат підприємства (рис. 3).



**Рисунки 3. Фактори, які впливають на внутрішній клімат інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг**

*Джерело: побудовано автором на основі 5; 8*

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Імідж товару виступає можливістю задовольнити очікувані споживачем вигоди від його купівлі, а саме: технологічна якість; споживча якість; цінова конкурентоспроможність; наявність послуг, які супроводжують товар [9].

Вплив іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг на потенціал конкурентоспроможності обумовлений тим, що позитивний імідж, створюючи додаткову споживчу цінність, здатний залучати потенційних споживачів, підвищувати ступінь задоволеності та лояльності існуючих покупців, підтримувати та посилювати їхню лояльність до підприємства, що адекватно відбивається на його фінансових результатах і ринковій вартості бізнесу [2; 6; 10]. Робота над іміджем є складною й охоплює багато процесів і багато людей, але є дуже необхідною, якщо підприємство хоче закріпитися на ринку та мати добрі перспективи свого подальшого розвитку.

### Висновки

Головним призначенням управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг як поліметричного явища з різноманітним функціоналом в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції є досягнення ефекту особистого тяжіння. Інформація, яка стосується іміджу, повинна спрямовуватися на всі зацікавлені сторони внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, етапами, спрямованими на створення та реалізацію позитивного іміджу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг є проведення аналізу ринків, визначення стратегічних цілей підприємства в ринкових умовах, дослідження цільової споживчої аудиторії, визначаючи при цьому зацікавлені сторони формування його іміджу, сформулювати концепцію та визначити чинники, які здатні підлаштувати імідж підприємства під вимоги цільової аудиторії, задовольняючи їх, розробити план реалізації позитивного іміджу підприємства в умовах внутрішнього й зовнішнього ринків і ввести його в дію, розробити оцінку та способи контролю іміджу підприємства в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.

### Список використаних джерел

1. Антипенко Н. В., Веденіна Ю. Ю., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств

у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 10–16.

2. Орлова–Курилова О. В., Ольшанський О. В., Буряк Є. В., Овчаренко Є. І. Державне регулювання розвитком інноваційного підприємництва в умовах зміни споживчих переваг: моделювання глобалізаційних та безпекових компонент. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 18–25.

3. Орлова–Курилова О. В., Таран–Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 8–13.

4. Сафронська І. М., Пеняк Ю. С. Основні підходи до оцінки ефективності інноваційно–інвестиційної діяльності підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 170–177.

5. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаневій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1(248). С. 117–124.

6. Ходаківська О. В., Орлова–Курилова О. В., Кирилюк Є. М., Бучнев М. М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2021. № 19. С. 10–15.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco–clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.

8. Shkurupii O., Pedchenko N., Shymanovska–Dianych L., Yakhno T., Franko L. Macroeconomic effect of corporate social responsibility: Ukraine’s international status. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 6. № 41. pp. 318–328.

9. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

10. Zos–Kior M., Buchniev M., Naholiuk O., Starodubtseva I. (2020). Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in

the context of change management. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences, 3, 24–30.

### References

1. Antypenko N., Viedienina Y., Hnatenko I., Parkhomenko O. (2021). Financial management of resource conservation of innovation-oriented enterprises in the context of anti-crisis development strategy. *Agrosvit [Agroworld]*, 23, 10–16.

2. Orlova–Kurilova O., Olshanskyi O., Buriak I., Ovcharenko I. (2021). State regulation of the development of innovative entrepreneurship in the face of changing consumer preferences: modeling of globalization and security components. *Agrosvit [Agroworld]*, 16, 18–25.

3. Orlova–Kurilova O., Taran–Lala O., Ivanova L., Safronska I., Kondrikov I. (2021). Models of managing changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the context of globalization: the formation of an institutional system of targeted public policy strategy. *Agrosvit [Agroworld]*, 20, 8–13.

4. Safronska I. M., Penyak Yu. S. (2017). Basic approaches to evaluating the efficiency of innovative and investment activities of enterprises. *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky [KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences]*, 1, 170–177.

5. Shymanovska–Dianych L., Shkrobot M., Berezhna Y., Hnatenko I. (2022). Strategic guidelines in planning the activities of an innovative enterprise in terms of improving tax policy, investment risks and change management in the knowledge economy. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 1(248), 117–124.

6. Khodakivska O. V., Orlova–Kurilova O. V., Kirilyuk E. M., Buchniev M. M. (2021). Modeling of the innovative potential management system and the financial system of the economy: compensatory instruments of state influence in the conditions of globalization. *Ahrosvit [Agroworld]*, 19, 10–15.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. (2022). Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 40, 351–356.

8. Shkurupii O., Pedchenko N., Shymanovska–Dianych L., Yakhno T., Franko L. (2021). Macroeconomic effect of corporate social responsibility: Ukraine's international status. Financial and credit activity problems of theory and practice, 6.41, 318–328.

9. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

10. Zos–Kior M., Buchniev M., Naholiuk O., Starodubtseva I. (2020). Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in the context of change management. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences, 3, 24–30.

### Дані про автора

**Шимановська–Діанич Людмила Михайлівна,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

**Бучнів Максим Михайлович,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені В.Далія, м. Київ, Україна

**Сафронська Ірина Михайлівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені В.Далія, м. Київ, Україна

**Устик Дмитро Володимирович,**

магістр спеціальності 075 Маркетинг, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

### Data about the authors

**Lyudmyla Shymanovska–Dianych,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Poltava

**Maxym Buchniev,**

PhD (Econ), Associate Professor, Associate Professor of Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

**Iryna Safronska,**

PhD (Econ), Associate Professor, Associate Professor of Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

**Dmytro Ustik,**

Master's Degree, Specialty 075 Marketing, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine



## Діагностика економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів обумовлюється відсутністю єдиного підходу до реалізації алгоритму даного процесу.

**Постановка проблеми.** До складу концепції безпечного функціонування повинно бути включено формування основ системи діагностики економічної безпеки підприємства, яка націлена на створення передумов для сталого функціонування та регулярне задоволення потреби у безпеці на всіх стадіях життєвого циклу підприємства починаючи від заснування до моменту ліквідації, що в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити діагностику економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, абстрактно–логічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Система діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів повинна мати попереджувальний характер, при цьому критеріями оцінки надійності та ефективності є: безпека стабільної роботи підприємства, збереження і збільшення фінансів і матеріальних цінностей; запобігання кризових ситуацій, різних надзвичайних подій, які пов'язані з діями зовнішніх або внутрішніх супротивників.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів.

**Висновки за статтею.** Доведено, що комплексна система діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів – комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно–правового характеру, які здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами інноваційно орієнтованого підприємства, спрямованих на захист важливих інтересів особи, інноваційно орієнтованого підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних та/або потенційних фізичних та/або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат й забезпечення економічного зростання на перспективу.

**Ключові слова:** діагностика, економічна безпека, інноваційно орієнтовані підприємства, управління змінами, ефективність бізнес–процесів.

ZHYVKO Z. B., ORLOVA–KURILOVA O. V.,  
TUROVA L. L., GRycENKO V. S.

## Diagnostics of the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes

**Relevance of the research topic.** The study of the issue of diagnosing the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes is conditioned by the lack of a unified approach to the implementation of the algorithm of this process.

**Formulation of the problem.** *The concept of safe functioning should include the formation of the foundations of the economic security diagnostic system of the enterprise, which is aimed at creating prerequisites for stable operation and regular satisfaction of the need for security at all stages of the life cycle of the enterprise, starting from the foundation to the moment of liquidation, in the conditions of change management and ensuring effectiveness of business processes determines the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – *to investigate the diagnosis of the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes.*

**Research method or methodology.** *The article uses the following methods: monographic, abstract–logical, graphic, analysis and synthesis, systematization.*

**Presentation of the main material (research results).** *The system for diagnosing the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes should be of a preventive nature, while the criteria for assessing reliability and efficiency are: ensuring stable operation of the enterprise, preservation and increase of finances and material values; prevention of crisis situations, various emergency events that are related to the actions of external or internal adversaries.*

**Field of application of results.** *The results of the research can be used in practical activities to diagnose the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes.*

**Conclusions on the article.** *It has been proven that the complex system of diagnostics of the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes is a set of interrelated measures of an organizational and legal nature, which are carried out by special bodies, services, divisions of an innovatively oriented enterprise, aimed at protecting the important interests of a person, innovation–oriented enterprises and the state from illegal actions by real and/or potential natural and/or legal entities, which may lead to economic losses and ensure economic growth in the future.*

**Keywords:** *diagnostics, economic security, innovation–oriented enterprises, change management, efficiency of business processes.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. При визначенні та характеристикі стану будь–якої соціально–економічної системи, зокрема інноваційно орієнтованого підприємства, необхідне теоретичне обґрунтування доцільності її діяльності, а також виокремлення основних функцій, що вона виконує. До складу концепції безпечного функціонування повинно бути включено формування основ системи діагностики економічної безпеки підприємства, яка націлена на створення передумов для сталого функціонування та регулярне задоволення потреби у безпеці на всіх стадіях життєвого циклу підприємства починаючи від заснування до моменту ліквідації, що в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної пробле–

ми. Визначення можливості протистояння негативним впливам зовнішнього середовища та запобігання кризовим становищам потребує регулярної оцінки якості застосування існуючої системи економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства. Кожний елемент економічного потенціалу необхідно проаналізувати з позиції ефективності використання, існуючих резервів підвищення ефективності та можливого порушення стану економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства задля розроблення заходів щодо усунення останньої. Показники ефективності в сучасних умовах – це завантаження складників економічного потенціалу, яке вираховується шляхом співвідношення здобутого кінцевого результату від застосування економічного потенціалу до маси витрачених складників; специфічні аспекти ефективності окремо по елементах економічного потенціалу та дані рівня економічної безпеки по кожному

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

складнику економічного потенціалу, який обчислюється як відношення сукупного попередженого збитку по окремому складнику економічного потенціалу до суми загальних витрат на втілення заходів щодо запобігання збиткам і сумарного понесеного збитку по окремому елементу [1–10]. Актуальність даного питання посилюється в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити діагностику економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Концепція діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства оперує власними поняттями, наприклад, загроза, економічна безпека підприємства, ризик, криза, стратегія економічної безпеки, неплатоспроможність. Головним є термін «економічна безпека підприємства», під яким розуміється стан оптимального для бізнесу рівня застосування його економічного потенціалу, за якого збитки виявляються меншими за встановлені підприємством межі (рис. 1).

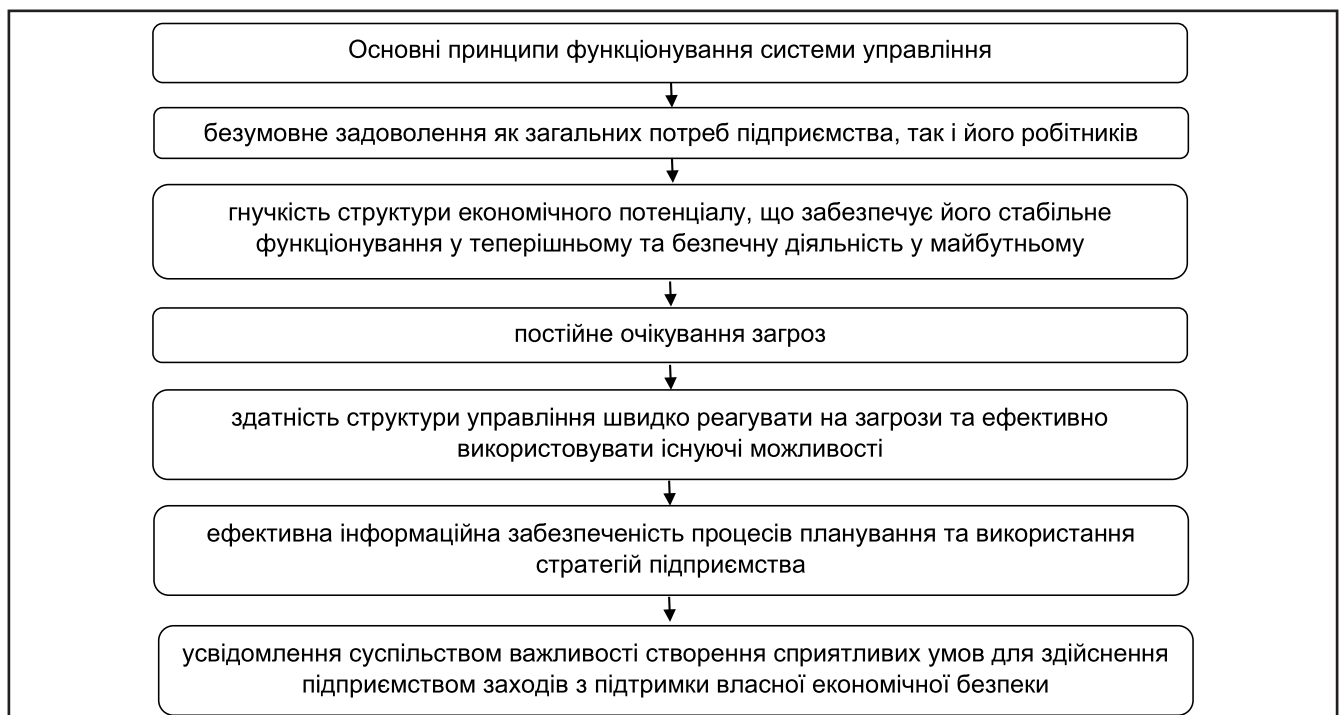
Щоб не допустити кризи на інноваційно орієнтованому підприємстві важливо при дослідженні можливостей підтримувати досягнутий стан економічної безпеки, мати інформацію про глибину і напрям відхилень, якщо такі спостерігаються. Відповідно теорії системи в кожній системі існують пороги чутливості, вразливості та розпаду.

В залежності від глибини та сили негативних змін стану економічної безпеки в кризі виділяють декілька етапів – етап передкризового стану, кризовий стан, криза, етап неплатоспроможності (рис. 2).

Задля забезпечення безпечного функціонування інноваційно орієнтованого підприємства система повинна бути в постійному очікуванні сигналів зовнішнього та/або внутрішнього середовища, які запускають механізм виникнення негативних або позитивних змін та адекватної відповіді на них. Згідно з цим існують базові основи діагностування середовища інноваційно орієнтованого підприємства:

1) Оцінка оточуючих чинників повинна проводитися з метою інформування про можливості та загрози. Результати аналізу використовуються для розробки заходів по досягненню та підтримки достатнього рівня економічної безпеки.

2) Для отримання інформації про стан і тенденції розвитку чинників внутрішнього та зовнішнього



**Рисунок 1.** Місце управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес–процесів

Джерело: складено автором за матеріалами 7; 8

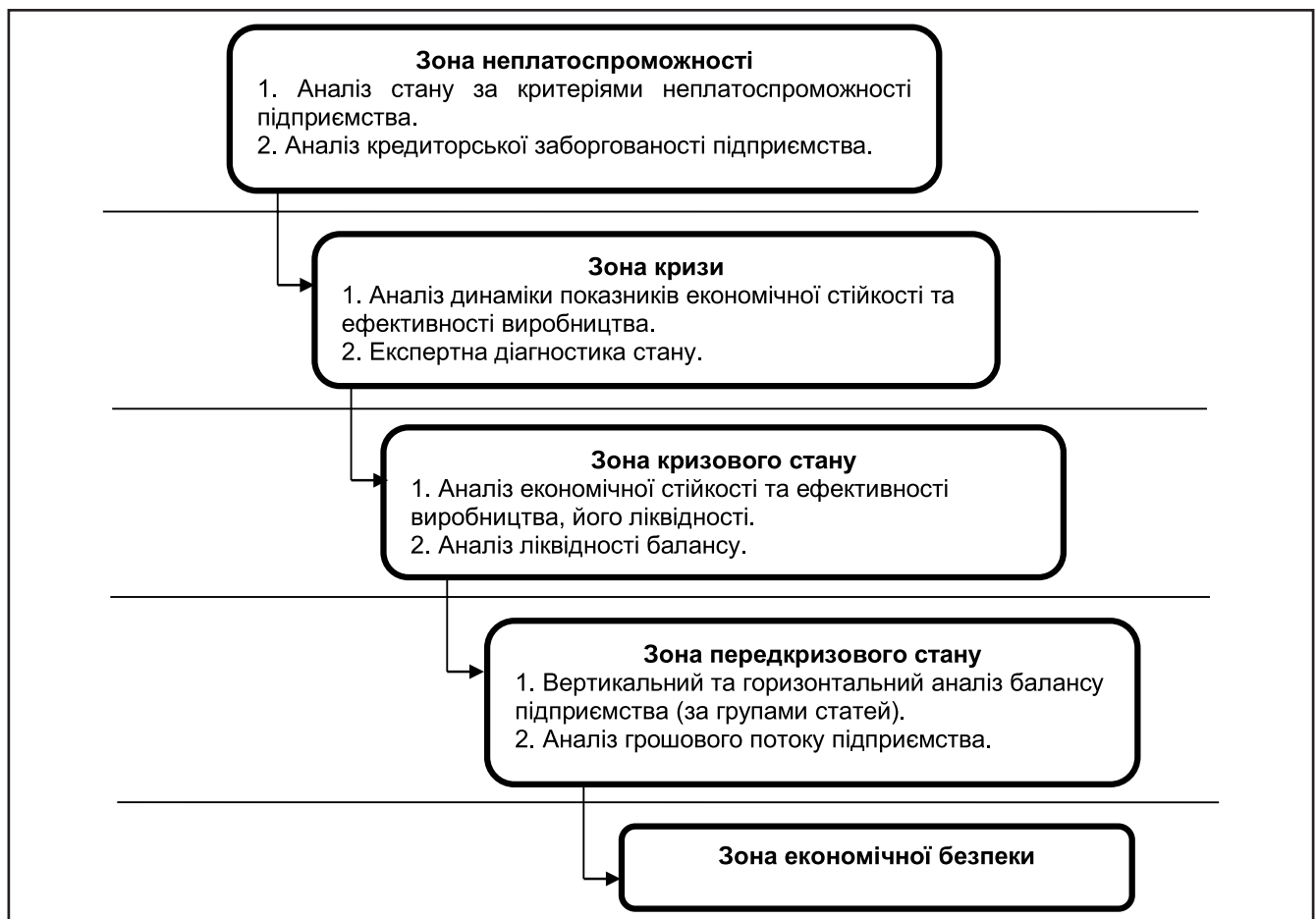
го середовища у ході обґрунтування стратегічних напрямлень необхідна методика комплексного всеохоплюючого аналізу, який притаманні наступні розділи: оцінка протидії загрозам; оцінка основних чинників появи загроз з боку внутрішнього середовища; регулярний аналіз стану та розвитку зовнішнього середовища; аналіз та оцінка тенденцій розвитку інноваційно орієнтованого підприємства; формулювання зони функціонування інноваційно орієнтованого підприємства; передбачення впливу змін факторів середовища на стан підприємства [3; 5].

Головним елементом забезпечення економічної безпеки є економічна діагностика інноваційно орієнтованого підприємства, яка у даному контексті переслідує наступні цілі: виявлення факторів порушення стану економічної безпеки; формулювання зони функціонування інноваційно орієнтованого підприємства; прогноз зони функціонування інноваційно орієнтованого підприємства у майбутньому з подальшим визначенням заходів з нейтралізації негативних тенденцій і обрахуван-

ням витрат на вживання цих заходів; аналіз економічного стану конкурентів і партнерів. Аналіз партнерів відбувається з метою визначення потенціального банкрутства, яке може спричинити кризу на інноваційно орієнтованому підприємстві.

Не можна використовувати як критерій неплатоспроможності існуючі моделі прогнозування неплатоспроможності, оскільки: неможливо об'єктивно оцінити ринкову вартість власного капіталу інноваційно орієнтованого підприємства, що застосовується при обчисленні у різних моделях, через недосконалість фондового ринку; застосування вагових коефіцієнтів, які не враховують реальні умови управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів в Україні [8].

Найважливішою умовою підтримки інноваційно орієнтованого підприємства в стані економічної безпеки виступає наявність організаційної структури управління, яка здатна пристосовуватись до нестабільного зовнішнього середовища, де функціонує інноваційно орієнтоване підприємство, а також застосування механізму вико-



**Рисунок 2. Алгоритм діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства**

Джерело: складено автором за матеріалами 2; 4; 6

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

ристання сприятливих тенденцій, що виникають. Така пристосованість структури може бути досягнута завдяки виокремленню окремих елементів зовнішнього середовища та сегментацією у структурі управління масиву структурних елементів, які відповідальні за адаптацію, а також завдяки регламентації напрямів і форм взаємодії виокремлених груп [9].

Крім змушеної відповіді на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, інноваційно орієнтоване підприємство має змінювати асортимент продукції внаслідок ринково зумовленої потреби, це, в свою чергу, вимагає засвоєння нових технологій. У результаті модифікуються початкові зв'язки між підрозділами, що може призвести до неможливості керівництва визначити реальні фактори недостатньої ефективності управління та того, що лежить в основі порушення економічної безпеки господарської системи. Для вирішення цієї проблеми застосовують періодичну діагностику даної структури управління та її реорганізацією у разі потреби. На протязі діагностики можуть виникати різного роду суперечності між вже існуючою структурою управління та процесом виробництва, знаходяться причини, що гальмують виробництво, а також виявляються елементи системи управління, з якими необхідно і можливо провести заходи з удосконалення.

Досягнення і підтримка на стабільному рівні економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства неможливі без застосування при розробці та впровадженні в життя будь-яких проектів про вірогідність недосягнення тих чи інших показників, тобто про рівень ризику. Майже всі сучасні методики дослідження ризику та зовнішнього середовища не носять комплексний характер і не спрямовані на систематичне повідомлення щодо несприятливих або сприятливих тенденцій, що намічаються у внутрішньому і зовнішньому середовищах [8].

Метод сканування внутрішнього і зовнішнього середовищ по суті є більш комплексною методикою аналізу ризиків інноваційно орієнтованого підприємства. Він дозволяє оцінювати риси внутрішнього і зовнішнього середовищ, а саме: зміни аналізуються шляхом побудови ланцюжків явищ, визначення перспективної зони функціонування інноваційно орієнтованого підприємства, вирахування ймовірних збитків. Внаслідок цього зменшуються ступінь невизначеності се-

редовища і ризик недотримання або порушення стану економічної безпеки.

Створення організаційно-економічного механізму дотримання відповідного рівня економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства потребує регулярної системної діагностики якості використання існуючого економічного потенціалу з метою ліквідації можливості порушення стану безпеки і виникнення кризових ситуацій, а також встановлення змоги підприємства протистояти негативним чинникам з боку зовнішнього середовища.

Важливою умовою підтримки інноваційно орієнтованого підприємства в стані економічної безпеки виступає наявність організаційної структури управління, яка здатна пристосовуватися до нестабільного зовнішнього середовища, де знаходиться інноваційно орієнтоване підприємство, а також механізм застосування сприятливих тенденцій, які виникають. Ефективно функції досягнення та підтримки економічної безпеки реалізуються завдяки виокремленню в організаційній структурі управління організаційної одиниці – служби забезпечення економічної безпеки.

Система економічної безпеки підприємства реалізується через забезпечення реалізації стратегічних цілей інноваційно орієнтованого підприємства на основі використання перспектив внутрішнього середовища із застосуванням результативної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

До несприятливих чинників зовнішнього середовища належать: протиправна діяльність різних структур, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неблагонадійних ділових партнерів, співробітників, які були раніше звільнені, а також дії з боку корумпованих елементів правоохоронних органів і органів контролю. До внутрішніх загроз і чинників можна віднести дії пасивності робітників інноваційно орієнтованого підприємства, що суперечать бізнес цілям, які призвели або могли б привести до збитків, витік або втрата інформації, підрив ділового іміджу, проблеми з реальними і потенційними партнерами, конфлікти з конкурентами, правоохоронними органами і органами контролю тощо [4; 5]. Аналіз приведених вище загроз свідчить, що надійний захист економіки інноваційно орієнтованого підприємства може бути лише при комплексному і системному підході при його організації.

Основні завдання системи економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства: захист

прав і інтересів підприємства; збирання, аналіз, оцінка даних і розвитку обстановки; аналіз партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; знаходження, попередження і припинення можливої протиправної діяльності або бездіяльності співробітників інноваційно орієнтованого підприємства; безпека збереження матеріальних цінностей і відомостей; залучення необхідної інформації для розроблення оптимальних управлінських рішень з питань розробки стратегії і тактики економічної діяльності тощо.

Методика системи забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства має наступні етапи: аналіз специфіки бізнесу, ніші, що підприємство займає на ринку, складу персоналу; вивчення загроз економічній безпеці та даних про кризові ситуації, причини і шляхи їх подолання; аудит існуючих засобів із забезпечення безпеки та їх відповідність виявленим загрозам; створення нової системи економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства та плану усунення отриманих під час аудиту недоліків; розробка пропозицій щодо поліпшення системи економічної безпеки, обчислення усіх видів необхідних ресурсів; розробка бюджету щомісячних витрат на функціонування системи економічної безпеки; погодження керівництвом моделі нової системи та її фінансування; створення нової системи економічної безпеки; визначення ефективності сформованої системи, і подальше її удосконалення.

Система діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів повинна мати попереджувальний характер, при цьому критеріями оцінки надійності та ефективності є: безпека стабільної роботи підприємства, збереження і збільшення фінансів і матеріальних цінностей; запобігання кризових ситуацій, різних надзвичайних подій, які пов'язані з діями зовнішніх або внутрішніх супротивників.

Під час стійкого функціонування інноваційно орієнтоване підприємство при розв'язанні завдань економічної безпеки акцентує на підтримці нормального ритму діяльності і збуту продукції, на попередженні матеріальних або економічних збитків, на запобіганні несанкціонованого доступу до корпоративної інформації і знищення комп'ютерних баз даних тощо. Найбільшу небезпеку під час кризового періоду для інновацій-

но орієнтованого підприємства становить підрив його потенціалу як головного чинника життєдіяльності підприємства та його можливостей.

Основні заходи, що здійснюються керівництвом інноваційно орієнтованого підприємства в процесі управління економічною безпекою [5; 7]:

- кадрові – для усунення ризиків з володіння певною частиною кадрів інформацією, яка може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційним і освітнім рівнем кадрів, помилками або зловживаннями;
- інформаційно–аналітичні – проводяться для прийняття ефективних, дієвих управлінських рішень, які стосуються стратегії й тактики розвитку інноваційно орієнтованого підприємства; прийняття превентивних заходів або попередження загроз економічній безпеці;
- економічні – забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення економічної стійкості й економічної незалежності; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на основі ефективного менеджменту й маркетингу інноваційно орієнтованого підприємства;
- правові – відслідковування нових правових актів з економічної безпеки, активне застосування законів, підзаконних актів у боротьбі за інтереси суб'єкта господарювання;
- техніко–технологічні – досягнення рівня освоєння виробничої потужності, інноваційна політика інноваційно орієнтованого підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих засобів;
- ресурсні – забезпечення виробництва ресурсами: економічними, матеріальними, трудовими.

### Висновки

Таким чином, систему економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства можна визначити як взаємопов'язану сукупність структур, засобів, методів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх та зовнішніх загроз. Систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово–правових заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших втрат. Комплексна система діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів – комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно–правового

характеру, які здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами інноваційно орієнтованого підприємства, спрямованих на захист важливих інтересів особи, інноваційно орієнтованого підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних та/або потенційних фізичних та/або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат й забезпечення економічного зростання на перспективу.

### Список використаних джерел

1. Живко З. Б., Макарова В. В., Сухомлин Л. В., Мисник А. В. Оптимізація управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 3(262). С. 31–37.

2. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID–19. Формування ринкових відносин в Україні. № 1 (248). 2022. С. 53–59.

3. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес–процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14–19.

4. Орлова–Курилова О. В., Ольшанський О. В., Буряк Є. В., Овчаренко Є. І. Державне регулювання розвитком інноваційного підприємництва в умовах зміни споживчих переваг: моделювання глобалізаційних та безпекових компонент. Агросвіт. 2021. № 16. С. 18–25.

5. Ходаківська О. В., Орлова–Курилова О. В., Кирилук Є. М., Бучнев М. М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації. Агросвіт. 2021. № 19. С. 10–15.

6. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos–Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*. 2021. № 7(3). pp. 315–323.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco–clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.

8. Stolyarov V., P6sstorov6 J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). pp. 163–167.

9. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Zos–Kior M. (2021). Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplace in Journal*, 7(3A), 111–119.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

### References

1. Zhyvko Z., Makarova V., Sukhomlyn L., Mysnik A. (2023). Optimization of management decisions in project management of innovatively oriented enterprises in the field of services in the conditions of digitalization and security challenges. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 3(262), 31–37.

2. Lozhachevska O. M., Vdovenko N. M., Rodchenko S. S., Ignatiuk V. V. (2022). Management of the system of adaptive strategic planning of an innovatively oriented competitive enterprise in the conditions of globalization and COVID–19. *Formation of market relations in Ukraine [Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini]*, 1(248), 53–59.

3. Lozhachevska O., Safonova V., Hnatenko I., Navrotska T. (2021). Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, personnel management and competitiveness. *Agrosvit [Agroworld]*, 15, 14–19.

4. Orlova–Kurilova O., Olshanskyi O., Buriak I., Ovcharenko I. (2021). State regulation of the development of innovative entrepreneurship in the face of changing consumer preferences: modeling of globalization and security components. *Agrosvit [Agroworld]*, 16, 18–25.

5. Khodakivska O. V., Orlova–Kurilova O. V., Kirilyuk E. M., Buchniev M. M. (2021). Modeling of the innovative potential management system and the financial system of the economy: compensatory instruments of state influence in the conditions of globalization. *Ahrosvit [Agroworld]*, 19, 10–15.

6. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Management of logistics

and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*, 7(3), 315–323.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. (2022). Spatial organization management: modeling the functioning of eco–clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 40, 351–356.

8. Stolyarov V., Pbsztorovb J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. (2022). Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3(189), 163–167.

9. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos–Kior M. (2021). Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplace in Journal*, 7(3A), 111–119.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

#### **Дані про авторів**

##### ***Живко Зінаїда Богданівна,***

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

##### ***Орлова–Курилова Ольга Володимирівна,***

д. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені В.Дала, м. Київ, Україна

##### ***Турова Лариса Леонідівна,***

старший викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

##### ***Гриценко Владислав Сергійович,***

здобувач ступеню PhD спеціальності «Менеджмент», кафедра менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

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

##### ***Zinaida Zhyvko,***

Dr. Sc. (Economics), Professor, Professor of Management Department, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

##### ***Olga Orlova–Kurilova,***

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

##### ***Larysa Turova,***

Senior Lecturer of Department of Finance, Banking and Insurance, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

##### ***Vladislav Grycenko,***

Ph.D. degree holder in Management, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Poltava



# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.412:378(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8245955>

РАДІОНОВА Н. Й.  
ТАРАСЕНКО О. С.

## Основні проблеми та тенденції розвитку вищої освіти України

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти розвитку вищої освіти України.

**Метою дослідження** є дослідження системних чинників і аналіз тенденцій розвитку вищої освіти в Україні в довоєнному періоді та в умовах війни.

**Методи дослідження.** В ході написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження для виявлення умов і чинників розвитку вищої освіти України на основі аналізу тенденцій її розвитку в довоєнному періоді та в умовах війни РФ проти України.

**Результати роботи.** Вітчизняні заклади вищої освіти (ЗВО) функціонують в умовах постійних викликів, ризиків та невизначеності. У закладах вищої освіти України відбувається багато змін: змінюються підходи до навчання, вимоги до якості освіти як з боку здобувачів освіти, так і з боку роботодавців до фахового рівня випускників ЗВО. Аналізування динаміки вітчизняних ЗВО за 2010–2022 роки показало значне скорочення кількості як закладів державної і комунальної власності, так і закладів приватної та корпоративної власності. Проведений аналіз дозволив виявити тенденцію до скорочення загальної кількості здобувачів вищої освіти в Україні, яка протягом останніх дванадцяти років зменшилася більше, ніж удвічі. До демографічної кризи додався вагомий чинник – військова агресія з боку РФ, що вплинуло не тільки на скорочення чисельності іноземних студентів, а й зумовило вимушену міграцію частини українських студентів до зарубіжних країн. Також спостерігається зниження кількості здобувачів вищої освіти, які навчаються за кошти державного бюджету.

**Галузь застосування результатів:** система управління освітою, заклади вищої освіти.

**Висновки.** Підвищення рівня якості вищої освіти можливо через інтеграцію до європейського освітнього й наукового простору. Тенденції останніх років, які проявилися через поглиблення міжнародної співпраці, реалізуються здебільшого через академічну мобільність викладачів і студентів, обмін досвідом та стратегічне партнерство з європейськими університетами. Зазначене сприятиме реалізації стратегії модернізації вищої освіти та підвищенню рівня якості навчання здобувачів вищої освіти в Україні.

**Ключові слова:** вища освіта, заклади вищої освіти, контингент здобувачів вищої освіти, форми навчання, якість навчання.

## Main problems and trends of the higher education's development in Ukraine

**The subject of the study** is the theoretical and practical aspects of the higher education's development in Ukraine.

**The purpose of the study** is identification of the main problems and trends in the higher education's development in Ukraine.

**Research methods** to identify the main problems and consider the main development trends during writing the article, general scientific and special methods were used.

**Work results.** Domestic higher education institutions exist in a world that constantly presents challenges. Many changes are taking place in higher education institutions of Ukraine: approaches to education are changing, requirements of both education seekers and employers are changing. Analysis of the dynamics of domestic higher education institutions for 2010–2022 showed a significant reduction in their number both among state and communally owned institutions, and among privately and corporately owned institutions. The analysis made it possible to see a negative trend regarding the total number of higher education recipients in Ukraine, which has more than halved over the past twelve years. A significant factor was added to the demographic crisis – the state of war – which contributed not only to the reduction of the number of foreign students, but also to the resettlement of a part of Ukrainian students abroad. There is also a decrease in the number of higher education recipients who study with the funds of the state budget.

**The field of the results'** application is education, institutions of higher education.

**Conclusions.** Increasing the quality of higher education is possible through integration into the European educational and scientific space. The trends of recent years regarding the growth of international cooperation are realized through the mobility of teachers and students, exchange of experience and strategic partnership with European higher education institutions. This will contribute to the implementation of the strategy of modernization of higher education and increase the level of quality of education of higher education students in Ukraine.

**Keywords:** higher education, elements of the higher education system, higher education institutions, contingent of higher education applicants, forms of education, quality of education.

**Постановка проблеми.** Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [1] метою вищої освіти є всебічний розвиток людини як особистості та здобуття особою високого рівня наукових, інтелектуальних, творчих, фізичних, професійних і загальних компетентностей, виховання відповідальних громадян, здатних спрямовувати свою діяльність на користь іншим людям і суспільству. Це є основою підвищення інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу нації, досягнення високого освітнього рівня населення задля забезпечення сталого розвитку та реалізації європейського вибору України. Отже, сучасні вітчизняні заклади вищої освіти повинні не просто надавати здобувачам освіти знання, а формувати та розвивати компетенції, необхідні для ефективної роботи випускників в різних сферах економіки та суспільства.

