

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№3 (262)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 3 (262). – К., 2023. – 111 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №3 від 31.03.2023 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  
№3 (262)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 3 (262). K., 2023. – 111 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**  
Protocol No. 3 dated March 31, 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

---

UDC 336

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963869>

DMYTREVYCH D. M.

RUSINA Yu. O.

## Investment activities of FUIB bank as an element of ensuring stable economic growth of the banking system of Ukraine in wartime conditions

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of the investment activity of the commercial bank FUIB as an element of ensuring stable economic growth of the banking system of Ukraine in wartime conditions.

**The aim of the research** is to determine the current state and strategic tasks for supporting the investment activities of the commercial bank FUIB.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of researching the investment activity of banks were used.

**Results of the investigation.** Because of writing the article, it was established that ensuring economic growth and sustainable development of the state could be ensured only with the support of its financial sector and the restoration of investment activities of all stakeholders of the investment process with the effective use of investment resources. It has been proven that with the onset of full-scale war, commercial banks continue to act as the main intermediary between financial resources and investment requests of clients. It was determined that among the main powerful banks of Ukraine remains the First Ukrainian International Bank (FUIB), which is the largest Ukrainian universal bank with private capital, whose activities have not stopped even in the most difficult times since the beginning of February 24, 2022. It is proven that with the beginning of the war in Ukraine, the commercial bank FUIB immediately oriented its strategic activities with an emphasis on daily risk discussion and quick decision-making to support its clients, which could not but affect the general stabilization of investment activities as part of ensuring the stability of the banking system of Ukraine in the conditions wartime

**Scope of the results.** Finance, Banking, Economy, Investment, Insurance.

**Conclusions.** It has been proven that the main goal of the FUIB bank in the perspective of 2024–2025 remains to strengthen the efficiency of investment activity, increase net profit and improve the quality of the credit and investment portfolio. Thus, the key principles of sustainable development and support of the investment activity of the FUIB bank as an element of ensuring stable economic growth of the banking system of Ukraine in wartime conditions are recommended to include: systemic activity; efficiency

of investment activities; respect for the interests of investors, clients and stakeholders in general; ensuring decent and safe working conditions; improving the quality of life in the regions of presence. It was determined that in 2020, FUIB Bank's investments in business modernization amounted to over UAH 404 million, and social investments in improving the safety of employees and their development, improving the quality of the bank's products and services, developing the business environment and increasing the financial literacy of the population, support of the medical system amounted to over 93 million hryvnias. For 2020, the FUIB transferred almost UAH 1,8 billion in taxes to the budget.

**Keywords:** investment activity, commercial bank, stable development, economic growth, banking system.

ДМИТРЕВИЧ Д. М.

РУСІНА Ю. О.

## Інвестиційна діяльність банку ПУМБ як елемент забезпечення стабільного економічного зростання банківської системи України в умовах воєнного часу

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти інвестиційної діяльності комерційного банку ПУМБ як елемента забезпечення стабільного економічного зростання банківської системи України в умовах воєнного часу.

**Метою дослідження** є визначення сучасного стану та стратегічних завдань щодо підтримки інвестиційної діяльності комерційного банку ПУМБ.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження інвестиційної діяльності банків.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що забезпечення економічного зростання та сталий розвиток держави може бути забезпечений лише за підтримки її фінансового сектору та відновлення інвестиційної діяльності усіх стейкхолдерів інвестиційного процесу при ефективному використанні інвестиційних ресурсів. Доведено, що з початком повномасштабної війни комерційні банки продовжують виконувати функції головного посередника між фінансовими ресурсами та інвестиційними запитами клієнтів. Визначено, що серед основних потужних банків України залишається Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ), який є найбільшим українським універсальним банком із приватним капіталом, діяльність якого не зупинялась навіть у найважчі часи з початку 24 лютого 2022р. Доведено, що з початком війни в Україні комерційний банк ПУМБ одразу зорієнтував свою стратегічну діяльність з акцентом на щоденне обговорення ризиків та швидке прийняття рішень для підтримки своїх клієнтів, що не могло не вплинути на загальну стабілізацію інвестиційної діяльності як частини забезпечення стабільності банківської системи України в умовах воєнного часу.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси, банківська справа, економіка, інвестування, страхування.

**Висновки.** Доведено, що головною метою банку ПУМБ в перспективі на 2024–2025 рр. залишається посилення ефективності інвестиційної діяльності, збільшення чистого прибутку та підвищення якості кредитно-інвестиційного портфеля. Так, до ключових принципів стійкого розвитку та підтримки інвестиційної діяльності банку ПУМБ як елемента забезпечення стабільного економічного зростання банківської системи України в умовах воєнного часу рекомендовано віднести: системну діяльність; ефективність інвестиційної діяльності; повагу до інтересів інвесторів, клієнтів та стейкхолдерів в цілому; забезпечення гідних та безпечних умов праці; підвищення якості життя в регіонах присутності. Визначено, що у 2020 р. інвестиції банку ПУМБ в модернізацію бізнесу склали понад 404 млн. грн., а соціальні інвестиції в підвищення безпеки праці співробітників і їх розвиток, покращення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності населення, підтримку медичної системи склали понад 93 млн гривень. За 2020 рік ПУМБ перерахував у бюджет майже 1,8 млрд грн податків.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, комерційний банк, стабільний розвиток, економічне зростання, банківська система.

**Formulation of the problem.** Ensuring economic growth and sustainable development of the state can be ensured only with the support of its financial sector and the restoration of investment activities of all stakeholders of the investment process with the effective use of investment resources. With the outbreak of full-scale war, commercial banks continue to act as the main intermediary between financial resources and investment requests of clients. Thus, among the main powerful banks of Ukraine remains the First Ukrainian International Bank (FUIB), which is the largest Ukrainian universal bank with private capital, whose activities have not stopped even in the most difficult times since the beginning of February 24, 2022. With the beginning of the war in Ukraine, the FUIB commercial bank immediately oriented its strategic activities with an emphasis on daily discussion of risks and quick decision-making to support its clients, which could not but affect the general stabilization of investment activities as part of ensuring the stability of the banking system of Ukraine in wartime conditions.

**Analysis of research and publications on the problem.** Actual issues of investment activities of commercial banks have always remained the focus of research by prominent economists, such as: H. Birman, I. Blank, T. Halemina, O. Henova, D. Hladkykh, L. Dolinskyi, Ye. Zhukova, M. Zabashtanskyi, Yu. Zolotopup, O. Kazak, A. Kushchuk, B. Lutsiv, O. Marchenko, Ya. Mirkina, A. Moroz, V. Ohorodnyk, Yu. Onyshchenko, A. Petruk, M. Savluk, D. Chystiakova, S. Cherkasova and others.

**Presenting main material.** In general, the investment activity of the FUIB commercial bank is a mechanism for effective operations in the field of investment activity. The activities of FUIB bank are focused on commercial, retail and investment banking operations. In almost 30 years of operation, the bank has never canceled deposit payments or any other payments. FUIB Bank is included in the NBU's list of systemically important banks of the country. Also, FUIB is one of the 5 banks of Ukraine authorized to store NBU cash reserves [1–4].

Thus, according to the NBU, as of September 1, 2021, the bank is among the TOP 5 banks in terms of the size of the deposit portfolio of individuals. In September 2021, the independent rating agency «Credit-Rating» confirmed the long-term credit rating of FUIB at the uaAAA level. The agency also confirmed the reliability rating of the bank's deposits

at the level of «5» (highest reliability) [15]. In October 2021, the international rating agency Fitch confirmed the rating of FUIB at the level of «stable» [1].

FUIB was included in the «Banks of 2022» rating, organized by the «Financial Club» and the «Legal Practice» publishing house, receiving honors in four nominations. In addition to the victory in the «Corporate Bank» nomination, FUIB was also awarded in the «Profit Bank», «Settlement Bank for Business» and «Retail Savings Bank» nominations. Thus, according to the amount of profit in 2021, FUIB was awarded in the «Profitable Bank» category, and according to the absolute increase in hryvnia deposits of individuals, in the «Retail Savings Bank» category. The bank received the most honors in two corporate nominations: FUIB entered the list of winners of «Corporate Bank» and «Settlement Bank for Business». To determine the market leaders and winners in the calculations, data from the bank statements published by the National Bank as of January 1, 2021 and January 1, 2022 were used. The key indicators were the dynamics of assets, deposit and credit portfolios of individuals and legal entities, as well as the profit of banks [3; 14; 16; 17; 20].