Аналіз сучасних умов функціонування системи вищої освіти України свідчить про наявність певних проблем, які доречно окреслити для формування на цій основі рекомендацій щодо підвищення ефективності системи вищої освіти України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку вищої освіти піднімалась у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких слід відзначити: Т. Белялова [2], І. Тарасенко [2], Н. Цимбаленко [2], Я. Бондаренко [3], О. Коротенко [3], Т. Власюк [4], Н. Заріцьку [4], Р. Стоянову [5], Є. Хаустову [6], В. Щербак [7], Л. Гануцак–Єфіменко [7], О. Нефатову [7], З. Щацьку [7], Ю. Данко [7], В. Ятченко [7]. Разом з тим, виявлення основних проблем вищої освіти та аналіз тенденцій розвитку ЗВО дозволять визначити напрями підвищення рівня ефективності функціонування вітчизняних ЗВО, якості

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

освітніх послуг у сфері вищої освіти, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка завдань.** Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати динаміку загальної кількості закладів вищої освіти в Україні та їх структуру залежно від форми власності; дослідити динаміку кількості здобувачів освіти (у тому числі іноземців) у закладах вищої освіти в Україні; розглянути динаміку здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування; виявити чинники, які негативно вплинули на систему вітчизняної освіти; виокремити переваги вищої освіти в Україні; надати рекомендації щодо покращення вітчизняної системи вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізування динаміки вітчизняних ЗВО за 2010–2022 роки показало значне скорочення їх кількості (табл. 1). Як свідчать дані табл. 1, кількість закладів вищої освіти в Україні скоротилась з 813 одиниць у 2010 році до 386 одиниць у 2022 році. Разом з тим, слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду кількість закладів, заснованих на державній та комунальній власності перевищувала кількість ЗВО, які належать до корпоративної та приватної власності. Отже, головним провайдером вищої освіти залишається держава.

Не менш значною проблемою є скорочення контингенту здобувачів вищої освіти у вітчизняних ЗВО, що відображає табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 показує, що загальна кількість здобувачів вищої освіти в Україні протягом останніх дванадцяти років скоротилась більше, ніж удвічі. Зазначені тенденції підтверджуються показником охоплення вищою освітою населення України. Так, якщо у 2008 р. на 10 тис. населення припадало 512 студентів університетів, академій та інститутів, то у 2019 р. цей показник склав вже 302 особи [9, с.13].

Разом з тим, слід відзначити, що переважна кількість студентів протягом періоду дослідження віддавала перевагу денній формі навчання. При цьому, якщо у 2010 році навчання за заочною формою здійснювало 37 % здобувачів, то у 2022 році цей показник склав 26 % [10, с. 16]. Це свідчить про те, що студенти прагнуть мати знання в більшому обсязі та більш високої якості. Кількість здобувачів освіти, що навчалися у досліджуваному періоді за вечірньою формою, є вкрай невисокою.

Одним із найсуттєвіших негативних чинників, який впливає на потенційні можливості розвитку системи вищої освіти в Україні, слід відзначити демографічну кризу [5, с.243]. Контингент студентів значною мірою пов'язаний з чисельністю випускників шкіл, які є потенційними абітурієнтами. Так, після 2003 р. цей показник поступово знижувався і у 2018 р. склав лише 195,0 тис. осіб, що на 63,0% менше, ніж у 2003 р. Така си-

**Таблиця 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні за 2010–2022 рр., од.**

Показники	Навчальні роки						
	2010/ 2011	...	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Кількість закладів вищої освіти – усього	813	...	661	652	619	515	386
у тому числі:							
державної та комунальної власності	637	...	533	529	504	395	283
приватної та корпоративної власності	176	...	128	123	115	120	103

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

**Таблиця 2. Динаміка кількості здобувачів освіти у закладах вищої освіти в Україні за період 2010–2022 рр., осіб**

Показники	Навчальні роки						
	2010/ 2011	...	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Кількість студентів – усього	2418111	...	1538565	1522250	1439706	1141889	1046669
у тому числі за формами навчання							
денною	1509049	...	1119061	1098749	1045049	829705	764382
вечірньою	8887	...	3225	3089	2913	1877	1586
заочною	900175	...	416279	420412	391744	310307	280701

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

туація пов'язана, перш за все, з демографічною кризою, яка спостерігалася в Україні у період, що розглядається, і яка не могла не позначитися на кількості студентів у ЗВО [2; 9, с.13].

Українські науковці Бондаренко Я. О. та Коротенко О. О. представили результати досліджень, які були проведені у 2021 році щодо динаміки скорочення контингенту здобувачів вищої освіти у вітчизняних ЗВО, що дозволило виокремити основні причини цього явища: несприятлива демографічна ситуація; низький відсоток бажаючих отримати другу вищу освіту; погіршення рівня повної загальної середньої освіти абітурієнтів; недосконалість системи ЗНО; ускладнені умови вступу до магістратури (ЕВІ з англійської мови); непрозорість процесу надання університетам місць державного замовлення; дисбаланс між попитом на певні спеціальності (які відзначаються вищою вартістю навчання і більш обмеженою пропозицією) та пропозицією за іншими напрямками (які є доступними, але не цікавими для абітурієнтів); освітня еміграція української молоді [3, с.32].

Війна в Україні поглибила зазначені негативні тенденції, оскільки сприяла підвищенню міграційних процесів. При цьому, 50–70% з числа вимушених переселенців складала молодь, що негативно вплинуло на результативність вступної компанії до ЗВО України у 2022 році [4, с.57]. Незважаючи на те, що в Україні, за даними Державної служби статистики у 2022 році кількість випускників закладів середньої освіти складала 363393 особи, що на 58,73 % більше, ніж у 2021 році, кількість поданих заяв до українських ЗВО під час вступної компанії зменшилась. Так, якщо у 2021 році для здобуття освітнього ступеня «бакалавр» на базі повної загальної середньої освіти було подано 1062116 заяв, то у 2022 році цей показник становив 608479 заяв [8].

Зрозуміло, що значна кількість іноземних студентів, які навчаються у ЗВО України, позитивно впливає на економіку країни, оскільки майже всі вони навчаються за власні кошти, а вартість їх навчання, як правило, вища, ніж для українських

студентів. В Україні протягом періоду дослідження (2020–2022 рр.) простежувалась позитивна тенденція щодо навчання студентів–іноземців (табл. 3). Причому, останні роки, більшість іноземних здобувачів освіти склали студенти з Індії. Так, на початок 2021/2022 навчального року в ЗВО України студентів з Індії було 30% від загальної кількості студентів–іноземців. Але слід відзначити, що через військовий стан, скоротилась чисельність не тільки іноземних студентів, а й значна частина українських студентів виїхала за межі України.

Крім розглянутого, не можна не відзначити негативний вплив пандемії COVID–19 на процес надання освітніх послуг. Аудиторне навчання, яке було переведено в он–лайн режим, не завжди ефективно, що призвело до погіршення якості освіти та зниження професійних компетентностей здобувачів вищої освіти.

Відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки, головною проблемою розвитку вищої освіти зазначено відсутність довгострокової стратегії соціально–економічного розвитку України, що ускладнює створення моделі вищої освіти, адекватної стратегічній меті розвитку країни [9].

Крім того, на розвитку вищої освіти позначається недостатній рівень фінансування. Стаття 78 Закону України «Про освіту» [11] визначає, що держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7,0 % від ВВП за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. Але, за винятком 2010 р., майже весь час ця норма порушувалася й спостерігалось недофінансування освітньої сфери.

Зменшення витрат на вищу освіту в Україні, яке спостерігалось останні роки, підтверджує, що ця галузь, не зважаючи на її пріоритетність, потребує більшої уваги з боку держави. Фінансування вищої освіти має системні вади, тому залишається неефективним, а ЗВО постійно відчувають брак коштів на забезпечення функціонування і

**Таблиця 3. Динаміка контингенту студентів–іноземців у ЗВО України, осіб**

Показники	Навчальні роки								
	2010/ 2011	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Кількість студентів	38166	56933	53493	52147	48991	54556	60006	67327	73626

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

розвиток. Зрозуміло, що на сьогоднішній день фінансування вітчизняної освіти ускладнено військовим станом.

Тенденції останніх років (табл. 4) показують зменшення кількості здобувачів вищої освіти, що навчаються за кошти державного бюджету. Так, у 2020/2021 навчальному році таких студентів налічувалось 159629 осіб, а у 2021/2022 навчальному році їх кількість зменшилась до 138496 осіб. При цьому найбільший рівень державного фінансування спостерігається за освітнім рівнем «Бакалавр», за яким держава виділила фінансування 76532 особам у 2020/2021 навчальному році та 78440 особам у наступному році.

Аналіз показує, що державою фінансується майже 40% здобувачів зазначеного освітнього рівня вищої освіти. Майже вдвічі менше коштів виділяється із бюджету на здобуття освітнього рівня «Магістр»: так, з бюджету профінансовано навчання 46681 осіб у 2020/21 навчальному році та 42282 осіб у 2021/22 навчальному році. Але відносно кількості студентів зазначеного освітнього рівня, фінансування з бюджету також покриває майже 40% [8, 10]. Найменше фінансування виділяється на освітній (освітньо-професійний ступінь) «Молодший бакалавр», на який виділяється з бюджету менше 30%. Таким чином, тягар оплати за навчання здобувачів вищої освіти все більше перекладається на фізичних осіб. В умовах падіння реальних доходів та значної диференціації населення за рівнем доходів, нерозвиненості ринку кредитування освіти такий підхід порушує принцип доступності освітніх послуг для широких верств населення. На сьогоднішній день значна кількість населення України має вищу освіту (82,7 %) [9,

с.16]. Випускники та здобувачі вищої економічної освіти повинні досконало знати тонкощі створення бізнесу та його вдалого й довгострокового здійснення. Разом з тим, стан української економіки показує, що навичками, які б мали прикладне значення для створення успішного бізнесу, випускники ЗВО володіють не на достатньому рівні [6, с.172].

Скорочення державного замовлення на підготовку фахівців має особливо негативні наслідки для регіональних ЗВО, які не можуть розраховувати на значний приплив абітурієнтів, що навчаються за власні кошти через нижчий рівень доходів населення. Отже, створюються умови для відтоку студентів до потужних обласних і столичних освітніх центрів, що загострює проблеми внутрішньої міграції та сприяє спустошенню окремих територій. Негативна тенденція спостерігається у зменшенні частки випускників ЗВО, які працюють за фахом. Нестачу практичних професійних навичок зазначають 61 % респондентів з числа роботодавців. Значною проблемою роботодавці вважають відірваність теоретичних знань випускників від необхідних практичних навичок, невідповідність до роботи в реальному бізнесі [9, с.16].

Разом з тим, слід розглянути й переваги вітчизняної вищої освіти, які надають можливість розглядати існуючі тенденції через призму сталого розвитку. Перш за все, можна стверджувати, що вітчизняна вища освіта має достатній рівень нормативно-правового забезпечення, наближеного до стандартів країн Європейського простору [7, с.958]. А саме Європейський вектор слід розглядати як один із ключових аспектів розвитку освітнього й науково-дослідницького простору України, який безумовно сприятиме

**Таблиця 4. Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО у 2020/21 та 2021/22 навчальному році за джерелами фінансування**

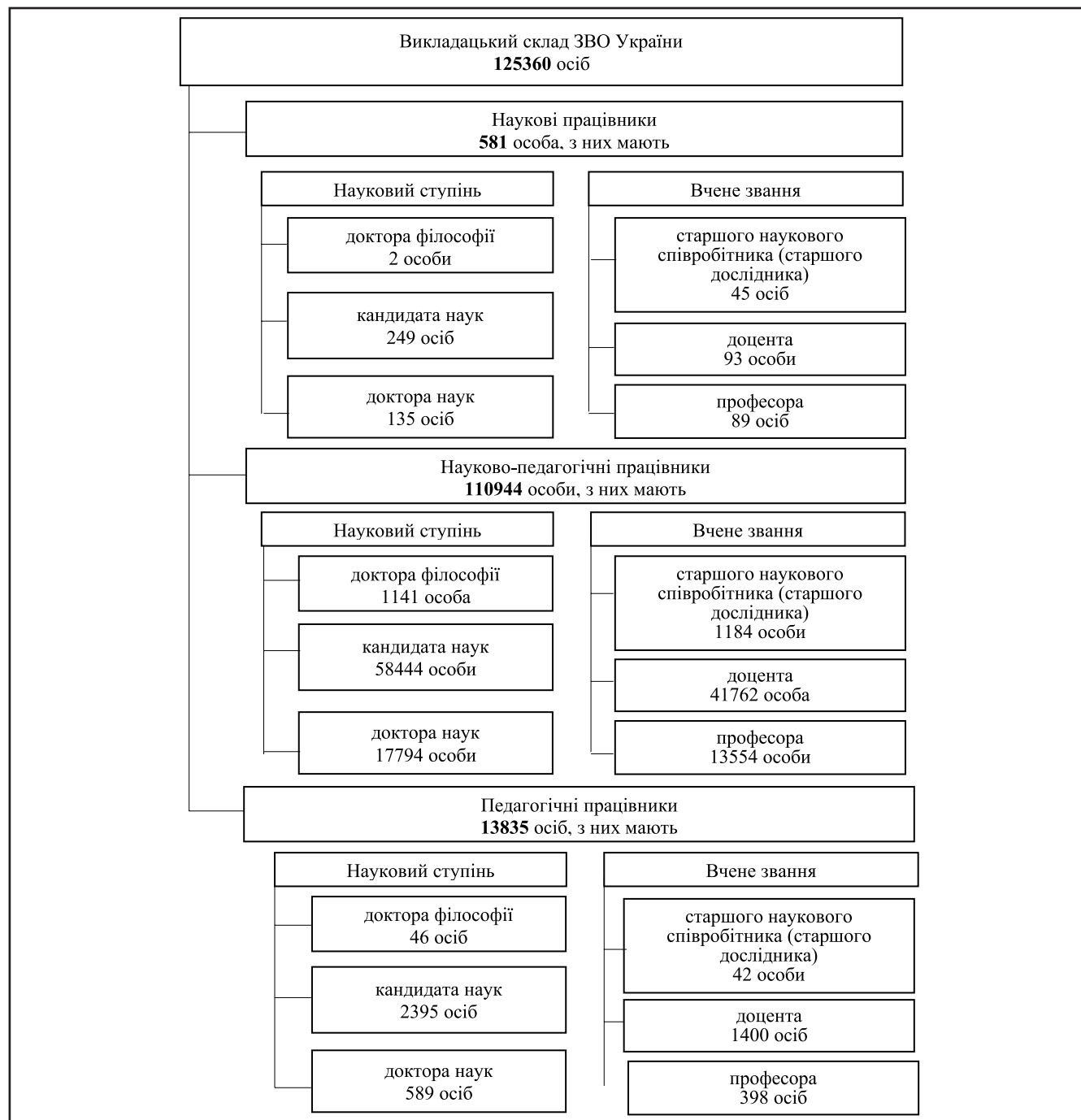
	Кількість осіб, прийнятих на навчання		У тому числі для навчання за рахунок коштів			
			бюджету		контракту	
	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
Усього	399248	338922	159629	138496	239618	200397
у тому числі:						
фаховий молодший бакалавр	63509	31050	36000	17237	27509	13813
молодший бакалавр	1434	2085	416	537	1018	1548
бакалавр	207421	202549	76532	78440	130888	124100
магістр	126884	103238	46681	42282	80203	60936

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

посиленню потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти. По друге, традиційно склалось так, що вища освіта в Україні має масовий характер, рівень охоплення вищою освітою населення традиційного офіційного віку навчання є високим – 82,7 %, за цим показником Україна у Глобальному інноваційному індексі 2020 р. посіла 14-те місце серед 131 країни. Меншим є охоплення вищою освітою населення у Німеччині (70,2 %, 28-ме місце), Польщі (67,8 %, 34-те) та Ве-

ликій Британії (60 %, 46-те місце). По-третє, в Україні високий рівень якісного складу викладачів ЗВО, представлений науково-педагогічними, науковими та педагогічними працівниками. За даними Державної служби статистики України, на початок 2021/2022 навчального року викладацький склад ЗВО становив 125360 осіб, з них науково-педагогічні працівники – 110944 особи, наукові працівники – 581, педагогічні працівники – 13835 осіб (див. рисунок).



**Викладацький склад ЗВО України на початок 2021/2022 навчального року**

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

### Висновки

Проведене дослідження дає можливість зроби́ти висновки про те, що вища осві́та в Україні має низку проблем. Разом з тим, було зазначено сильні сторони вітчизняної вищої освіти, серед яких доцільно відзначити високий рівень нормативно-правового забезпечення освіти у межах норм країн Європейського простору. Інтеграція до Європейського освітнього та дослідницького простору сприятиме покращенню соціальних зв'язків через академічну мобільність, обмін досвідом та стратегічне партнерство з європейськими університетами; зростання професійного потенціалу талановитої молоді; сприятиме реалізації стратегії модернізації вищої освіти та підтримці соціальної стійкості регіонів; матиме спрямування на людський розвиток та зниження рівня безробіття через покращення працевлаштування; забезпечить просування європейських цінностей, принципів та інтересів шляхом розширення міжнародної співпраці (включаючи онлайн-співпрацю), а також сприятиме процесам імплементації України до Європейського Союзу. Це, у свою чергу, формує більш стійкі принципи, засновані на взаємній довірі та міжкультурному розумінні суспільства. В глобальному сенсі, це має забезпечити мир і сприятиме зростанню рівня безпеки в світовому просторі.

### Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 28.05.2023. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.06.2023).
2. Tsybalenko, N., Tarasenko, I., Bielialov, T. The impact of demographic processes on forming student body in Ukraine // *Revista Espacios*, 2019. Vol. 40 (Number 12). p. 8. Retrieved from source: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n12/a19v40n12p08.pdf> (дата звернення: 05.06.2023).
3. Бондаренко Я. О. Проблеми та перспективи розвитку вищої освіти як фактору економічного зростання України / Я. О. Бондаренко, О. О. Коротенко // *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка»*. Харків : ХНПУ, 2021. вип. 19. С. 28–37.
4. Власюк Т.М. Аналіз вступної кампанії в умовах повномасштабної війни в Україні / Т.М. Власюк, Н.М. Заріцька // *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах інтеграції: тези доповідей IV Міжнарод-*

ної науково-практичної конференції, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. Київ : КНУТД, 2022. С. 57–58.

5. Radionova N., Stoyanova R. The Practical Importance of Accounting Education for Future Managers // *Strategies for Policy in Science and Education*. 2021. Volume 29, Number 3. P. 242–249. Retrieved from source: <https://strategies.azbuki.bg/staregies/sadarzhanie-na-sp-strategii-na-obrazovatelnata-i-nauchnata-politika-2021/sp-strategii-na-obrazovatelnata-i-nauchnata-politika-knizhka-3-2021-godina-xxix/> (дата звернення: 18.06.2023).

6. Хаустова Є. Б., Радіонова Н. Й. Модель структуризації інтелектуального капіталу та потенціалу закладів вищої освіти / Є. Б. Хаустова, Н. Й. Радіонова // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. Спецвипуск : Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (5 жовтня 2018 р., м. Київ). С. 171–180.

7. Shcherbak V., Ganushchak Yefimenko L., Nifatova O., Shatska Z., Radionova N., Danko Y., Yatsenko V. Using the Model of Benchmarking of Educational Services in a Socially Responsible Education-Innovation Cluster during the Covid-19 Pandemic // *International Journal of Instruction*. Vol.15, No.2. 2022.p. 951–966.

8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Офіц. сайт. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.02.2023). Назва з екрана.

9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 28.06.2023). Назва з екрана.

10. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2021 рік / За заг. ред. С. Квіта. К. : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2022. 232 с.

11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Редакція 28.05.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 01.06.2023).

### References

1. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII. Redaktsiia vid 28.05.2023. Available at: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

2. Tsymbalenko, N., Tarasenko, I., Bielialov, T. (2019). The impact of demographic processes on forming student body in Ukraine // Revista Espacios. Vol. 40 (Number 12). p. 8. Retrieved from source: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n12/a19v40n12p08.pdf>

3. Bondarenko Ya. O. & Korotenko O. O. (2021). Problemy ta perspektyvy rozvytku vyshchoyi osvity yak faktor ekonomichnoho zrostannya Ukrayiny [Problems and prospects of the development of higher education as a factor of economic growth of Ukraine] // Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody «Ekonomika». Khar'kiv : KhNPU, vyp. 19. S. 28–37 [in Ukrainian].

4. Vlasyuk T.M. & N.M. Zaritska (2022). Analiz vstupnoi kampaniyi v umovakh povnomasshtabnoi viyny v Ukrayini [Analysis of the introductory campaign in the conditions of a full-scale war in Ukraine]. Problemy intehratsiyi osvity, nauky ta biznesu v umovakh intehratsiyi: tezy dopovidey IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsiyi, m. Kyiv, 7 zhovtnya 2022 roku. Kyiv : KNUITD. S. 57–58 [in Ukrainian].

5. Radionova N. & Stoyanova R. (2021). The Practical Importance of Accounting Education for Future Managers // Strategies for Policy in Science and Education. Volume 29, Number 3. P. 242–249 [in Bulgaria].

6. Khaustova Ye. B. & Radionova N. Y. (2018). Model' strukturyzatsiyi intelektual'noho kapitalu ta potentsialu zakladiv vyshchoyi osvity [The model of structuring intellectual capital and potential of higher education institutions]. Visnyk Kyivsk'koho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dizaynu. Seriya Ekonomichni nauky. Spetsvyypusk : Efektyvnist' orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku vyshchoyi osvity Ukrayiny : materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsiyi (m. Kyiv). S. 171–180 [in Ukrainian].

7. Shcherbak V., Ganushchak–Yefimenko L., Nifatova O., Shatska Z., Radionova N., Danko Y., Yatsenko V. (2022). Using the Model of Benchmarking of Educational Services in a Socially Responsible Education–Innova-

tion Cluster during the Covid–19 Pandemic/International Journal of Instruction. Vol.15, No.2. p. 951–966.

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs] / Ofits. sait. Rezhym dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

9. Stratehiia rozvytku vyshchoyi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].

10. Richnyy zvit Natsional'noho ahentstva iz zabezpechennya yakosti vyshchoyi osvity za 2021 rik / Za zah. red. S. Kvita. K. : Natsional'ne ahentstvo iz zabezpechennya yakosti vyshchoyi osvity, 2022. 232 s [in Ukrainian].

11. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145–VIII. Redaktsiia 28.05.2023 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].

#### **Дані про авторів**

##### **Радіонова Наталія Йосипівна,**

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

e-mail: [radionova\\_n@ukr.net](mailto:radionova_n@ukr.net)

##### **Тарасенко Олексій Сергійович,**

к. е. н., докторант кафедри смарт економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: [irataras@ukr.net](mailto:irataras@ukr.net)

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

##### **Nataliia Radionova,**

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

e-mail: [radionova\\_n@ukr.net](mailto:radionova_n@ukr.net)

##### **Oleksiy Tarasenko,**

Candidate of Economic Sciences, doctoral student of the Department of Smart Economics,

Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: [irataras@ukr.net](mailto:irataras@ukr.net)



## Діагностика процесу стратегічного маркетингового управління збутом підприємств

**Предметом дослідження** є діагностика процесу стратегічного маркетингового управління збутом підприємств.

**Метою дослідження** є проведення діагностики процесу стратегічного маркетингового управління збутом підприємства.

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

**Результати роботи.** У статті наведені основні етапи процесу стратегічного маркетингового управління збутом. Окреслена послідовність дій при діагностиці процесу стратегічного маркетингового планування збутом. Охарактеризована діагностика процесу стратегічної маркетингової організації збуту. Розглянута діагностика стратегічного маркетингового аналізу збуту і стратегічного маркетингового контролю збуту.

**Висновки.** У межах діагностики процесу стратегічного маркетингового управління збутом досліджено основні його етапи: стратегічне маркетингове планування збуту (оцінка нестабільності зовнішнього маркетингового середовища, стадії життєвого циклу підприємств, аналіз життєвого циклу бізнесу, система стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту); стратегічна маркетингова організація збуту (аналіз якості процедури збуту, аналіз збутового персоналу, заходи мерчендайзингу, методи збуту, стимулювання збуту, комплекс додаткових послуг); стратегічний маркетинговий аналіз збуту (оцінка збутового потенціалу підприємства, товарного портфеля підприємства, стратегічних маркетингових ризиків у сфері збуту); стратегічний маркетинговий контроль збуту (функції стратегічного маркетингового управління збутом, які не виконуються на практиці у підприємствах).

**Ключові слова:** підприємство, маркетинг, збут, ефективність, інформація, ринок, конкурентоспроможність, інновації, покупець, фінанси.

MOLNAR O. S.  
SVYSHCHO Z. Z.  
SHEFANETS' N. V.

## Diagnostics of the process of strategic marketing management of enterprise sales

**The subject of the study** is the diagnosis of the process of strategic marketing management of sales of enterprises.

**The purpose of the study** is to diagnose the process of strategic marketing management of sales of enterprise.

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

**Work results.** The article describes the main stages of the process of strategic sales marketing management. The sequence of actions during the diagnosis of the process of strategic marketing planning by sales is outlined. The diagnosis of the process of the strategic marketing organization of sales is characterized. The diagnosis of strategic marketing analysis of sales and strategic marketing control of sales is considered.

**Conclusions.** Within the framework of diagnostics of the process of strategic marketing management of sales, its main stages are studied: strategic marketing planning of sales (assessment of the instability of the external marketing environment, stages of the life cycle of enterprises, analysis of the business life

*cycle, a system of strategic marketing goals in the field of sales); strategic sales marketing organization (analysis of the quality of the sales procedure, analysis of the sales staff, merchandising measures, sales methods, sales promotion, a set of additional services); strategic marketing analysis of sales (assessment of the sales potential of the enterprise, product portfolio of the enterprise, strategic marketing risks in the field of sales); strategic marketing control of sales (functions of strategic marketing management of sales that are not performed in practice in enterprises).*

**Keywords:** *enterprise, marketing, sales, efficiency, information, market, competitiveness, innovations, buyer, finance.*

**Постановка проблеми.** Ринкові умови господарювання спонукають підприємства реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Мінливість зовнішнього середовища вимагає використання стратегічного підходу в управлінні збутом. Проте, в управлінні збутом недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту. Ринок вимагає застосування маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі збутом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічній літературі багато уваги приділяють стратегічному менеджменту (Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Олійченко І.М., Повна С.В., Шевченко О.М.), використанню маркетингового підходу (Аакер Д., Верлока В.С., Гроссі Г., Коноваленко М.К., Маєрс Д., Сиволовська О.В.), комплексного підходу до стратегічного маркетингового управління (Балабанова Л.В., Близнюк С.В., Каніщенко О.Л.). Однак, стратегічне маркетингове управління збутом як концепція управління збутовою діяльністю підприємств з метою покращення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів, посилення конкурентних переваг у сфері збуту недостатньо розглядалось і тому потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** – проведення діагностики процесу стратегічного маркетингового управління збутом підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Процес стратегічного маркетингового управління збутом має відбуватися безперервно і носити циклічний характер, оскільки тільки за таких умов можливо своєчасно виявити проблеми й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного маркетингового управління збутом складається з чотирьох основних етапів: стратегічне маркетингове планування збуту, стратегічна маркетингова організація збуту, стратегічний маркетинговий аналіз збуту та стратегічний маркетинговий контроль збуту. На етапі страте-

гічного маркетингового планування збуту виникає необхідність діагностування проблем, пов'язаних з управлінням збутом, що мають місце у підприємстві, аналізу нестабільності зовнішнього середовища, аналізу життєвого циклу бізнесу, вибору стратегічного напрямку і розробки системи стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту.

У процесі стратегічної маркетингової організації збуту необхідно проводити структурну діагностику, яка передбачає аналіз якості процедури збуту, оцінку заходів мерчендайзингу і додаткових послуг. Стратегічний маркетинговий аналіз збуту передбачає оцінку збутового потенціалу підприємства, аналіз товарного портфеля підприємства і збутових ризиків. В процесі стратегічного маркетингового контролю збуту здійснюється аудит системи стратегічного маркетингового управління збутом, діагностика процесу стратегічного маркетингового управління збутом, оцінка ефективності стратегічного маркетингового управління збутом та коригувальні дії.

Розглянемо кожний з цих етапів.

І етап. Стратегічне маркетингове планування збуту. Цей етап стратегічного маркетингового управління збутом є найбільш важливим, оскільки від ефективності планування залежить подальша результативність всієї системи стратегічного маркетингового управління підприємством.

Діагностика процесу стратегічного маркетингового планування збуту передбачає здійснення послідовності таких дій: оцінка нестабільності макросередовища підприємства; оцінка нестабільності середовища безпосереднього оточення; визначення стадії життєвого циклу підприємства; аналіз життєвого циклу бізнесу; аналіз цільового ринку; вибір стратегічного напрямку; розробка системи стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту; розробка системи маркетингових стратегій управління збутом.

Сукупність дій зовнішніх факторів формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища. Як наслідок цього, доцільність застосуван-

ня на підприємстві певної системи управління. Оцінка нестабільності макросередовища підприємств свідчить про те, що найбільш нестабільними факторами є нестабільність політичної ситуації і впровадження нових технологій. Оцінка нестабільності середовища безпосереднього оточення показала, що найбільш нестабільними є такі фактори, як низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок і можливість розширити коло потенційних покупців.

Після оцінки нестабільності зовнішнього середовища доцільно визначити стадію життєвого циклу підприємства, яка є основою для формування маркетингової політики підприємства, обумовлює вибір його поведінки на ринку, інструментів управління, а тому є одним із основних факторів формування політики підприємства у сфері стратегічного маркетингового управління збутом.

Після визначення стадії життєвого циклу підприємства доцільно проаналізувати відносне положення підприємства на ринку. Аналіз відносної позиції підприємств на ринку проводиться за такими параметрами, як ринкова частка, обсяг продажу, рівень рентабельності, якість товарів, широта і глибина асортименту, рівень обслуговування, ступінь прихильності покупців та імідж підприємства з використанням методу експертних оцінок.

Аналіз цільового ринку здійснюється за допомогою інструментів STP-маркетингу. Проведений аналіз дозволяє розробити систему стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту для підприємств, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу і займають різні стратегічні позиції. Реалізація системи стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту дозволить покращити стратегічну позицію підприємств.

II етап. Стратегічна маркетингова організація збуту. Діагностика процесу стратегічної маркетингової організації збуту передбачає такі дії: аналіз якості процедури збуту; аналіз збутового персоналу; оцінка заходів мерчендайзингу; аналіз повноти використання методів збуту; аналіз заходів стимулювання збуту; аналіз комплексу додаткових послуг. Аналіз якості процедури збуту передбачає комплексний аналіз елементів, які забезпечують організацію стратегічного маркетингового управління збутом: аналіз збутового персоналу, заходів мерчендайзингу, повноти використання методів збуту, заходів стимулювання збуту і комплексу додаткових послуг.

Збутовий персонал є ключовим фактором успіху стратегічного маркетингового управління збутом, який забезпечує досягнення стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту. Аналіз збутового персоналу передбачає оцінку його компетентності. Компетентність збутового персоналу складається з п'яти елементів: функціональної (професійної) компетентності, інтелектуальної компетентності, ситуативної компетентності, часової компетентності і соціальної компетентності. Важливе місце в організації збутової діяльності займають заходи комплексу мерчендайзингу, спрямовані на ефективне використання торгової площі, активізацію продажів і створення умов для покупців. Протягом життєвого циклу підприємства змінюється ступінь використання цих заходів. Так, на стадіях народження і зростання високий ступінь використання заходів мерчендайзингу, а на стадіях зрілості і старіння – середній. Для більш детального аналізу організації стратегічного маркетингового управління збутом необхідно визначити методи продажу, які використовуються на підприємствах, і проаналізувати повноту використання методів збуту. Важливе місце в організації стратегічного маркетингового управління збутом займають заходи стимулювання збуту відносно покупців, відносно торговельних посередників і відносно збутового персоналу. Важливе місце в організації стратегічного маркетингового управління збутом займають також додаткові послуги, які поділяються на передпродажні, післяпродажні і допоміжні. Більшість сучасних підприємств найбільшу увагу приділяють додатковим послугам лише на початкових (народження) і пізніх (пізня зрілість і старіння) стадіях свого життєвого циклу.

III етап. Стратегічний маркетинговий аналіз збуту. Діагностика процесу стратегічного маркетингового аналізу збуту передбачає: оцінку збутового потенціалу підприємства; аналіз товарного портфеля підприємства; оцінку стратегічних маркетингових ризиків у сфері збуту. Важливе значення у конкурентній боротьбі має збутовий потенціал підприємства. Протягом життєвого циклу підприємства змінюється рівень використання його збутового потенціалу. Так, на початкових стадіях рівень використання збутового потенціалу зростає, а на пізніх стадіях – знижується. На всіх стадіях життєвого циклу підприємства найкращим чином використовується під-

система товарного забезпечення. Найгіршим чином на стадіях народження і зростання використовується підсистема кадрового забезпечення; на стадіях зрілості і старіння – підсистема інформаційного забезпечення. На стадіях народження і зростання найкращим чином використовується підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу, а на стадіях зрілості і старіння – підсистема сервісної підтримки збутової діяльності. Найгірше на стадіях народження, зрілості і старіння використовується підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу, а на стадії зростання – підсистема сервісної підтримки збутової діяльності.

IV етап. Стратегічний маркетинговий контроль збуту. Цей етап спрямований на виявлення функцій стратегічного маркетингового управління збутом, які не використовуються на практиці, проведення оцінки ефективності стратегічного маркетингового управління збутом і розробку коригувальних дій.

Найбільша кількість функцій стратегічного маркетингового управління збутом не виконуються на стадіях народження і старіння підприємства. Це пов'язано з тим, що на ранніх стадіях підприємство тільки починає формувати механізм стратегічного маркетингового управління збутом, а на пізніх стадіях життєвого циклу це обумовлено неефективним управлінням.

### Висновки

У межах діагностики процесу стратегічного маркетингового управління збутом досліджено основні його етапи: стратегічне маркетингове планування збуту (оцінка нестабільності зовнішнього маркетингового середовища, стадії життєвого циклу підприємств, аналіз життєвого циклу бізнесу, система стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту); стратегічна маркетингова організація збуту (аналіз якості процедури збуту, аналіз збутового персоналу, заходи мерчендайзингу, методи збуту, стимулювання збуту, комплекс додаткових послуг); стратегічний маркетинговий аналіз збуту (оцінка збутового потенціалу підприємства, товарного портфеля підприємства, стратегічних маркетингових ризиків у сфері збуту); стратегічний маркетинговий контроль збуту (функції стратегічного маркетингового управління збутом, які не виконуються на практиці у підприємствах).

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. [2–ге вид. перероб. і доп.]. К.: Знання–Прес, 2004. 645 с.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. Львів: РВВНЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. К.: Лібра, 2002. 712 с.
6. Завідна Л. Д., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Гаврилко П. П., Домище–Медяник А. М. Міжнародний виробничий менеджмент: підручник. Львів, 2022. 171 с.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во НН–ВК «АТБ», 2021. 189 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., 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. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. [2–ге вид., без змін]. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
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. Balabanova, L. V. (2004). *Marketynh [Marketing]: Textbook. [2nd ed. rev. and ext.]*. Kyiv: Knowledge Press. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodychuk, A. V. (2009). *Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]*. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1)* (pp. 125–130). [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). *Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]*. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11)* (pp. 201–205). [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodychuk, 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].

5. Harkavenko, S. S. (2002). *Marketynh [Marketing]: Textbook*. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].

6. Zavidna, L. D., Kolodychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., Havrylko, P. P., Domyshe–Medyanik, A. M. *Mizhnarodnyy vyrobnychyy menedzhment [International production management]: Textbook*. Lviv, 2022. [in Ukrainian].

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

8. Kolodychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak factor 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. Kolodychuk, 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. Kolodychuk, 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. Kudenko, N. V. (2006). *Stratehichnyy marketynh [Strategic marketing]: Manual. [2nd ed., without changes]*. Kyiv: KNEU, [in Ukrainian].

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

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

**Дані про авторів**

**Молнар Олександр Сергійович,**

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

**Свищо Золтан Золтанович,**

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

**Штефанець Ніколетта В'ячеславівна,**

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

**Data about the authors**

**Oleksandr Molnar,**

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

**Zoltan Svyshcho,**

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

**Nikoletta Shtefanets,**

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

## Стратегічний STP–маркетинг у збутовій діяльності підприємства

**Предметом дослідження** є стратегічний STP–маркетинг у збутовій діяльності підприємства.

**Метою дослідження** є здійснення дослідження цільового ринку підприємств на основі концепції STP–маркетингу.

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

**Результати роботи.** У статті розглянуто основні стадії стратегічного маркетингового планування збуту і сегментування ринку, вибір цільового ринку. Наведені критерії мікросегментування покупців товарів споживчого призначення. Окреслені особливості поведінки покупців, їх субдомінуючих мотивів і потреб. Визначено перелік факторів, якими покупці керуються у виборі підприємства для здійснення у ньому купівлі.

**Висновки.** Результати макросегментування свідчать про те, що на стадії народження підприємства починають визначати свій базовий ринок, на стадії зростання підприємства розширюють свій базовий ринок, на стадії зрілості – зосереджуються на продажу продовольчих або непродовольчих товарів і намагаються підтримати свої позиції шляхом надання певного асортименту послуг, а на стадії старіння підприємства максимально розширюють свій базовий ринок з метою залучення нових покупців. Мікросегментування покупців товарів споживчого призначення за географічною, демографічною, соціально–економічною і поведінковою ознаками показало, що стадія життєвого циклу підприємства впливає на тип цільового ринку: для стадії народження характерною є перевага покупців з середнім і високим рівнем доходів і відсутність етичних покупців, для стадії зростання характерним є максимальне розширення цільового ринку, для стадії зрілості – втрата апатичних покупців з віддалених районів, а для стадії старіння – втрата персоніфікованих покупців з високим рівнем доходів.

**Ключові слова:** підприємство, STP–маркетинг, ринок, інформація, збут, конкурентоспроможність, інновації, ефективність, фінанси, покупці.

HERZANYCH V. M.  
MITSA V. V.  
TARASENKO M. I.

## Strategic STP–marketing in the enterprise's sales activities

**The subject of the study** is strategic STP–marketing in the sales activities of the enterprise.

**The purpose of the research** is to conduct research on the target market of enterprises based on the concept of STP–marketing.

**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 main stages of strategic marketing planning of sales and market segmentation, the selection of the target market. The criteria for micro–segmentation of buyers of consumer goods are given. Features of buyer behavior, their subdominant motives and needs are outlined. The list of factors that buyers are guided by in choosing a company to make a purchase in it is defined.

**Conclusions.** The results of macro–segmentation indicate that at the stage of birth, enterprises begin to define their base market, at the stage of growth, enterprises expand their base market, at the stage of maturity, they focus on the sale of food or non–food products and try to support their positions by providing a certain range of services, and at In the aging stages, enterprises expand their base market as much as possible in order to attract new customers. Micro–segmentation of buyers of consumer goods according to geographic, demographic, socio–economic and behavioral

*characteristics showed that the stage of the enterprise's life cycle affects the type of target market: the birth stage is characterized by the preference of middle- and high-income buyers and the absence of ethical buyers, for the growth stage the maximum expansion of the target market is characteristic, for the maturity stage – the loss of apathetic buyers from remote areas, and for the aging stage – the loss of personalized buyers with a high level of income.*

**Keywords:** *enterprise, STP–marketing, market, information, sales, competitiveness, innovation, efficiency, finance, buyers.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств своєчасної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Мінливість зовнішнього середовища обумовлює необхідність використання стратегічного підходу в управлінні збутом. Однак, в управлінні збутом в умовах ринкової економіки недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту. Ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі збутом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасній економічній літературі значна увага приділяється стратегічному менеджменту (Володькіна М.В., Майдебуря Є.В., Редченко К.І., Тренєв М.М., Шершньова З.Є.), використанню маркетингового підходу (Ассель Г., Балабанова Л.В., Еткінсон Дж., Куденко Н.В., Шульгіна Л.М.), комплексного підходу до стратегічного маркетингового управління (Балабанова Л.В., Холод В.В.). Однак, стратегічне маркетингове управління збутом як концепція управління збутовою діяльністю підприємств з метою покращення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів, посилення конкурентних переваг у сфері збуту недостатньо розглядалось і тому потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** – здійснення дослідження цільового ринку підприємств на основі концепції STP–маркетингу.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки найважливішою передумовою ефективного функціонування підприємства є оптимальна цільова орієнтація підприємства і його конкурентоспроможне позиціонування. У зв'язку з цим необхідним стає використання стратегічного STP–маркетингу у збутовій діяльності підприємства.

Процес STP–маркетингу тісно пов'язаний з першим етапом стратегічного маркетингового управління збутом – стратегічним маркетинговим плануванням збуту і охоплює основні ста-

дії, які впливають з його назви: сегментування ринку, вибір цільового ринку, позиціонування.

Перша стадія STP–маркетингу – сегментування ринку – передбачає проходження двох основних етапів [6]: стратегічне сегментування (макросегментування); товарне (продуктове) сегментування (мікросегментування). На етапі стратегічного сегментування (макросегментування) підприємству необхідно визначити свій базовий ринок. Для цього доцільно використовувати тримірну схему Д. Ейбелла. Оскільки підприємства діють на ринку товарів споживчого призначення і мають різний асортимент товарів, то необхідно розглядати потреби покупців (жінок, чоловіків і дітей) у продовольчих і непродовольчих товарах, у послугах, які виконано за технологіями різного ступеня інноваційності (традиційними, удосконаленими (модернізованими) і новими).

Макросегментування свідчить про те, що на стадії народження підприємства починають визначати свій базовий ринок, на стадії зростання підприємства розширюють свій базовий ринок, на стадії зрілості – зосереджуються на продажі продовольчих або непродовольчих товарів і намагаються підтримати свої позиції шляхом надання певного асортименту послуг, а на стадії старіння підприємства максимально розширюють свій базовий ринок з метою залучення нових покупців.

На етапі товарного (продуктового) сегментування (мікросегментування) здійснюється дослідження покупців за різними напрямками (критеріями сегментації).

В якості критеріїв обираються такі: географічні ознаки (проживання покупців у різних районах); демографічні ознаки (покупці розглядаються у трьох вікових категоріях: до 35 років, від 35 до 55 років, понад 55 років); соціально–економічні ознаки (рівень доходів покупців: низький, середній, високий); поведінкові ознаки (в залежності від орієнтації купівлі покупців розглядаються чотири їх категорії: економічні, персоніфіковані, етичні, апатичні).

Мікросегментування покупців товарів споживчого призначення за географічною, демографічною, соціально-економічною і поведінковою ознаками показують, що вік покупців не є визначальним фактором вибору напрямку збутової діяльності підприємства (всі підприємства орієнтуються на покупців різних вікових категорій). Географічні фактори (місце проживання) є вирішальними переважно тільки для апатичних покупців, які основну увагу приділяють зручності здійснення купівлі.

Мікросегментування покупців товарів споживчого призначення за географічною, демографічною, соціально-економічною і поведінковою ознаками показує, що стадія життєвого циклу підприємства впливає на тип цільового ринку: для стадії народження характерною є перевага покупців з середнім і високим рівнем доходів і відсутність етичних покупців, для стадії зростання характерним є максимальне розширення цільового ринку, для стадії зрілості – втрата апатичних покупців з віддалених районів, а для стадії старіння – втрата персоніфікованих покупців з високим рівнем доходів.

Також важливим критерієм мікросегментування є стиль (образ) життя.

Для вивчення особливостей поведінки покупців, їх субдомінуючих мотивів і потреб здійснюється мікросегментування за психологічно-поведінковими ознаками: образ життя (актуалізатори, здійснювачі, прихильники, процвітаючі, шукачі, експериментатори, виробники, борці); ступінь прихильності покупців до підприємства (низька, середня, значна, абсолютна); ставлення покупців до підприємства (негативне, байдуже, позитивне, захоплююче); інтенсивність здійснення купівлі у підприємстві (рідко, помірно, часто). Протягом життєвого циклу підприємства відбуваються зміни у психологічно-поведінковій структурі покупців: змінюється ступінь прихильності покупців до підприємства (на ранніх стадіях життєвого циклу ступінь прихильності зростає, а на пізніх стадіях – залишаються покупці лише зі значним і абсолютним ступенем прихильності). Також відбуваються зміни в інтенсивності здійснення купівлі: на ранніх стадіях часто купують товари покупці з середнім і значним ступенем прихильності при позитивному або захоплюючому ставленні до підприємства, а на пізніх стадіях – покупці зі ступенем прихильності, який наближу-

ється до абсолютного переважно при захоплюючому ставленні до підприємства.

Другою стадією STP-маркетингу є вибір цільового ринку. Вибір цільового ринку для підприємств здійснюється на основі мікросегментування покупців за географічною, демографічною, соціально-економічною і поведінковою ознаками. Для подальшого аналізу доцільно розглядати 12 сегментів: економні покупці з низьким рівнем доходів; економні покупці з середнім рівнем доходів; економні покупці з високим рівнем доходів; персоніфіковані покупці з низьким рівнем доходів; персоніфіковані покупці з середнім рівнем доходів; персоніфіковані покупці з високим рівнем доходів; етичні покупці з низьким рівнем доходів; етичні покупці з середнім рівнем доходів; етичні покупці з високим рівнем доходів; апатичні покупці з низьким рівнем доходів; апатичні покупці з середнім рівнем доходів; апатичні покупці з високим рівнем доходів. Оскільки цільовий ринок підприємства являє собою сукупність ринкових сегментів, які воно обслуговує, то для його вибору здійснюється оцінка ринкових сегментів з метою визначення їх привабливості для підприємств і спроможності підприємств до ефективного функціонування на них.

Необхідно визначити перелік важливих факторів, якими покупці керуються у виборі підприємства для здійснення у ньому купівлі. Так, різним категоріям покупців (економним, персоніфікованим, етичним, апатичним) з різними рівнями доходів (низьким, середнім, високим) пропонується оцінити важливість таких факторів при виборі підприємства з метою здійснення купівлі, як рівень цін, якість товарів, асортимент товарів, імідж підприємства, рівень обслуговування, розташування підприємства, комфорт, обізнаність про підприємство, торговельна марка, реклама, надання додаткових послуг, персонал підприємства, інформування покупців. Оцінка здійснюється за 5-тибальною шкалою.

### Висновки

Результати макросегментування свідчать про те, що на стадії народження підприємства починають визначати свій базовий ринок, на стадії зростання підприємства розширюють свій базовий ринок, на стадії зрілості – зосереджуються на продажу продовольчих або непродовольчих товарів і намагаються підтримати свої позиції шля-



хом надання певного асортименту послуг, а на стадії старіння підприємства максимально розширюють свій базовий ринок з метою залучення нових покупців. Мікросегментування покупців товарів споживчого призначення за географічною, демографічною, соціально-економічною і поведінковою ознаками показало, що стадія життєвого циклу підприємства впливає на тип цільового ринку: для стадії народження характерною є перевага покупців з середнім і високим рівнем доходів і відсутність етичних покупців, для стадії зростання характерним є максимальне розширення цільового ринку, для стадії зрілості – втрата апатичних покупців з віддалених районів, а для стадії старіння – втрата персоніфікованих покупців з високим рівнем доходів.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. [2-ге вид. перероб. і доп.]. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВНЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторицький В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
5. Завідна Л. Д., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Гаврилко П. П., Домище-Медяник А. М. Міжнародний виробничий менеджмент: підручник. Львів, 2022. 171 с.
6. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2004. 199 с.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 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., 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. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. [2-ге вид., без змін]. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.

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. Balabanova, L. V. (2004). *Marketing* [Marketing]: Textbook. [2nd ed. rev. and ext.]. Kyiv: Knowledge Press. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). *Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises*. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). *Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti* [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh 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].
5. Zavidna, L. D., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., Havrylko, P. P., Domyshche-Medyanyk, A. M. *Mizhnarodnyy vyrobnychyy menedzhment* [International production management]: Textbook. Lviv, 2022. [in Ukrainian].
6. Zozulyov, O. V., Pysarenko, N. L. (2004). *Rynkove pozytsionuvannya: z choho pochynayet'sya stvorennya uspishnykh brendiv* [Market positioning: where does the creation of successful brands begin]. Kyiv: Znannia-Press. [in Ukrainian].

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

8. Kolodiychuk, A. V. (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].

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. Kudenko, N. V. (2006). Stratehichnyy marketynh [Strategic marketing]: Manual. [2nd ed., without changes]. Kyiv: KNEU, [in Ukrainian].

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

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh

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

**Дані про авторів**

**Герзанич Віталій Михайлович,**

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

**Мица Владислав Володимирович,**

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

**Тарасенко Микола Ігорович,**

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

**Data about the authors**

**Vitaliy Herzanych,**

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

**Vladyslav Mitsa,**

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

**Mykola Tarasenko,**

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

УДК 339.137.2:339.9:007.3(02)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8245987>

ГРИНЧУК Ю. С., МАРТИН О. М.,  
ЖИВКО О. В., БАШМАКОВ М. С.

**Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей**

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання реалізації адаптаційних підходів в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей обумовлюється значним впливом мінливого зовнішнього середовища на дані процеси.

**Постановка проблеми.** Кожне інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг оцінює власну конкурентну позицію за обраною ними методикою, а її суть, ефективність та результати застосування не афішує поза його межами. Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах нестабільного бізнес–середовища та розвитку лідерських компетентностей, методик досягнення і підтримання рівня конкурентоспроможності стримує розвиток вітчизняних підприємств і економіки в цілому, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес–середовища та розвитку лідерських компетентностей.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що для реалізації адаптаційних підходів в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг потрібно реально оцінювати свої можливості. Обґрунтовано необхідність адекватної оцінки конкурентоспроможності, позиції підприємства на даний момент та за допомогою визначення сильних сторін побудова його стратегії на ринку.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для реалізації адаптаційних підходів в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес–середовища та розвитку лідерських компетентностей.

**Висновки за статтею.** Безпековий менеджмент конкурентоспроможності – одна з найважливіших категорій нестабільного бізнес–середовища, що потребує активізації адаптаційних підходів завдяки розвитку лідерських компетентностей. Безпековий менеджмент конкурентоспроможності – це здатність до продуктивної праці та гарантування підприємством прибутковості за умов нестабільного бізнес–середовища. Для продуктивного безпекового менеджменту конкурентоспроможності підприємства сфери послуг необхідна перш за все його оцінка фахівцями із розвченими лідерськими компетентностями.

**Ключові слова:** адаптаційні підходи, безпековий менеджмент конкурентоспроможності, інноваційно орієнтовані підприємства, сфера послуг, нестабільне бізнес–середовище, розвиток лідерських компетентностей.

GRYNCHUK Yu. S., MARTYN O. M.,  
ZHUVKO O. V., BASHMAKOV M. S.

## **Adaptive approaches in the security management of the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies**

**Relevance of the research topic.** The study of the implementation of adaptive approaches in the security management of the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies is determined by the significant influence of the changing external environment on these processes.

**Formulation of the problem.** Each innovation-oriented company in the service sector evaluates its own competitive position according to the method chosen by them, and does not advertise its essence, effectiveness and results of application outside its borders. The lack in Ukraine of theoretical and practical methods of activity in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies, methods of achieving and maintaining the level of competitiveness restrains the development of domestic enterprises and the economy as a whole,

which determines the relevance of the study of this problem, which determines the relevance of the research topic.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate adaptive approaches in the security management of the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies.

**Research method or methodology.** The article uses the following methods: monographic, graphic, analysis and synthesis, systematization.

**Presentation of the main material (research results).** It has been proven that in order to implement adaptive approaches in the security management of competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector, it is necessary to realistically assess one's capabilities. The need for an adequate assessment of competitiveness, the position of the company at the moment and, with the help of determining the strengths, the construction of its strategy on the market is substantiated.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in practical activities for the implementation of adaptive approaches in the security management of the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies.

**Conclusions on the article.** Security management of competitiveness is one of the most important categories of an unstable business environment, which requires the activation of adaptive approaches due to the development of leadership competencies. Safe management of competitiveness is the ability to work productively and guarantee the company's profitability under the conditions of an unstable business environment. For productive security management of the competitiveness of a service sector enterprise, it is necessary first of all to evaluate it by specialists with developed leadership competencies.

**Keywords:** adaptive approaches, secure management of competitiveness, innovation-oriented enterprises, service sector, unstable business environment, development of leadership competencies.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Конкуренентоспроможність одна з найважливіших категорій сучасного безпекового менеджменту. Зміни в соціально-економічній політиці створили об'єктивні передумови для руху нових напрямків в інноваційно орієнтованих підприємствах, зокрема сфери послуг, таких як менеджмент, маркетинг, інжиніринг, контролінг, які є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг необхідна його постійна оцінка. Кожне інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг оцінює власну конкурентну позицію за обраною ними методикою, а її суть, ефективність та результати застосування не афішує поза його межами. Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей, методик досягнення і підтримання рівня конкурентоспроможності стримує розвиток вітчизняних підприємств і економіки в цілому, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Конкуренція один з головних елементів ринкового безпекового механізму, що забезпечує взаємодію суб'єктів ринку у процесі їхньої діяльності. Через конкуренцію може бути досягнута – у кращому розумінні цього слова – соціалізація прогресу і прибутку і до того вона не дає згаснути особистому прагненню кожного до трудових досягнень [8]. Конкуренція – це певна ситуація на ринку з великим обсягом конкуруючих осіб, які спонукають до купівлі однорідного товару споживачів, коли ціна на цей товар формується співвідношенням попиту та пропозиції. Тому окремий продавець не має змоги встановити ціну вище ринкової, так як є велика кількість продавців, які продають аналогічну продукцію за нижчою ціною, яка відповідно задовольняє покупців [5; 7], що особливо загострюється в умовах поширення адаптаційних підходів в безпековому менеджменті. Незважаючи на досить великий список визначень поняття «безпековий менеджмент конкурентоспроможності», науковці розглядають його дещо односторонньо. Одні автори визначають його як боротьбу конкуруючих підприємств,

другі – як боротьбу фізичних осіб, треті – наявність великої кількості продавців та покупців, четверті – розглядають як процес або ситуацію [1–10]. Актуальність даного питання посилюється в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Не зважаючи на різні погляди науковців, щодо визначення поняття конкуренція всі вони дотримуються одного з трьох типів трактувань поняття: поведінкового, структурного та функціонального.

Поведінкове трактування – поняття конкуренція розуміють як боротьбу за гроші покупців, які отримують задовольняючи їхні потреби. Суть даного підходу полягає у тому, що кількість благ менша ніж потребує суспільство. Саме тому власники підприємств мають можливість висувати свої умови та маніпулювати суспільством заради власної вигоди.

Структурне трактування – полягає в проведенні аналізу структури ринку з метою визначення рівня свободи покупця і продавця на ринку та способу виходу з нього. Увага акцентується на аналізі структури ринку та умовах, які в них діють.

Функціональне трактування говорить про те, що конкуренція – це змагання старого з новим, з інноваціями. За рахунок ведення міжфірмової боротьби з ринку вибувають підприємства, які користуються старими технологіями.

Отже, основні рушійні сили конкуренції відображені у чотирьох класичних моделях (див. рисунок).

Чиста конкуренція – це конкуренція, при якій на ринку функціонує безліч продавців і покупців з рівними можливостями і правами. В умовах чистої конкуренції жодна сторона не може вплинути

на ринкову ціну обраної продукції; без перешкод можна ввійти та вийти на ринок; усім учасникам надають повну та достовірну інформацію. Проте перераховані умови є в значній мірі допущеннями, які повністю ніколи не виконуються на практиці, через що необхідним є застосування адаптаційного підходу, зокрема в безпековому менеджменті, що особливо актуально в умовах військового часу.

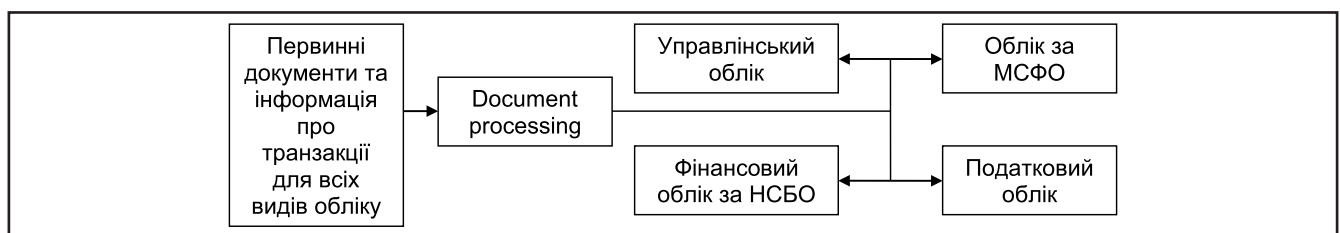
Монополістична конкуренція – це ситуація з великою кількістю продавців, але їх продукція відрізняється від продукції конкурентів. Інноваційно орієнтовані підприємства прагнуть постійно покращувати якість товару, підтримувати імідж із метою зайняти одні з перших місць на ринку. Жодне підприємство не має значної частки у загальному обсягу продаж. В таких умовах використовуються переважно нецінові методи конкуренції.

Для олігополістичної конкуренції характерні наступні властивості: невелика кількість конкурентів, які забезпечують велику частку попиту; продукція стандартизована або диференційована; конкуренти залежать один від одного; виникають складнощі щодо входу на ринок [2; 7; 8].

Чиста монополія є протилежністю ринку чистої конкуренції. Це означає, що на ринку існує тільки одне підприємство, яке збуває продукцію, яке не має схожих товарів-замінників. Підприємство контролює ситуацію на ринку та може встановлювати ціну вигідну для себе, в даному випадку конкуренція повністю відсутня.

Бачимо, що вибір конкуренції залежить від іміджу підприємства, його стилю поведінки, певним моральним принципам керівника, розвитку його лідерських компетентностей та його колективу, зокрема адаптаційних можливостей, рівня безпекового менеджменту, динаміки інноваційного розвитку, стабільності бізнес-середовища. Також види конкуренції поділяються за методами досягнення цілі та за формами.

Існує галузева та міжгалузева конкуренція. Галузева конкуренція створює умови для супер-



Існуючі моделі економічної конкуренції [складено на основі 2; 5; 7]

ництва окремих підприємств–продавців однієї галузі у задоволенні потреб споживачів, в обсягах реалізації, частки обслуговування ринків та обсягу одержаного прибутку. Галузева конкуренція проявляється між підприємствами та всієї одиниці підприємства.

Міжгалузева конкуренція – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку [2; 5]. Отже, також вибір може залежати від мети діяльності підприємства, націленості на певну категорію задоволення потреб в умовах нестабільного бізнес–середовища.

Розрізняють конкуренцію за територіальним розміщенням – регіональну, національну та міжнародну конкуренцію. Регіональна конкуренція діє в межах невеликих територіальних одиниць. Національна – в межах країни. Міжнародна конкуренція – в світовому масштабі. Вибір залежить від масштабу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг та їх ресурсів, чи спроможні вони задовольнити попит на обраному рівні.

В залежності від суб'єктів ринку, які ведуть між собою боротьбу розрізняють: конкуренцію продавців та покупців. Продавці ведуть боротьбу між собою за збут товарів з метою одержання великих прибутків та гарантування достатнього рівня власної безпеки. Покупці конкурують за можливість одержання продукції за вигідною ціною та високою якістю.

За моральними принципами ведення боротьби, що особливо важливо в системі розвитку лідерських компетентностей можна виділити добросовісну та недобросовісну конкуренцію. Добросовісна конкуренція – це таке суперництво, при якому підприємства дотримуються правових та етичних норм взаємовідносин з партнерами. Недобросовісна конкуренція включає в себе технічне шпигунство, переманювання персоналу, підкуп працівників підприємства–конкурента, неправдиву рекламу тощо.

В умовах нестабільного бізнес–середовища та розвитку лідерських компетентностей при обранні конкуренції більшість інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг схильють до недобросовісної, на їх думку це більш ефективний та швидший спосіб отримання інформації та подолання конкурента. Тому, необхідно вживати заходів для запобігання проникнення конкурентів для захисту власного бізнесу.

За методами здійснення конкуренції виділяють цінову та нецінову конкуренцію. Цінова конкуренція проявляється у зниженні ціни на товари, не змінюючи їх якостей та властивостей, порівняно з цінами на обрану продукцію у конкурентів. Це відбувається за рахунок зниження витрат, або ж інноваційно орієнтоване підприємств сфери послуг може свідомо йти на тимчасову втрату частки прибутку, з метою усунення конкурентів, та захоплення більшої частки ринку в подальшому [5; 8].

Нецінова конкуренція передбачає відмінності у якості продукції різних конкурентів, або якісні властивості діяльності продавця. Вирішальну роль відіграють фактори нестабільного бізнес–середовища, які напругу не пов'язані з ціною, або взагалі не залежать від неї [5–8].

Виникнення безпекової конкуренції можливе за наявності умов наведених нижче. Перше, це наявність приватної власності. Друге, наявність на ринку великої кількості незалежних виробників та споживачів. Третє, наявність на ринку засобів виробництва. Найважливішим фактором є свобода вибору виду господарської діяльності. Також необхідною умовою є відповідність між попитом та пропозицією.

Конкурентоспроможність інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг – це його здатність наразі так і в довгостроковій перспективі забезпечувати високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва, вигідно надаючи свої послуги.

Виходячи на ринок інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг автоматично стає учасником конкурентної боротьби з іншими підприємствами за споживача. Тому одним з перших етапів роботи підприємства є визначення стану конкуренції на ринку та позиції на ринку для визначення його стратегії. Щоб займати лідерські позиції на ринку підприємство повинно постійно порівнювати свою діяльність зі своїм конкурентом, тобто визначати власну адаптаційно–безпекову конкурентоспроможність.

Виділяють декілька шляхів досягнення конкурентоспроможності інноваційно орієнтованими підприємствами сфери послуг.

Першим напрямом є акцентування уваги на наданні послуг, які будуть задовольняти потреби споживачів [3; 7].

Прихильники другого напрямку вважають, що конкурентоспроможність це якісний товар та послуги та відповідна їм вартість [4; 5; 8].

Загалом поняття безпекового менеджменту конкурентоспроможності підприємства пов'язують лише із конкурентоспроможністю продукції, що реалізується або виробляється. Адже, конкурентоспроможність продукції є однією з основних надійних конкурентних переваг будь-якого підприємства, що діє в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. Проте, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства недостатньо мати лише конкурентоспроможну продукцію, необхідним ще є міра адаптивності менеджменту та безпечності роботи підприємства взагалі.

Є чотири основні рівні конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг:

Перший рівень – керівників турбує лише випуск продукції, її обсяги, масштаби збуту, на споживача не зважають.

Другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція повністю відповідала стандартам, які встановлені конкурентами. Прагнуть виготовити продукція якіснішу ніж у конкурента.

Третій рівень – менеджери байдуже на стандарти конкурентів, вони самі вирішують якої якості продукцію збувати, де та за якою ціною, адже конкуренти знаходяться на значно нижчому рівні.

Четвертий рівень – успіх досягається в першу чергу не завдяки виробництву продукції, а за рахунок управління та заданій стратегії підприємства [1; 10].

В умовах становлення ринкових відносин більшу кількість інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг можна зарахувати до першого рівня конкурентоспроможності. Проте можемо зазначити значний прогрес в діяльності окремих підприємств, які намагаються досягнути третього та четвертого рівня конкурентоспроможності в бізнес-середовищі.

Існують різні риси поняття безпекового менеджменту конкурентоспроможності:

#### 1. Порівняльний характер.

Безпековий менеджмент конкурентоспроможності неможливо виявити не порівнявши хоча б два суб'єкти. Щоб виявити, що інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг є конкурентоспроможним потрібно провести аналіз найбільш значущих показників діяльності порівнюваних суб'єктів. В результаті порівняння ми дізнаємося якого рівня конкурентоспроможності досягло кожне з них.

#### 2. Часовий характер (динамічність).

Інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг може досягти високого рівня конкурентоспроможності проте це не означає, що даний рівень розглядається на довгострокову перспективу, навіть якщо ефективність його діяльності буде стабільною. Протидія інших суб'єктів господарювання, їх рішучість та активність можуть призвести до втрати досягнутого рівня та знизити його.

Беручи до уваги те, що сильні сторони підприємства сфери послуг мають властивість з часом та впливом конкурентів змінюватись в слабкі, деякі дослідники використовують поняття життєвий цикл конкурентної переваги. Серед етапів життєвого циклу конкурентної переваги виділяють – становлення, прискорене зростання, обмежене зростання, зрілість, спад. Стадія на якій знаходиться інноваційно орієнтоване підприємство залежить від рівня використання його ресурсного потенціалу та ефективності його стратегії.

Конкурентоспроможність інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг – це узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в сфері адаптації та безпеки. Для конкурування підприємства на ринку послуг необхідна перш за все якість задоволення споживчого попиту, постійний розвиток лідерських компетентностей, ресурсний потенціал підприємства [6; 7].

Для визначення конкурентних позицій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг на ринку потрібно виділити ряд факторів, які впливають на адаптивність в безпековому менеджменті конкурентоспроможності. З боку підприємства фактори, які впливають на конкурентоспроможність, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори впливають на формування конкурентного середовища та на конкурентоспроможність підприємства сфери послуг.

До зовнішніх факторів бізнес-середовища відносяться: загальнополітичний стан у державі; зовнішньополітичні та економічні зв'язки з іншими державами; регулююча роль держави; раціональне розташування робочої сили; систему управління; наявність антимонопольного законодавства та інші.

Внутрішніми факторами безпекового менеджменту конкурентоспроможності підприємство сфери послуг може самостійно і повністю керувати. До внутрішніх факторів належать: система та методи

управління підприємством; фінансове забезпечення; ефективність використання ресурсів та інші.

Отже, проаналізувавши вплив всіх факторів на діяльність інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, ми зможемо побудувати ефективну роботу підприємства та забезпечити її прибутковість в певних її сильних сторонах, та захистити чи сформувати способи запобігання виникнення ризиків.

З метою оцінки рівня безпекового менеджменту конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, доцільно аналізувати наступні фактори, що впливають на вибір послуг підприємства клієнтами:

1) комерційні умови: фірма надає споживацький або комерційний кредит, знижки на продукцію; складання та підписання товарообмінних угод;

2) доступність магазинів, супермаркетів; проведення демонстрацій товарів; ефективність рекламної політики;

3) організація беззбиткового технічного обслуговування продукції: широкий обсяг наданих послуг; строк гарантійного та пост гарантійного обслуговування тощо;

4) позитивний імідж фірми: її авторитет та репутація, інформованість потенційних покупців про діяльність фірми, асортимент та якість її продукції, сервісне обслуговування; опитування покупців із метою визначення їх потреб [26].

Для реалізації адаптаційних підходів в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг потрібно реально оцінювати свої можливості, для цього проводиться оцінка конкурентоспроможності, позиція підприємства на даний момент та за допомогою визначення сильних сторін побудова стратегії підприємства на ринку.

### Висновки

Безпековий менеджмент конкурентоспроможності – одна з найважливіших категорій нестабільного бізнес-середовища, що потребує активізації адаптаційних підходів завдяки розвитку лідерських компетентностей. Безпековий менеджмент конкурентоспроможності – це здатність до продуктивної праці та гарантування підприємством прибутковості за умов нестабільного бізнес-середовища. Для продуктивного безпекового менеджменту конкурентоспроможності підприємства сфери послуг необхідна перш за все його оцінка фахівцями із розвиненими лі-

дерськими компетентностями. Оцінка безпекового менеджменту конкурентоспроможності підприємства сфери послуг представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до оцінки комплексу показників та їх роз'яснення, які характеризують адаптаційні підходи до діяльності підприємства, в залежності з якою метою вона проводиться.

### Список використаних джерел

1. Антипенко Н. В., Веденіна Ю. Ю., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 10–16

2. Гринчук Ю. С., Кукса І. М., Ткаченко Н. Е., Параскеєва А. М. Планування інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №4(251). С. 28–33.

3. Живко З. Б., Орлова-Курилова О. В., Боруцька Ю. З., Березовський Д. О. Державне регулювання заощадження інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 10–15.

4. Мартин О. М., Соловійов Д. П. *Управління фінансовою безпекою підприємства. Стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів*. V Міжнародна студентська інтернет-конференція «Стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів», 23–24 березня 2020 р.: зб. тез. Львів, 2020. С. 42–44.

5. Шуст О. А., Паска І. М., Гринчук Ю. С. Удосконалення заходів державного стимулювання інвестиційної діяльності в підвищення родючості ґрунтів. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1–2. С. 126–130.

6. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*. 2021. № 7(3). pp. 315–323.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivsky S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.



8. Stolyarov V., Pósztorovó J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). pp. 163–167.

9. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos–Kior M. (2021). Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplace in Journal*, 7(3A), 111–119.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259–269.

### References

1. Antipenko N. V., Vedenina Yu. Yu., Hnatenko I. A., Parkhomenko O. P. (2021). Financial management of resource conservation of innovatively oriented enterprises in the context of anti-crisis development strategy. *Agrosvit [Agroworld]*, 23, 10–16.

2. Grynchuk Y., Kuksa I., Tkachenko N., Paraskieieva A. (2022). Innovation development planning in the context of economic security and change management. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 4(251), 28–33.

3. Zhyvko Z., Orlova–Kurilova O., Borutska Yu., Berезovskiy D. (2021). State regulation of saving the innovative potential of enterprises and greening of production: the formation of management strategies and evaluation of competitive behavior. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 19, 10–15.

4. Martyn O., Solovyov D. (2020). Management of the financial security of the enterprise. The state and prospects for the development of accounting, analysis, control and taxation in the context of deepening European integration processes». *V International Student Internet Conference «The State and Prospects of the Development of Accounting, Analysis, Control and Taxation in the Conditions of Deepening European Integration Processes»*, March 23–24, 2020: coll. theses Lviv, 42–44.

5. Shust O. A., Paska I. M., Grynchuk Y. S. (2021). Improvement of measures of state stimulation of investment activities to increase soil fertility. *Innovatsiyna ekonomika [Innovative economy]*, 1–2, 126–130.

6. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial

communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*, 7(3), 315–323.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. (2022). Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 40, 351–356.

8. Stolyarov V., Pósztorovó J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. (2022). Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3(189), 163–167.

9. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos–Kior M. (2021). Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplace in Journal*, 7(3A), 111–119.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

### Дані про авторів

#### **Гринчук Юлія Сергіївна,**

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

#### **Мартин Ольга Максимівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна

#### **Живко Олег Вікторович,**

аспірант, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

#### **Башмаков Максим Сергійович,**

аспірант кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

### Data about the authors

#### **Yuliia Grynchuk,**

Dr. Sc. (Econ), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine, Bila Tserkva

#### **Olga Martyn,**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and

Management in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety, Ukraine, Lviv

**Oleh Zhyuko,**

PhD Student, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine, Lviv

**Maksym Bashmakov,**

PhD Student of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, Dnipro

УДК 330.3:339.9

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8245996>

МАКАРЕНКО Н. О.

ГУМЕННИЙ М. О.

ІВЧЕНКО А. В.

## Технології менеджменту у формуванні конкурентних переваг логістичних систем аграрних підприємств

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання технологічних особливостей управління в логістичних системах суб'єктів аграрної сфери задля формування і забезпечення конкурентних переваг в мінливих ринкових умовах.

**Постановка проблеми.** Нині для підприємств є проблема вибору методів управління логістичними системами в напрямку забезпечення їх конкурентних переваг, враховуючи власний досвід та існуючу інформацію для аналізування. Хоча використання лише однієї технології менеджменту не гарантує результативності функціонування логістичних систем, так як залишається багато неврахованих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Адже необхідність врахування прямого й опосередкованого впливів даних чинників підтверджує актуальність дослідження і спонукає розробку алгоритму формування інтегрованої конкурентоспроможної логістичної системи, яка може бути рекомендована аграрним підприємствам до використання що й обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити технології управління логістичними системами аграрних підприємств в контексті формування конкурентних переваг.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: діалектичний, графічний, системний аналіз та синтез, аналогове моделювання.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Виокремлено теоретико-методичні засади побудови інформаційної моделі забезпечення побудови конкурентоспроможної інтегрованої логістичної системи в агробізнесі, шляхом виділення матеріальних, інформаційних, фінансових і кадрових потоків в якості об'єктів агрологістичного управління, з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності аграрних підприємств для забезпечення конкурентних переваг логістичних систем на основі використання інтегрованої технології менеджменту.

**Висновки за статтею.** З врахуванням галузевої специфіки аграрного сектору та широкої диференціації учасників ринку агропродовольчої продукції виділено логістичну інтеграцію як окрему складову забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Для формування конкурентних переваг всі елементи логістичної системи повинні бути взаємозв'язані і взаємозалежні, тобто по змінах, що відбуваються в одному із елементів можна судити зміни, що відбуваються в інших елементах. Як елементами агропромислового інтегрованого формування можуть виступати підприємства, зайняті виробничо-технічним обслуговуванням аграрних підприємств; безпосередньо виробники аграрної продукції; підприємства, що забезпечують заготівлю, переробку, сільськогосподарської продукції та доведення її до споживача; будівельні підприємства, що здійснюють будівництво об'єктів як виробничого, так і невиробничого призначення; організації соціальної інфраструктури.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, логістична система, аграрне підприємство, інтеграційні зв'язки, логістична діяльність.

MAKARENKO N. O.  
HUMENNYI M. O.  
IVCHENKO A. V.

## Management technologies in the formation of competitive advantages of logistics systems of agricultural enterprises

**Relevance of the research topic.** Study of the issue of technological peculiarities of management in the logistics systems of subjects of the agrarian sphere in order to form and ensure competitive advantages in changing market conditions.

**Formulation of the problem.** Nowadays, there is a problem for enterprises to choose methods of managing logistics systems in the direction of ensuring their competitive advantages, taking into account their own experience and existing information for analysis. Although the use of only one management technology does not guarantee the effectiveness of the functioning of logistics systems, since there are still many unaccounted factors of the external and internal environment of enterprises. After all, the need to take into account the direct and indirect effects of these factors confirms the relevance of the research and prompts the development of an algorithm for the formation of an integrated competitive logistics system, which can be recommended to agricultural enterprises for use, which also determines the relevance of the research topic.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the technologies of managing logistics systems of agricultural enterprises in the context of the formation of competitive advantages.

**Research method or methodology.** The article uses the following methods: dialectical, graphic, system analysis and synthesis, analog modeling.

**Presentation of the main material (research results).** The theoretical–methodical principles of building an information model for ensuring the construction of a competitive integrated logistics system in agribusiness are highlighted, by distinguishing material, information, financial and personnel flows as objects of agro–logistics management, with the aim of determining the main trajectories of their movement, building systems of relationships between them and reducing delivery time and transportation costs.

**Field of application of results.** The results of the study can be used in the practical activities of agricultural enterprises to ensure the competitive advantages of logistics systems based on the use of integrated management technology.

**Conclusions on the article.** Taking into account the sectoral specifics of the agricultural sector and the wide differentiation of participants in the agri–food market, logistic integration is singled out as a separate component of ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise. For the formation of competitive advantages, all elements of the logistics system must be interconnected and interdependent, that is, the changes occurring in one of the elements can be judged by the changes occurring in other elements. Enterprises engaged in production and technical service of agricultural enterprises can act as elements of agro–industrial integrated formation; producers of agricultural products directly; enterprises providing harvesting, processing, agricultural products and bringing them to the consumer; construction enterprises carrying out the construction of objects for both production and non–production purposes; organizations of social infrastructure.

**Keywords:** competitive advantages, logistics system, agricultural enterprise, integration links, logistics activity.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З врахуванням галузевої специфіки аграрного сектору та широкої диференціації учасників ринку агропродовольчої про-

дукції необхідно виділити логістичну інтеграцію як окрему складову забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Хоча використання лише однієї технології менеджменту не гарантує результативності функціонування ло-

гістичних систем, так як залишається багато неврахованих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Нині для підприємств є проблема вибору методів управління логістичними системами в напрямку забезпечення їх конкурентних переваг, враховуючи власний досвід та існуючу інформацію для аналізування. Адже необхідність врахування прямого й опосередкованого впливів даних чинників підтверджує актуальність дослідження і спонукає розробку алгоритму формування інтегрованої конкурентоспроможної логістичної системи, яка може бути рекомендована аграрним підприємствам до використання, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблеми стратегічного управління логістичною діяльністю різних підприємств досліджували такі вчені, як А.М. Бутов [2], О.П. Величко [3], Н.Є. Герелиця [4]. Дослідник Л.В. Забуранна [5] зазначає, що ефективність роботи і розвинена інфраструктура складського комплексу безпосередньо впливає на успішну збутову політику підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Щоб уникнути функціональної неузгодженості між сферами постачання, виробництва, обігу та споживання в наявності повинна бути добре розвинена інфраструктура аграрної сфери із застосуванням логістичних принципів. О.М. Зеленко [6]. Як інфраструктурну одиницю логістики економіки регіону агрологістичний центр розглядає О.М. Коломицева [7].

І.М. Пальчик [8] наголошує про необхідність створення ефективних удосконалених логістичних систем на макрорівні та інтеграцію логістичних систем на макрорівні, які забезпечує саме забезпечує логістичний центр, наявність чи відсутність окремих елементів якого залежить від його величини та потужностей функціонування. В.Л. Дикань [9] доводить, що формування логістичних центрів потребує концентрації зусиль та капіталу для зведення будівель та складських споруд, терміналів, майданчиків та під'їзних шляхів, товарної, інформаційної інфраструктури в місці локалізації, максимально наближеному до системи автострад, інших видів комунікацій. Л.В. Фролова [10], С.В. Чурилов [11], Н.І. Верхоглядова [12], М.І. Іванова [13], І.Є. Матвій [14], Ж.В. Поплавська [15], В.В. Стехін [16]. намагалися визначити місце інтегральних зв'язків в логістичних системах підприємств.

Однак, дослідження учених щодо організаційних заходів стратегічного інтеграційного управління логістичними системами учасників ринку в межах макрологістичних систем аграрної сфери потребує подальшого розгляду та більш детального вивчення.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити технології управління логістичними системами аграрних підприємств в контексті формування конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Науковцями сучасності доказано, що ефективними інструментами управління аграрним підприємством можуть бути саме концептуальні принципи логістики, тобто теоретичний і методичний підходи, котрі рекомендується світовим та вітчизняним досвідом оптимізації управління матеріальними потоками в логістичних підсистемах різних сфер діяльності [13, с. 57].

Саме застосування зарубіжного досвіду свідчить про високу актуальність обґрунтованих наукових методів логістичного управління, що сприяє зниженню рівня затрат на 16–18%, товарних запасів – на 20–60%, скороченню часу надходження готової продукції на 20–40%. Прогнозованим є одержання позитивного економічного ефекту при забезпеченні належного рівня цих показників у реальних умовах ресурсозабезпечення аграрного виробництва [4, с. 38].

Як вказує науковець В.І. Кацьма, в наукових дослідженнях немає єдності у визначенні конкурентоспроможної логістичної системи, а ключовим критерієм даної категорії найчастіше вважають мінімізацію логістичних затрат у поєднанні із досягнутими значеннями рівня логістичного сервісу. До прикладу даний дослідник під конкурентоспроможністю логістичних систем пропонує розуміти сукупність показників, котрі мають характеризувати рівень конкурентоспроможності логістичних систем за визначеного рівня загальних логістичних затрат [5, с. 62].

Вказану дефініцію було сформовано з урахуванням попиту споживачів в інтегрованих логістичних системах та зорієнтовано на розрахунок рівня якості сервісу по їхніх замовленнях, однак це не завжди дозволить визначати рівень конкурентоспроможності логістичної системи в межах організації логістичної діяльності аграрного виробника. Ми вважаємо, що конкуренто-

спроможність логістичної системи має відображати співвідношення не окремого, а сукупності результатів функціонування таких систем до рівня витратності, і саме за цією причиною доцільно застосовувати методику багатокритеріальної оцінки рівня конкурентоспроможності логістичної системи за групами затрат, задоволення споживачів/обслуговування, час.

Науковці при дослідженні питань використання принципів логістики визначають, що інноваційністю логістичного формування конкурентоспроможної логістичної системи є зміна пріоритетів господарювання, що полягає в тому, що провідну роль відіграє не продукція, а процеси як логістичні потоки (матеріальні, кадрові, інформаційні, сервісні). Метою ж конкурентоспроможної логістичної системи аграрного підприємства буде виступати оптимізація циклів відтворення з допомогою комплексного формування логістичних потоків при розподіленні сільськогосподарської продукції, котре буде орієнтоване на потреби споживачів підприємства. При цьому оптимальною формою досягнення конкурентних переваг буде управління поточковими процесами та інтеграція, які перевершуватимуть традиційні за рівнем логістичного потенціалу та ефективністю кінцевих результатів господарювання [6].

За таких умов логічним стає питання ефективного функціонування логістичних систем аграрних підприємств як взагалі, так і в окремих сферах логістичної діяльності, оптимізація поточкових процесів яких дозволяє агровиробникам обирати оптимальні варіанти їх формування через облік і аналізування затрат на логістику. Аналіз сутності терміну конкурентоспроможна логістична система виявило присутність різного роду підходів до її визначення, хоча, попри усі автори погоджуються, що конкурентна логістична система має володіти властивостями, притаманними кожній системі, тільки із урахуванням специфіки різновиду діяльності. Такі характеристики включають: мету, завдання, властивість системи, правила її побудови, суб'єкт, головні елементи, функції [10, с. 268].

Дослідниця Н.В. Валькова розділяє два види функцій конкурентоспроможних логістичних систем [2, с. 147]:

Оперативні функції – функції, що безпосередньо пов'язані з операціями, що забезпечують товарорух при заготівлі, тобто управління рухом ресур-

сів від постачальника до аграрного підприємства, його складів, а також до елеваторів та розподіленням продукції через формування та використання різних каналів розподілу, по котрих сільськогосподарська продукція потрапляє від аграрного підприємства до замовників–споживачів.

Координаційні функції – полягають у забезпеченні врівноваження попиту і пропозиції, а також виявлення і аналіз потреби в матеріальних потоках на всіх етапах логістичних ланцюгів; проведення аналізу ринкового середовища агровиробника; обробка замовлення на агропродукцію, виконання яких потребує забезпечення злагоженості в роботі усіх ланок логістичної системи підприємства.

Застосування системного підходу вимагає дослідити основні характеристики конкурентоспроможної логістичної системи аграрного підприємства, що представлено на рисунку 1.

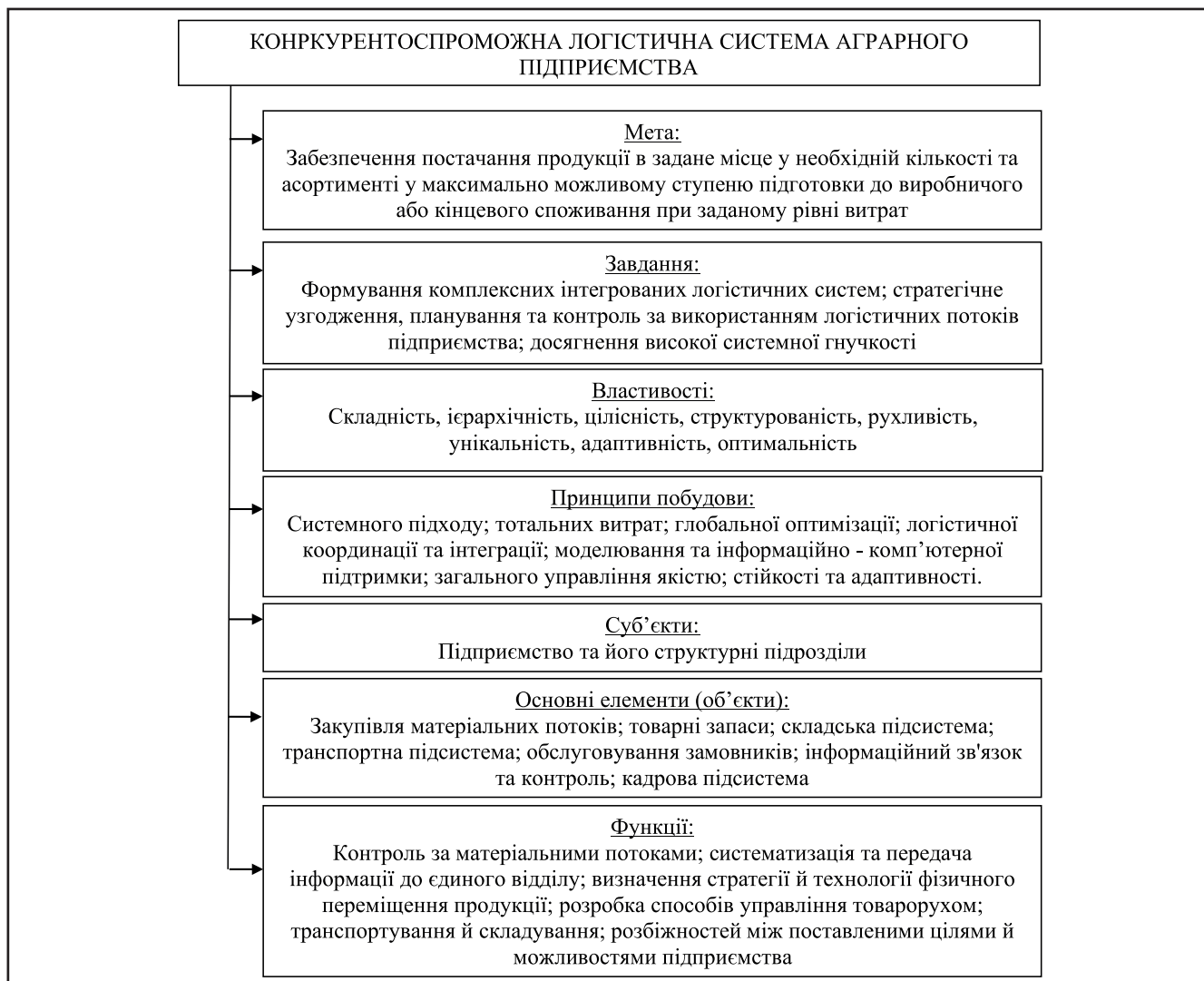
Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що науковці виділяють два основні підходи до визначення поняття конкурентоспроможна логістична система, а саме: логістичну систему як упорядковану сукупність окремих взаємозв'язаних та взаємозалежних підсистем, які виконують визначені логістичні функції задля досягнення конкурентних переваг, при цьому система буде характеризуватися як адаптивна із наявністю зворотного зв'язку і як універсальний механізм управління об'єктами [3, с. 31].

Науковець Алькема В. Г. конкурентоспроможну логістичну систему представляє як сукупність наступних підсистем: планування і контролювання, функціональної та забезпечувальної підсистем, котрі у свою чергу включають окремі ланки та елементи [1, с. 153].

Проведене дослідження дозволяє запропонувати послідовність дій з формування інтегрованої логістичної системи досліджуваного товариства (рис. 2).

Запропонована модель дозволяє виокремити наступні основні етапи у формуванні конкурентоспроможної логістичної системи на досліджуваному аграрному підприємстві:

1. Розробка оптимальної стратегії логістичної системи має здійснюватися через аналізування макро– і мікросередовища та проведення технологічно–економічного аналізу логістичної діяльності господарства. Стратегія формування конкурентоспроможної системи має визначати не тільки



**Рисунок 1. Характеристика складових конкурентоспроможної логістичної системи аграрних підприємств**

*Джерело: побудовано авторами*

основні цілі і задачі логістичної діяльності товариства, а також і не суперечити її меті і сприяти застосуванню моделювання логістичної системи.

2. Проведення аналізу існуючих ланцюгів щодо заготівлі–розподілення з метою максимізації відповідності визначеній меті через оцінювання стану логістичного потенціалу господарства та виявлення в логістичних ланцюгах вузьких місць. У конкурентоспроможній логістичній системі досягатиметься оптимальне співвідношення у задоволенні суперечності інтересів власних логістичних підсистем.

3. Зміни організаційної структури менеджменту господарства мають проводитися у наступних напрямках:

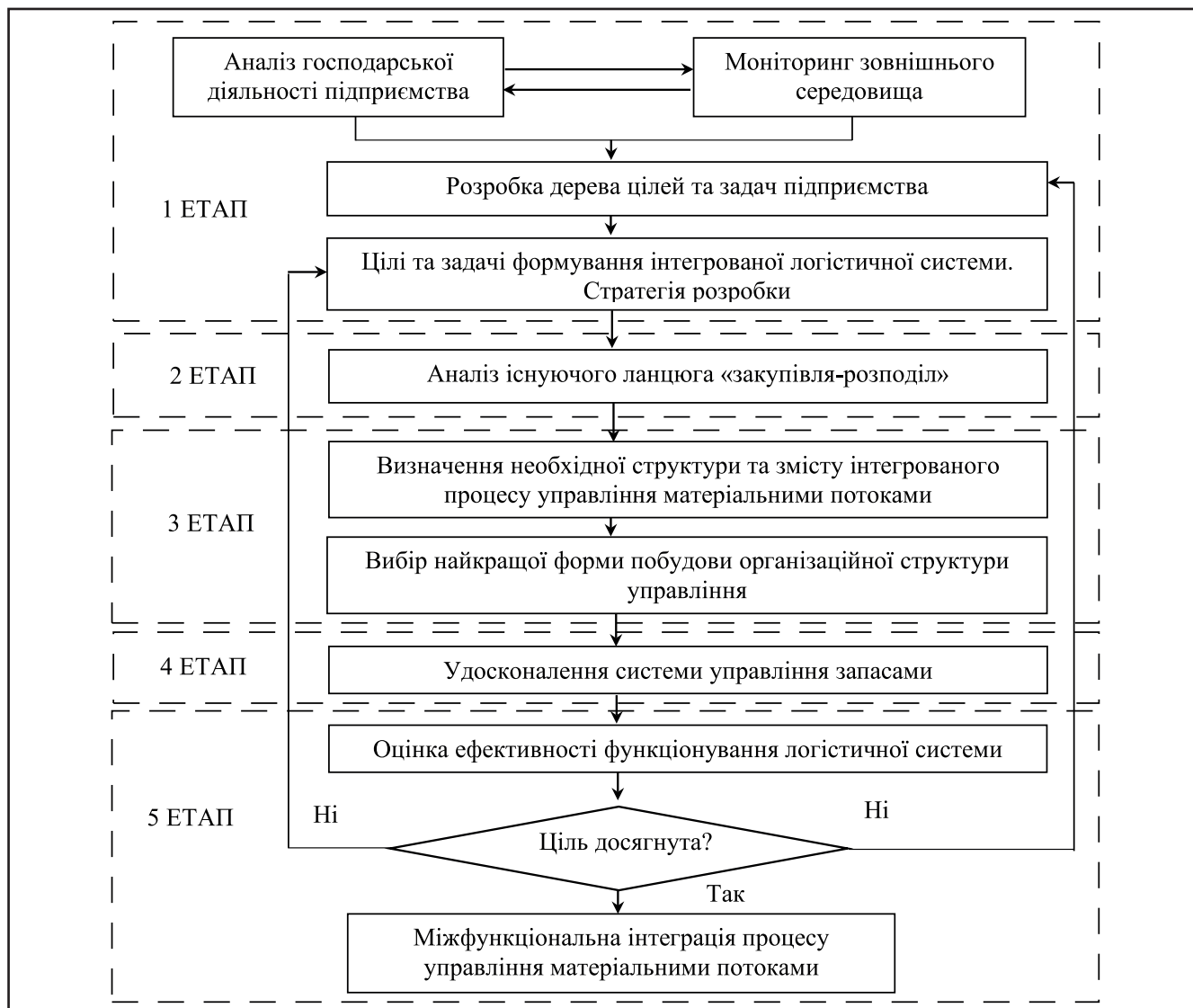
– перепроектувати процес управління матеріальним потоком через централізацію процесів

планування і своєчасного управління матеріальним потоком, а також його інтеграцію в технологіях управління системи MRP II;

– вибір найкращого способу формування організаційної структури управління через побудову матричної організаційної управлінської структури.

4. Розробка заходів по управлінню запасами, що передбачатиме оптимізацію їх рівня з метою забезпечення постійності здійснення господарських процесів, мінімізацію затрат і підвищення якості сервісної логістики.

5. Проведення оцінки рівня конкурентоспроможності логістичної системи аграрного підприємства ґрунтуватиметься на облікуванні витрат на логістику, на забезпеченні оптимальності логістичного сервісу покупцям і на показниках економічної ефективності.



**Рисунок 2. Алгоритм формування інтегрованої логістичної системи аграрного підприємства**

При формуванні конкурентоспроможної інтегрованої логістичної системи досліджуваного підприємства мають враховуватися наступні принципи:

- послідовність просування за етапами формування системи;
- узгодженість інформаційної і ресурсної характеристики запроєктованих підсистем;
- відсутність конфліктування між підцілями окремих підсистем і стратегією усєї логістичної системи загалом.

В дослідженні вже відзначалось, що раціональність управління рухом великої маси матеріальних ресурсів на сьогодні не є можливим без комп'ютеризації даного процесу, упровадження комп'ютерних програм на усіх етапах логістичної діяльності. Нами запропоновано розділити всю необхідну задля розв'язання логістичних завдань аграрних підприємств інформацію на групи (рис. 3).

При формуванні конкурентоспроможних інтегрованих логістичних систем для аграрних підприємств слід враховувати такі принципи: послідовність проходження етапів формування систем; узгодженість інформаційних та ресурсних характеристик проєктованих підсистем; відсутність суперечностей між підцілями окремих підсистем та загальною стратегією логістичної системи. Логістичний менеджмент в інтегрованих логістичних системах повинен бути сформульований через принципи управління, які організують логістичну діяльність агровиробників та їх ринкових партнерів, і можуть забезпечити найбільш повне врахування часових і просторових критеріїв в процесі оптимізації логістичного управління матеріальними потоками з метою досягнення стратегії і тактики підприємств на аграрному ринку.



**Рисунок 3. Інформаційна модель забезпечення побудови конкурентоспроможної інтегрованої логістичної системи аграрного підприємства**

*Джерело: побудовано авторами*

**Висновки** з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Запропонована концептуальна модель створення конкурентоспроможної логістичної системи, котра складається із комплексу взаємопов'язаних напрямів господарювання по забезпеченню міжфункціонального інтегрального управління матеріальними потоками на аграрних підприємствах надає їм можливості щодо визначення стратегічних та тактичних цілей функціонування логістичних підсистем господарств як складових загальної конкурентоспроможної логістичної системи; виділення усіх можливих альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей на короткостроковий період та на перспективу, а також виокремлення з них найбільш оптимальних; виділення складових логістичних систем та установлення взаємозв'язку між ними. Розроблена концепція організації інтегрованих логістичних систем аграрних підприємств дозволяє виділити логістичні потоки в якості об'єктів логістичного менеджменту з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок, а також виявляє вплив на управління логістичними процесами задля отримання синергетичного ефекту.

#### Список використаних джерел

1. Ревуцька А. О. Вплив інтеграційних відносин на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2014. №3. Т.15. С.154–161.
2. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. Інноваційна економіка. 2014. № 6 (55). С. 211–216.
3. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
4. Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2013. 248 с.
5. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.
6. Зеленко О. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. №3. С.63–66.
7. Коломицева А.О., Гузенко А. Д. Логістичне стратегічне управління в умовах сучасних підприємств. Стратегічний розвиток національної економіки, регіонів і підприємств: матеріали Всеукр. наук.–практ. конф., 15–17 листоп., 2012р. Донецьк: ДонДУУ, 2012. С. 58–62.



8. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико–методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. №10. С. 234–239.

9. Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально–промислового кластера. Міжнародний техніко–економічний журнал «Українські залізниці». 2014. №9(15). С. 23–26.

10. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико–методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган–Барановського, 2004. 161 с.

11. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. Економіка і управління. 2012. № 6. С. 142–147.

12. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. Економічний простір. 2013. №74. С. 183–195.

13. Іванова М. І. Сучасні стратегії інтегрованого логістичного управління. Регіональні економічні проблеми в умовах сучасних викликів: Міжнародна науково–практична конференція (Київ, 27–28 лютого 2015 р.). Київ: Київський економічний науковий центр, 2015. С. 41–46.

14. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2015. № 580. С. 450.

15. Поплавська Ж. В., Полянська А. С. Переваги та критерії інтеграції функцій логістики. Вісн. Нац. ун–ту «Львівська політехніка». 2010. №690. С.120–127.

16. Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на закладах логістичного підходу. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 291–295.

17. Методичні рекомендації з підготовки проектів для залучення коштів державного фонду регіонального розвитку. 2016. URL: <https://rozvytok.in.ua/law/roz-yasnennya/1227> (дата звернення: 14.09.2020).

18. Directions of Development of the Logistic Systems in the Forest Complex of Belarus / S. Baranowski, E. Busko, S. Shishlo, W. Tanas, M. Szymanek. Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering. 2013. Vol. 58(2). pp. 6–12.

19. Logistyka dystrybucji / pod red. K. Rutkowskiego. Warszawa: Centrum Doradztwa I Informacji Difin sp. z o.o., 2001. 324 p.

## References

1. Revutskaya, A.A. (2014). Vplyv intehratsiynykh vidnosyn na konkurentospromozhnist' sil's'kohospodars'kykh

pidpryyemstv [The impact of integration relations on the competitiveness of agricultural enterprises]. Ekonomichnyy analiz, 3(15), pp.154–161 [In Ukr.].

2. Butov, A.M. (2014). Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya lohistrykoyu na pidpryyemstvi [Formation of an effective logistics management system at the enterprise]. Innovatsiyna ekonomika, 6(55), pp. 211–216 [In Ukr.].

3. Velichko, O.P. (2015). Lohistyka v systemi menedzhmentu pidpryyemstv ahrarnoho sektoru ekonomiky: monohrafiya. [Logistics in the management system of enterprises of the agricultural sector of the economy: monograph]. Dnepropetrovsk: Accent [In Ukr.].

4. Gerelitsa, N.E. (2013). Upravlinnya lohistrychnoyu diyal'nisty sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Management of logistics activities of agricultural enterprises]. Candidate's thesis. Zhytomyr [In Ukr.].

5. Zaburanna, L.V. (2010). Lohistrychne upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist' ta peredumovy rozvytku. [Logistics management of the enterprise: the essence and prerequisites of development]. Stally rozvytok ekonomiky, 7, pp. 120–123 [In Ukr.].

6. Zelenko, O.M. (2017). Upravlinnya lohistrychnoyu diyal'nisty sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Management of logistics activities of agricultural enterprises]. Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky, 3, pp.63–66 [In Ukr.].

7. Kolomytseva, A.O., Guzenko, A.D. (2012). Lohistrychne stratehichne upravlinnya v umovakh suchasnykh pidpryyemstv [Logistic strategic management in modern enterprises]. Stratehichnyy rozvytok natsional'noyi ekonomiky, rehioniv i pidpryyemstv: materialy Vseukroi nauково–praktychnoi konferentsii. (pp. 58–62). Donetsk: DonSU [In Ukr.].

8. Palchuk, I.M. (2014). Lohistrychne upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko–metodychnyy aspekt [Logistic management of the enterprise: theoretical and methodological aspect]. Efektyvna ekonomika, 10, pp. 234–239 [In Ukr.].

9. Dikan, V.L. (2014). Osnovy lohistrychnoyi intehratsiyi pry formuvanni lohistrychnykh system cherez utvorennya terytorial'no–promyslovoho klastera. [Fundamentals of logistics integration in the formation of logistics systems through the formation of a territorial–industrial cluster]. Mizhnarodnyy tekhniko–ekonomichnyy zhurnal «Ukrayins'ki zaliznytsi», 9(15), pp. 23–26 [In Ukr.].

10. Frolova, L.V. (2004). Lohistrychne upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko–metodolohichni aspekty: monohrafiya [Logistic management of the enterprise: the–

oretical and methodological aspects: monograph]. Krivoy Rog: DonDUET them. M. Tugan-Baranovsky [In Ukr.].

11. Churilov, S.V. (2012). Lohistychnе upravlinnya pidpryyemstvom: teoretychnyy aspekt. [Logistic management of the enterprise: theoretical aspect]. *Ekonomika i upravlinnya*, 6, pp. 142–147 [In Ukr.].

12. Verkhoglyadova, N.I. (2013). Synerhetychnyy efekt vprovadzhennya kontseptsyi integrovanoyi lohistyky pry formuvanni konkurentnykh perevah promyslovoho pidpryyemstva. [Synergetic effect of the concept of integrated logistics in the formation of competitive advantages of industrial enterprises]. *Ekonomichnyy prostir*, 74, pp. 183–195 [In Ukr.].

13. Ivanova, M.I. (2015). Suchasni stratehiyi intehrovanoho lohistychnoho upravlinnya [Modern strategies of integrated logistics management]. *Rehional'ni ekonomichni problemy v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. (pp. 41–46). Kyiv: Kyiv Economic Research Center [In Ukr.].

14. Matthew, I.E. (2015). Rol' lohistychnoyi infrastruktury ta avtorsynhu u zabezpechenni efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva [The role of logistics infrastructure and outsourcing in ensuring the efficient operation of the enterprise]. *Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*, 580, pp. 450 [In Ukr.].

15. Poplavska, Zh.V., Polyanska, A.S. (2010). Perevahy ta kryteriyi integratsiyi funktsiy lohistyky. [Advantages and criteria of integration of logistics functions]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*, 690, pp. 120–127 [In Ukr.].

16. Stekhin, V.V. (2011). Intehratsiya pidpryyemstv APK na zasadakh lohistychnoho pidkhodu [Integration of agricultural enterprises on the basis of a logistical approach]. *Naukovi pratsi Poltav'skoyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi. Ekonomichni nauky*, 2(1), pp. 291–295 [In Ukr.].

17. Metodychni rekomendatsiyi z pidhotovky proektiv dlya zaluchennya koshtiv derzhavnoho fon-

du rehional'noho rozvytku. 2016. [Methodical recommendations on preparation of projects for attraction of means of the state fund of regional development]. Retrieved from: <https://rozvytok.in.ua/law/roz-yasnen-nya/1227> [In Ukr.].

18. Baranowski, S., Busko, E., Shishlo, S. (2013). Directions of Development of the Logistic Systems in the Forest Complex of Belarus. *Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering*, 58(2), pp. 6–12 [In Belarus].

19. Logistyka dystrybucji / pod red. K. Rutkowskiego (2001). Warszawa: Centrum Doradztwa I Informacji Difin sp. z o.o. [In Poland.].

#### Дані про авторів

##### **Макаренко Наталія Олексіївна,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

##### **Гуменний Михайло Олександрович,**

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

##### **Івченко Андрій Володимирович,**

аспірант спеціальності 075 «Маркетинг», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

#### Data about the authors

##### **Nataliia Makarenko,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of Department of Marketing and Logistics, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

##### **Mykhailo Humennyi,**

graduate student of specialty 073 «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

##### **Andrii Ivchenko,**

graduate student of specialty 075 «Marketing» Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

УДК 330.1:338.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8246003>

УСТИК Т. В., МИЦЕНКО М. І.,  
КОВАЛЕНКО Н. В., ІЦЕЙКІН Т. Є.

## Моделювання управлінських і маркетингових рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації

**Актуальність теми дослідження.** Актуалізація питання моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієн-

тованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації обумовлюється відсутністю системності дослідження даного процесу в Україні.

**Постановка проблеми.** Системі управління фінансово–економічними результатами повинен бути притаманний високий динамізм, що враховує зміну зовнішніх факторів і параметрів функціонування самого інноваційно орієнтованого підприємства. Головною метою управління фінансово–економічними результатами є вироблення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансово–економічної спроможності підприємства в поточному і перспективному періоді на основі адаптаційних безпекових підходів, що в умовах діджиталізації обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, графічний, абстрактно–логічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Розглянуто концептуальні засади моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації, які направлені на визначення передумов раціонального ресурсокористування при максимізації фінансово–економічної результативності.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації.

**Висновки за статтею.** Сформульовано систему параметрів розвитку фінансової та економічної результативності для інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу, що засновано на плануванні ефективних змін, визначення корисності технологічних рішень та моніторингу змін в ресурсах. Визначена процедура дій в процесі планування оптимального навантаження на ресурсний потенціал підприємства в процесі формування фінансово–економічної результативності, методика оцінювання перспективності управлінських рішень при впровадженні або вдосконаленні адаптаційних безпекових підходів в управлінні в умовах діджиталізації.

**Ключові слова:** моделювання, управлінські рішення, адаптаційні безпекові підходи, управління результативністю, інноваційно орієнтоване підприємство, підприємство рекламного бізнесу, діджиталізація.

USTIK T. V., MISHCHENKO M. I.,  
KOVALENKO N. V., ISHCHEJKIN T. Ye.

### **Modeling of management and marketing solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in conditions of digitalization**

**Relevance of the research topic.** The actualization of the issue of modeling management solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in the conditions of digitalization is conditioned by the lack of systematic research of this process in Ukraine.

**Formulation of the problem.** The system of managing financial and economic results should be characterized by high dynamism, which takes into account changes in external factors and parameters of the functioning of the innovation–oriented enterprise itself. The main goal of managing financial and economic results is the development of management decisions aimed at ensuring the financial and

*economic capacity of the enterprise in the current and prospective period based on adaptive security approaches, which in the conditions of digitalization determines the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the modeling of management solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in the conditions of digitalization.

**Research method or methodology.** The article uses the following methods: monographic, graphic, abstract–logical, analysis and synthesis, systematization.

**Presentation of the main material (research results).** The conceptual principles of modeling management solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the performance of an innovatively oriented advertising business enterprise in the conditions of digitalization, which are aimed at determining the prerequisites for rational resource use while maximizing financial and economic performance, are considered.

**Field of application of results.** The results of the research can be used in practical activities for modeling management decisions on the implementation of adaptive security approaches in managing the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in conditions of digitalization.