According to the stability rating of banks based on the results of the 4th quarter of 2022, the FUIB bank was among the ten most stable banks of Ukraine (Fig. 1–4).

Bank stability rating from the Ministry of Finance portal is a quarterly assessment of banks' activity based on information from official and open sources. The rating includes banks with portfolios of retail deposits of UAH 1 billion or more. Banks receive points from 1 to 5 depending on indicators that characterize their resistance to stress and loyalty of depositors: the quality of assets, liquidity, possibility of external support, increase in deposits, payment reputation, etc. are taken into account. The rating used data from the official reporting of banks as of January 1, 2023. [10–13].

According to the results of 2020, the credit portfolio of small businesses of FUIB reached UAH 4 billion. At the same time, the total increase, in comparison with last year's figures, amounted to more than UAH 1 billion (43%). During the year, the direction of the state program "Affordable loans 5–7–9" for refinancing current loans at 0%, credit lines for replenishment of working capital, overdraft, factoring and leasing enjoyed the greatest demand among small business clients during the year [7].

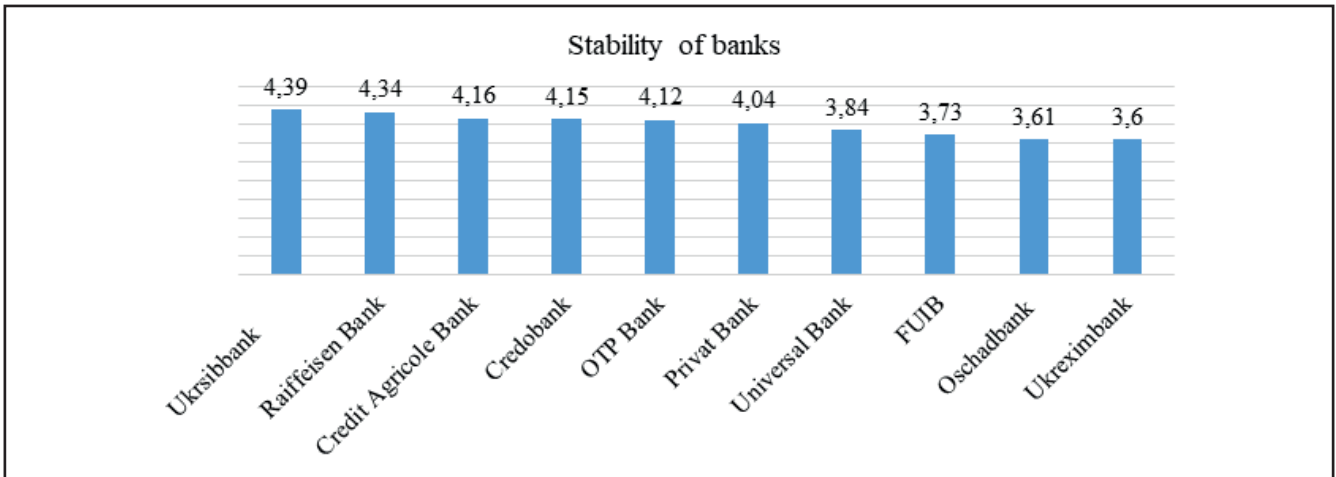


Figure 1. General stability rating of banks based on the results of the 4th quarter of 2022 [4]

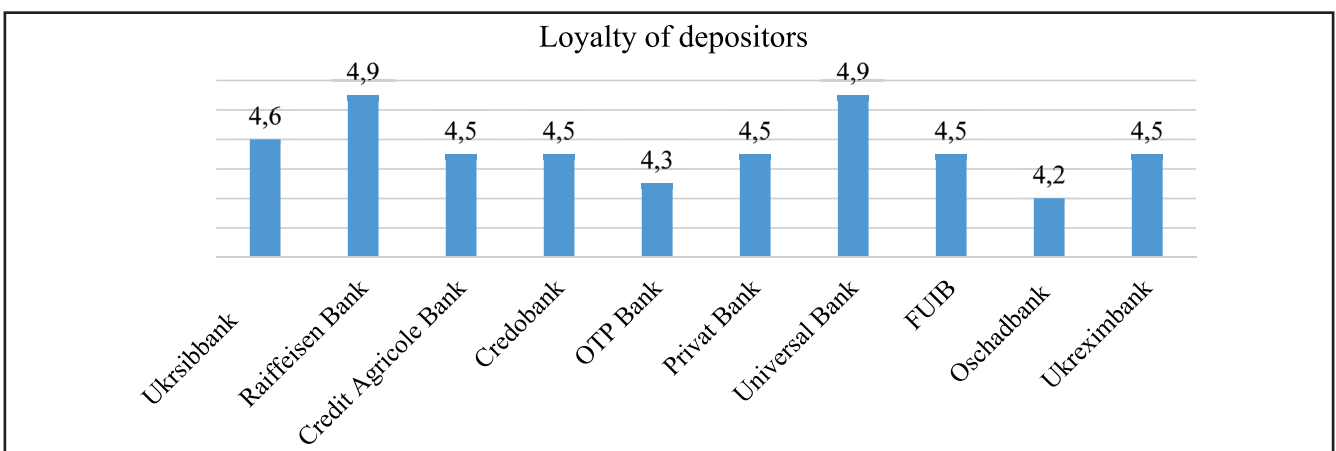


Figure 2. General rating by loyalty of bank depositors based on the results of the 4th quarter of 2022 [4]

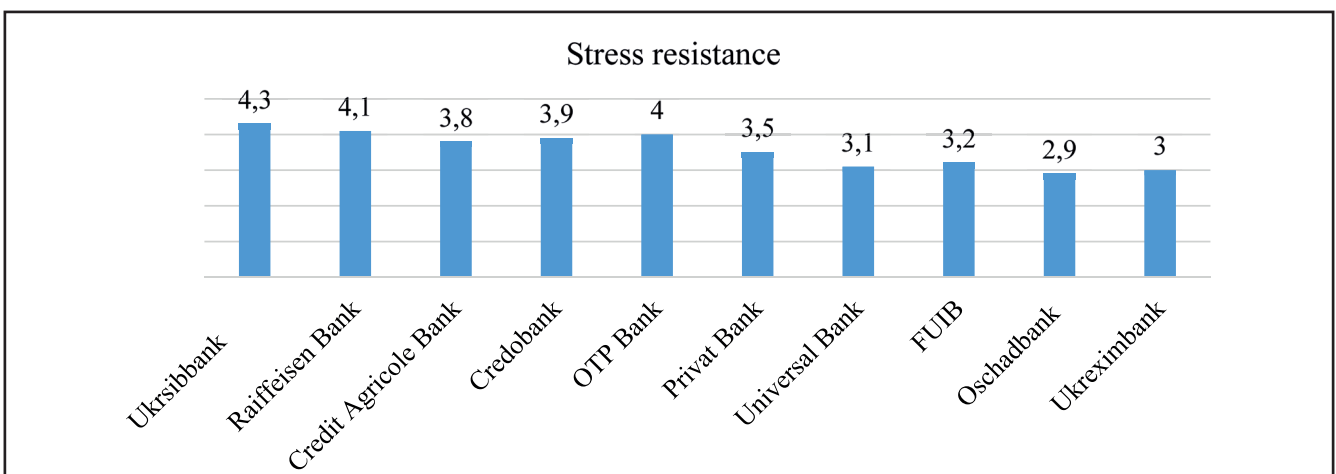
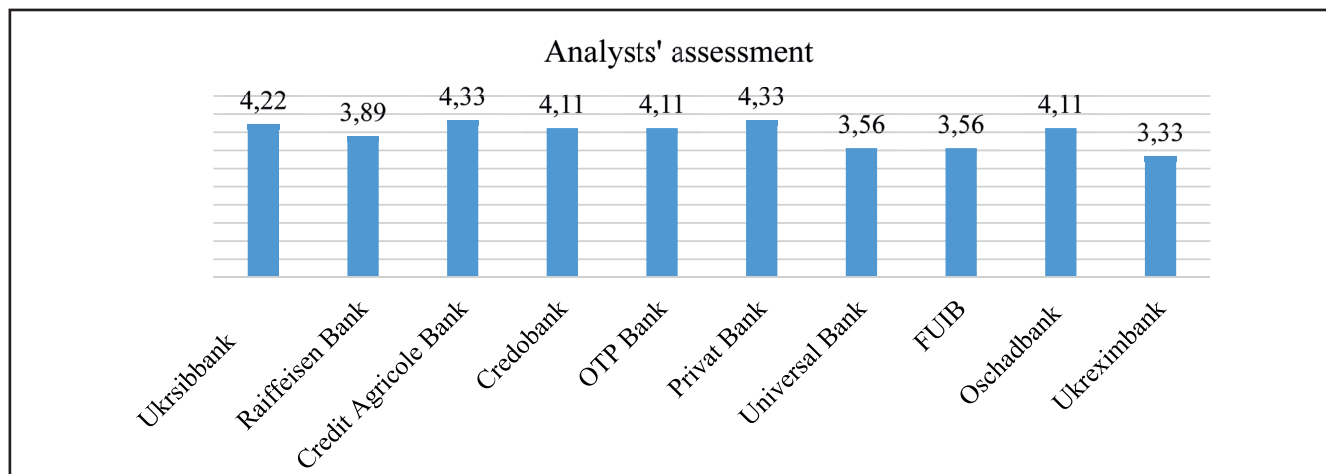


Figure 3. The overall rating of banks' stress resistance based on the results of the 4th quarter of 2022 [4]

In addition, FUIB continues to increase the portfolio of liabilities. Since the beginning of 2021, the portfolio of hryvnia deposits of individuals of FUIB has increased by 22% or +2,168 million UAH, reaching UAH 12,004 billion as of July 22, 2021.

According to official NBU data, in the banking system of Ukraine in general, the deposit portfolio of natural persons in hryvnia increased by 8,1% during January–June 2021, while the increase in the hryvnia deposit portfolio of natural persons of



**Figure 4. The general rating of banks according to the analysts' assessment based on the results of the 4th quarter of 2022 [4]**

FUIB for the same period was 16,9%. Today, hryvnia deposits account for more than 63% of the total deposit portfolio of FUIB's retail clients.

At the same time, for comparison, at the beginning of 2019, this figure was slightly higher than 44%. The structure of the hryvnia deposit portfolio is dominated by the «Income» term deposit – it accounts for more than 70% of the portfolio.

The maximum return on this deposit is up to 10% per annum in hryvnias. The growth of the hryvnia deposit portfolio is due to a number of factors. Wanting to record a higher yield (in conditions of a stable trend of decreasing their yield, which has been ongoing in Ukraine for the second year in a row), existing and new bank clients are opening new deposits specifically in the hryvnia. The most popular combination is a classic term deposit («Income») and a demand deposit («Free»). On average, one retail client of FUIB has 2 active deposits. More than 85% of deposits are extended by clients for a new term [15; 18–20].

In addition, the growth of the hryvnia portfolio of liabilities is influenced by the yield, which is much higher than that of foreign currency deposits. Interest rates on hryvnia deposits at FUIB are: up to 10% per annum for the «Income» deposit, up to 8,5% per annum for the «Cumulative» deposit and up to 5% per annum for the «Free» deposit. While the yield of currency deposits does not exceed 0,1% per annum.

According to NBU data, as of June 1, 2021, FUIB ranks 5th among all banks in Ukraine in terms of the total (in hryvnia equivalent) volume of the deposit portfolio of individuals, and 1st in terms of the

total volume of the deposit portfolio of individuals among banks with private capital. The total portfolio of funds of retail clients of FUIB, which includes balances on time deposits and demand deposits in hryvnias and foreign currencies, as well as balances on current (card) accounts, amounted to UAH 29.143 billion as of June 1, 2021 (in hryvnia equivalent) [1–4].

According to official NBU data, FUIB entered the TOP–5 banks (among 75 banks operating in Ukraine) in terms of retail deposit portfolio growth in national currency in 2020. Therefore, in particular, FUIB took: 5th place – in terms of the growth of the total (demand funds and time deposits) portfolio in hryvnia; 5th place in terms of growth of term deposits of individuals in hryvnia [13].

In 2020, FUIB Bank's investments in business modernization amounted to over UAH 404 million, and social investments – in improving the safety of employees and their development, improving the quality of the bank's products and services, developing the business environment and improving the financial literacy of Ukrainians, supporting the medical system – amounted to over 93 million hryvnias. For 2020, the FUIB transferred almost UAH 1,8 billion in taxes to the budget [18].

### Conclusions

Therefore, the main goal of FUIB bank in the perspective of 2024–2025 remains to strengthen the efficiency of investment activities, increase net profit and improve the quality of the credit and investment portfolio. Thus, among the key principles of sustainable development and support of invest-

ment activities of the FUIB bank as an element of ensuring stable economic growth of the banking system of Ukraine in wartime conditions, it is recommended to include [6]:

System activity (the concept of sustainable development is integrated into the business strategy and is taken into account when planning and implementing all investment projects).

Efficiency of investment activities (work effectively, using modern approaches to attracting and searching for investments, constant improvement of business processes and methods, effective use of investment resources and search for new investors for future development).

Respect the interests of investors, clients and stakeholders in general (respect for interests' leads to strong long-term relations with them based on the principles of decency, honesty, openness and mutual trust).

Ensuring decent and safe working conditions (recognizing employees as the most important asset, ensuring safe working conditions, decent wages and social security).

Increase the quality of life in the regions of presence (investment in improving the quality of life in the regions of presence, promotion of sustainable development of Ukraine).

### Список використаних джерел

1. Fitch підтвердило рейтинги українських держбанків – Фінансовий клуб (finclub.net) <https://finclub.net/ua/news/fitch-pidtvverdylo-reitynhy-ukrainskykhd-erzhbankiv-202208230929.html>

2. Долінський Л. Фінансові важелі активізації кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ в Україні / Л. Долінський, М. Забаштанський // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 3. – С. 321–329.

3. Заяць В. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проектів в Україні / В. В. Заяць, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 106–114.

4. Інформація про ПУМБ, історія банку. URL:<https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/about/>

5. Казак О. О. Управління ризиками інвестиційної діяльності банків України в умовах розвитку інформаційної економіки / О. О. Казак, Д. С. Чистякова. //

Ефективна економіка. – 2021. – № 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_32).

6. Ключові принципи стійкого розвитку (pumb.ua) [https://about.pumb.ua/growth/key\\_principles](https://about.pumb.ua/growth/key_principles)

7. Кредитний портфель сегмента малого бізнесу ПУМБ досяг 4 млрд грн – банк ПУМБ (pumb.ua) <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6114-kreditnij-portfelj-segmenta-malogo-bznesu-pumb-dos>

8. Кущик А. П. Проблеми активізації банківської інвестиційної діяльності в Україні / А. П. Кущик, Т. М. Галеміна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 206–209.

9. Марченко О. В. Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банку / О. В. Марченко, Ю. М. Золотопуп // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 283–287.

10. Огородник В. О. Особливості здійснення банківської інвестиційної діяльності в Україні / В. О. Огородник // Економічний простір. – 2020. – № 156. – С. 202–205.

11. Онищенко Ю. І. Аналіз інвестиційної діяльності банків України / Ю. І. Онищенко, О. І. Генова // Інфраструктура ринку. – 2016. – Вип. 2. – С. 288–294.

12. Петрук А. О. Проблеми та перспективи розвитку методів регулювання інвестиційної діяльності банків, пов'язаної з похідними фінансовими інструментами / А. О. Петрук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2019. – Вип. 2. – С. 61–64.

13. Портфель депозитів фізичних осіб ПУМБ в гривні сягнув 12 млрд – банк ПУМБ (pumb.ua) <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6246-portfelj-depozitov-fizicheskikh-lic-pumb-v-grivne-d>

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

15. Рейтингова агенція «Кредит-Рейтинг» підтвердила довгостроковий кредитний рейтинг ПУМБ – Finance.ua <https://news.finance.ua/ua/news/-/500082/rejtyngova-agentsiya-kredyt-rejtyng-pidtvverdyla-dovgostrokovyj-kredytnyj-rejtyng-pumb>

16. Русіна Ю. О. Формування та реалізація інвестиційної політики комерційного банку [Електронний ресурс] / Ю. О. Русіна, Н. О. Бащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 3. – С. 37–46.

17. Рудик Ю. В. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві / Ю. В. Рудик; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа

«Підприємницькі ініціативи»: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ: КНУТД, 2019. – С. 313–320.

18. Стратегія сталого розвитку – основа зростання бізнесу (pumb.ua) <https://about.pumb.ua/growth/strategy>

19. Черкасова С. В. Банківська інвестиційна діяльність на вітчизняному фондовому ринку / С. В. Черкасова // Підприємництво і торгівля. – 2019. – Вип. 24. – С. 51–58.