**Conclusions on the article.** A system of parameters for the development of financial and economic performance for an innovatively oriented advertising business enterprise is formulated, based on planning effective changes, determining the usefulness of technological solutions and monitoring changes in resources. The procedure of actions in the process of planning the optimal load on the resource potential of the enterprise in the process of forming financial and economic effectiveness, the method of assessing the perspective of management decisions when implementing or improving adaptive security approaches in management in conditions of digitalization is defined.

**Keywords:** modeling, management solutions, adaptive security approaches, performance management, innovation–oriented enterprise, advertising business enterprise, digitalization.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Системі управління фінансово–економічними результатами повинен бути притаманний високий динамізм, що враховує зміну зовнішніх факторів і параметрів функціонування самого інноваційно орієнтованого підприємства. Головною метою управління фінансово–економічними результатами є вироблення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансово–економічної спроможності підприємства в поточному і перспективному періоді на основі адаптаційних безпекових підходів, що в умовах діджиталізації обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Здійснити управлінські функції без управлінських рішень неможливо. Управлінське рішення із реалізації адаптаційних безпекових підходів – результат аналізу виконаного на основі дослідження ситуації, прогнозування і вибору оптимального варіанту, розробка конкретного плану заходів, спрямованих на досягнення поставленої

мети [3; 5]. Це процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи і бажаним її станом відповідно до мети управління. Процес управління будь–яким інноваційно орієнтованим підприємством рекламного бізнесу – це серія економічних рішень, зокрема щодо результативності. Ці рішення викликають рух фінансових ресурсів, що поступають у бізнес [6; 9]. Таким чином, управління результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу являє собою процес вироблення і прийняття управлінських рішень по всіх основних аспектах його формування, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [1–2; 4; 7–8; 10]. Актуальність даного питання посилюється в умовах діджиталізації.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових ре–

зультатів. Управління результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу має являти собою не просто сукупність заходів з вирішення поточних проблем, а багатоплановий комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій, що охоплюють всі основні фактори, що забезпечують фінансово-економічну спроможність підприємства в поточному і перспективному періоді.

Виходячи з цієї головної мети, система управління результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу покликана вирішувати такі основні завдання: забезпечення оптимальної структури активів, їх стану та руху; забезпечення оптимальної структури джерел господарських засобів, їх стану та зміни; забезпечення ліквідності та фінансової стійкості; забезпечення високої ефективності використання коштів і ресурсів підприємства.

Головним завданням моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпечових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу є правильна оцінка її початкового стану та динаміки її подальшого розвитку, що складається з наступних етапів: ідентифікація фінансово-економічного стану; виявлення змін фінансово-економічного стану в просторово-часовому розрізі; визначення впливу основних факторів на зміну фінансово-економічного стану; виявлення внутрішньогосподарських резервів зміцнення фінансового становища підприємства.

Аналіз може виконуватися з тим чи іншим ступенем деталізації в залежності від наявного інформаційного забезпечення, ступеня володіння методами аналізу, тимчасового параметра, наявності технічних засобів для виконання розрахунків і т. п.

Існують три основні системи планування результативності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу: прогнозування і стратегічне планування, поточне і оперативне планування.

Забезпечуючою функцією реалізації адаптаційних безпечових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу, спрямованої на створення необхідних умов для досягнення цілей є організація. Головне завдання організації адаптаційних безпечових підходів в управлінні результативністю можна визначити як забезпечення переходу з наявного стану в плано-

ване. Система організаційного забезпечення управління результативністю являє собою сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємств, що забезпечують моделювання, прийняття і реалізацію управлінських рішень з окремих аспектів його формування, і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Інтегрованість системи управління результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу із загальною системою управління підприємством дає підставу визнати, що функція організації являє собою більш широке поняття, ніж створення організаційних структур управління. Організацію потрібно розглядати як єдність семи основних змінних: структури, стратегії, системи і процедур управління, спільних ціннісних установок, сукупності набутих навичок і умінь, стилю управління і системи кадрів. Отже, щоб успішно вирішити проблеми організації і забезпечити економічну спроможність, на підприємстві повинна бути створена команда професіоналів, які здатні не тільки реалізовувати виконання встановлених завдань, а й самостійно розробляти пропозиції щодо мобілізації внутрішніх резервів, спрямованих на поліпшення економічних результатів діяльності підприємства.

Для вирішення завдань в області забезпечення управління результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу необхідна реальна інформаційна база, витоками якої є дворівневий характер обліку: виробничий, що відображає рух товарних потоків, і фінансовий, що відображає рух фінансових потоків. Головним завданням, а також і проблемою аналізу та оцінювання результативності є побудова розумного послідовного набору даних та вибір тих показників, які можна було б ефективно використовувати у відповідних підходах та методах аналізу.

Для оцінки результативності проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу. Крім цього, одним із найважливіших завдань управління результативністю є моделювання управлінських рішень щодо нейтралізації ризиків даних підприємств.

Основною метою управління ризиками на підприємстві рекламного бізнесу, які виникають в процесі його діяльності є підвищення конкурентоспроможності за рахунок максимально повно-

го виявлення існуючих для підприємства ризиків і нейтралізації їх впливу. При цьому, для забезпечення максимальної ефективності управління ризиками господарської діяльності підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації є механізм, що буде включати детальне прогнозування, планування, розподіл ризиків на елементи та вибір відповідних інструментів з їх зниження. Тобто, в першу чергу, управління на підприємстві має бути систематичним, а тому воно повинно базуватися на розробленій стратегії.

Під важелями та інструментами управління ризиками господарської діяльності розуміється сукупність методів по зниженню невизначеності ризикової ситуації у сфері господарської діяльності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу. Доцільно використовувати наступні методи управління ризиками господарської діяльності: методи зниження ризиків, спрямовані на зменшення розмірів можливого збитку або зменшення вірогідності настання несприятливих подій; методи збереження ризику і методи компенсації ризику представляють собою дії, спрямовані на компенсацію збитку; методи передачі ризику означають перенесення відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику.

Метою використання інструментів управління ризиком є забезпечення найбільш ефективної реалізації економічних рішень в господарській діяльності. Поділ ризиків на елементи та визначення сукупності ризиків для кожного з альтернативних економічних рішень дозволить порівнювати різні рішення з метою виявлення якісних відмінностей, а також дасть можливість проведення якісного і кількісного аналізу ризиків з точки зору побудови механізму управління ризиками господарської діяльності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу. Різноманітність видів ризику зумовлює і різні методи для їх нейтралізації.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише при комплексному використанні різних інструментів зниження ризиків. Інноваційно орієнтоване підприємство рекламного бізнесу може досягнути оптимального співвідношення між рівнем зниження ризику та необхідними для цього додатковими витратами, комбінуючи інструменти один з одним в різних поєднаннях. Слід зазначити, що інструменти зниження ризиків повинні застосовуватися не для будь-яких існую-

чих ризиків, а в першу чергу для тих, негативні наслідки яких вплинуть на здійснення господарської діяльності підприємством.

Складність оцінки ефективності управлінських рішень полягає у тому, що протягом аналізованого періоду ризики можуть не реалізуватися, тоді як інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу все одно витрачає кошти на програму управління ними [6]. Тому підприємству необхідно оперувати зіставленням реальних витрат з гіпотетичними втратами. У таблиці зображена матриця основних важелів впливу на ризики, що повинна бути основою моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу.

Загальна вимога в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу через нейтралізацію ризиків полягає в тому, щоб ці ризики по можливості передбачити, зробити профілактичні заходи і перекрити усі шляхи контрагентові для зловживань. Конкретно мінімізація цих ризиків складається з розподілу їх на елементи та управління цими елементами кожному етапі співпраці з контрагентом: при пошуку партнера, складанні контракту, постачанні і транспортуванні товару до місця призначення, здійсненні або отриманні платежу.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із елементами ціноутворення, важливе значення має вибір способу встановлення ціни. Можливим варіантом при укладенні довгострокового контракту на постачання є фіксація ціни на певний проміжок часу з наступним її коригуванням для майбутніх періодів.

Управління ризиками має проводитися на усіх рівнях та у відділах інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу, та координуватися спеціалістами із відділу ризик-менеджменту, адже саме комплексне охоплення та дослідження можливих потенційних загроз дасть змогу ефективно реагувати на ризики.

Система заходів оптимізації ризиків на інноваційно орієнтованих підприємствах рекламного бізнесу має складну структуру. По-перше, методи оптимізації ризиків мають різну спрямованість. Окрім того, різну спрямованість мають методи оптимізації ризиків, враховуючи відмінність цілей інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу та цілей основних груп впливу. Отже,

**Управління елементами ризику у господарській діяльності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу**

Важелі управління/ Елементи ризику господарської діяльності	Ухилення	Передача	Розподіл	Прийняття	Об'єднання	Локалізація	Диверсифікація	Лімітування	Компенсація	Скорочення
Політичні										
Законодавчі										
Макроекономічні										
Ринкові										
Цінові										
Валютні										
Невиконання умов договору										
Фінансові										
Маркетингові										
Транспортні										
Операційні										
Зустрічної торгівлі										
Репутаційні										
Інформаційні										
Кадрові										

формування різних методів оптимізації ризиків, нерідко суперечливих, але які доцільно застосувати, зважаючи на цілі підприємства, вимагає від керівництва підприємства визначення необхідного результату, враховуючи послідовність і пріоритетність застосування цих методів.

Етап 1. Установлення цілей оптимізації ризиків. Планування оптимізації ризиків розпочинається із формування цілей. Вибір цілей, насамперед, залежатиме від цілей інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу загалом і системи ризик-менеджменту зокрема. Доцільно виділити 3 альтернативні цілі оптимізації ризиків – зростання, зменшення або фіксація ризиків на наявному рівні.

Нерідко із метою досягнення встановлених планових цілей інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації необхідно передбачити збільшення рівня ризиків. При цьому доцільно вибирати кілька альтернативних варіантів збільшення рівня економічного ризику, що забезпечить вищу ймовірність реалізації стратегії досягнення цілей підприємства. Більшість методів зниження ризиків є істотним обмеженням і бар'єрами розвитку інноваційно орієнтованого підприємства рекламного

бізнесу, оскільки вони знижують кількість альтернатив при моделюванні управлінських рішень.

Установлюючи цілі підвищення рівня ризиків діяльності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації, необхідно чітко виділити можливі негативні наслідки. Це дасть змогу на етапі планування сформувати інструменти запобігання й уникнення негативних наслідків, що підвищить ефективність планування методів оптимізації ризиків загалом.

Найчастіше рівень ризику розглядають як складову двох елементів: ймовірності настання події (P) та обсягу можливого відхилення (O) (збиток або позитивний ефект). Тому планування підвищення рівня ризиків діяльності інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації передбачає встановлення таких альтернативних підцілей:

- підвищення рівня ризику через відхилення від базового оптимального показника за незмінної ймовірності настання. Якщо відхилення є повністю передбаченими, очікуваний рівень втрат можна передбачити у ціні продукції. Формування таких підцілей є ефективним для планування практично всіх ризиків етапу входу, тобто матеріальних, фі-

нансових, трудових, інформаційних й енергетичних. Основною причиною виникнення таких ризиків є подорожчання вхідних ресурсів. Однак, таке подорожчання стосується всіх конкурентів, за інших однакових умов, і підняття ціни на вироблену продукцію мінімізує негативні наслідки ризиків етапу входу. Загальний обсяг збитків через виникнення цих ризиків буде мінімальним;

- підвищення рівня ризику через зростання ймовірності настання відхилень за фіксованої величини можливих втрат або здобутків. До таких видів ризику доцільно віднести ринкові ризики, наприклад, кредитні ризики, тобто надання товарних кредитів споживачам або продавцям. Ймовірність їхнього настання змінюється й істотно залежить від ринкових коливань, тобто передбачити обсяги збитків достатньо важко. При підвищенні рівня ймовірності настання відхилень, ризики є небезпечними та непередбачуваними для діяльності підприємства, їх важче оптимізувати й мінімізувати. Тому підвищувати ймовірність настання відхилень доцільно підприємствам рекламного бізнесу зі значним потенціалом і рівнем розвитку системи менеджменту;

- підвищення рівня ризику шляхом одночасної зміни величини відхилень і ймовірності їхнього настання. Дана ціль матиме певні підцілі: ймовірність відхилень зростає, проте величина можливих втрат або здобутків знижується; зростає величина втрат або здобутків із одночасним зниженням ймовірності їхньої зміни; зростає як ймовірність виникнення відхилень, так і величина цих відхилень.

Загалом, ймовірність відхилень і величина відхилень є взаємопов'язаними та зміна однієї величини, як правило, призводить до зміни другої. Зниження рівня ризиків, як ціль оптимізації ризиків, можна реалізувати через підцілі. Однак, ймовірність і розмір можливих втрат повинні понижуватись, а не підвищуватися.

Етап 2. Збирання і аналіз інформації. Основними чинниками, які впливають на цей етап, є результати якісного та кількісного аналізів ризиків. Альтернативами етапу збирання й аналізу інформації можуть бути повна, неповна, надлишкова інформація.

Підприємство прагне володіти повною, надійною та своєчасною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, що дає змогу швидко й ефективно приймати управлінські рішення та вибрати методи оптимізації ризиків. Проте,

необхідна інформація важкодоступна та дорога. Сьогодні інформація стала товаром, за який інноваційно орієнтоване підприємство рекламного бізнесу платить великі гроші для мінімізації ймовірності виникнення негативних наслідків і можливих збитків. У вартість входить час, витрачений на її збирання, а також плата посередникам, які надають інформаційні послуги. Часто купувати додаткові інформаційні продукти економічно не вигідно через їхню високу вартість, що є одним із основних недоліків методу здобуття додаткової інформації [3]. З іншого боку, виникають ситуації, коли додаткова інформація є надлишковою й інноваційно орієнтоване підприємство рекламного бізнесу витрачає додаткові ресурси для обробки зібраної надлишкової інформації. Тому інформація має бути оптимальною, враховуючи не тільки складність процесу, для якого її збирають, але й наявні ресурси та потужності.

### Висновки

Розглянуто концептуальні засади моделювання управлінських рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації, які направлені на визначення передумов раціонального ресурсокористування при максимізації фінансово-економічної результативності. Сформульовано систему параметрів розвитку фінансової та економічної результативності для інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу, що засновано на плануванні ефективних змін, визначення корисності технологічних рішень та моніторингу змін в ресурсах. Визначена процедура дій в процесі планування оптимального навантаження на ресурсний потенціал підприємства в процесі формування фінансово-економічної результативності, методика оцінювання перспективності управлінських рішень при впровадженні або вдосконаленні адаптаційних безпекових підходів в управлінні в умовах діджиталізації.

### Список використаних джерел

1. Іщейкін Т. Є., Родченко С. С., Лелюк Н. Є., Левковська Т. А. Модель безпекового впливу важелів державного регулювання і світової глобалізації на процес енергозбереження підприємств в умовах діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №10(257). С. 110–117.



2. Коваленко Н. В., Ільїн В. Ю., Гірняк К. М., Власенко В. А. Управління персоналом в системі моделювання розвитку безпекового інноваційного потенціалу сучасного підприємства в умовах діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №10(257). С. 45–51.

3. Кожем'якіна С. М., Арбузова Т. В., Іщейкін Т. Є., Параскеєва А. М. Організаційна культура на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії в системі інноваційного менеджменту організації в умовах глобалізації, фінансових, міграційних та корупційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №1(248). С. 117–124.

4. Міщенко М. І., Чернова Н. С., Дергачов Є. В., Бородай Д. А. Моделювання управлінських рішень в системі управління інвестиційними потоками на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах посилення конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1(260). С. 45–52.

5. Міщенко М. І., Чернова Н. С., Михайлов С. В., Томіленко В. М. Формування безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптування зовнішньоекономічної діяльності. Агросвіт. 2023. № 7–8. С. 45–52.

6. Lyshenko M. A., Ustik T. V., Pisarenko V. V., Maslak N. G., Koliadenko D.L. Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice. №2 (33). 2020. pp. 185–193.

7. Medvid V., Ustik T., Lyshenko M., Kovbasa O. Criteria measurement and evaluation system of functioning efficiency of ukraine's regional landscape. Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2018. № 9(8). pp. 2653–2663.

8. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 40. pp. 351–356.

9. Stolyarov V., Pósztorov J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 3(189). pp. 163–167.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization.

Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 39. pp. 259–269.

### References

1. Ishchejkin T., Rodchenko S., Lelyuk N., Levkovska T. A. (2022). model of the security influence of state regulatory levers and world globalization on the energy saving process of enterprises in the conditions of digitalization. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine], 10(257), 110–117.

2. Kovalenko N., Ilin V., Hirniak K., Vlasenko V. (2022). Personnel management in the system for simulating the development of the safe innovative potential of the modern enterprise in the conditions of digitalization. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine], 10(257), 45–51.

3. Kozhemiakina S., Arbuzova T., Ishchejkin T., Paraskieieva A. (2022). Organizational culture based on strengthening interpersonal and intergroup interaction in the system of innovation management of the organization in the context of globalization, financial, migration and corruption risks. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine], 1(248), 117–124.

4. Mishchenko M., Chernova N., Derhachov Y., Borodai D. (2023). Modeling of management decisions in the investment flow management system at an innovation-oriented enterprise in conditions of increased competition. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine], 1(260), 45–52.

5. Mishchenko M., Chernova N., Mykhailov S., Tomilenko V. (2023). Formation of a security mechanism for anti-crisis management of finances of an innovatively oriented enterprise in the conditions of digitalization and adaptation of foreign economic activity. Agrosvit [Agro-world], 7–8, 45–52.

6. Lyshenko M. A., Ustik T. V., Pisarenko V. V., Maslak N. G., Koliadenko D.L. (2020). Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 2 (33), 185–193.

7. Medvid V., Ustik T., Lyshenko M., Kovbasa O. (2018). Criteria measurement and evaluation system of functioning efficiency of ukraine's regional landscape. Journal of Advanced Research in Law and Economics, 9(8), 2653–2663.

8. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. (2022). Spa-

tial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 40, 351–356.

9. Stolyarov V., P6sztorov6 J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. (2022). Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3(189), 163–167.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krahmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

#### Дані про авторів

##### **Устік Тетяна Володимирівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

##### **Міщенко Максим Іванович,**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

##### **Коваленко Наталія Василівна,**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

##### **Іщейкін Тимур Євгенович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

#### Data about the authors

##### **Tetiana Ustik,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of Department of Marketing and Logistics, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

##### **Maksym Mishchenko,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, Dnipro

##### **Nataliia Kovalenko,**

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine

##### **Tymur Ishchejkin,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava

UDC 331.108.37

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8246020>

BARNA M. Yu., MELNYK I. M.,

TUCHKOVSKA I. I., TKACHENKO V. I.

## Formation of personnel security system at agritourism enterprises

**Relevance of the research topic.** *The study of the issue of the formation of a personnel security system at agritourism enterprises is conditioned by the significant influence of the changing external environment on these processes.*

**Formulation of the problem.** *Personnel security is based on the interaction of managers and personnel of the enterprise, therefore, the effectiveness of their activities depends on an effective motivational mechanism, individualization and non-discrimination in remuneration, guarantee of timely and full payment of wages. Therefore, when forming a system for assessing the level of personnel security of agritourism enterprises, it is necessary to take into account these factors, eliminating personnel risks, which determines the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the formation of the personnel security system at agritourism enterprises.

**Research method or methodology.** *The article uses the following methods: abstract-logical, monographic, graphic, analysis and synthesis, systematization.*

**Presentation of the main material (research results).** *Summarizing the demonstrated methods of personnel safety assessment, we systematize actions to neutralize and prevent risks to personnel safety of agritourism enterprises: prevention of theft, damage to property and destructive actions by*

*the personnel of the enterprise; prevention of damage to equipment, leakage of commercial information, cybercrime, appropriation of company assets; prevention of the negative impact on the economic security of insufficiently qualified employees of the enterprise, ineffective personnel management regarding the preservation and development of the intellectual potential of the enterprise, etc.*

**Field of application of results.** *The results of the study can be used in practical activities for the implementation of the personnel security system at agritourism enterprises.*

**Conclusions on the article.** *Taking into account the results of the conducted research, it is possible to consider the system of evaluating personnel security of agritourism enterprises according to the following blocks of indicators to be relevant: indicators of social and motivational personnel security; indicators of staff availability and efficiency of their use; indicators of personnel safety; indicators of professional personnel security; indicators of anti-conflict personnel security; indicators of assessment of personnel security system. These indicators satisfy the information needs of various interest groups of agritourism enterprises, that is, they have a stakeholder-oriented approach of synergistic hysteresis, taking into account the temporal factor.*

**Keywords:** *management, system, personnel security, enterprise, agritourism.*

БАРНА М. Ю., МЕЛЬНИК І. М.,  
ТУЧКОВСЬКА І. І., ТКАЧЕНКО В. І.

## Формування системи кадрової безпеки на підприємствах агротуризму

**Актуальність теми дослідження.** *Дослідження питання формування системи кадрової безпеки на підприємствах агротуризму обумовлюється значним впливом мінливого зовнішнього середовища на дані процеси.*

**Постановка проблеми.** *Кадрова безпека ґрунтується на взаємодії керівників та персоналу підприємства, тому ефективність їх діяльності залежить від ефективного мотиваційного механізму, індивідуалізації та відсутності дискримінації в оплаті праці, гарантії своєчасної та повної виплати заробітної плати. Тож при формуванні системи оцінки рівня кадрової безпеки підприємств агротуризму треба обов'язково враховувати дані фактори, елімінуючи кадрові ризики, що обумовлює актуальність теми дослідження.*

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити формування системи кадрової безпеки на підприємствах агротуризму.

**Метод або методологія дослідження.** *В статті використано наступні методи: абстрактно-логічний, монографічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.*

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** *Узагальнюючи продемонстровані методики оцінки кадрової безпеки, систематизуємо дії з нейтралізації та попередження ризиків кадрової безпеці підприємств агротуризму: запобігання крадіжок, псування майна та деструктивних дій із боку персоналу підприємства, запобігання псуванню техніки, витоку комерційної інформації, кіберзлочинності, привласненні активів підприємства, запобігання негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих працівників підприємства, неефективного управління персоналом щодо збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства тощо.*

**Галузь застосування результатів.** *Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності для реалізації системи кадрової безпеки на підприємствах агротуризму.*

**Висновки за статтю.** *Зважаючи на результати проведеного дослідження, можна вважати актуальною систему оцінки кадрової безпеки підприємств агротуризму за наступними блоками показників: показники соціально-мотиваційної кадрової безпеки; показники забезпеченості кадрами та ефективності їх використання; показники безпеки життєдіяльності персоналу; показники професійної кадрової безпеки; показники антиконфліктної кадрової безпеки; показники оцінки системи кадрової безпеки. Дані показники задовільняють інформаційні потреби різних груп інтересів підприємств агротуризму, тобто мають стейкхолдерорієнтований підхід синергетичного гістерезису з урахуванням темпорального чиннику.*

**Ключові слова:** *менеджмент, система, кадрова безпека, підприємство, агротуризм.*

**Formulation of the problem.** Personnel security is based on the interaction of managers and personnel of the enterprise, therefore, the effectiveness of their activities depends on an effective motivational mechanism, individualization and non-discrimination in remuneration, guarantee of timely and full payment of wages. Therefore, when forming a system for assessing the level of personnel security of agritourism enterprises, it is necessary to take into account these factors, eliminating personnel risks, which determines the relevance of the research topic.

**Analysis of recent research and publications.** The state of protection of personnel security is determined mainly by two groups of indicators: indicators of personnel composition and realization of personnel potential, as well as indicators of risks and threats to personnel security [7; 9]. In the process of synthesizing the integral indicator of personnel security at agritourism enterprises, an analytical method can be used, which is based on the selection of a set of coefficients, the determination of their limit values and weights, and the calculation of group indicators. This makes it possible to obtain a generalized integral indicator, the value of which corresponds to one of 4 levels of security: high, medium, minimal or critical [3; 8]. It is for this reason that indicators of personnel security include the coefficients of harmony and timeliness of salary payments, the ratio of growth rates of productivity and wages, financial losses due to the fault of employees and physical aging of personnel, as well as groups of indicators of social security of employees and safe working conditions. Thus, the integrated assessment based on the research of various scientific schools includes 6 groups of indicators: staff stability and loyalty, characteristics of the remuneration system, the educational and intellectual level of employees, the effectiveness of the use of personnel, social security of personnel and safe working conditions [1–10], the practical side the application of which should be investigated more systematically.

**The formulation of the goals of the article** is to investigate the formation of the personnel security system at agritourism enterprises.

**Presenting main material.** Taking into account the modern model of human economic behavior, the homo-economicus, it is possible to clearly define the main functions that the economic security service should perform, provided it is present at the agro-

tourism enterprise: protection of production activity of the enterprise and protection of commercial information from unauthorized access; implementation of special information systems to counter the acquisition of commercial secrets; identification and neutralization of possible channels of leakage of confidential information in the process of production activity; ensuring the protection of premises, equipment, products, personnel of the enterprise against illegal actions of competitors.

Such a department should include an economist, a lawyer, a risk manager, a technologist, a marketer, a programmer, and other specialists based on the specifics of the functioning of an agribusiness enterprise [6], whose task should be, among other things, the signature diagnosis of the characteristics-pathologies of the external and internal environment, which can be demonstrated by the monitoring matrix of actual personnel security factors in the management system of agritourism enterprises (Table 1). With regard to the factors indicated in the presented matrix, for the formation of a methodology for assessing the level of personnel security of agritourism enterprises, the national labor mentality is very important, which generally reflects the level of labor consciousness of society and its social groups regarding the perception of the meaning of labor activity and reflects the needs, interests, value orientations of the population, which determine the motivational motives of work behavior in the labor market [4]. This mentality is creative, not neutral or destructive. That is, the task of personnel security subjects at the enterprise is facilitated in this regard and consists in preventing objects from falling into institutional traps.

The second factor is the business philosophy that has developed in Ukraine since independence. One of its characteristic manifestations is the focus on the active use of methods of unfair competition in all spheres of economic activity [3]. However, with the growth of national consciousness and decentralization, this factor is gradually leveling off.

The third factor is the shortcomings of the current labor legislation regarding personnel and the quality of working life, which in the first place pushes rural residents to labor migration.

The fourth factor is the mining of physical objects, which is a consequence of the war and directly affects social and labor relations, and, accordingly, personnel safety.

**Table 1. Monitoring matrix of actual personnel security factors in the management system of agritourism enterprises**

Objective	Subjective
Specific labor mentality of the population	Antisocial orientations of business owners
Orientation of domestic entrepreneurs to the active use of methods of unfair competition	Inefficiency of the personnel management system
Disadvantages of the current legislation	Inefficiency of staff motivation
Substitutability of physical objects	Non-compliance of remuneration with the criteria of dignity
High risk of physical destruction and seizure of property by occupying forces	Insufficient professional training of enterprise managers, including safety training
High risk of stopping production due to problems of an epidemiological nature	Insufficient professional training of heads of structural divisions, including safety training

Regarding the high risk of physical destruction and seizure of property by the occupying forces, we have direct influence in the areas of military (combat) operations or those areas under temporary occupation.

In addition, there is a high risk of stopping production due to problems of an epidemiological nature.

The action of subjective factors directly depends on the owners of enterprises or the management bodies authorized by them.

The first subjective factor is the antisocial orientation of the owners, usually consisting in ignoring the principles of social responsibility not only to society, but also to the staff, which is expressed in:

- positioning of personnel as one of the types of resources necessary for conducting statutory activities, and not as human capital, the development of which requires constant targeted investments, economic, social and psychological support;
- striving to minimize costs related to personnel activities, including by saving costs for training employees, forming a corporate spirit and corporate culture in the workforce;
- selection of top management focused on a totalitarian style of management and ignoring the requirements of the doctrine of human capital development, etc. [6].

The second subjective factor is the ineffectiveness of the personnel management system, which does not contribute to ensuring the competitiveness of agritourism enterprises, increasing the efficiency of their activities [4; 8].

Taking into account the factors presented in the matrix and focusing on the research of the methodological principles of determining the level of compliance of the staff of agritourism enterprises with the task of implementing development programs, implementing production-technological and commercial innovations, creating prerequi-

sites for eliminating personnel risks, with the subsequent establishment on this basis of the integral indicator of compliance with personnel safety of the enterprise [ 9], we need to critically analyze already tested methods. Thus, the level of profitability of ensuring personnel security, which is mainly influenced by the following indicators: the share of personnel who were hired, but resigned at their own will during the trial period, the specific weight of the costs of training and development of personnel, and the specific weight of the premium and bonus parts of the salary pay. The parameters of the specific weight of personnel training costs and premium and bonus parts of wages have the greatest impact on the level of profitability of ensuring personnel security, therefore, personnel development through training and improvement of the motivational mechanism of enterprises can be considered as key components of the mechanism of ensuring personnel security of agritourism enterprises [7].

Personnel security in the management system of agritourism enterprises should be based on a number of indicators formed on the basis of the elimination of personnel risks:

- labor force mobility (employee movement indexes; employee admission and exit level indexes; employee dismissal indexes for reasons; workforce supply and demand indexes);
- use of labor force (indices of the use of working time of employees; indices of the number of workers who were in conditions of forced part-time employment; indices of the level of forced part-time employment; indices of loss of working time due to being in conditions of forced part-time employment);
- wage level (indexes of the average monthly nominal wage; indices of the average monthly real wage; indices of the average monthly wage of full-time employees; indices of the number of employ-

ees whose wages are paid within the subsistence minimum; specific weight of the structural components of the wage fund; indices of the average monthly wage for hours worked);

- the state of wage payments (indices of arrears to the population from the payment of wages and social benefits; indices of arrears from the payment of wages; the ratio of the amount of arrears from the payment of wages to the wage fund; indices of arrears from the payment of wages to employees of economically active enterprises at the expense of budget funds);

- the state of registered collective agreements, labor disputes and strikes (indices of the number of registered collective agreements; indices of the number of employees covered by collective agreements; indices of the number of collective labor disputes) [8].

In addition to the factors that form personnel security (professional, informational, social-motivational security, life security, interpersonal security), in the period of crises and bifurcations, the personal level of responsibility is especially important (professional and personal competences, individual work performance, employee labor competitiveness, personal labor responsibility employee, rights and obligations of the employee) [9]. Therefore, in order to obtain an objective assessment of the level of personnel security of the enterprise, it is advisable to monitor a large number of indicators that comprehensively analyze the state of the agritourism enterprise in order to fully take into account the systemic nature of its personnel security [4].

Thus, taking into account the need for the complementary influence of formal and informal institutions, it is possible to evaluate the economic security of the enterprise by its components: intellectual – various indicators of personnel turnover, the level of R&D, personnel education, etc.; personnel – similar to the previous one, their combination is possible [2]. The main groups of criteria directly in personnel security are indicators of: the numerical composition of the personnel and its dynamics; qualifications and intellectual potential; efficiency of personnel use; qualities of the motivational system [9].

Explicit negative actions regarding the interests of objects of economic security, which require preventive fixing in the relevant indicators to avoid institutional traps and prevent opportunistic behavior, are as follows: deviation of the values of the established control indicators from the limit in the

negative direction; an increase in the amplitude of the dynamics of the established indicators by values greater than permissible; occurrence of unexplained financial, technological and informational phenomena and processes; occurrence of force majeure circumstances; unclear or negative behavior of individual employees and their groups; the occurrence of conflict situations between internal and external business entities; suspicious interest on the part of external subjects in the activities of the company, division, object, its personnel, management, information, material means and funds; facts of embezzlement, damage to property, disappearance of money and documents, other illegal actions; attempts of unauthorized access and use of internal information; the emergence of problems of personal safety of employees, etc. [10].

Regarding the method of determining the integral indicator of personnel security of an agritourism enterprise, social indicators of economic security should be used: the level of remuneration in relation to the average indicator for the industry or the economy as a whole, the level of salary arrears, loss of working time, the structure of personnel potential [6]. Disturbing the specified set of indicators, in the general list of indicators for monitoring and evaluating the security system, among internal threats, it is possible to single out: outdated methods and forms of communication, distortion of information; non-compliance with production standards, non-compliance with technological requirements and quality standards; injury, damage; conflicts, non-fulfillment of agreements, unauthorized leakage of information; misuse of funds, violations of the regulator's requirements, conscious (falsification of documents) and unconscious (errors) [7].

Specifically, regarding indicators of personnel and intellectual security (the author combines personnel and intellectual security in his research, considering them inseparable due to the modern features of the development of the knowledge economy): labor productivity; personnel turnover ratio; salary return ratio; coefficient of educational level; the share of costs for internal (external) research work in the total costs of production; coefficient of the share of costs for personnel management [2].

The approach in which the subsystems of indicators of personnel security in the context of the stages of personnel management at an agritourism enterprise are identified is sufficiently justified, namely:

indicators of the level of personnel security in the process of recruitment and adaptation of personnel (complexity of the use of assessment technologies in the process of personnel recruitment, the proportion of personnel who were hired but did not complete the probationary period due to inadequacy of the qualifications for the position or for other reasons, the proportion of personnel who were hired but voluntarily resigned during the probationary period, the proportion of personnel who were hired but violated labor discipline during the trial period, the specific weight of the costs of attracting personnel in the total amount of costs for ensuring personnel security); indicators of the level of ensuring personnel security in the process of personnel development and control (the share of personnel who did not pass certification, the share of personnel who underwent training and development programs, the share of personnel who underwent career development at the enterprise, the share of personnel who created a threat to personnel security enterprises due to violations or abuses, the specific weight of costs for training and development of personnel in the total amount of costs for ensuring personnel security); indicators of the level of ensuring personnel security in the process of motivating and forming personnel loyalty (the share of personnel who resigned or were fired for any reason, the level of personnel satisfaction, the level of personnel loyalty, the level of personnel involvement, the specific weight of the premium and bonus parts in the structure of the wage fund) [10].

Summarizing the set of indicators for assessing the personnel security of an agritourism enterprise allows the selection of its components:

1) life safety: the level of workplace organization; coefficient of labor discipline; share of labor protection costs in total personnel costs; injury frequency rate; the share of workers employed in conditions that do not meet sanitary and hygienic standards; the growth rate of the occupational morbidity rate of the staff; the ratio of the actual working time fund of one employee and the maximum possible; loss of working time due to illness;

2) social and motivational: specific weight of wages in the cost of production; the growth rate of the average monthly wage; the ratio of the average salary level to the average level in the industry; the ratio of growth rates of the wage fund and profit; the share of additional salary in the basic salary; the

share of employees who receive a pension; productivity; the ratio of growth rates of labor productivity and wages; staff turnover rate; salary capacity; the share of expenses for cultural and household services of employees in the total expenses for personnel; the rate of growth of the housing and communal services development coefficient; the share of deductions for social activities in the total amount of personnel costs; level of social security of employees; the share of part-time employees; the share of freelancers and part-time employees;

3) professional: coefficient of educational level of employees; the share of employees trained in new professions at the enterprise; the share of personnel employed in NDDKP; the share of costs for education and professional development; invention coefficient; coefficient of personnel development; profitability of personnel costs; the share of employees who have undergone professional training or improved their qualifications; an increase in the cost of education per employee; staffing ratio;

4) anti-conflict security: level of organizational culture development; level of staff loyalty; the level of conflict in the enterprise; degree of employee satisfaction with work; the level of social tension at the enterprise; the level of cohesion of the labor team; the degree of employee satisfaction with the leadership style; share of registered conflicts [8; 10].

The author argues these conclusions with a systematic analysis and generalization of the components of personnel security, among which he singles out in particular: health security; physical security; technological security; career security; financial security; administratively independent security; aesthetic safety; intellectual security; pension and insurance security; patriotic security; anti-conflict security; psychological and communication security [9].

6 levels of security can be distinguished: owners, shareholders; top management, leadership; personnel; organization of business processes; operational activity of the enterprise; accounting, analysis, audit [2].

This division provides the basis for the formation of separate indicators that would eliminate personnel risks by modes and attributes through the appropriate basis of value and in accordance with the signature of impulses for each level. For example, to ensure a high level of personnel security of agritourism enterprises, the following parameters are necessary: staff stability, their education-

al and qualification level, labor discipline and social protection [3]. And to assess the risk, for example, of abuse of office, it is advisable to use the following indicators: openness, embezzlement, organizational tolerance, corporate norms [10].

Summarizing the demonstrated methods of personnel safety assessment, we systematize actions to neutralize and prevent risks to personnel safety of agritourism enterprises: prevention of theft, damage to property and destructive actions by the personnel of the enterprise; prevention of damage to equipment, leakage of commercial information, cybercrime, appropriation of company assets; prevention of the negative impact on the economic security of insufficiently qualified employees of the enterprise, ineffective personnel management regarding the preservation and development of the intellectual potential of the enterprise; prevention of risks and threats related to personnel, their intellectual potential and labor relations in general; prevention of official abuse and fraud by employees (unauthorized access, attempts to hack the network, sale of information to competitors, etc.), kidnapping and blackmail of key specialists; prevention of theft of financial and material and technical means, destruction of property and valuables, disclosure, loss, leakage, distortion/destruction of official information, malfunction of technical means; provision of production activities, including means of informatization, etc.

### Conclusions.

Taking into account the results of the conducted research, it is possible to consider the system of evaluating personnel security of agritourism enterprises according to the following blocks of indicators to be relevant: indicators of social and motivational personnel security; indicators of staff availability and efficiency of their use; indicators of personnel safety; indicators of professional personnel security; indicators of anti-conflict personnel security; indicators of assessment of personnel security system. These indicators satisfy the information needs of various interest groups of agritourism enterprises, that is, they have a stakeholder-oriented approach of synergistic hysteresis, determine the main drivers, modes and attributes of personnel security, allow to orientate on the risk hedging policy, forming an implicit and explicit field of personnel threats in the turbulent period of crises and bifurcations, and also to choose adequate tools for adaptation to the internal and external

environment in the field of influence of opportunistic phenomena based on the signature of impulses of problems, anomalies and collisions and to identify manifestations of hysteresis of the management system of agritourism enterprises taking into account the temporal factor.

### Список використаних джерел

1. Барна М. Ю., Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування кадрового забезпечення підприємств готельного господарства України. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. С. 172–178.
2. Барна М. Ю., Бабенко О. М. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Економічний дискурс. 2017. Вип. 4. С. 52–57.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Лещин Д. І., Василенко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 15. С. 23–27.
4. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.
5. Плаксієнко В. Я., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 4 (121). С. 76–81.
6. Ткаченко В. І. Моделювання системи управління кадровою безпекою підприємств агропродовольчої сфери при впровадженні нового технологічного процесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 107–113.
7. Mishchuk I., Riabykina Y., Ushenko N., Hamova O., Tkachenko S., Yastremska N. Intellectual capital as a factor forming economic security of enterprises in society 5.0. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. vol. 19. P. 269–277.
8. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 43(3). P. 403–414.
9. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voron'ko-Nevidnycha T., Dziuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for assessing the innovative



capacity of agri-food enterprises. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 21. № 12, December 2021. P. 503–512.

10. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of state clusterisation management, marketing and labour market management in conditions of globalization, risk of bankruptcy and services market development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 21. № 12. P. 228–234.

### References

1. Barna M. Yu., Shymanovska-Dianych L. M. (2016). Approaches to the formation of personnel support of enterprises of the hotel industry of Ukraine. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi [Black Sea Economic Studies], 7, 172–178.

2. Barna M. Yu., Babenko O. M. (2017). Socio-economic prerequisites for leadership in restaurant enterprises. Ekonomichnyy diskurs [Economic discourse], 4, 52–57.

3. Voronko-Nevidnycha T., Leshchyn D., Vasylenko M. (2018). Management of enterprise competitiveness in an unstable market environment. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Global and national economic problems], 15, 23–27.

4. Voronko-Nevidnycha T., Demydenko L., Zdorov V. (2021). Peculiarities of forming and ensuring human resources security in the enterprise. Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and Society], 28, ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.

5. Plaksienko V., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Competence approach in command management of the enterprise in the context of development of the modern labor market. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo [State and regions. Series: Economics and Business], 4 (121), 76–81.

6. Tkachenko V. (2021). Modeling of the human resources management system of agricultural enterprises in the implementation of a new technological process. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Market Relations Development in Ukraine], 11, 107–113.

7. Mishchuk I., Riabiykina Y., Ushenko N., Hamova O., Tkachenko S., Yastrem'ska N. (2022). Intellectual capital as a factor forming economic security of enterprises in society 5.0. WSEAS Transactions on Business and Economics, 19, 269–277.

8. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitali-

zation. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43(3), 403–414.

9. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voron'ko-Nevidnycha T., Dziuba M., Serhiienko S., Tkachenko V. (2021). Methods for assessing the innovative capacity of agri-food enterprises. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21.12, 503–512.

10. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Models of state clusterisation management, marketing and labour market management in conditions of globalization, risk of bankruptcy and services market development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21.12, 228–234.

### Дані про авторів

#### **Барна Марта Юрївна,**

д. е. н., професор, перший проректор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

#### **Мельник Ірина Миколаївна,**

завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

#### **Тучковська Ірина Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

#### **Ткаченко Володимир Ігорович,**

доктор філософії з менеджменту, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

### Data about the authors

#### **Marta Barna,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Vice Rector, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Ukraine, Lviv

#### **Iryna Melnyk,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Ukraine, Lviv

#### **Iryna Tuchkovska,**

Ph.D. (Econ), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Ukraine, Lviv

#### **Volodymyr Tkachenko,**

Ph.D. (Management), Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

## The ecological and economic mechanism of resource conservation at enterprises in projects to strengthen economic and food security: the effectiveness of management decisions

**Relevance of the research topic.** *The study of the effectiveness of managerial decisions on the implementation of the ecological and economic mechanism of resource conservation at enterprises in the projects of strengthening economic and food security is conditioned by the lack of a scientifically based understanding of this process in wartime.*

**Formulation of the problem.** *The scientific potential of resource conservation management is limited by insufficient attention to specific mechanisms for determining its sources and means of management. The issue of integrating the practice of resource conservation management into the business strategy of economic entities in projects to strengthen economic and food security requires scientific understanding. This issue in the context of modern risks determines the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – *to investigate the peculiarities of ensuring the effectiveness of management decisions on the implementation of the ecological and economic mechanism of resource conservation at enterprises in the projects of strengthening economic and food security.*

**Research method or methodology.** *The article uses the following methods: monographic, abstract–logical, analysis and synthesis, systematization.*

**Presentation of the main material (research results).** *Therefore, the main guidelines for use in Ukraine, taking into account the state of the national economy, are the more effective use of the financial tools for stimulating resource conservation through management measures at the macro–, meso– and micro–levels, the expansion of sources of funding for state resource conservation projects, improvement of planning, in particular, a responsible attitude towards the formulation of state goals resource conservation programs and achieving effectiveness and efficiency of its mechanism.*

**Field of application of results.** *The results of the study can be used in the practical activities of enterprises to reduce the negative impact of risks on the ecological and economic mechanism of resource conservation.*

**Conclusions on the article.** *According to the theory of resource conservation management, market mechanisms alone are unable to achieve optimal allocation and efficient use of resources. The development and implementation of management solutions aimed at ensuring resource conservation and their effective use is a combined process based on the use of excellent management methods and tools, corresponding to the current conditions and tasks of the development of enterprises in the projects of strengthening economic and food security.*

**Keywords:** *ecological and economic mechanism, resource conservation, enterprises, project, economic security, food security, efficiency, management decisions.*

ОЛЬШАНСЬКИЙ О.В., САМБОРСЬКА О.Ю.,  
БІЛІНСЬКА О.П., ЛУЦЕНКО О.І.

## Еколого–економічний механізм ресурсозбереження на підприємствах в проектах посилення економічної та продовольчої безпеки: ефективність управлінських рішень

**Актуальність теми дослідження.** *Дослідження ефективності управлінських рішень з реалізації еколого–економічного механізму ресурсозбереження на підприємствах в проектах посилення*

економічної та продовольчої безпеки обумовлюється відсутністю науково обгрунтованого розуміння даного процесу у військовий час.

**Постановка проблеми.** Науковий потенціал із питань менеджменту ресурсозбереження обмежений недостатньою увагою до конкретних механізмів визначення його джерел та засобів управління. Наукового осмислення потребують питання інтеграції практики менеджменту ресурсозбереження в підприємницьку стратегію економічних суб'єктів в проектах посилення економічної та продовольчої безпеки. Дане питання в контексті сучасних ризиків обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити особливості забезпечення ефективності управлінських рішень з реалізації еколого–економічного механізму ресурсозбереження на підприємствах в проектах посилення економічної та продовольчої безпеки.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, абстрактно–логічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Отже, основними орієнтирами використання в Україні з огляду на стан національної економіки є більш дієве задіяння фінансового інструментарію стимулювання ресурсозбереження заходами менеджменту на макро-, мезо- та мікрорівнях, розширення джерел фінансування державних проєктів ресурсозбереження, вдосконалення планування, зокрема, відповідальне ставлення з формулювання цілей державних програм ресурсозбереження та досягнення результативності й ефективності його механізму.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств для зменшення негативного впливу ризиків на еколого–економічний механізм ресурсозбереження.

**Висновки за статтею.** Згідно теорії менеджменту ресурсозбереження, одні ринкові механізми не в змозі здійснити оптимальний розподіл й ефективне використання ресурсів. Розробка й реалізація управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ресурсозбереження та їх ефективне використання, є комбінованим процесом, в основі якого лежить використання відмінних методів та інструментарію менеджменту, відповідного чинним умовам і завданням розвитку підприємств в проектах посилення економічної та продовольчої безпеки.

**Ключові слова:** еколого–економічний механізм, ресурсозбереження, підприємства, проєкт, економічна безпека, продовольча безпека, ефективність, управлінські рішення.

**Formulation of the problem.** The scientific potential of resource conservation management is limited by insufficient attention to specific mechanisms for determining its sources and means of management. The issue of integrating the practice of resource conservation management into the business strategy of economic entities in projects to strengthen economic and food security requires scientific understanding. Insufficient attention is paid to the issue of ensuring the investment attractiveness of projects with integrated management measures for resource conservation, which narrows investment activity and hinders the development of natural frugality of resource users. Therefore, a systematic approach to the study of the effectiveness of management decisions of the ecological and economic mechanism of resource conservation management is currently needed in order to ensure sustainable development.

**Analysis of recent research and publications.** Resource conservation is traditionally interpreted as a strategic vector of the functioning of the economy, increasing its competitiveness, efficiency and profitability of economic activity in general both at the level of the country, its regions, industry, and at the level of an individual enterprise. Today, the country faces a number of problems in the field of resource use, in particular: the limitation of most raw resources; aggravation of competition for resources at the domestic and foreign levels; increasing the risks of environmental and man-made disasters; low efficiency of resource management; the emergence of international conflicts caused by the global redistribution of influences and rights, etc. [1–11]. Therefore, the whole complex of problems in the field of resource conservation management becomes an urgent research problem for domestic science, both in terms of improv-

ing the theoretical and methodological foundations of this process, and in terms of practical proposals for the implementation of the mechanism of effective use of the country's resource potential, which is especially relevant in projects to strengthen the economic and food security.

**The formulation of the goals of the article** is to investigate the peculiarities of ensuring the effectiveness of management decisions on the implementation of the ecological and economic mechanism of resource conservation at enterprises in the projects of strengthening economic and food security.

**Presenting main material.** Analyzing the above approaches to understanding the essence of the ecological and economic mechanism of resource conservation, we come to the conclusion that the basic principles of this process are:

- the principles of minimization and maximization, which provide for the achievement of positive activity results under the conditions of reducing the amount of resource use;
- the principle of cyclicity, which reflects the need to organize a reproducible process of resource substitution at each stage of the cycle of creating and promoting an innovative product by reducing costs and replacing one resource with a combination of others [7];
- the principle of singularity, which provides for the priority of organizational and intellectual processes of resource substitution, which will contribute to the improvement of resource conservation management mechanisms;
- factors contributing to the realization of the goal of resource conservation, in particular, technical, organizational–management and socio–economic factors.

Therefore, the meaningful filling of the ecological and economic mechanism of resource conservation management includes: rational use of mineral raw materials and fuel resources; introduction of resource–saving equipment and technologies; wide use of man–made waste, especially in the branches of the processing industry of secondary raw materials; restoration and stabilization of the land fund: reviving the fertility of the land, reclamation of obsolete industrial facilities, etc.; effective regulation of forest use, maintenance of forest productivity, active reforestation; preservation of recreational resources when new industrial facilities are placed [11].

At the same time, it is natural factors that are the natural basis, the basis of production, and all others are generated by social production itself. The best results are achieved when a close to optimal or optimal ratio of the listed factors is ensured [6].

Since a person in this interaction acts not simply as a biological being, but always as a member of society, the process of metabolism takes the form of interaction between nature and society. It is obvious that the formation and development of society is connected not simply with the appearance of another branch of the biological cycle, but with the formation of a specific public link in the general cycle of substances on Earth. Only part of the consumed natural material is retained in the form of tools or reusable working capital. Return products inherent in various stages of various production processes are essentially substances that pollute the natural environment.

A resource cycle is a set of transformations and spatial movements of a certain substance that occur at all stages of its use by man and flow within the framework of the public link of the general circulation of this substance on Earth. Resource cycles are distinguished by the types of the main substance involved in them, or a combination of substances. Moreover, each cycle is usually overgrown with a number of accompanying and side sub–cycles, which develop on the basis of versatile use of the main resource and primary natural materials, which are additionally involved in economic turnover [1; 10].

The functioning of this and other cycles based on renewable natural resources is carried out with a rather low coefficient of useful use of primary substances and energy. All over the world, only 2–3% of phyto–biomass produced annually by photosynthesis on land is used by humans [1]. In general, the improvement of each resource cycle at all its stages is the basis of resource conservation management, that is, the use of natural resources without their depletion. Therefore, the main task of forming an effective ecological and economic mechanism of resource conservation management is to bring the economic resource cycle closer to the natural one.

Natural ecosystems, in contrast to artificial ones, are characterized, as is known, by a closed cycle of matter. Moreover, the waste associated with the existence of a separate population is the initial material that ensures the existence of another or more than several other populations included in

this biogeocenosis [1]. Nature has historically developed, as a rule, a closed, self-sustaining biological production capable of existing, expanding and improving over an unfathomable time scale, provided that certain environmental parameters are preserved and solar energy is regularly supplied.

The vast majority of existing man-made manufacturing technologies are open systems in which natural resources are irrationally used and large volumes of waste are generated. It is legitimate, based on the deep biophysical analogy between biological and industrial production from the point of view of the mechanism of circulation of substances and energy, to talk about the formation of waste-free and low-waste technologies in anthropogenic production systems.

The cyclical rotation of substances in separate ecosystems and in the entire biosphere, which was formed during its long evolution, is a prototype of ecologically justified production technology.

When we talk about zero-waste technologies, we mean the maximum possible use of raw materials and fuel and energy resources in production without the generation of environmentally harmful waste, reprocessing and disposal of industry waste or neutralizing it before returning to the natural environment.

Low-waste means a method of producing products in which the harmful effect on the environment does not exceed the level permitted by sanitary and hygienic standards [1]. At the same time, for technical, economic, organizational or other reasons, part of the raw materials and materials, determined by industry standards, becomes unused waste and is directed to long-term storage or burial.

The basis of the criteria limiting the harmful effects of low-waste production on the environment are the existing sanitary and hygienic standards – maximum permissible concentrations. Based on them, the scientific and technical norms of the impact of low-waste production on the environment are calculated based on the existing methods, taking into account the totality of factors and possible consequences.

Modern multifunctional production has at its disposal a significant potential base for the implementation of zero-waste and low-waste technological processes that ensure the comprehensive use of secondary raw (material) resources (according to VSR or VMR) and industrial waste from the processing of raw materials [1]. In this way, objective prerequisites are created for a constructive,

purposeful and consistent solution to such serious tasks as increasing production, saving natural resources, protecting the natural environment, which concerns, for example, the development of biogas production.

The main reason why biogas plants have not received proper development in Ukraine is the availability of cheap gas and electricity for a long time. Another reason can be called the relatively low awareness of enterprises in the issue of mineral fertilizer abuse, and the relatively low cost of the latter. Mentality and lack of implementation experience also played a role. Today, these projects are being implemented and their payback period is from 3 to 8 years (depending on the cost of gas and fertilizers).

As a rule, biogas plants are built on the basis of livestock complexes, poultry farms and enterprises for processing agricultural products. They are designed for the processing of various agricultural and food industry wastes and implement the following:

- 1) disposal of waste and improvement of the ecological condition in the areas of production of agricultural products and their processing;
- 2) obtaining energy resources (biogas, electricity, thermal energy);
- 3) production of environmentally friendly organic fertilizers.

Thus, the industry (enterprise) can become energy-independent, provide itself with highly effective fertilizers, and significantly increase profitability due to savings/elimination of a number of cost items. On the one hand, the high efficiency of resource conservation management is achieved due to the withdrawal of land areas from auxiliary industries, on the other hand, conditions are created to reduce dependence on the involved energy resources. On the basis of the above material, the following tasks of the resource-saving policy in agriculture are formulated:

1. Ensuring rational use of material resources.
2. Efforts to create zero-waste production with an intermediate stage of creating low-waste production.
3. Transition to new high-quality technologies that are safer than existing measures of production systems.
4. Provision of innovative programs and technologies, such as resource-saving hitech technology for obtaining scarce energy resources from waste and by-products.

5. Optimization of the structure of resource consumption based on the implementation of new project, design and technological solutions.

The received information about the target priorities for the implementation of resource conservation tasks needs conceptual design in order to determine the driving management principles for the implementation of effective measures in practice.

Since the problem of resource conservation is complex, the implementation of the ecological and economic mechanism of resource conservation management involves overcoming a number of existing management and organizational and economic problems: the imperfection of the legislative framework and the work system of state resource conservation management bodies; inadequacy of legal responsibility for overspending of resources; shortage of resource management specialists; lack of developed infrastructure for resource conservation; insufficient material stimulation of resource conservation; insufficient effective use of price tools, which is caused by an increase in the material and resource component of the production cost; unfavorable investment climate; shortage of funds for the development of effective resource-saving technologies; ineffectiveness of protection against unfair competition on the part of foreign producers [5].

Usually, the concepts and theoretical models of resource conservation management are based on the factors of increasing the resource efficiency of production and the resulting resource-saving effects, such as: productivity and innovativeness of production, environmental protection, etc. The existing concepts provide an answer to the question: at the expense of what factors and levers of influence will resource conservation management take place.

Among the modern concepts of the ecological and economic management mechanism of resource conservation, the concept of sustainable development has become the theoretical basis for the development of mankind for the next decades. Green economy was defined as its practical implementation mechanism at the Rio+20 Conference [8].

This concept involves a simple reproduction of the population, the transfer of industrial production and communal services to work with solid waste disposal. The impossibility of implementing this concept necessitated the formation of other concepts that most realistically reflected the in-

terests of various segments of the population and regions. The process of improving the concept was accompanied by the replacement of zero growth with limited growth, and then the emergence of the concept of quality of life, which requires compliance with quality standards of safety and content of work, quality of food products, living conditions, state of health, etc. [3].

The essence of the «factor four» concept involves a four-fold increase in the efficiency of resource use, which implies a 2-fold reduction in resource consumption and a double increase in profit, or a 4-fold increase in profit with the same amount of resources, or an identical profit is obtained with 25% use of resources while reducing environmental pollution environment. The use of resource-saving technologies, advanced engineering and the latest production methods makes it possible to use fewer resources to produce more products. That is, a 4 times greater economic effect is obtained with the number of resources that exist at the moment [9]. The disadvantage of the «factor four» concept can be considered different results obtained from investing in resource-saving technologies. That is, companies are looking for different benefits from this concept.

Factor 10 is a concept of the Wuppertal German Institute. The content of the «factor 10» concept is to shift the focus from the problem of pollutant monitoring to the problem of resource use. Environmental damage is actually caused not only by pollution, but also by resource extraction. In accordance with the «factor 10» concept, investments to increase the level of resource conservation management and create environmentally efficient products are cheaper than unwanted waste, and can also expand production [1].

At the same time, the concept of zero waste (Zero Waste) as an approach to the problem of waste contains 3 distinctive characteristics:

- the starting point here is not the waste sector as such, but the systems of production and consumption, of which waste is a part. At the same time, the object of attention is industrial systems, not the final link of the economic chain;

- the approach to the problem is carried out from the side of the new industrial model – from systemic positions and ideas about the economy as a whole and complex complex multi-purpose production and organizational systems;

– a new model of eco-policy and the process of changes in industry is proposed.

Strategically, the main place in Zero Waste is reserved for the intensive use of secondary raw materials and composting. However, the impact of Zero Waste is more profound: Zero Waste shifts the focus from waste itself to broader projects of industrial transformation. The concept of zero waste includes: zero discharge, zero emission, reduction of waste to zero.

The second principle of Zero Waste is the reduction to zero of damage to the atmosphere, which will largely be solved by banning the sending of untreated waste to the landfill.

Thirdly, Zero Waste is aimed at solving the problem of eliminating waste as such. It can be described most clearly as follows: there will be no more waste that needs to be disposed of in some way. No materials will be considered useless – instead, the way they are used will be accelerated [3].

The main drawback of the concept of zero waste is the focus mainly on the environmental parameters of investing in resource-saving technologies, while the company is primarily interested in the profit from these technologies.

Taking into account the above-mentioned principles of ensuring the effectiveness of management measures for the implementation of the ecological and economic mechanism of resource conservation, as well as taking into account the priority desire of business entities to receive profits from resource-saving technologies, the line of concepts should be expanded with a concept of organic farming specific, for example, to the agriculture of Ukraine, which will influence on economic and food security.

Therefore, the above shows that the management of resource conservation should take place taking into account the following principles, which reflect the specifics of resource conservation and underlie the operation of the mechanism for managing this process:

– general principles of nature management, which provides for the maximization of the social utility of natural resources and the greening of production;

– the principle of replacing material and energy resources with intellectual and organizational ones;

– the principle of interconnectedness and synchronization of processes (presupposes the organization of the process of replacing one resource with a combination of others, the use of which in

aggregate creates the effect of reducing costs per unit of consumer properties);

– principle of proportionality of processes of evolutionary and revolutionary approaches in innovative provision of resource conservation management;

– the principle of the need to ensure long-term and systematic development and increase of resources, their transformation into knowledge and their effective management.

Taking into account the above, it is possible to give the following interpretation of the essence of resource conservation management as the organization of effective resource use practices, focused on the effective stimulation of resource saving and waste-free production, which, unlike the existing ones, is implemented through the participation of participants in the agro-food sector on the principles of complementarity and allows for the organization of synergistic interaction of its branches.

In general, taking into account the research of domestic and foreign scientists on the management of resource conservation, it is necessary to look more broadly at the problem and direct managerial influence not purely on the processes of resource conservation, but on the involvement of effective methods of resource management, which should involve the implementation of a number of functions, in particular, planning, organization and regulation of resource use, as well as analysis and control of the results of this activity and its stimulation. Moreover, these functions will be performed at the macro, meso, and microeconomic levels, including through the implementation of sectoral, state, regional, and local development programs.

Foreign countries have extensive experience in ensuring effective resource consumption and implementation of resource conservation management mechanisms. In order to determine ways to improve the efficiency of resource use management in Ukraine, it is important to study this experience because too high a level of resource consumption, an ineffective mechanism of resource use, and environmental pollution make it necessary to find ways to reduce resource costs and their reproduction.

The practice of developed countries shows that the program-target method of resource conservation management is the most effective. It is quite widely used in the USA, Canada, Great Britain, Germany, France, South Korea and other countries, where targeted state and, in particular, budget

programs for resource conservation management are implemented annually. At the same time, the following principles of resource conservation management are followed in highly developed countries:

- improvement of the structure of used resources by reducing the share of export of raw materials, increasing the share of ecologically clean and efficient types of resources;
- increase in mineral extraction rates;
- increasing the share of resource-saving technologies;
- analysis of the use of resources at each stage of the life cycle of objects;
- development of methods of analysis, optimization, forecasting and motivation to improve the use of resources;
- application of effective management in solving resource conservation problems.

The world experience of developing and implementing projects related to effective resource use has in its arsenal a significant variety of mechanisms and economic means of ensuring the efficiency of resource consumption in all spheres of activity, in particular in agriculture [9].

So, the main ways of solving the problems of the mechanism of rational resource consumption can be defined: the development of methods of analysis, forecasting, optimization and stimulation of improving the use of resources; development of regional schemes for efficient use of resources depending on the natural, economic and social features of the territory; creation of regional independent audit and monitoring centers, prevention of environmental pollution based on the use of modern technologies.

The rural economy has a significant potential to involve private initiative in the management of resource conservation by stimulating the development of ecologically oriented farming technologies. However, the main problem remains the development of an effective ecological and economic mechanism of resource conservation management, motivating the process of investing in resource-saving technologies and introducing energy-efficient and energy-saving programs, creating their reliable financial support.

Therefore, as the experience of other countries shows, state support plays a significant role in the formation of innovation and investment policy and opportunities to expand the range of organic market operators. Crop insurance against losses,

preferential lending, subsidizing a part of production costs, a system of subsidies in the transition period and regulation of regional markets of organic products are the main economic measures for the development of small entrepreneurship and the introduction of innovations for subjects of large entrepreneurship in Ukraine.

In addition to producers of organic products, seed and breeding farms, research institutions, ecological consulting services, marketing organizations, ecological inspection and permanent programs for the development of organic agriculture need state support.

Therefore, it is objectively necessary and urgent to solve the problem of resource conservation management in the national economy as well. It should be solved comprehensively at all levels of management [7].

The level of state aid is very important and requires constant attention. When allocating state aid, governments should assume that subsidies should not distort competition in the given sector; on the contrary, state aid should stimulate restructuring and innovation, that is, support investments that lead to increased environmental efficiency of organizations and industries.

The main goal pursued by the current state aid programs is to create incentives for local governments and enterprises to activate environmental protection investments at the expense of their own funds. Because of this, the level of public assistance should be such that it does not replace, but complements the funding provided by the recipient of the assistance itself, and the agencies that carry out public environmental spending programs should be considered as a last resort to help close funding gaps for priority environmental issues. projects Therefore, subsidies should be minimal [3]. This minimum level can be determined in such a way that it allows to make nature protection projects economically feasible.

The public spending program in the European Union is a mechanism for distributing subsidies in priority areas. In fact, these programs are implemented through specific projects. Given this, the process of developing programs includes the formation of such rules, according to which the program will be executed. First of all, this concerns the procedures related to the evaluation, selection and financing of such projects, with the help of which the stated goals of the program can be achieved.



The programs adopted for the purpose of implementing the environmental policy determine the priority tools, measures on the basis of which these tasks will be solved, as well as the resources corresponding to these tasks, required for the application of these tools.

These tasks can be solved with or without subsidies. From this point of view, the implementation program is divided into 2 parts – one that requires and one that does not require government spending. It should be noted that where subsidies are not needed, the goal is to use conventional environmental protection tools – regulations, taxes, fees, permits, and other regulatory mechanisms [2].

In a broad sense, the software development process includes 2 categories of solutions:

- decisions on the basis of which elements of spending programs are determined, including rules and procedures;
- decisions related to the formation of agency revenues and cash flows.

Thus, environmental protection investment programs represent the implementation component of the corresponding financial management strategy developed to support the goals of sustainable development.

As a result of the generalization and analysis of foreign experience in the financial support of resource conservation management projects, it was established that the developed countries of the world have and are consistently implementing resource conservation management programs at the national, regional, and industry levels. This experience shows that the program–target method of budget management for resource conservation is the most effective. Special attention is paid to the evaluation of the effectiveness and efficiency of these programs. To carry out this assessment, budget programs are systematically monitored, taking into account general scientific approaches and the specifics of the conditions of a certain country.

The implementation of foreign experience in financing resource–saving measures should solve the problem of ineffective financial support for the implementation of resource–saving management projects in Ukraine. For this, it is possible to apply, for example, the experience of the United States, which consists in establishing such tax benefits aimed at ensuring high efficiency of energy consumption in all areas; the experience of the countries of Central

and Eastern Europe [1], when the government supported exactly those investment projects that are economically and/or ecologically appropriate and cannot be financed from other sources. Constant monitoring of the effectiveness of financial support during all stages of program implementation can also be considered a defining feature of the practice of implementing resource–saving management programs abroad. Constant monitoring of the effectiveness of financial support makes it possible to adjust the financial and economic mechanism and sources of financial support.

The international practice of the World Bank on the implementation of energy efficiency programs is fully applied in countries with a low and/or middle income level [3; 7]. Ukraine can also receive analytical and advisory services to ensure environmentally sustainable energy development through a combination of different types of financial support.

Also adapted for implementation may be preferential financing programs (China), loans on loyal terms (Germany, India), the activities of Energy Efficiency Improvement Funds, which provide financing for energy efficiency improvement projects to public customers with the return of funds from saved energy (Armenia, Bulgaria), public loans on preferential terms in commercial institutions for re–crediting by municipalities for energy efficiency improvement projects (Poland, Serbia, Turkey), supplier loans, commercial loans made through energy service companies (Canada, the Czech Republic, Japan).

Therefore, the main guidelines for use in Ukraine, taking into account the state of the national economy, are the more effective use of the financial tools for stimulating resource conservation through management measures at the macro–, meso– and micro–levels, the expansion of sources of funding for state resource conservation projects, improvement of planning, in particular, a responsible attitude towards the formulation of state goals resource conservation programs and achieving effectiveness and efficiency of its mechanism.

Conclusions. According to the theory of resource conservation management, market mechanisms alone are unable to achieve optimal allocation and efficient use of resources. The development and implementation of management solutions aimed at ensuring resource conservation and their effective use is a combined process based on the use of excellent management methods and tools, cor–

responding to the current conditions and tasks of the development of enterprises in the projects of strengthening economic and food security.

### Список використаних джерел

1. Сударкіна Л. Ю. Формування економічного механізму ресурсозбереження в сільському господарстві. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Полтавська державна аграрна академія Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2020. 250 с.

2. Ушенко Н.В., Костікова К.О. Адаптаційні зміни у системі фінансово-економічної безпеки бізнесу України в умовах пандемії. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. №12 (247). С. 82–91.

3. Barna M., Chorna M., Androsova T., Ushakova N., Tuchkovska I. Ways to improve the management of the economic security of travel companies. IBIMA Business Review. IBIMA Publishing LLC, USA, 2019. pp. 1–10.

4. Barna M., Topornytska M., Malska M. The use of resort destinations and event tourism resources of Lviv region to stimulate the development of tourism in carpathian region. Visnyk of the Lviv University. Series International Relations. 2018. №45. pp. 247–253.

5. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. №43.1. pp. 129–135.

6. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. Independent Journal of Management & Production. V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P – May 2022. pp. 225–240.

7. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. International journal of advanced and applied sciences. Volume 9, Issue 3 (March 2022), pp. 31–38.

8. Khodakivska O., Orlova-Kurilova O., Kyryliuk Ye., Buchniev M. Modeling of the innovation potential management system and the financial system of the economy: compensatory tools of state influence in the context of globalization. Agrosvit. 2021. №19. pp. 10–15.

9. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivsky S., Bilyavska L. Spatial organiza-

tion management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. №40. pp. 351–356.

10. Tereshchenko E., Ushenko N., Dielini M., Nesterova M., Lozhachevska x., Honcharenko N. Behavioral Models of Decisions-Making by Business and Industry Stakeholders. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №5(40). pp. 300–313.

11. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. №42.4. pp. 504–515.

### References

1. Sudarkina L. Yu. (2020). Formation of the economic mechanism of resource saving in agriculture. The dissertation for scientific degree of Doctor of Philosophy by the specialty 073 «Management» (field of study 07 «Management and Administration»). Poltava State Agrarian Academy, Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 250.

2. Ushenko N.V., Kostikova K.O. Adaptive changes in the system of financial and economic security of business of Ukraine in the conditions of the pandemic. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]. 12 (247). 82–91.

3. Barna M., Chorna M., Androsova T., Ushakova N., Tuchkovska I. (2019). Ways to improve the management of the economic security of travel companies. IBIMA Business Review. IBIMA Publishing LLC, USA, 1–10.

4. Barna M., Topornytska M., Malska M. (2018). The use of resort destinations and event tourism resources of Lviv region to stimulate the development of tourism in carpathian region. Visnyk of the Lviv University. Series International Relations, 45, 247–253.

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

6. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. (2022). Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. Independent Journal of Management & Production, 13.3, 225–240.

7. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko I. (2022). Sustainable

development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. International journal of advanced and applied sciences. 9.3, 31–38.

8. Khodakivska O., Orlova–Kurilova O., Kyryliuk Ye., Buchniev M. (2021). Modeling of the innovation potential management system and the financial system of the economy: compensatory tools of state influence in the context of globalization. Agrosvit [Agrosvit], 19, 10–15.

9. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. (2022). Spatial organization management: modeling the functioning of eco–clusters in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design, 40, 351–356.

10. Tereshchenko E., Ushenko N., Dielini M., Nesterova M., Lozhachevska J., Honcharenko N. (2021). Behavioral Models of Decisions–Making by Business and Industry Stakeholders. Finansovo–kredytna diyalnist': problemy teorii ta praktyky [Financial and credit activity: problems of theory and practice]. 5(40). 300–313.

11. Zos–Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. (2020). Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42.4, 504–515.

#### Дані про авторів

##### **Ольшанський Олександр Вікторович,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки і підприємництва,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

##### **Самборська Оксана Юріївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри публічно–правових дисциплін, Вінницький державний педагогічний університет, м. Вінниця, Україна

##### **Білінська Олена Петрівна,**

старший викладач кафедри менеджменту, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

##### **Луценко Олександр Ігорович,**

здобувач ступеню PhD спеціальності «Економіка» кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

#### Data about the authors

##### **Oleksandr Olshanskyi,**

Dr. Sc. in Public Administration, Professor, Professor of Economics and Entrepreneurship, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

##### **Oksana Samborska,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Law Disciplines, Vinnitsa State Pedagogical University, Vinnitsa, Ukraine

##### **Olena Bilinska,**

Senior Lecturer at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

##### **Oleksandr Lutsenko,**

PhD student, Department of personnel Management, Labor Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

УДК 334.061.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8246033>

МАРЧЕНКО В. М.

КОЛЕСНИК М. В.

ОСТАПЕНКО Т. Г.