20. Шацька З. Я. Галузі креативної економіки: економічна політика та інвестиційна привабливість / З. Я. Шацька, О. В. Халіляєва // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ: КНУТД, 2022. – С. 240–242.

### References.

1. Fitch pidtverdylo reitynhy ukrainskykh derzhbankiv [Fitch confirmed the ratings of Ukrainian state banks]. Financial Club (finclub.net) URL: <https://finclub.net/ua/news/fitch-pidtverdylo-reitynhy-ukrainskykh-derzhbankiv-202208230929.html> [in Ukrainian].

2. Dolinskyi, L., Zabashtanskyi, M. (2019). Finansovi vazheli aktyvizatsii kredytno-investytsiinoi diialnosti bankivskykh ustanov v Ukraini [Financial levers of activation of credit and investment activities of banking institutions in Ukraine]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and prospects of economics and management. – 2019. – No. 3. – P. 321–329 [in Ukrainian].

3. Zaiats, V. V., Puzyrova, P. V. (2021). Instrumenty zatluchennia inozemnykh investytsii ta finansuvannia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Tools for attracting foreign investments and financing investment projects in Ukraine]. Innovatyka v osviti, nauksi ta biznes: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities: materials of the II All-Ukrainian Conference of Higher Education Graduates and young scientists, Kyiv, November 18, 2021. – Vol. 2. – Kyiv: KNUITD, 2021. – P. 106–114 [in Ukrainian].

4. Informatsiia pro PUMB, istoriia banku [Information about FUIB, history of the bank]. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/about/>

5. Kazak, O. O., Chystiakova, D. S. (2021). Upravlinnia ryzykamy investytsiinoi diialnosti bankiv Ukrainy v umovakh rozvytku informatsiinoi ekonomiky [Management of risks of investment activity of banks of Ukraine in the conditions of development of the information economy]. Efektyvna ekonomika = Efficient economy.

– 2021. – No. 3. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_32) [in Ukrainian].

6. Kliuchovi pryntsypy stiikoho rozvytku [Key principles of sustainable development]. URL: [https://about.pumb.ua/growth/key\\_principles](https://about.pumb.ua/growth/key_principles) [in Ukrainian].

7. Kredytnyi portfel sehmenta maloho biznesu PUMB dosiah 4 mlrd hrn [The credit portfolio of the small business segment of FUMB reached UAH 4 billion]. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6114-kreditnij-portfelj-segmenta-malogo-bznesu-pumb-dos> [in Ukrainian].

8. Kushchuk, A. P., Halemina, T. M. (2015). Problemy aktyvizatsii bankivskoi investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Problems of activation of banking investment activity in Ukraine]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu = Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management. – 2015. – Issue 12. – P. 206–209 [in Ukrainian].

9. Marchenko, O. V., Zolotopup, Yu. M. (2017). Otsinka kredytno-investytsiinoi diialnosti banku [Evaluation of credit and investment activity of the bank]. Molodyi vchenyi = Young scientist. – 2017. – No. 2. – P. 283–287 [in Ukrainian].

10. Ohorodnyk, V. O. (2020). Osoblyvosti zdiisнення bankivskoi investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Peculiarities of implementation of bank investment activity in Ukraine]. Ekonomichnyi prostir = Economic space. – 2020. – No. 156. – P. 202–205 [in Ukrainian].

11. Onyshchenko, Yu. I., Henova, O. I. (2016). Analiz investytsiinoi diialnosti bankiv Ukrainy [Analysis of the investment activity of Ukrainian banks]. Infrastruktura rynku = Market infrastructure. – 2016. – Issue 2. – P. 288–294 [in Ukrainian].

12. Petruk, A. O. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku metodiv rehuliuвання investytsiinoi diialnosti bankiv, pov'iazanoi z pokhidnymy finansovymy instrumentamy [Problems and prospects for the development of methods of regulation of investment activities of banks related to derivative financial instruments]. Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu = Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis. – 2019. – Issue 2. – P. 61–64 [in Ukrainian].

13. Portfel depozytiv fizychnykh osib PUMB v hryvni siahnul 12 mlrd [The portfolio of individual deposits of FUMB in hryvnias reached 12 billion]. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6246-portfelj-depozitov-fizicheskikh-lic-pumb-v-grivne-d> [in Ukrainian].

14. Puzyrova, P. V., Kovalska, Yu. H. (2012). Teoretichni aspekty finansovykh investytsii, yikh osobly-

vosti, formy ta stratehichni napriamy [Theoretical aspects of financial investments, their features, forms and strategic directions]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine. – 2012. – No. 6 (133). – pp. 83–86 [in Ukrainian].

15. Reitynhova ahentsiia «Kredyt–Reitynh» pidtverdyla dovhostrokovyi kredytnyi reitynh PUMB [Credit–Rating rating agency confirmed the long–term credit rating of FUIB]. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/500082/rejtyngova-agentsiya-kredyt-rejtyng-pidtverdyla-dovgostrokovyj-kredytnyj-rejtyng-pumb> [in Ukrainian].

16. Rusina, Yu. O., Bashchenko, N. O. (2021). Formuvannia ta realizatsiia investytsiinoi polityky komertsiiho banku [Formation and implementation of investment policy of a commercial bank]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine. – 2021. – No. 3. – P. 37–46 [in Ukrainian].

17. Rudyk, Yu. V., Puzyrova, P. V. (2019). Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Management of investment activity at the enterprise]. Osvitno–innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy» = Educational and innovative interactive platform «Entrepreneurial initiatives»: materials of the IV All–Ukrainian scientific Internet conference (December 5, 2019, Kyiv). – Kyiv: KNUTD, 2019. – P. 313–320 [in Ukrainian].

18. Stratehiia staloho rozvytku – osnova zrostannia biznesu [Sustainable development strategy – the basis of business growth]. URL: <https://about.pumb.ua/growth/strategy> [in Ukrainian].

19. Cherkasova, S. V. (2019). Bankivska investytsiina diialnist na vitchyznianomu fondovomu rynku [Banking investment activity on the domestic stock market]. Pidpriemnytstvo i torhivlia = Entrepreneurship and trade. – 2019. – Issue 24. – P. 51–58 [in Ukrainian].

20. Shatska, Z. Ya., Khaliliaieva, O. V. (2022). Haluzi kreatyvnoi ekonomiky: ekonomichna polityka ta investytsiina pryvablyvist [Branches of the creative economy: economic policy and investment attractiveness]. Intehratsiia nauky i osvity: rozvytok kulturnykh i kreatyvnykh industrii = Integration of science and education: development of cultural and creative industries: a collection of scientific works based on the results of the All–Ukrainian conference, m Kyiv, May 10, 2022 / edited by A. M. Vergun and others. – Kyiv: KNUTD, 2022. – P. 240–242 [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Дмитревич Дмитро Миколайович,**

магістр кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e–mail: [dmitrevic1976@gmail.com](mailto:dmitrevic1976@gmail.com)

**Русіна Юлія Олександрівна,**

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

e–mail: [rusinaulia80@gmail.com](mailto:rulinaulia80@gmail.com)

**Data about the authors**

**Dmytro Dmytrevych,**

Master of the Department of Finance and Business Consulting Kyiv National University of Technologies and Design

e–mail: [dmitrevic1976@gmail.com](mailto:dmitrevic1976@gmail.com)

**Yuliia Rusina,**

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

e–mail: [rusinaulia80@gmail.com](mailto:rulinaulia80@gmail.com)

УДК 330.322.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963889>  
МАТЕЙЧУК Д. В.

## Роль інвестицій у розвитку АПК

**Предметом дослідження** є роль інвестицій у розвитку агропромислового комплексу України.

**Метою дослідження** є здійснення аналізу впливу інвестицій на розвиток агропромислового комплексу та визначення чинників активізації інвестування в аграрну галузь.

**Методологія дослідження.** В процесі написання статті було використано систему методів наукового дослідження, таких як: аналіз та синтез, при визначенні сучасного стану розвитку АПК України; економіко–статистичний, для побудови та аналізу тенденції надходжень інвестицій в аграрний сектор України; узагальнення даних.

**Результати дослідження.** У статті розглянуто стан агропромислового комплексу України. Проаналізовано динаміку надходження інвестицій в аграрну галузь. Досліджено чинники впливу

аграрної галузі на інвестиційну привабливість. Визначено шляхи активізації інвестиційної діяльності в аграрній галузі України.

**Висновки.** Агропромисловий комплекс є важливим сектором національної економіки України, який забезпечує економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію в світовий економічний простір. Залучення інвестицій є ефективним методом розвитку сільського господарства України, однак фактичний рівень інвестування не відповідає потребам. Для цього необхідно вжити комплексних заходів, таких як створення сприятливого інвестиційного клімату, покращення інфраструктури, дослідження та розробки, зміцнення інституційної бази. Реалізація цих заходів допоможе активізувати інвестиційну діяльність в аграрному секторі, збільшити продуктивність та прибутковість даної галузі.

**Ключові слова:** інвестиції, сільське господарство, агропромисловий комплекс, фінансування, розвиток, Україна, економічне зростання, конкурентоспроможність.

MATEICHUK D. V.

## The role of investments in the development of the agricultural production complex

**The subject of the research** is the role of investments in the development of the agro-industrial complex of Ukraine.

**The purpose of the study** is to analyze the impact of investments on the development of the agro-industrial complex and identify factors that promote investment in the agricultural sector.

**Research methods.** The study employed scientific research methods such as analysis and synthesis to determine the current state of the development of Ukraine's agro-industrial complex, economic and statistical methods to construct and analyze the trend of investment inflows into the Ukrainian agricultural sector, and data aggregation.

**Research results.** The article discusses the state of Ukraine's agro-industrial complex. The trend of investment inflows into the agricultural sector is analyzed, and the factors influencing the investment attractiveness of the agricultural sector are identified. The ways to increase investment activity in the agricultural sector of Ukraine are determined.

**Conclusions.** The agro-industrial complex is an important sector of the national economy of Ukraine that ensures economic growth, competitiveness, and integration into the global economic space. Attracting more investment is an effective method for developing agriculture in Ukraine, but the actual level of investment does not meet the needs. To address this issue, comprehensive measures such as creating a favorable investment climate, improving infrastructure, research and development, and strengthening the institutional base are necessary. Implementing these measures will help activate investment activity in the agricultural sector, increase productivity and profitability of this industry.

**Keywords:** investments, agriculture, agricultural industry, financing, development, Ukraine, economic growth, competitiveness.

**Постановка проблеми.** У наш час проблема створення привабливого інвестиційного середовища в аграрній галузі та активізації інвестиційної діяльності усіх господарюючих суб'єктів є однією з найбільш важливих для подальшого розвитку аграрного сектору економіки. Враховуючи сучасний стан фінансового та матеріально-технічного потенціалу агропромислового комплексу, а також потреби у підвищенні ефективності АПК, необхідно змінити підходи до його управління на макро- та мезорівні, з використанням сучасних технологій.

Недостатня інвестиційна привабливість галузі ускладнює її конкурентоспроможність на світовому ринку та заважає реалізації значного потенціалу для ефективного економічного розвитку АПК. Дослідження ролі інвестицій у забезпеченні сталого розвитку агропромислового комплексу України, визначення причин, що знижують привабливість галузі для інвесторів в сучасних умовах дозволять сформулювати рекомендації щодо поліпшення інвестиційного клімату в аграрному секторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам залучення інвестицій в агропромис-

ловий комплекс України присвячено багато наукових праць, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. А саме праці В. Гоцова, С. І. Абрамова, І. Хіцкова, Р. Гумерова, Е. Ю. Кирилова, М. В. Брик, О. В. Коломицева, А. Д. Остапчука, Д. М. Титаренка, Є. О. Ланченка та ін. Вирішення питання залучення інвестицій в агропромисловий комплекс України надалі залишатиметься актуальним, тим більше, в умовах посилення глобальної конкуренції та зростання світового попиту, що потребує збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

**Постановка завдань.** Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі завдання:

- розглянути стан агропромислового комплексу України;
- проаналізувати динаміку надходження інвестицій в аграрну галузь;
- визначити чинники впливу аграрної галузі на інвестиційну привабливість;
- визначити шляхи активізації інвестиційної діяльності в аграрній галузі України.

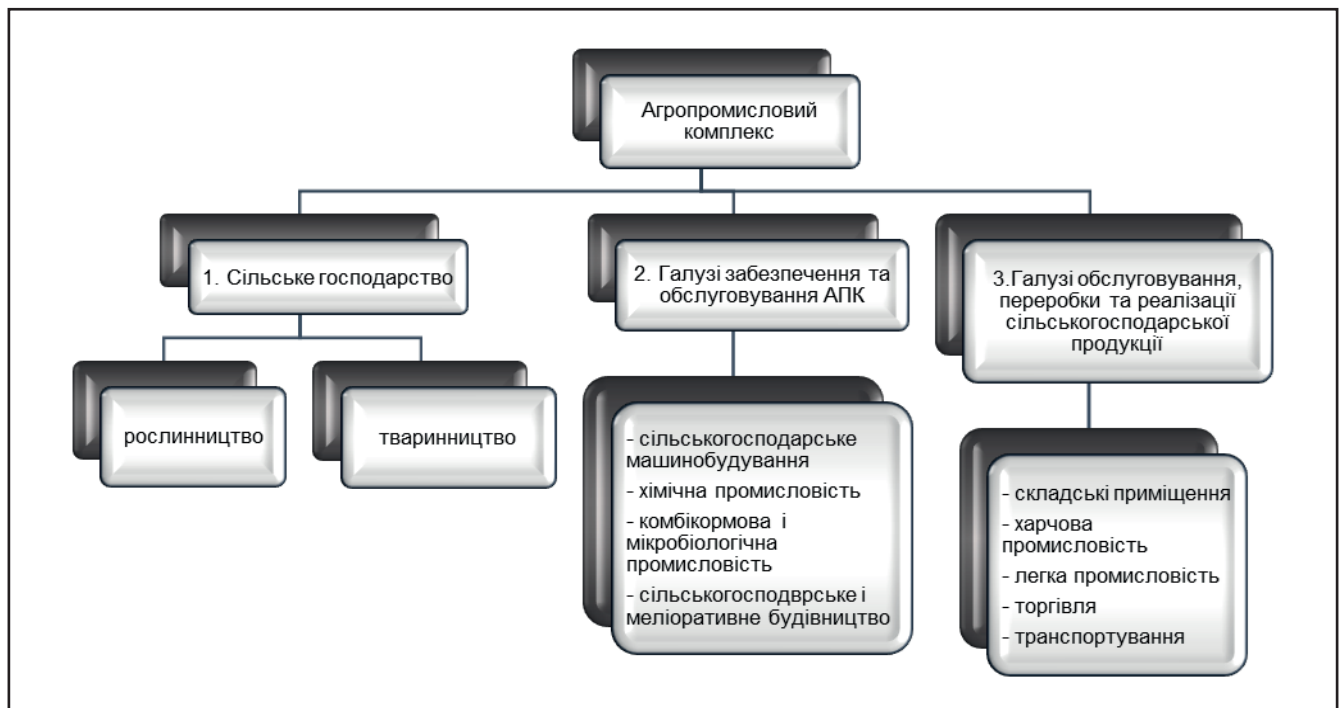
**Виклад основного матеріалу.** Залучення інвестицій є важливим завданням та одним із головних чинників розвитку національної економіки. Необхідною умовою розвитку інвестиційної діяльності в країні є наявність ефективного законодавства.

Закон України «Про інвестиційну діяльність», прийнятий 18 вересня 1991 року, невідповідно став першим нормативним державним актом, що визначає загальні правові, економічні і соціальні умови саме інвестиційної діяльності на території країни. Закон надає необхідну правову базу для інвесторів, що забезпечує їх захист та сприятливі умови для інвестування в різні галузі економіки.

Оскільки базовим сектором національної економіки України є агропромисловий комплекс, то для ефективного його функціонування необхідні інвестиційні ресурси. Агропромисловий комплекс забезпечує близько 9–11% ВВП країни, формує продовольчу та, у визначених межах, економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку.

Агропромисловий комплекс (АПК) України являє собою складну систему, яка об'єднує всі галузі народного господарства, що беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, її переробці та доведенні до споживача. Завдання АПК – забезпечити населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною. Це можливо за умови ефективної роботи всіх ланок, що входять до її складу.