## Світовий досвід реалізації державних організаційно–економічних підходів до розвитку сучасних процесів кластеризації

**Мета статті** полягає в узагальненні участі держави у створенні та підтримці кластерів та типології підходів держави в реалізації кластерного розвитку. Об'єктами дослідження обрано дві групи країн: 1) країни з тривалою історією розвитку кластерів (США, Італія, Китай); 2) країни Центральної Азії, які перебувають на стадії початку формування кластерів (Узбекистан, Киргизстан). Результати дослідження дозволяють систематизувати інструменти державного впливу на забезпечення умов для формування нових та підтримання продуктивності існуючих кластерів на зруйнованих територіях України в період післявоєнної відбудови економіки країни.

**Методологія проведення роботи.** В дослідженні використані методи узагальнення та систематизації.

**Результати роботи.** Досліджено та узагальнено роль державної політики розвитку кластерів в країнах з тривалим досвідом кластеризації та країнах, процеси формування кластерів в яких перебувають на етапі свого зародження (Киргизстан) та становлення (Узбекистан). За критерієм участі держави в розвитку кластерів було ідентифіковано три групи кластерів: 1) Кластери, основою утворення яких є приватна ініціатива щодо створення високотехнологічного територіального центру, який забезпечує інноваційні потреби основного виробництва (США, Європа); 2) Кластери, які утворюються завдяки потужній системі державного стимулювання та при безпосередній участі держави в їх діяльності (Китай); 3) Кластери, які ініціюються, створюються та підтримуються державою (Узбекистан, Киргизстан).

На основі проведеного узагальнення інструментів державної політики представлено типологію підходів держави до участі в створенні та розвитку кластерів: політика соціально-наукового партнерства, що передбачає участь держави у фінансуванні проектів кластеру, пов'язаних з соціальним, освітнім, науковим, інноваційним розвитком регіону (США, Європа); державна політика диференційованого територіального стимулювання становлення та розвитку кластерів. Відповідно до такої політики держава створює систему державних стимулів розвитку визначених територій (Китай, Киргизстан); державна політика статутного партнерства, яка передбачає вимогу передачі частки власності у новоствореному підприємстві за право доступу до територіального ринку з існуючими для нього преференціями та пільгами (Китай); державна політика стимулювання створення та участі держави у становленні ринкових відносин між учасниками кластеру (Узбекистан, Киргизстан).

Дослідження виявило значний вплив китайської моделі формування кластерів на становлення та розвиток кластерів у країнах Центральної Азії.

**Ключові слова:** державна економічна політика, кластер, типологізація підходів держави в реалізації кластерного розвитку, кластеризація, соціально-науковий та інноваційний розвиток.

MARCHENKO V. M.

KOLESNYK M. V.

OSTAPENKO T. G.

## **World experience in carrying out state organizational and economic approaches to the development of modern clustering processes**

**The purpose of the article** is in the main part of the state in the creation and development of clusters and the typology of the approaches of the state in the implementation of cluster development. Two groups of countries were selected as objects of study: 1) countries with a 3rd history of cluster development (USA, Italy, China); 2) the borderlands of Central Asia, which are at the stage of forming clusters on the cob (Uzbekistan, Kyrgyzstan). The results of the study make it possible to systematize the tools of the state's contribution to the security of minds for the formation of new and improved productivity of the essential clusters in the developing territories of Ukraine during the period of the post-war period of the country's economy.

**Methodology of the research**, the tasks and methods of systematization are further developed.

**Work results.** The role of the state policy on the development of clusters in the countries with a truly successful clusterization, the process of shaping the clusters in stay at the stage of its origin (Kyrgyzstan) and formation (Uzbekistan) has been studied. Based on the criterion of participation of the state in the development of clusters, three groups of clusters were identified: , Europe); 2) Clusters, which are the beginnings of an oppressive system of state incentives with the non-intermediate participation of the state in their activity (China); 3) Clusters that are initiated, created and supported by the power (Uzbekistan, Kyrgyzstan).

On the basis of the carried-out international tools of state policy, a typology of approaches of the state to participation in the development of clusters is presented: them, scientific, innovative development of the region (USA, Europe); sovereign policy of differentiated territorial stimulation of the formation and development of clusters. As a result of such a policy, the state creates a system

*of state incentives for the development of designated territories (China, Kyrgyzstan); the sovereign policy of statutory partnership, which transfers the possibility of transferring some power from the newly created enterprise for the right to access the territorial market with essential preferences and benefits for the new one (China); the state policy of stimulating the participation of the state in the establishment of market players among the participants in the cluster (Uzbekistan, Kyrgyzstan).*

*The study showed a significant impact of the Chinese model of cluster formation on the development of clusters in the lands of Central Asia.*

**Key words:** *state economic policy, cluster, typologization of state approaches to the implementation of cluster development, clustering, socio–scientific and innovative development.*

**Постановка проблеми.** Кластер як потужний інструмент розвитку економіки досліджувався М. Портер у своїй праці «Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн» [1]. Заперечуючи вплив держави на розвиток економіки через розробку галузевих програм підтримки, автор визначив необхідність державного впливу на формування умов для продуктивного розвитку кластерів як основний пріоритет державного регулювання та альтернативу промисловій політиці. Державний вплив на формування умов для розвитку кластерів автор вбачав у підвищенні якості і ефективності факторів виробництва, інфраструктури, формування політики і регуляторного контексту, які стимулюють розвиток і інновації [1, с.20]. Перехід від розвитку галузі до розвитку територіальних кластерів, на думку М. Портера, є запорукою розвитку конкуренції та економіки регіону та країни.

Як зазначив М. Портер, держава повинна впливати на створення нових та підвищення продуктивності існуючих кластерів.

Продуктивність розвитку економіки шляхом регіональної кластеризації підтверджена досвідом формування кластерів у країнах світу. Саме кластер у більшості країн світу є центром інноваційного розвитку та драйвером зростання конкурентоспроможності економіки у глобальній конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про науковий інтерес світової та української спільноти до теорії та практики впровадження та розвитку кластерної концепції свідчить кількість одноосібних та колективних досліджень. Із останніх публікацій заслугове на увагу дослідження Сидорова Я. [2], в якому автором розглянуто світовий досвід функціонування кластерів, еволюцію кластерного руху в Україні, Антонюк Г. [3] узагальнює підходи держави до розвитку кластерів, виділяючи функціональну, підтримуючу, директивну, інтервенційну політику, Вишняковою І.В. [4] здійснено систематизацію заходів,

які сприяли становленню та розвитку кластерів в країнах Європи. Окрім того, Всесвітній економічний форум в щорічному звіті про глобальну конкурентоспроможність розраховує рейтинг кожної із країн за субкритерієм «State of cluster development» [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри сформованість основних положень кластерної теорії та тривалу еволюцію розвитку кластерів, в багатьох країнах світу, залишаються мало дослідженим вивчення нової хвилі процесів кластеризації, яка бере свій початок з 20–років ХХІ сторіччя. Окрім того, більшість публікацій носять занадто узагальнений характер, що ускладнює розуміння як сутності системи взаємозв'язків у різних моделях кластерів, так і участі держави в їх розвитку.

**Мета дослідження** полягає в узагальненні участі держави в започаткуванні та підтримці кластерів та типологізації підходів держави в реалізації кластерного розвитку. Об'єктами дослідження обрано дві групи країн: 1) країни з тривалою історією розвитку кластерів (США, Італія, Китай); 2) країни на стадії початку формування кластерів (Узбекистан, Киргизстан). Результати дослідження дозволяють систематизувати інструменти державного впливу на забезпечення умов для формування нових та підтримання продуктивності існуючих кластерів на зруйнованих територіях України в період післявоєнної відбудови економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження еволюції реалізації кластерної концепції М. Портера в країнах світу засвідчує визначальну ініціюючу, підтримуючу та стимулюючу роль держави у становленні та подальшому розвитку кластерів.

У кожній із країн існують різні моделі функціонування кластерів, які відрізняються національними особливостями економічної структури країни, ор-

ганізаційними взаємозв'язками між учасниками кластерів, економічними інструментами активізації їх діяльності, участю держави у їх розвитку.

Представлена стаття не розкриває всіх тенденцій та особливостей формування кластерів, а демонструє результати дослідження ролі державної політики розвитку кластерів в країнах з тривалим досвідом кластеризації та країнах, процеси формування кластерів в яких перебувають на етапі свого зародження (Киргизстан) та становлення (Узбекистан).

Зважаючи на роль держави в започаткуванні та стимулюванні утворення кластерів, можна виокремити декілька підходів до їх формування:

Кластери, основою утворення яких є приватна ініціатива щодо створення високотехнологічного територіального центру, який забезпечує інноваційні потреби основного виробництва. Успіх у формуванні кластерних відносин у даній моделі утворення кластерів сформував канву державної політики підтримки розвитку високотехнологічних виробництв.

Прообразом формування кластерів в США була Кремнієва долина, яка є поєднанням створеного в 1946 році Стенфордського дослідницького університету (на базі Стенфордського університету) та створеного в 50-х роках Стенфордського промислового парку (шляхом передачі в довгострокову оренду технологічним компаніям, суміжних з винаходами університету, земель). Така концентрація на одній території нововведень, які формували технологічну додану вартість забезпечила проривний етап в розвитку США [6]. Основними факторами успіху Кремнієвої долини були креативність, проривні інновації, територіально інтеграція освіти, науки та виробництва. До складу Стенфордського промислового парку входять 95 компаній, із яких 52% є дослідницькими та технологічними, 12 – фінансові компанії, 10 – юридичні, 4 – консалтингові, ресторани, кінотеатри тощо [6].

Кластер Кремнієва долина є новою революційною моделлю розвитку Стенфордського університету, реалізованої приватною ініціативою з метою підвищення конкурентоспроможності університету. Ефективність такої моделі кластерного розвитку стрімко зростала і на початку XXI сторіччя частка ВВП, створеного в кластерах становила 61% ВВП країни, а продуктивність більше на 41%, порівняно з рівнем по країні [7].

Щодо участі держави у розвитку Кремнієвої долини, то вона полягала у наданні грантів на конкурсній основі, державних замовлень на розробки у військовій сфері, та відміною Угоди про відмову від конкуренції в штаті Каліфорнія. Угода, яка законодавчо визнана більшістю штатів США, забороняє працівнику у випадку звільнення працювати на конкурента або організувати власний бізнес [8].

Ефективність реалізації кластерних відносин в Кремнієвій долині вплинула на зміни в державній політиці активізації технологічних змін в економіці США і в 1993 р. президентом Б. Клінтоном була проголошена нова науково-технічна політика «Інвестування в технології». З метою активізації участі бізнесу у інноваційному технологічному розвитку країни уряд США взяв на себе сукупність інформаційних, фінансових, організаційних, консультаційних, наукових зобов'язань щодо впровадження кластерів. Так, на федеральному рівні була прийнята програма створення Національної мережі впровадження промислових технологій, які фінансуються на умовах спільної участі із федеральних, штатних та муніципальних бюджетів. Результатом державної підтримки інноваційно-технологічного розвитку країни стала розробка стратегії кластерного розвитку у більшості штатів США [7].

Європейські країни теж демонструють взірцевий досвід участі кластерів в інноваційному оновленні країни. В Звіті про глобальну конкурентоспроможність, який готує Всесвітній економічний форум, декілька років поспіль Італія має найвищий рейтинг за станом розвитку кластерів в економіці країни [5]. Активний розвиток кластерів в італійській економіці виник в 70-х роках попереднього сторіччя як виклик зростанню вартості світових енергоносіїв та необхідності об'єднання великої кількості малих та середніх підприємств для формування спільних дій протидії економічним викликам, створення системи взаємного кредитування, формування єдиної системи баз даних, фінансування проектів з розвитку виробничої інфраструктури тощо. Асоціації малих та середніх підприємств (промислові округи) створювалися в тих районах, де були умови для кооперації та підтримка місцевих органів влади, адже у відповідності до італійського законодавства, всі питання регіонального розвитку реалізуються місцевими органами, виходячи із державної промислової полі-

тики. Італійські промислові округи – це об'єднання малих підприємств, розташованих на одній території, які співпрацюють на принципах спеціалізації і кооперування в одній або декількох суміжних видів виробництва. Італійська модель сформувалася в умовах самоорганізації суб'єктів малого та середнього бізнесу та базується на їх колективній згоді щодо спільного вирішення економічних та соціальних проблем. Державна підтримка розвитку підприємств промислових округів місцевих органів влади спрямовується не на основну виробничу діяльність, а на фінансування тих видів діяльності, які не відповідають сфері діяльності підприємства (підготовка кадрів, інноваційна діяльність, інформаційна діяльність тощо).

Про ефективність італійської моделі кластерів свідчить той факт, що «станом на 2011 рік (за даними останнього перепису промисловості та послуг) в Італії налічувався 141 промисловий округ, що на 40 одиниць менше, порівняно з 2001 роком. Промислові округи складають близько чверті виробничої системи країни, як за кількістю (23,1% від загальної кількості), зайнятими (24,5% від загальної кількості), так і за місцевими виробничими підрозділами (24,4% від загальної кількості). Зайнятість у районному виробництві становить більше третини загальної зайнятості в Італії. У межах промислових районів проживає близько 22% населення Італії. Експортоорієнтованими є 92,2% промислових округів країни. Найбільше вони присутні в машинобудуванні (27,0%), текстильно-швейному (22,7%), господарсько-побутовому (17,0%) та шкіряному, шкіряному та взуттєвому секторах (12,1%)» [9].

Отже, за даними проведеного аналізу можна підсумувати, що становлення кластерів в США та Європі є результатом реалізації приватних підприємницьких ініціатив щодо кооперації суб'єктів однією або суміжних територіально локалізованих видів діяльності.

У цих країнах відсутня пряма участь та особливі режими для створення та розвитку кластерів, однак кожна із країн, попри відсутність прямого впливу, реалізує політику державної підтримки кластерного розвитку через державні програми фінансування наукових, інноваційних, освітніх проєктів, систему державних закупівель тощо.

Кластери, які утворюються завдяки системі державного стимулювання та при безпосередній участі держави в їх діяльності.

Країною, з підтвердженою ефективністю кластерів є Китай. Розвиток прообразу кластерів в Китаї розпочався з реалізації ідеї створення спеціальних територіальних утворень (СТУ), які були запропоновані ще Мао Дзедуну наприкінці 1950 років. Метою створення СТУ було підвищення рівня розвитку відсталих регіонів Китаю, а результатом – «великий стрибок» та культурна революція. Пізніше ця ідея була реалізована Ден Сяопіном шляхом поєднання вільних економічних зон і промислових кластерів. Реалізація політики створення спеціальних економічних зон і промислових кластерів вважається ключовими драйверами стрімкого розвитку економіки Китаю.

В 1978 році в Китаї була реалізована політика відкритих дверей і реформ, яка спрямована на активне залучення іноземних інвестицій та побудову нової економічної системи в країні. В контексті реалізації кластерної теорії в економіці Китаю, варто відзначити той факт, що країна поєднала найкращі світові практики (зокрема досвід Кремнієвої долини в частині залучення приватних інвестицій) та національну китайську специфіку (в частині державної участі та контролю діяльності суб'єктів економіки). Метою реформування економіки Китаю була модернізація китайської економіки. Пріоритетними секторами модернізації – оборонна промисловість, сільське господарство, наука і промислове виробництво. Іноземні технологічні інвестиції залучалися в обмін на право діяльності на ринку Китаю. Створення спеціальних територіальних утворень та політика відкритих дверей для технологічних інновацій активізували розвиток територіальних кластерів, до складу яких входили компанії, які забезпечили потреби діяльності іноземних та національних технологічних компаній.

В результаті реалізації політики залучення іноземних інвестицій в створення технологічних компаній сума прямих іноземних інвестицій, накопичена у проміжку між 1979 і 2017 роками, наближується до \$1,90 трлн, що є найбільшою серед країн, що розвиваються [10].

Пряме іноземне інвестування в Китаї вважається драйвером розвитку кластерів в Китаї. Джерелом активізації інвестиційного потоку є спеціальні режими діяльності з особливими режимами оподаткування.

Вільні економічні зони в Китаї передбачають 6 спеціальних режимів діяльності:

1. Особливі економічні зони (регіони: Гуандун, Фуцзянь, Хайнань). Створені з метою зростання експорту високотехнологічної продукції. Пільги – податкові, митні та інші платежі для іноземних підприємств. Ставка податку з підприємств – 15% (при загальній 30%).

2. Зони техніко-економічного освоєння (56 зон). Пільги аналогічні як в особливих економічних зонах.

3. Бондові зони (12 зон). Створюються в приморських регіонах з метою зниження витрат складування та зростання експорту. Пільги – звільнення від імпорتنих митних платежів.

4. Зони освоєння високотехнологічного виробництва (53 зони). Мета – залучення іноземних та національних інвестицій і технологій в розвиток інноваційного виробництва. Пільги надаються іноземним інноваційним підприємствам (аналогічні пільгам в особливих економічних зонах).

5. Зони прикордонного економічного співробітництва (14 зон). Мета створення – розвиток прикордонної торгівлі. Пільга – скорочення ставки прибуткового податку.

6. Зони експортної обробки (15 зон). Мета – стимулювання експорту. Спрощена митна реєстрація при відсутності квотування і ліцензування. Пільга – відсутність імпорتنих митних тарифів [12, с.21].

В залежності від географічних особливостей регіонів та з метою реалізації потенціалу їх промислового розвитку спеціальні режими діяльності поширюються на відповідні територіальні регіони.

З прийняття політики відкритих дверей і реформ, що почалися в 1978 р., валовий внутрішній продукт Китаю (ВВП) зростає в середньому більш ніж на 9% на рік, при цьому ВВП на душу населення збільшився з 195 в 1980 до 12553 доларів США 2021 р. частка Китаю у загальному обсязі експорту збільшилася з 1 % 1980 р. до 13 % 2020 р. [12]

Нова економічна політика Китаю стимулювала створення потужних промислових кластерів. Так, в 1986 році була утворена Geely Holding Group, яка входить до кластеру Ханчжоу, в 1984 році Great Wall Motor Company Limited, в 1995 році корпорація BYD тощо. В результаті КНР стала найбільшим світовим автовиробником, тримає 1 місце за продажами автомобілів і загалом за обсягами експорту [11].

Економічне чудо Китаю є результатом синергії державної політики та економічних інтересів ринку. Особливістю китайської системи держав-

ного регулювання є пошук балансу між інтересів китайської економіки та іноземного інвестора, який вибудовувався з використанням сукупності економічних, організаційних інструментів впливу на їх реалізацію. В сукупності державних економічних інструментів найбільш знаковими є право штатів на встановлення законодавчих стимулів та обмежень для діяльності підприємств та участь держави у створенні спільних підприємств (25% статутного капіталу), що забезпечує їх підконтрольність та доступ до звітності та технологій. В результаті державний сектор в промисловості складає приблизно 30% ВВП [12].

На початку 2010 року політика Китаю набула нових орієнтирів щодо перетворення промислових кластерів в інноваційні і відтоді країна розвиває виробництво технологій енергозбереження, інформаційне обладнання, біотехнології, нові матеріали, нові джерела енергії тощо. В результаті рейтинг інноваційного потенціалу Китаю зріс з 28 балів в 2008/2009 роках до 24 в 2019 році, із них стан розвитку даного кластеру оцінювався в 2019 році в 4,6 із 7 балів [5].

Отже, китайська модель кластерів – це система планомірної державної політики економічного розвитку територій країни, яка базується на оцінюванні територіальних потреб та формуванні економічних стимулів (вільних економічних зон) для забезпечення притоку іноземних інвестицій для їх задоволення. Це модель підтримувальної державної кластерної політики.

Кластери, які ініціюються, створюються та підтримуються державою.

Прикладом реалізації державної кластерної концепції стимулювання створення та участі держави у становленні ринкових відносин між учасниками кластеру є Узбекистан. Впровадження концепції кластерного об'єднання в Узбекистані має нетривалу історію, беручи свій початок з 2017 року. Базовою кластеризації є аграрне виробництво Узбекистану. Метою створення кластерів в агросекторі країни є модернізація, збільшення врожайності шляхом впровадження інноваційних технологій.

Передумовою створення бавовняно-текстильних кластерів в Узбекистані була відміна державного замовлення на бавовну, починаючи з 2020 року. До 2020 року держава затверджувала план виробництва бавовни-сирцю та для виконання цього плану вживала низку ад-



міністративних та правових заходів у вигляді обов'язкової систематичної примусової праці при збиранні бавовни–сирцю.

Кластери в Узбекистані мають низку національних особливостей, які проявляються, починаючи з підходів до їх утворення і завершуючи результативністю їх функціонування. Відмінністю кластерів є адміністративний підхід до їх утворення. Всі кластерні пропозиції розглядаються обласними органами влади (хокімами) і затверджуються Кабінетом міністрів країни. Ядром бавовняно–текстильного кластера є текстильне підприємство, яке надаючи інвестиційні пропозиції хокімам, беруть на себе зобов'язання інвестування як в перероблення бавовни, так і для підтримки фермерів, підвищення врожайності та зростання якості бавовни.

Основним засобом діяльності бавовняно–текстильних кластерів є земля, яка надається їм на умовах договору оренди терміном 30 років, а при наявності іноземного інвестора – на 25 років. Окрім засновників, учасниками кластерів є фермерські господарства, організація діяльності яких з ядром кластеру базується на умовах договору контрактації на виробництво хлопку сирцю.

Основними бізнес–моделями текстильних кластерів Узбекистану є:

- пряме фермерство, що передбачає участь кластеру у вирощуванні та переробленні сирцю бавовни;
- контрактне фермерство, що передбачає укладання контрактів з фермерами на вирощування та постачання кластеру визначених обсягів сирцю бавовни.

Джерелами фінансування потреб кластерів є державне кредитування Фондом державної підтримки сільського господарства при Міністерстві фінансів та кредитні кошти банків, частка яких поступово зростає зі зростанням темпів реформування банківського сектору країни. Кредитування фермерів здійснюється державою напряму або через посередництво кластерів.

Функціональність кластерів в Узбекистані забезпечується завдяки державній системі підтримки, основними інструментами якої є державне кредитування, надання матеріальних активів у безкоштовне користування, державні закупівля, державне ціноутворення на результати діяльності тощо.

Стимулюючим інструментом розвитку кластерів є пільгове оподаткування, яке спрямоване

на формування джерел фінансування розвитку кластерів. Так, для кластерів що експортують не менше 80% товарів, ставка соціального податку встановлюється на рівні 1% терміном на 3 роки замість нинішніх 12%, встановлюється відстрочка оплати податку на майно.

Потужним стимулом формування кластерів в Узбекистані є державні замовлення та державне ціноутворення. Якщо до 2020 року основним регулятором економічних інтересів у виробництві бавовни була державна закупівельна ціна, яка розраховувалася на рівні ціни експортного паритету, то з 2020 року встановлені індикативні ціни, які є індикаторами для укладання контракту між фермерами та кластером та ті ж державні замовлення.

В результаті реалізації державної концепції формування кластерів утворено 632 агропромислові кластери, з них, 134 – бавовно–текстильні, 200 – зернові, 249 – плодоовочеві кластери, 41 – з вирощування рису, 8 – кластери лікарських рослин. Усього за агропромисловими кластерами закріплено 286 943 га землі [13]. Формування кластерів забезпечило можливість збільшення перероблення бавовни в 2,5 рази, виробництво пряжі – в 2 рази, готової продукції – в 3 рази [14]. У країні створено 125 нових підприємств із повним циклом виробництва та 150 тисяч постійних робочих місць [15].

На сьогодні уряд Узбекистану розробляє стратегію розвитку металургійних кластерів, основними інструментами реалізації якої будуть державне замовлення для обласних хокіміятів на створення мережі металургійних кластерів на новій технологічній платформі, система податкових пільг та інших преференцій [16].

У кластерах як напрямку розвитку економіки вбачає свій шлях розвитку і Киргизька республіка. В 2017 року в країні прийнята Концепція розвитку бавовняної галузі на 2017–2021 роки [18], у відповідності до якої напрямком підвищення ефективності бавовняного виробництва визнано інтеграцію всіх підприємств, які створюють додану вартість бавовняної продукції.

Для залучення інвесторів до текстильного сектору У Киргизстану планується враховувати місцеві особливості та створення відповідної вільної економічної зони зі спеціальним режимом оподаткування. На території вільної економічної зони передбачається будівництво текстильних підприємств, які забезпечують переробку бавовни та

створення нових робочих місць. Для підприємств, що функціонують на території вільної економічної зони, передбачається надання певних пільг.

При цьому створення вільних економічних зон потребує врахування місцевої специфіки та вивчення зарубіжного досвіду.

В 2023 році в країні прийнято Постанову Кабінету Міністрів Киргизької Республіки від 29 квітня 2023 року № 231 Про впровадження кластерної політики в Киргизькій Республіці [18].

В Киргизистані кластерний рух організовується під егідою Міністерства сільського господарства країни. Основною задачею організованих дій в напрямку кластеризації є підвищення конкурентоспроможності дрібнотоварного виробництва сільського господарства, консолідації дрібних туристичних послуг для створення потужних туристичних центрів з розвинутою інфраструктурою (гірськолижного курорту тощо). Об'єднання дрібнотоварних виробників у кластери дозволяє вирішити низку проблем економічного розвитку не лише країни, але і її учасників, зокрема: здійснити технологічне оновлення виробничого процесу; залучити інвестиції в розвиток галузі, збільшити експорт.

Кластери в Киргизистані утворюються шляхом добровільної участі фермерів, постачальників сировини і матеріалів, торгової мережі, логістичних провайдерів та інших зацікавлених суб'єктів економіки.

Функціональність киргизьких кластерів забезпечується системою державних стимулів у вигляді надання цільових пільгових кредитів, звільнення від податку на майно, земельного податку, податку на прибуток і податку з продажів для новостворених підприємств, діяльність яких відноситься до пільгових видів промислової діяльності. Зокрема в 2023 році кластерам було виділено 10 млрд сом, із яких, 500 млн – на лізинг сільськогосподарських тварин, 500 млн – на лізинг техніки, 5 млрд – для фермерів і 4 млрд – на закупівлю текстильними підприємствами бавовни у фермерів. Ставка прибуткового податку встановлена в розмірі 5%, ПДВ – 0% та 12%; податок з продажів – від 1% до 5%; Податок на прибуток – 10%. Загальна кількість податкових пільг для іноземного інвестора становить близько 107 пільг» [19].

Дослідження особливостей реалізації кластерної концепції М. Портера у країнах з Центральної Азії дозволило виявити значний державний вплив на становлення кластерів. Окрім того,

формування моделі кластерів даних країн здійснюється на основі імплементації окремих (Узбекистан) або більшості (Киргизистан) економічних та організаційних підходів китайської моделі кластерів.

### Висновки

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що кластери є універсальним організаційно-економічним інструментом розвитку країн з різними типами економічного розвитку. Відмінності полягають у системі державного впливу на їх формування та розвиток.

Кластерний процес має динамічний характер, демонструючи в одних країнах світу високу ефективність їх розвитку, а в інших – перебуває на етапі свого започаткування (Узбекистан, Киргизистан).

Кожна із країн світу сформувала свою модель участі держави в становленні та розвитку кластерів (табл.).

На основі проведеного узагальнення можна представити наступну типологію підходів до участі держави в створенні та розвитку кластерів:

Політика соціально-наукового партнерства, що передбачає участь держави у фінансуванні проектів кластеру, пов'язаних з соціальним, освітнім, науковим, інноваційним розвитком регіону (США, Європа).

Державна політика диференційованого територіального стимулювання становлення та розвитку кластерів. Відповідно до такої політики держава створює систему державних стимулів розвитку визначених територій (Китай, Киргизистан).

Державна політика статутного партнерства, яка передбачає вимогу передачі частки власності у новоствореному підприємстві за право доступу до територіального ринку з існуючими для нього преференціями та пільгами (Китай).

Державна політика стимулювання створення та участі держави у становленні ринкових відносин між учасниками кластеру (Узбекистан, Киргизистан).

В умовах зруйнованого під час війни промислового, сільськогосподарського, інфраструктурного потенціалу окремих територій України територіальні кластери можуть виступити драйверами їх економічного відновлення. Однак, як засвідчили результати дослідження, держава повинна створити умови для створення і продуктивного розвитку кластерів, що відповідає кластерній

**Участь держави на етапах реалізації кластерної концепції**

Країна	Участь держави у реалізації кластерної концепції			
	ініціювання	створення	стимулювання	підтримка
США	–	–	–	–
Італія	–	–	–	–
Китай		Частка у статутному капіталі	Вільні економічні зони Пільгові режими оподаткування	
Узбекистан	Регіональними органами влади (хокімами)	Схвалення регіональними органами влади	Державне кредитування Пільгове кредитування	Державне фінансування
Киргизстан	Галузевими міністерствами	Схвалення галузевими міністерствами	Вільні економічні зони, Пільгові режими оподаткування Державне кредитування Пільгове кредитування	Державне фінансування

концепції М. Портера. На сьогодні сформовані кластери в Україні мають низьку ефективність, не впливають на зростання рівня спеціалізації регіонів України, а система існуючих стимулів не сприяє розвитку зайнятості у відсталих та депресивних територіях.

**Список використаних джерел**

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Альпина Диджитал, 2016. 947 с.

2. Сидорова Я. Державна політика розвитку кластерів як складова частина формування інноваційної моделі сільського господарства: аграрно-правовий погляд. Аграрне право. 2017. №2. С. 115–120.

3. Антонюк Г. Кластери як ключ до розвитку сільського господарства. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile/3613.pdf>.

4. Вишнякова І.В. Досвід становлення та розвитку кластерів в окремих країнах Північної, Східної і Центральної Європи. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 1(9), С. 184–19.

5. The Global Competitiveness Report. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

6. Силиконова долина: история возникновения и роль в инновационном развитии. URL: <https://patent.km.ua/rus/articles/i355>

7. Мировой опыт эффективного развития производственных кластеров.

8. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2010-study/mirovoj-opyt-effektivnogo-razvitiya-proizvodstvennykh-klasterov/>

9. Сахно Т.В., Волкова Н.Н. (2016) Индустриальные кластеры США. URL: [https://www.researchgate.net/publication/299506014-Industrialnye\\_klastery\\_SSA](https://www.researchgate.net/publication/299506014-Industrialnye_klastery_SSA)

10. Промислові райони. URL: [istat.it](http://istat.it)

11. Досягнення Китаю за 40 років політики реформ і відкритості. URL: <https://aucc.org.ua/dosyagnennya-kitayu-za-40-rokiv-politiki-reform-i-vidkritosti/>

12. Изотов Д.А. Специфика кластерных структур в китайской экономике. URL: [regionalistica.org](http://regionalistica.org) 2015 Том 2 № 3. С.18–38

13. Корнейко О.В., Пестерева А.В. Опыт развития специальных экономических зон и промышленных кластеров в Китае. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-v-organizatsii-svobodnyh-ekonomicheskikh-zon>

14. Ибраимова А. Разработка содержания карт агропромышленных кластеров Республики Узбекистан. Экономика и социум. 2023. №5(108). URL: [www.iupr.ru](http://www.iupr.ru)

15. Хлопково-текстильные кластеры Узбекистана получают новые льготы. URL: <https://fergana.media/news/123594/>

16. Хлопково-текстильные кластеры в Узбекистане: оценка и прогноз. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/527551601272645417/pdf/Policy-Dialogue-on-Agriculture-Modernization-in-Uzbekistan-Cotton-Textile-Clusters-in-Uzbekistan-Status-and-Outlook.pdf>

17. Абдуллаева М.Н. Особенности формирования кластеров в производственной деятельности предприятий металлургической отрасли Узбекистана. URL: <https://www.slideshare.net/DmitryRUS/ss-9602728> стаття кластери в металургії

18. Концепція розвитку бавовняної галузі на 2017–2021 роки. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/kyr159550.pdf>

19. Постанова Кабінету Міністрів Киргизської Республіки від 29 квітня 2023 року № 231 Про впровадження кластерної політики в Киргизькій Республіці. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38361386&pos=3;-70#pos=3;-70](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38361386&pos=3;-70#pos=3;-70)

20. Інформація про податкові пільги в Киргизькій Республіці. URL: [mfa.gov.kg](http://mfa.gov.kg)

### References

- Porter M. (2016) International competition. Competitive advantages of countries. Alpina Digital. 947 p.
- Sydorova Ya. (2017) The state policy of cluster development as an integral part of the formation of an innovative model of agriculture: an agrarian and legal perspective. Agrarian law. No. 2. P. 115–120.
- Antonyuk H. (2011) Clusters as a key to the development of agriculture. URL: <http://socrates.vsu.org/repository/getfile/3613.pdf>.
- Vyshnyakova I.V. (2011) Experience of formation and development of clusters in some countries of Northern, Eastern and Central Europe. Bulletin of Zaporizhzhya National University. No. 1(9), pp. 184–19.
- The Global Competitiveness Report. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)
- Silicon Valley: history of emergence and role in innovative development. URL: <https://patent.km.ua/rus/articles/i355>
- World experience of effective development of production clusters. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2010-study/mirovoj-opyt-effektivnogo-razvitiya-proizvodstvennykh-klastero/>
- Sakhno T.V., Volkova N.N. (2016) Industrial clusters of the USA. URL: [https://www.researchgate.net/publication/299506014\\_Industrialnye\\_klastery\\_SSA](https://www.researchgate.net/publication/299506014_Industrialnye_klastery_SSA)
- Industrial areas. URL: [stat.it](http://stat.it)
- Achievements of China over 40 years of reform and openness policy. URL: <https://aucc.org.ua/dosyagnennya-kitayu-za-40-rokiv-politiki-reform-i-vidkритosti/>
- Izotov D.A. (2015) The specifics of clusters structures in the Chinese economy. URL: [Regionalistica.org](http://Regionalistica.org) Volume 2 No. 3. P.18–38
- Korneyko O.V., Pestereva A.V. Experience in the development of special economic zones and industrial clusters in China. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-v-organizatsii-svobodnyh-ekonomicheskikh-zon>
- Ibraimova A. (2023) Development of the content of maps of agro-industrial clusters of the Republic of Uzbekistan. Economy and society. No. 5(108). URL: [www.iupr.ru](http://www.iupr.ru)
- Cotton and textile clusters of Uzbekistan will receive new benefits. URL: <https://fergana.media/news/123594/>
- Cotton and textile clusters in Uzbekistan: assessment and forecast. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/527551601272645417/pdf/Policy-Dialogue-on-Agriculture-Modernization-in-Uzbekistan-Cotton-Textile-Clusters-in-Uzbekistan-Status-and-Outlook.pdf>
- Abdullaeva M.N. Peculiarities of the formation of clusters in the production activity of enterprises of the metallurgical industry of Uzbekistan. URL: <https://www.slideshare.net/DmitryRUS/ss-9602728> article clusters in metallurgy
- Concept of cotton industry development for 2017–2021. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/kyr159550.pdf>
- Resolution of the Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic dated April 29, 2023 No. 231 On the implementation of cluster policy in the Kyrgyz Republic. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38361386&pos=3;-70#pos=3;-70](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38361386&pos=3;-70#pos=3;-70)
- Information on tax benefits in the Kyrgyz Republic. URL: [mfa.gov.kg](http://mfa.gov.kg)

### Дані про авторів

#### **Марченко Валентина Миколаївна,**

д. е. н., професор кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

e-mail: [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

ORCID [0000-0002-4756-3703](https://orcid.org/0000-0002-4756-3703)

#### **Колесник Максим Віталійович,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету

e-mail: [maks.vit.koles@gmail.com](mailto:maks.vit.koles@gmail.com)

ORCID [0000-0003-0814-4220](https://orcid.org/0000-0003-0814-4220)

#### **Остапенко Тетяна Геннадіївна,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету

e-mail: [ostapenco@ukr.net](mailto:ostapenco@ukr.net)

ORCID [0000-0003-2032-1365](https://orcid.org/0000-0003-2032-1365)

### Data about the authors

#### **Valentyna Marchenko,**

Doctor of Economic Sciences, Professor Department of Economics and Entrepreneurship of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

e-mail: [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ***Maksym Kolesnyk,***

PhD in Economics, Associate professor of Department  
of Management of Foreign Economic Activity of  
Enterprises of National Aviation University  
e-mail : maks.vit.koles@gmail.com

### ***Tetiana Ostapenko,***

PhD in Economics, Associate professor of Department  
of Management of Foreign Economic Activity of  
Enterprises of National Aviation University  
e-mail : ostapenco@ukr.net

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 331.522.4:658.012.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8246043>

ШЕДЯКОВ В. Є.