До агропромислового комплексу належать усі види виробництв та виробничого обслуговуван-



**Рисунок 1. Структура агропромислового комплексу України**

Джерело: складено автором за [1]

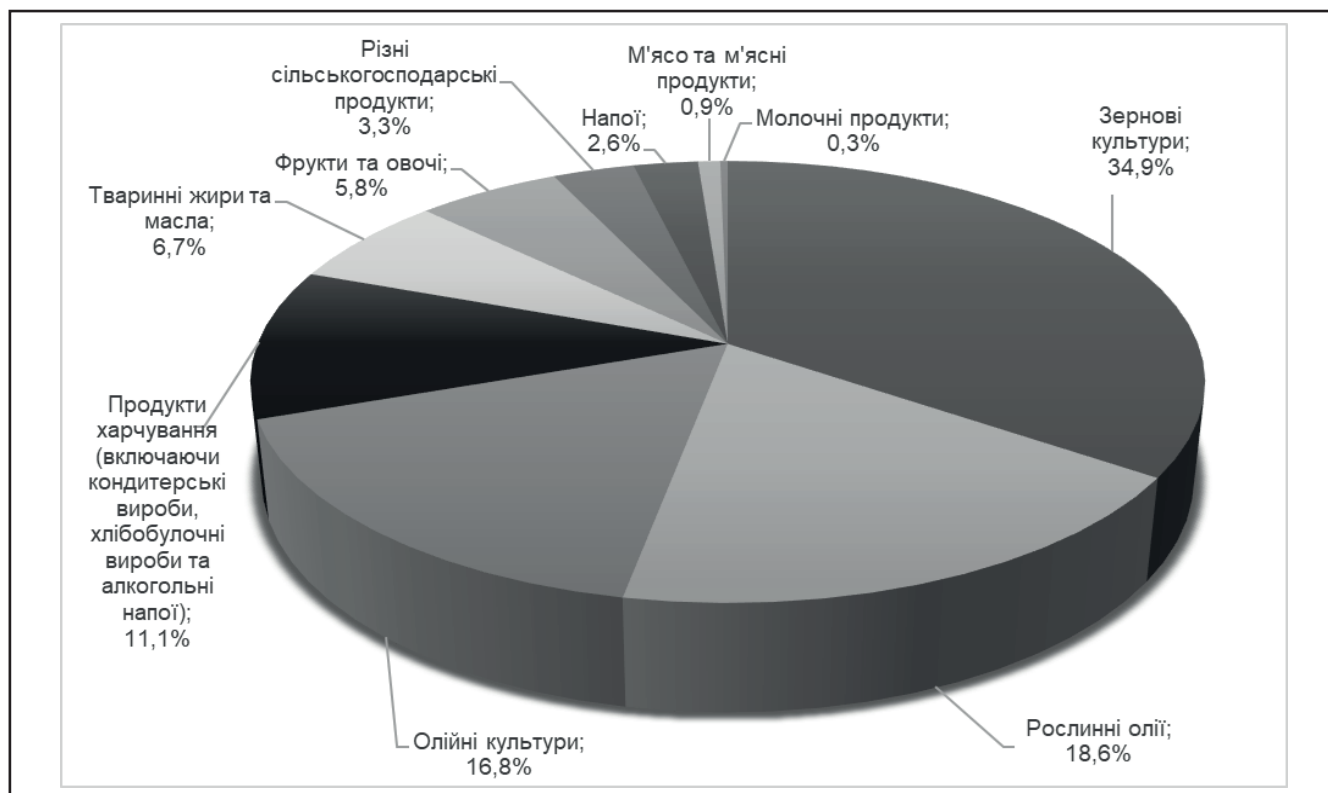
ня, створення та розвиток яких спрямовані на виробництво кінцевої споживчої продукції із сільськогосподарської сировини. До АПК України належать три основні галузі, що видно з рис. 1:

З рис. 1 видно, що агропромисловий комплекс є складовою частиною національного господарства, яке об'єднує ряд сільськогосподарських, промислових, науково-виробничих, навчальних та інших підприємств. Діяльність АПК спрямована на одержання, транспортування, зберігання, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Тільки за умов збалансованої взаємодії всіх трьох ланок досягається позитивний кінцевий результат роботи АПК – його продукція буде задовольняти потреби споживачів і може бути конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

Дослідження агропромислового комплексу як інвестиційно привабливого об'єкта складається з певних етапів, а огляд структури АПК є лише першим кроком в цьому процесі. Для визначення інвестиційної привабливості, необхідно проаналізувати експортно-імпорتنу діяльність АПК, оскільки це важливий показник, який визначає рівень конкурентоспроможності та можливість отримання прибутку на міжнародному ринку.

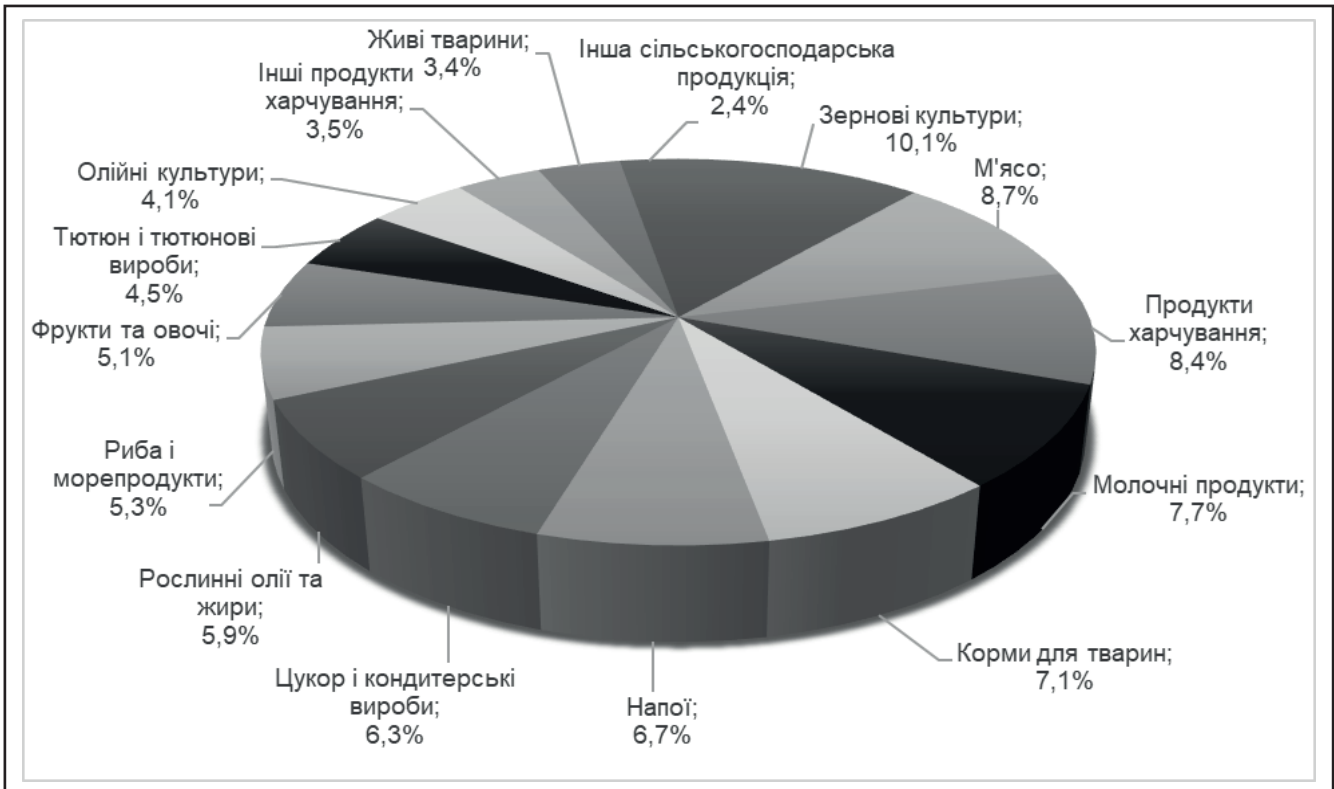
Україна є однією з провідних аграрних країн світу, тому експорт аграрної продукції є важливим елементом її зовнішньоекономічної діяльності. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році експорт аграрної продукції становив 27,9 млрд дол США, що складає 41% від загального обсягу експорту України [2]. На рис. 2 представлена структура експорту аграрної продукції, аналіз якої є важливим етапом при прийнятті обґрунтованих інвестиційних рішень та допомагає визначити пріоритетні інвестиційні напрямки в аграрному секторі України.

Аналіз структури експорту аграрної продукції України за 2020 р., що на рис. 2, свідчить про те, що загалом у структурі аграрного експорту України домінують зернові, рослинні олії та насіння олійних культур, на які у 2020 році припадало майже 70% загального сільськогосподарського експорту. Це відображає природні можливості України, а також її історію як великого виробника та експортера сільськогосподарської продукції. Поряд із сировинною сільськогосподарською продукцією в переліку українського експорту присутні і харчові продукти, напої, фрукти та овочі та продукти тваринного походження. Оскільки Україна продовжує розвивати та модернізу-



**Рисунок 2. Структура експорту аграрної продукції України у 2020 р., %**

Джерело: складено автором за [3]



**Рисунок 3. Структура імпорту аграрної продукції України у 2020 р., %**

Джерело: складено автором за [3]

вати свій аграрний сектор, цілком імовірно, що структура її сільськогосподарського експорту буде змінюватися на користь готової продукції із більшою доданою вартістю.

При залученні інвестицій в аграрну галузь важливо проаналізувати не тільки структуру експорту, а й імпорту, який зображений на рис.3:

В результаті аналізу структури імпорту аграрної продукції України за 2020 р., що на рис. 3, можна визначити три провідні категорії – зернові культури, м'ясо та продовольчі товари, що становлять сукупно становлять 27,2% загального імпорту аграрної продукції, а решта продуктів розподілена досить рівномірно за молочними продуктами, кормами для тварин, напоями, цукром і кондитерськими виробами, рослинними оліями та жирами, а також риба й морепродукти. Ця диверсифікація може свідчити про те, що Україна постачає продовольство з різних регіонів, щоб задовольнити внутрішній попит, що може свідчити про відносно стабільні ланцюги постачання продовольства. Однак, це також може підкреслити відсутність самозабезпечення в сільськогосподарському секторі, що може викликати занепокоєння у випадку перебоїв у ланцюзі поставок або торгової напруженості з основними

торговими партнерами. Щоб забезпечити більшу продовольчу безпеку, Україні необхідно розглянути політику, спрямовану на стимулювання внутрішнього сільськогосподарського виробництва та зменшення його залежності від імпорту.

Аграрна галузь України відіграє важливу роль на світовому ринку продовольства. Країна є найбільшим виробником сільськогосподарської продукції в Європі та входить до десятки лідерів у світі. За даними Організації Об'єднаних Націй по харчовій та сільськогосподарській організації (FAO) за 2020 рік, Україна займала 14-те місце у світі за експортом аграрної продукції та становила більше 10% експорту аграрної продукції на світовому ринку [4].

Світовий попит на продовольство зростає й агропромисловий комплекс України має значні можливості для задоволення цього попиту. Країна має великі площі сільськогосподарських земель та сприятливий клімат, що робить її придатною для сільськогосподарського виробництва. Останніми роками аграрний сектор України зазнав модернізації із впровадженням нових технологій і практик, що забезпечило підвищення продуктивності виробничої діяльності. Україна є великим експортером зерна, зокрема, пшениці та кукурудзи, а також є одним із провідних виробників соняшникової олії.

Варто зазначити, що сільське господарство України характеризується малими та середніми фермерськими господарствами. У країні близько 4,6 млн фермерських господарств із середнім розміром 6,8 га. Незважаючи на невеликі розміри господарств, аграрний сектор України є високопродуктивним, має передову техніку та обладнання, сучасні технології. На своєму шляху він стикається з низкою викликів, зокрема необхідністю подальшої модернізації та зміною клімату, погіршенням якості сільськогосподарських земель, однак цей сектор має перспективи для того, щоб продовжувати відігравати вирішальну роль в агропродовольчому комплексі України та на світовому продовольчому ринку при умові збільшення інвестицій в цю галузь економіки.

Для забезпечення зростання та розвитку аграрного сектора інвестиції мають вирішальне значення. На рис. 4 представлено динаміку інвестицій в аграрний сектор України з 2015 по 2020 рік:

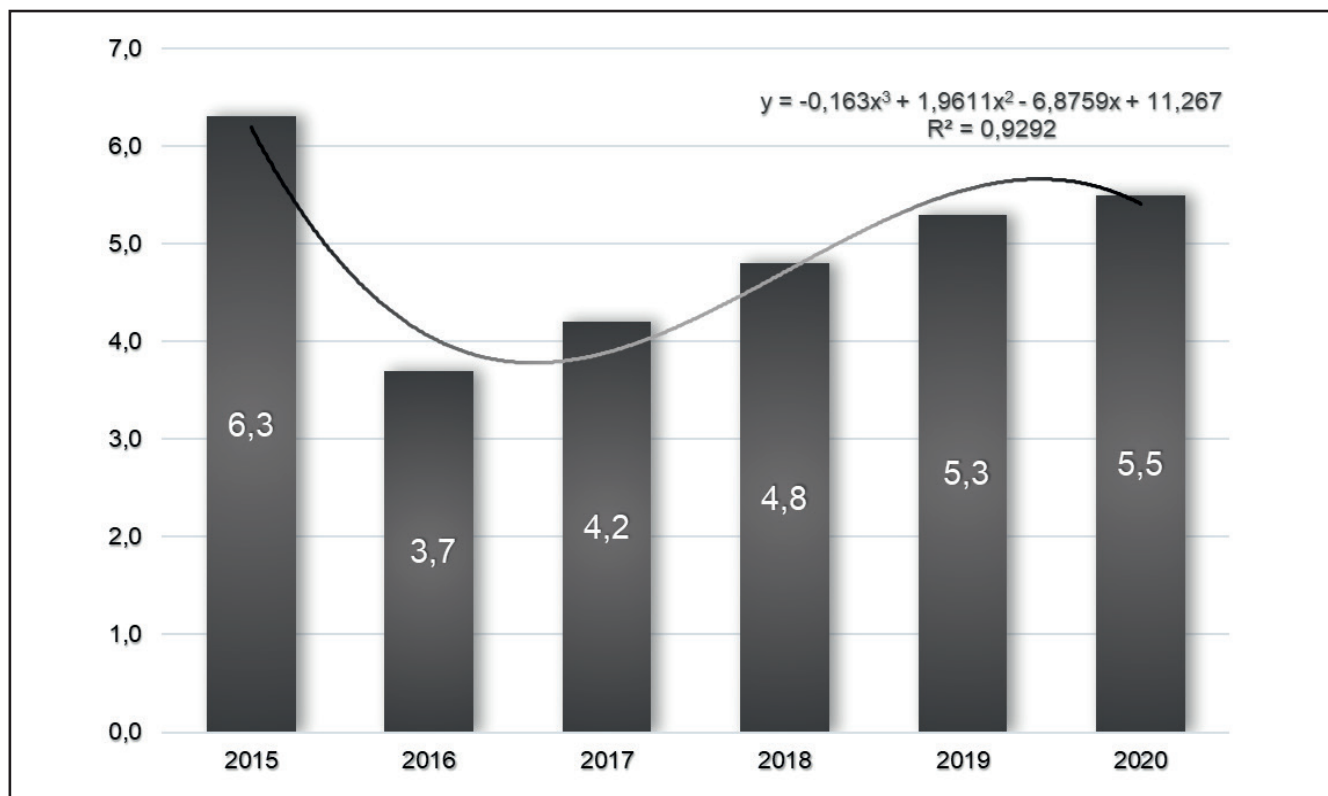
Аналіз динаміки інвестицій, що представлено на рис. 4, свідчить про загальну позитивну тенденцію з певними коливаннями відсоткового відношення протягом досліджуваного періоду. У період з 2015 по 2016 рік спостерігалось різке зниження надходжень інвестицій з 6,3 млрд дол США до 3,7

млрд дол США відповідно, що було викликано передусім політичною нестабільністю та військовим конфліктом на сході України. Проте, пізніше динаміка показала позитивну тенденцію, і відсоток надходжень інвестицій досяг 5,5 млрд дол США в 2020 році, що свідчить про збільшення інтересу інвесторів до аграрного сектору завдяки позитивним змінам в економіці країни та покращенню інвестиційного клімату в Україні.

Для кращого розуміння загальної тенденції було використано поліноміальну регресію. Оскільки величина достовірності апроксимації  $R^2$  максимальна для регресійної лінії, описуваної поліноміальною залежністю третього ступеня ( $R^2$  = загальних (що характеризують інвестиційний клімат): політичної і фінансової стабільності, правового захисту інвестора, розвитку інфраструктури, ринкових відносин, рівня ризиків, питомої ваги державного сектору;

- галузевих (за видами економічної діяльності), вони визначають рівень капіталомісткості, оборотності і віддачі засобів, що було вкладено у визначений вид діяльності;

- територіальних, що характеризують наявність сировини, робочої сили, транспортного сполучення, ринки збуту, клімат, природно-економічні умови виробництва тощо;



**Рисунок 4. Динаміка інвестицій в аграрний сектор України за 6 років, млрд дол США**

Джерело: складено автором за [5]

• індивідуальних: рейтингової оцінки, місця розташування, земельної площі, наявності виробничих потужностей, показників балансу суб'єкта (прибутковість, ліквідність, стабільність), оцінки ризиків та ін. [6].