## Гіперіндустріалізація як засіб соціетального управління

**Предмет дослідження** – спектр організаційно–управлінських відносин у ракурсі гіперіндустріалізації.

**Метою написання статті** є вивчення потенціалу гіперіндустріалізації як ефективного напрямку соціетального управління.

**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 гіперіндустріалізації у здійсненні соціетального управління; досліджено модель гіперіндустріалізацію порівняно з акцентуванням продукції сільського господарства, послугами туризму, використанням транзитного положення тощо; виокремлено потенціал єдності об'єктивної та суб'єктивної складових частин гіперіндустріалізації, вивчено можливості організаційно–управлінських відносин у реалізації гіперіндустріалізації.

**Висновки.** Час кардинальних змін передбачає розкошування творчої активності. Для домінування творчого вектору трансформацій необхідним є ретельне врахування глобальних, регіональних та національних умов господарювання. Що, у свою чергу, орієнтує на нову якість балансу стратегії, тактики та оперативи перетворень. Зокрема, виграшною стає стратегія нарощування власних переваг, а не ліквідації відступів від зовнішнього шаблону, стимулювання бажаних змін, а не адміністрування з метою викорчовування уявних недоліків, підвищення різноманітності, а не рабства одноманітності глобальних канонів і штампів.

Забезпечення динаміки розвитку потребує використання як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та процесів, гнучкого залучення контурів самоврядування та координації, відповідного застосування різноякісних зворотних зв'язків у суспільстві. Зокрема, на вістрі стратегічного соціально–економічного маневру суспільства є відповідність завданням сталого розвитку та одне одному, з одного боку, науково–інтелектуального потенціалу, з іншого, – матеріально–технічної бази. Однак, і підготовка високого рівня як науково–інтелектуального потенціалу, так і матеріально–технічної

бази як така – аж ніяк не достатня умова успіху. Важливими є їхня узгодженість, динамізм, розвиток та суспільна затребуваність.

**Ключові слова:** ефективність, економічний суверенітет, гіперіндустріалізація, футуродіагностика, управління.

SHEDYAKOV V. E.

## Hyperindustrialization as a means of societal management

**The subject of research** is the spectrum of organizational and managerial relations from the point of view of hyperindustrialization.

**The purpose of writing the article** is to study the potential of hyper-industrialization as an effective direction of social management.

**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 hyper-industrialization in the implementation of social management was carried out; the model of hyper-industrialization compared with emphasis on agricultural products, tourism services, use of transit position, etc. was studied; the potential of the unity of the objective and subjective components of hyperindustrialization is outlined, the possibilities of organizational and managerial relations in the implementation of hyperindustrialization are studied.

**Conclusions.** The time of drastic changes involves the unchaining of creative activity. In order to dominate the creative vector of transformations, careful consideration of global, regional and national economic conditions is necessary. Which, in turn, orients to a new quality of the balance of strategy, tactics and operations of transformations? In particular, the strategy of building up one's own advantages, rather than eliminating deviations from the external template, stimulating the desired changes, rather than administering with the aim of uprooting perceived shortcomings, increasing diversity, rather than slavery to the uniformity of global canons and stamps, is a winning strategy.

Ensuring the dynamics of development requires the use of both internal and external factors and processes, the flexible involvement of self-governance and coordination contours, the appropriate use of various feedback loops in society. In particular, at the forefront of the strategic socio–economic manoeuvre of society is the correspondence between the tasks of sustainable development and the scientific and intellectual potential, on the one hand, and the material and technical base, on the other. However, the preparation of a high level of both scientific and intellectual potential and the material and technical base as such is by no means a sufficient condition for success. Their coherence, dynamism, development and social demand are important.

**Key words:** efficiency, economic sovereignty, hyperindustrialization, future–diagnostics,

**Постановка проблеми.** Формування господарського середовища сталого розвитку здійснюється різнорівневе. Створення в глобальному масштабі «багатоповерхової» економіки орієнтує на виважене ставлення до пошуку власної ніши [1–5]. Варіант гіперіндустріалізації акцентує розвиток та реалізацію здібностей кожного з населення та передбачає пріоритетну орієнтацію на концентрацію можливостей на інтелектуальних високотехнологічних циклах та високих технологіях.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теоретико–методологічними основами дослідження є, перш за все, принципіві розробки О. Гастева, А. Гора, А. Грінспена, Дж. Гелбрейта, С. Дзарасова, В. Дрожжинова П. Друкера, В. Єфімова, П. Єщенко, А. Зінов'єва, Дж. Кемпбелла, Є. Капустіна, Б. Кваснюка, П. Керженцева, І. Кузьміна, В. Медведєва, Ф. Михайлова, М. Мосса, В. Немчинова, Є. Режабека, В. Сагатовського, Б. Сандерса, Г. Сельє, П. Сінгера, С. Струмліна, М. Цаголова, В. Черковця, С. Ша-

таліна, В. Шкредова, деякі ідеї Л. Абалкіна, А. Агга, В. Арнольда, Л. Балашової, І. Батховена, В. Букреєва, М. Гефтера, Б. Дегтярьова, Ж. Жако-то, В. Журавльова, Л. Земцової, Г. Кравцова, М. Колесо́ва, Дж. Маккензі, С. Марєєва, В. Павлова, В. Парето, Г. Сорокіна, Т. Хачатурова, Й. Хейзінгі, В. Шаталова, С. Шевченка, В. Шеймана, а також характеристика українських трансформацій І. Акимової, Е. Афоніним, О. Балакіревої, В. Геєцем, Е. Лібанової, В. Лисицьким, В. Сусловим та ін. Отже метою написання статті є вивчення арсеналу можливостей гіперіндустріалізації в ракурсі соціетального управління та шляхів їх найбільш повного політико–економічного використання.

**Вклад основного матеріалу.** Гіперіндустріалізація означає, насамперед, акцентування розвитку нових та новітніх технологій (і культивування відповідних організаційно–економічних відносин), зокрема, – високотехнологічних кластерів без екологічно брудних виробництв. Отже, гіперіндустріалізація як пріоритет високих технологій одночасно передбачає і відмову від екологічно «брудних» виробничих циклів, і промисловий курс створення благодійної для інтелектуальної творчості середовища. Необхідність гіперіндустріалізації підштовхується високим рівнем та швидкістю трансформацій, які притаманні новій епосі, а також ускладненням попередньої динаміки. Можливість гіперіндустріалізації відкривається великим потенціалом, елементами рефлексивної системи управління, і навіть формуванням кластерів нового. Йдеться не про «національні особливості» як такі, що притаманні кожній державі, а про масштаб та рівень раніше досягнутого індустріального розвитку, багатство науково–промислового потенціалу, якість та традиції загальноосвітньої та професійної підготовки кадрів, місце в геополітичній системі витрат і противаг, в тому числі – у балансі глобальної кооперації та міжнародного поділу діяльності. Разом з тим, в умовах гіперконкуренції повернення до створення гармонійного базису, який був би співзвучний та використав можливості та шанси нової епохи, для економіки глибокої стадії переробки при акцентуванні передових техніко–технологічних виробництв потребує не просто комплексних змін, а їхнього високомобільного стану гіперіндустріалізації [6–15]. При цьому гіперіндустріалізація набуває додаткового значення не лише якості політико–економічних пе-

ретворень, а й інструменту системного перетворення господарства та суспільства, створюючи середовище національної економіки, впливаючи на соціально–економічну ефективність і надаючи можливості регулювання національної економіки. Вже очевидно: хаотичні зміни та часткові модернізації не зможуть вплинути на вирішальний вплив і, отже, не забезпечать адекватного рівня суспільства. Окремих прогресивних зрушень зовсім недостатньо, потрібно забезпечення їх системної якості.

Отже, перехід до гіперіндустріалізації наділяє потенціалом соціетального управління. Розвиток організаційно–управлінських відносин виявляється впливовим чинником змін. Зміна епохи передбачає і нову модель у трактуванні минулого, сьогодення та майбутнього. Причому якщо попередні періоди розвитку людства, як правило, могли бути охарактеризовані за домінуючою цивілізацією (або декількома змаганнями), то нині відбувається конкуренція принципово різних моделей організації життєдіяльності. Рух структурування від систем до позасистемної цілісності зі зростанням ролі і морально–духовних, і соціально–психологічних чинників, що ввібрали традиції, історичний досвід, особливості господарювання та розміщення продуктивних сил, місця у суспільному поділі праці – змінило цінність ресурсно–методологічних баз. Ця обставина потребує ретельного врахування в аналітиці, прогностиці та конструктивному впливі. Причому і баланс переваг / недоліків у кожній країні – свій, і характер постглобальності потурає реалізації унікальних балансів стратегії, тактики та оперативного мистецтва у проведенні промислового курсу. Зміна громадських парадигм трансформує вимоги до структур господарювання. Все активніше заявляє про себе процес змін, що передбачають співіснування, перетин та взаємне резонування різних тенденцій та моделей розвитку, серед яких жодна не може претендувати на виняткове значення, що дозволило б без шкоди абстрагуватися від інших. Відповідно, завдання – не у запозиченні десь успішних підходів, а у формуванні та культивуванні своїх, що поєднують фундаментальні та актуальні засади власного культурно–цивілізаційного світу, його суспільства та економіки. Результати застосування ресурсно–методологічних баз соціально–економічної компаративістики та футуро-



## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

діагностики суспільного розвитку переконливо доводять, що культивування різноманітних сфер туризму, сільського господарства, торговельного посередництва тощо, будучи важливими напрямками трансформацій, втім самі по собі не дають можливості забезпечення економічного суверенітету. Існує небезпека перетворення на країну моногалузії, закріплення у структурі економіки спеціалізації на видобутку сировини, що ускладнює не лише прийняття стратегічних рішень у власних інтересах, а й забезпечення прогресивних соціально–демографічних динамік.

Шлях гіперіндустріалізації як антитези системного наростання неоархаїки орієнтує на максимальне просоціальне вивільнення творчої (насамперед – науково–інтелектуальної) активності, що означає об'єктивну необхідність курсу на побудову соціуму, держави та економіки загального блага. Однак створені раніше людством матеріально–технічна база та суспільно–політичні відносини можуть стати підставою як для підвищення соціальних стандартів та злету творчої активності, так і для обриву в неоархаїку – аж до запуску механізму тотального знищення. Виявляє історичну обмеженість економічна раціональність, агресивно самостверджуються ірраціональні логіки. Зокрема, виділення рівня громад може перетворитися і на умову розкриття потенціалу населення, і на додатковий шар бюрократичної корости, або навіть виродитися на безсиле громовідведення від справжніх «господарів життя». Діапазон та пріоритети можливостей та ризиків парадимальних змін, нові грані свободи та необхідності треба освоювати. Запобігання небажаним сценаріям трансформації, пов'язаним з деградацією та занепадом, передбачає широке використання історично напрацьованих форм інтеграції інтересів без поглинання їх частини. Йдеться не про «національні особливості» як такі, що притаманні кожній державі, а про масштаб та рівень раніше досягнутого індустріального розвитку, багатий науково–промисловий потенціал, якість та традиції загальноосвітньої та професійної підготовки кадрів, місці в геополітичній системі здержок і противаг, у тому числі – балансі глобальної кооперації та міжнародного поділу діяльності.

Орієнтація на створення шедеврів: відтворення доіндустріального підходу за умов постіндустріального укладу після всіх хвиль механізації, автоматизації, роботизації тощо. – передбачає

здійснення гіперіндустріалізації. Але вже не лише забезпечення конкурентоспроможності окремої господарської структури, а й стратегічне виживання та розвиток кожного з культурно–цивілізаційних світів у суспільстві знання безпосередньо залежить від долі гіперіндустріалізації, насамперед – від ефективних науково–освітньо–виробничих комплексів. У свою чергу, для використання шансу переходу від моделі «повільне загнивання» до варіантів «розчищення та погіршення з подальшим оздоровленням та розвитком» гіперіндустріалізація формує досить конкретні вимоги щодо техніко–технологічної складової частини і ролей працівників відтворювального циклу, всього суспільства [16–21]. Футуродіагностика показує, що дедалі тісніші зв'язки між виробництвом, наукою та освітою задля забезпечення «ривка до висот майбутнього» роблять неминучим переорієнтацію суспільства на підвищення всебічного забезпечення та соціального престижу освіти.

Вивільнення сутнісних сил людської природи передбачає забезпечення умов, які орієнтують просоціальні розвиток / реалізацію обдарованості кожного у творчості як напрями конкретно–загального розвитку сутнісних сил людини. Суспільство пріоритетно зацікавлене у найповнішому розвитку та використанні творчого потенціалу. Відповідно до загального перебігу речей, що фокусується в період сконцентрованих змін, під впливом співвідношення об'єктивних та суб'єктивних факторів проявляються риси світоустрою: нові та відроджені, закономірні та унікально–специфічні. Необхідною умовою цього є комплексна послідовна демократизація системотворчих відносин праці, власності та управління, для чого потрібна підготовка (зокрема, в освіті та вихованні). Нагромадження ж у техніко–технологічній, соціально–економічній та духовно–моральній площинах критичної маси передумов кардинального розширення кола зайнятих у вільній самодіяльній творчості (насамперед науково–інтелектуальної) потребує адекватних змін у нормативно–правовому регулюванні та господарському механізмі. А перед суспільною педагогічною підсистемою вперше в історії поставило практичне завдання масового формування творців, а отже, виявлення та найбільшого розвитку комплексу обдарованості кожного. Відповідно переналаштовуються провідні ланки етапів

науково–освітньо–виробничих циклів: фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – технічні розробки – виготовлення нової техніки – її поширення та використання, припускаючи формування як сприятливого соціально–економічного середовища, так і інноваційних точок концентрації змін, знаходячи шляхи вирішення протиріччя між об’єктивною потребою у культивуванні творчої обдарованості (насамперед, духовної) та «відтоком мізків» у напрямку найбільш благополучних регіонів ойкумени.

Дія закону нерівномірності історичного розвитку призводить до постійної зміни лідерів розвитку в ойкумені, видозмінюючи уявлення про належне та бажане та загострюючи конфліктність між культурно–цивілізаційними світами і всередині них, що й забезпечує конкуренцію підходів та багатобразю пошуків відповідей на історичні виклики. Розуміння логіки історії неминує призводити до усвідомлення необхідності кардинальних трансформацій. Але їх зміст, завдання, отже, обраний інструментарій, найближчі і подальші наслідки різняться у помітному діапазоні. Як відомо, хаос і криза розширюють коридор можливостей, що звужується під час вироблення оновленого порядку. Отримання, зміцнення та набуття системного характеру імпульсами розвитку в перехідний період передбачає поєднання управлінських інновацій із соціальним досвідом та вітчизняними традиціями. Вироблення комплексної суспільної моделі та програмування висхідної соціальної орбіти потребує пріоритетного забезпечення єдності двох підходів: забезпечення органічних трансформацій на власній основі та встановлення суспільного консенсусу з метою розвитку. Разом про те, ситуація форсованих змін багатьох складових середовища господарювання змушує маневрувати самоврядними силами економіки, потенціалом свідомого рефлексивного регулювання, що потребує складного інформаційного підкріплення. Відмова ж від своїх стратегій прирікає на втрату суб’єктності та перетворення на об’єкт стратегій чужих, отже, на відчуження від своїх смислів і цінностей та зовнішню експлуатацію, а отже, пов’язаний із деградацією поведінкових стереотипів. Умови «стабільної нестабільності» підвищують вимоги до свободи і відповідальності людей та посилюють вплив народних традицій, вітчизняного досвіду і соціальної спадщини.

Промислова політика гіперіндустріалізації, яка б забезпечила перехід до висхідної орбіти перетворень, вимагає врахування в організаційній культурі провідних особливостей як наступаючої епохи, так і періоду форсованих змін. З одного боку, проступають обриси нових горизонтів соціоекономічного синтезу (що призводить до появи визначень «суспільства знання», «пізнає суспільства», «нової економіки» та інших.), але, з іншого, – зберігаються багато прикмет модерного і традиційного укладів. Діють і процеси глобалізації, що перемешують працівників різних організаційних звичок та трудових культур, проходить і відокремлення груп за ознаками релігійними, етнічними та ін. Оскільки йдеться про організаційно–управлінське вміння органічно комбінувати абсолютно різнорідні елементи в соціокультурній та політико–економічній основі суспільної безпеки та розвитку, то і коло його проявів як умова закономірного успіху народу затребуване у вкрай широкому діапазоні [1–5]. Серед найбільш ефективних організаційних форм гіперіндустріалізації – науково–освітньо–виробничі структури (споріднені відомим науково–виробничим об’єднанням) та різноманітні територіальні кластери. Так, розвиток країн та підйом їх економік, як правило, здійснюється з опорою на певні точки розвитку: кластери, опорні регіони, провідні концерни, промислові групи і так далі. Вони створюють «ланцюгову реакцію» та «витягують» інших.

### Висновки

В умовах переходу до нової суспільної парадигми забезпечення високої соціально–економічної ефективності національної економіки та зміцнення економічного суверенітету потребує кардинальної зміни техніко–технологічної та організаційно–управлінської основи виробництва. Це вимагає концентрації можливостей у «точках прориву», що здійснюється процесами гіперіндустріалізації, яка є продуктивною стратегією проведення перетворень. Для забезпечення прогресивних структурних трансформацій необхідно і забезпечувати розвиток, і проводити підйом життєвих стандартів, і підтверджувати іміджеву привабливість країни, що базується зовсім не на шароварщині далекого минулого, не на буколічному оспівуванні сільської ідилії, а на атрибутиці XXI століття – потужному науково–освітньому комплексі стимулах розвитку та активізації на–

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

уково–інтелектуального потенціалу. Чинником суспільних трансформацій є не володіння потенціалом, а міра його використання. Відповідно, вирашною стає стратегія нарощування власних переваг, а не ліквідації відступів від зовнішнього шаблону, стимулювання бажаних змін, а не адміністрування з метою викорчовування уявних недоліків, підвищення різноманітності, а не рабського проходження одноманітності глобальних канонів і штампів. Перехідний період – час активного освоєння, вирощування та добудови нових рис у світорозуміння, навичках, поведінці, організації тощо. Забезпечення динаміки розвитку потребує використання як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та процесів, гнучкого залучення контурів самоврядування та координації, відповідного застосування різноякісних зворотних зв'язків у суспільстві. Зокрема, на вістрі стратегічного соціально–економічного маневру суспільства знаходяться, з одного боку, науково–інтелектуальний потенціал, з іншого – матеріально–технічна база. Таким чином, підготовка та концентрація на пріоритетних напрямках розвитку об'єктивного та суб'єктивного потенціалів гіперіндустріалізації – необхідна умова успіху її проведення. Проте, забезпечення як високого рівня науково–інтелектуального потенціалу, і наявність передумов лише на рівні матеріально–технічної бази власними силами для бажаного результату зовсім не достатні. Безумовно важливими є їхня узгодженість, динамізм, розвиток та суспільна затребуваність, соціальний попит.

### Список використаних джерел

1. Galbraith J.K. *Economics & the Public Purpose*. Boston: Meridian, 1988. 321 p.
2. *Development and the Next Generation: World Development Report – 2007* / The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Wash., 2006. 317 p.
3. Медведев В.А. *Устойчивое развитие общества: модели, стратегия*. М.: Академия, 2010. 312 с.
4. Шедяков В.Е. *Формирование экономического суверенитета страны в условиях перехода к обществу знаний на основе развития научно–интеллектуального потенциала и материально–технической базы*. Вісник Одеського національного ун–ту. 2018. Т. 23. Економіка. Вип. 8 (73). С. 8–13.
5. Shedyakov V. *Future–diagnostics: real sovereignty and political–economic efficiency. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations* / ed. by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Inst. of Econ. of the Latvian Acad. of Sciences, 2021. P. 37–48.
6. Sakaiya T. *The Knowledge–Value Revolution or a History of the Future*. Tokyo; N.Y.: Kodansha America, 1991. 379 p.
7. Shedyakov V. *Organization of scientific creativity in the strategy of hyperindustrialization. Development of scientific, technological and innovation space in Ukraine and EU countries*. Riga: Baltija Publishing, 2021. P. 77–99. DOI: <https://doi.org/10.30525/978–9934–26–151–0–21>
8. Shedyakov V.E. *Strategies and traps of thinking: «integracion» = integration + union (rational choice and value–sense complexes in post–globality)*. Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of IV Intern. Scient. & Pract. Conf. Boston, 2023. P. 241–245. DOI: 10.36074/logos–26.05.2023.070
9. Шедяков В.Е. *Гипериндустриализация – условие суверенитета. The current state of development of world science: characteristics and features*: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Lisbon, 2021. Vol. 1 P. 8–12. DOI: 10.36074/scientia–04.06.2021
10. Шедяков В.Е. *Гипериндустриализация в обеспечении нового технологического уклада: адекватность системы общественных отношений*. Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives: Proceed. of IV Intern. Scient. and Theor. Conf. Vilnius, 2022. P. 51–55. DOI: 10.36074/scientia–11.11.2022
11. Шедяков В.Е. *Научно–образовательно–производственные кластеры в стратегии гипериндустриализация. The driving force of science and trends in its development*: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry, 2021. Vol. 1. P. 9–13. DOI: 10.36074/scientia–20.09.2021
12. Шедяков В.Е. *Кластеры как локомотивы социально–экономического развития. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects* / ed. by S. Smerichevska. Poznan: WSPiA, 2020. P. 129–143.
13. Шедяков В.Е. *Мозговые центры как драйверы в подготовке и осуществлении стратегии перемен. Суспільні науки: історія, сучасність, майбутнє: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. К., 2018. С. 35–41.*
14. Шедяков В.Е. *Экологическая устойчивость развития в стратегии гипериндустриализация. Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation*: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Pisa, 2021. Vol. 1. P. 87–91. DOI: 10.36074/scientia–03.09.2021

15. Шедяков В. Экологически чистые воспроизводство и продукт в культивировании нового общественного уклада. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience / scient. ed. and project dir. A. Jankovska. Riga: Baltija Publishing, 2021. P. 286–306. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-049-0-13>

16. Добрава Т.Г. Відтворення індустріального потенціалу – стратегічне завдання економічної політики України. Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матер. Міжнар.наук.–практ. конф. Одеса, 2017. С. 24–27.

17. Ніколаєв Ю.О. Формування регіональної промислової політики, як імператив модернізації економіки України: теорія, методологія, практика. Одеса: Друкарський дім, 2011. 316 с.

18. Shedyakov V. Strategy of changes: challenges, measurements, priorities. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension / ed. by M. Bezpartochnyi. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 2019. Vol. 2. P. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11839233.v1>

19. 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>

20. Shedyakov V. Catharsis and socio-economic development: actualization of opportunities. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime / ed. by D. Nascimento, G. Starchenko. Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. P. 234–242. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-03-01>

21. Shedyakov V. Consolidation without suppression of alternatives: recourse and methodological bases of management. Transformation of economy, finance and management in modern conditions / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce – Riga: Baltija Publishing, 2022. P. 236–256. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-220>

## References

1. Galbraith, J.K. (1988). *Economics & the Public Purpose*. Boston: Meridian.

2. *Development and the Next Generation: World Development Report – 2007 (2006)*. / The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Wash.

3. Medvedev, V.A. (2010). *Ustoychivoye razvitiye obshchestva: modeli, strategiya*. [Sustainable development of society: models, strategy]. Moskva: Akademiya.

4. Shedyakov, V.E. (2018). *Formirovaniye ekonomicheskogo suvereniteta strany v usloviyah perehoda k obshchestvu znaniy na osnove razvitiya nauchno-intellektual'nogo potentsiala i material'no-tekhnicheskoi bazy*. [Formation of the country's economic sovereignty in the context of the transition to a knowledge society based on the development of scientific and intellectual potential and material and technical base]. (in Russian) *Visnyk Odes'koho natsional'noho un-tu*. (23), ekonomika, (8 / 73), 8–13

5. Shedyakov, V. (2021). *Future-diagnostics: real sovereignty and political-economic efficiency. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations* / Bezpartochnyi, M., Riashchenko, V., Linde, N. (eds.). Riga: Inst. of Econ. of the Latvian Acad. of Sciences, 37–48.

6. Sakaiya, T. (1991). *The Knowledge-Value Revolution or a History of the Future*. Tokyo; New York: Kodansha America.

7. Shedyakov, V. (2021). *Organization of scientific creativity in the strategy of hyperindustrialization. Development of scientific, technological and innovation space in Ukraine and EU countries*. Riga: Baltija Publishing, 77–99. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-151-0-21>

8. Shedyakov, V.E. (2023). *Strategies and traps of thinking: «integration» = integration + union (rational choice and value-sense complexes in post-globality). Scientific practice: modern and classical research methods*: Proceed. of IV Intern. Scient. & Pract. Conf. Boston, 241–245. DOI: [10.36074/logos-26.05.2023.070](https://doi.org/10.36074/logos-26.05.2023.070)

9. Shedyakov, V.E. (2021). *Giperindustrializatsiya – usloviye suvereniteta* [Hyperindustrialization is a condition of sovereignty]. (in Russian). *The current state of development of world science: characteristics and features*: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Lisbon, (1), 8–12. DOI: [10.36074/scientia-04.06.2021](https://doi.org/10.36074/scientia-04.06.2021)

10. Shedyakov, V.E. (2022). *Giperindustrializatsiya v obespechenii novogo tehnologicheskogo uklada: adekvatnost' sistemy obshchestvennykh otnoshenii*. [Hyperindustrialization in providing a new technological order: the adequacy of the system of social relations]. (in Russian). *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives*: Proceed. of IV Intern. Scient. and Theor. Conf. Vilnius, 51–55. DOI: [10.36074/scientia-11.11.2022](https://doi.org/10.36074/scientia-11.11.2022)

11. Shedyakov, V.E. (2021). *Nauchno-obrazovatel'no-proizvodstvennyye klasteriy v strategii giperindustrial-*

izatsiya. [Scientific, educational and industrial clusters in the hyperindustrialization' strategy]. (in Russian) The driving force of science and trends in its development: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry, (1), 9–13. DOI: 10.36074/scientia–20.09.2021

12. Shedyakov, V.E. (2020). Klastery kak lokomotivy sotsial'no–ekonomicheskogo razvitiya [Clusters as locomotives of social and economic development]. (in Russian) Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects / Smerichevska, S. (ed.). Poznan: WSPIA, 129–143.

13. Shedyakov, V.E. (2018). Mozgovye tsentry kak draivery v podgotovke i osushchestvlenii strategii perezmen. [Think tanks as drivers in preparing and implementing change strategies]. (in Russian) Suspil'ni nauky: istoriya, suchasnist', maybutne: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Kyiv, 35–41.

14. Shedyakov, V.E. (2021). [Environmental sustainability of development in the strategy of hyperindustrialization]. (in Russian) Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Pisa, (1), 87–91. DOI: 10.36074/scientia–03.09.2021

15. Shedyakov, V. (2021). Ekologicheskii chistyie vosproizvodstvo i produkt v kultivirovani novogo obshchestvennogo uklada. [Environmentally friendly reproduction and product in the cultivation of a new social order]. (in Russian) Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience / Jankovska, A. (scient. ed. and project dir.). Riga: Baltija Publishing, 286–306. DOI: <https://doi.org/10.30525/978–9934–26–049–0–13>

16. Dobrova, T.G. (2017). Vidtvorenniya industrial'noho potentsialu – stratehichne zavdannya ekonomichnoyi polityky Ukrayiny. [Reproduction of industrial potential is a strategic task of the economic policy of Ukraine]. Stratehichni oriyentyry rozvytku ekonomiky Ukrayiny: Mater. Mizhnar.nauk.–prakt. konf. Odesa, 24–27. (in Ukrainian)

17. Nikolaev, YU.O. (2011). Formuvannya rehional'noyi promyslovyi polityky, yak imperatyv modernizatsiyi ekonomiky Ukrayiny: teoriya, metodolohiya, praktyka. [The formation of regional industrial policy as an imperative

for the modernization of the economy of Ukraine: theory, methodology, practice]. Odesa: Drukars'kyi dim, 316 s. (in Ukrainian)

18. Shedyakov, V. (2019). Strategy of changes: challenges, measurements, priorities. Strategies for sustainable socio–economic development and mechanisms their implementation in the global dimension / Bezpartochnyi, M. (ed.). Sofia: St. Grigorii Bogoslov, (2), 51–62. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11839233.v1>

19. 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, (1), 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/978–9934–26–191–6–12>

20. Shedyakov, V. (2022). Catharsis and socio–economic development: actualization of opportunities. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime / Nascimento, D., Starchenko, G. (eds.). Coimbra – Chernihiv: REICST, 234–242. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph–02–2022–03–01>

21. Shedyakov, V. (2022). Consolidation without suppression of alternatives: recourse and methodological bases of management. Transformation of economy, finance and management in modern conditions / Pawlik, A., Shaposhnykov, K. (ed.). Kielce – Riga: Baltija Publishing, P. 236–256. DOI <https://doi.org/10.30525/978–9934–26–220>

#### Дані про автора

**Шедяков Володимир Євгенович,**

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

ORCID 0000–0003–2779–3736

e–mail: shedyakov1@gmail.com

#### Data about the author

**Vladimir Shedyakov,**

Doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e–mail: shedyakov1@gmail.com

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

КОЛОДІЙЧУК А. В. Спарклайн основних міжнародних економічних процесів ІКТ-індустрії в Україні.....	5
---	---

## Інноваційно-інвестиційна політика

ШАЦЬКА З. Я., КОГУТ А. Л. Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації.....	12
ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М., БУЧНЄВ М. М., САФРОНСЬКА І. М., УСТИК Д. В. Управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції.....	17
ЖИВКО З. Б., ОРЛОВА-КУРИЛОВА О. В., ТУРОВА Л. Л., ГРИЦЕНКО В. С. Діагностика економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів.....	25

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

РАДІОНОВА Н. Й., ТАРАСЕНКО О. С. Основні проблеми та тенденції розвитку вищої освіти України.....	33
МОЛНАР О. С., СВИЦО З. З., ШТЕФАНЕЦЬ Н. В. Діагностика процесу стратегічного маркетингового управління збутом підприємств.....	41
ГЕРЗАНИЧ В. М., МІЦА В. В., ТАРАСЕНКО М. І. Стратегічний STP-маркетинг у збутовій діяльності підприємства.....	46
ГРИНЧУК Ю. С., МАРТИН О. М., ЖИВКО О. В., БАШМАКОВ М. С. Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей.....	50
МАКАРЕНКО Н. О., ГУМЕННИЙ М. О., ІВЧЕНКО А. В. Технології менеджменту у формуванні конкурентних переваг логістичних систем аграрних підприємств.....	58
УСТИК Т. В., МІЩЕНКО М. І., КОВАЛЕНКО Н. В., ІЩЕЙКІН Т. Є. Моделювання управлінських і маркетингових рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації.....	66
БАРНА М. Ю., МЕЛЬНИК І. М., ТУЧКОВСЬКА І. І., ТКАЧЕНКО В. І. Формування системи кадрової безпеки на підприємствах агротуризму.....	74
ОЛЬШАНСЬКИЙ О. В., САМБОРСЬКА О. Ю., БІЛІНСЬКА О. П., ЛУЦЕНКО О. І. Еколого-економічний механізм ресурсозбереження на підприємствах в проектах посилення економічної та продовольчої безпеки: ефективність управлінських рішень.....	82
МАРЧЕНКО В. М., КОЛЕСНИК М. В., ОСТАПЕНКО Т. Г. Світовий досвід реалізації державних організаційно-економічних підходів до розвитку сучасних процесів кластерізації.....	91

## Соціально-трудова проблеми

ШЕДЯКОВ В. Є. Гіперіндустріалізація як засіб соціетального управління.....	102
--	-----

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

KOLODIYCHUK A. V. Sparkline of the main international economic processes of the ICT industry in Ukraine .....	5
---	---

## **Innovation and investment policy**

SHATSKA Z. Ya., KOGUT A. L. Innovative renewal of the industrial complex of Ukraine on the basis of the smart specialization strategy .....	12
SHYMANOVSKA-DIANYCH L. M., BUCHNIEV M. M., SAFRONSKA I. M., USTIK D. V. Management of the image of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of globalization, personnel threats and increased economic competition .....	17
ZHYVKO Z. B., ORLOVA-KURILOVA O. V., TUROVA L. L., GRycENKO V. S. Diagnostics of the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of change management and ensuring the efficiency of business processes .....	25

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

RADIONOVA N. Y., TARASENKO O. S. Main problems and trends of the higher education's development in Ukraine .....	33
MOLNAR O. S., SVYSHCHO Z. Z., SHTEFANETS' N. V. Diagnostics of the process of strategic marketing management of enterprise sales .....	41
HERZANYCH V. M., MITSA V. V., TARASENKO M. I. Strategic STP-marketing in the enterprise's sales activities.....	46
GRYNCHUK Yu. S., MARTYN O. M., ZHYVKO O. V., BASHMAKOV M. S. Adaptive approaches in the security management of the competitiveness of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of an unstable business environment and the development of leadership competencies.....	50
MAKARENKO N. O., HUMENNYI M. O., IVCHENKO A. V. Management technologies in the formation of competitive advantages of logistics systems of agricultural enterprises .....	58
USTIK T. V., MISHCHENKO M. I., KOVALENKO N. V., ISHCHEJKIN T. Ye. Modeling of management and marketing solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in conditions of digitalization.....	66
BARNA M. Yu., MELNYK I. M., TUCHKOVSKA I. I., TKACHENKO V. I. Formation of personnel security system at agritourism enterprises.....	74
OLSHANSKYI O. V., SAMBORSKA, O. Yu., BILINSKA O. P., LUTSENKO, O. I. The ecological and economic mechanism of resource conservation at enterprises in projects to strengthen economic and food security: the effectiveness of management decisions .....	82
MARCHENKO V. M., KOLESNYK M. V., OSTAPENKO T. G. World experience in carrying out state organizational and economic approaches to the development of modern clustering processes.....	91

## **Social-labor problems**

SHEDYAKOV V. E. Hyperindustrialization as a means of societal management .....	102
--	-----

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.

2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.

3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:

Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;

– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;

– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);

– *постановка проблеми* у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;

– *аналіз останніх досліджень і публікацій*, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

– *формування цілей статті* (постановка завдання);

– *виклад основного матеріалу дослідження* з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

– *висновки з даного дослідження* і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;

– *список використаних джерел* (українською та англійською мовами).

4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.

5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.

6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).

7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.

8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.

9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.

10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.

11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.

12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді. Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.

13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.

14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.

15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія



# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№6 (265) 2023 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 27.06.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 13,37.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

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

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.6 (265) 2023**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 27.06.2023.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 13,37.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)