Обсяги капітальних інвестицій в аграрну галузь показують, наскільки галузь приваблива для інвесторів, держави та самих власників аграрних підприємств. Український аграрний сектор економіки має цілу низку притаманних йому позитивних та негативних чинників, що впливають на інвестиційну привабливість АПК. Ключові з них наведено в таблиці:

В результаті аналізу чинників, які перелічені у таблиці, можна стверджувати, що розмір інвестицій у аграрну галузь має залежність від значної кількості факторів, більшість з яких складно оцінити в кількісному вимірі. Разом з тим, майже всі перелічені чинники опосередковано знаходять своє відображення у ключових макроекономічних показниках країни, а тому потребують пошуку шляхів управління ними зі сторони як суб'єктів господарювання, так і держави. Зокрема, ефективним інструментом управління сільськогосподарським підприємством та залучення в його розвиток додаткових інвестицій є брендинг. Крім того, у компетенції брендингу – структурні зміни АПК. «Застосування брендингу у сільському господарстві буде ефективним в частині формування, розвитку та просування брендів

компаній, що займаються експортом. Поєднання іміджу цих компаній з позитивним іміджем країни через посилення точної психологічної установки про найкращі чорноземи, кліматичні умови, селекцію, тисячолітній досвід України посилює конкурентоспроможність сільського господарства та змінить структуру його експорту», справедливо зауважує Г.Я. Студінська [7].

За даними Продовольчої сільськогосподарської організації ООН, інвестування в розвиток сільського господарства, переважно дрібних фермерів, малих підприємств здатне перетворити сільське господарство на динамічний сектор економіки, що має безпосередній вплив на скорочення рівня бідності [8]. Досягнення успіху та зростання продуктивності в сільському господарстві має супроводжуватися збільшенням обсягу інвестицій у розвиток місцевих і регіональних ринків, а також комплексним та істотним коригуванням існуючих нині неефективних торгових практик.

Інвестиційна діяльність в аграрній галузі країни, може стати більш ефективною завдяки наступним чинникам:

- збільшенню частки власних коштів сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі капітальних вкладень;
- підвищенню ролі амортизаційних відрахувань, як одного з джерел фінансування інвестицій через використання прискорених норм амортизації;

**Ключові чинники інвестиційної привабливості аграрної галузі**

Позитивні фактори	Негативні фактори
– Сприятливі кліматичні умови для ведення сільського господарства;	– Системні труднощі ведення бізнесу, пов'язані з недосконалістю та мінливістю нормативно-правової бази, надмірною зарегульованістю галузі, високим рівнем корупції та тиском на бізнес з боку представників усіх гілок влади;
– 7,8 млн га чорноземів, що становить 8,7 % від світових площ чорноземів;	Високий рівень інфляції та нестабільний курс національної валюти спричиняють уведення валютних обмежень для експортерів у межах країни;
– Особливий режим оподаткування аграрних підприємств, зокрема нульова відсоткова ставка ПДВ;	– Нестабільність податкової та митної політики стосовно аграрної галузі;
– Експортноорієнтована галузь, підприємства АПК мають надходження більш стабільної ВКВ;	Наявність квот на експорт певних видів продукції та неспроможність держави відстоювати права вітчизняних підприємств у світі;
– Вдале географічне розташування на перетині торговельних потоків між Азією, Близьким Сходом та Західною Європою ;	– Перманентна політична криза, військові дії на сході України, анексія території Автономної Республіки Крим ;
– Високий потенціал підвищення врожайності, за умови використання передових технологій обробки землі і вирощування культур .	– Фінансова криза, недостатня ємність фінансового ринку, що спричиняє нестачу фінансових ресурсів для задоволення попиту на капітальні інвестиції в аграрну галузь.

Джерело: складено автором за [6]

- охопленню інноваційним процесом всього технологічного ланцюга аграрного сектору (підготовка – виробництво – реалізація продукції) з необхідністю ведення єдиної бази даних;

- посиленню державного контролю над цільовим витрачанням коштів державного бюджету, вкладених у інвестиції;

- розширенню практики страхування і гарантування інвестиційних проектів;

- обліку сезонних факторів та регіональних особливостей ведення сільського господарства;

- проведенню ретельного аналізу інвестиційних ризиків з метою їх хеджування або запобігання [9].

Таким чином, підвищення ефективності інвестиційної діяльності в аграрному секторі України є актуальним завданням у контексті національної економіки, вдосконалення даного процесу з врахуванням вищеперелічених чинників може відіграти ключову роль у модернізації аграрної галузі. Це не тільки сприятиме зростанню виробництва та експорту, але й покращенню соціального благополуччя населення країни та зменшенню залежності від імпорту продовольства.

Аналіз чинників ефективності інвестиційної діяльності в аграрній галузі є важливим етапом дослідження для визначення тенденцій та проблем, які впливають на розвиток цієї галузі. Результати такого аналізу дозволяють визначити найбільш ефективні форми інвестування, а також виявити чинники, які обмежують розвиток інвестиційної діяльності в аграрному секторі.

Однак, лише аналіз чинників не є достатнім для активізації інвестиційної діяльності в аграрній галузі України. Для досягнення цієї мети необхідно визначити шляхи, які дозволять залучати більше інвестицій в аграрну галузь, а саме:

Створення сприятливого інвестиційного клімату. Для цього необхідно забезпечити економічну стабільність в країні, знизити рівень корупції, забезпечити захист інвесторів. Крім того, необхідно розробити систему регулювання та стимулювання інвестиційної діяльності, у тому числі шляхом запровадження податкових пільг та спрощення адміністративних процедур.

Покращення інфраструктури. Важливим елементом залучення інвестицій в агросектор є розвиток інфраструктури. Це включає в себе поліпшення доріг, залізниць і портів для транспортування вантажів, а також розвиток мереж зв'язку, енергопостачання та іригаційних систем.

Сприяння дослідженням і розробкам. Інвестиції в дослідження та розробки мають вирішальне значення для розвитку аграрного сектору. Це як впровадження сучасних технологій та використання нових методів ведення сільськогосподарського виробництва, так і впровадження високоврожайних культур та підвищення якості насіння.

Зміцнення інституційної бази. Розвиток інституційної бази є важливим для стабільності та передбачуваності інвестиційного середовища. Це і вдосконалення правової системи, і зміцнення прав власності, і створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Підсумовуючи, активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі України потребує комплексного підходу, який би вирішував основні проблеми, що стоять перед сектором. Реалізуючи вищезазначені цілі, Україна може залучити більше інвестицій, підвищити продуктивність і збільшити прибутковість в аграрному секторі.

### Висновки

Агропромисловий комплекс залишається пріоритетним сектором національної економіки, що забезпечує економічне зростання національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у світовий економічний простір. Кожна з галузей АПК виконує свою роль у процесах відтворення економіки, але основою є сільськогосподарське виробництво.

Найефективнішим методом фінансування розвитку сільського господарства України є залучення іноземних та збільшення вітчизняних інвестицій, які можуть бути спрямовані на розширення виробництва, заміну застарілого обладнання та устаткування, автоматизацію фермерських робіт, проведення навчання персоналу та переймання досвіду зарубіжних професіоналів. Фактичний рівень інвестування не відповідає потребам, щодо подальшого розвитку значного потенціалу галузі.

Для досягнення мети залучення більшої кількості інвестицій в аграрну галузь України необхідно вжити комплексних заходів. Серед таких заходів можна виділити створення сприятливого інвестиційного клімату, який передбачає забезпечення економічної стабільності, зниження рівня корупції та захист інвесторів. Для цього також потрібно розробити систему регулювання та стимулювання інвестиційної діяльності, що може включати

запровадження податкових пільг та спрощення адміністративних процедур. Брендинг агропромислових підприємств є сучасним та ефективним механізмом залучення інвестицій.

Крім того, необхідно покращити інфраструктуру, зокрема дороги, залізниці, порти для транспортування вантажів, розвивати мережі зв'язку, енергопостачання та іригаційні системи. Дослідження та розробки також мають велике значення для розвитку аграрного сектору, включаючи впровадження сучасних технологій, нових методів ведення сільськогосподарського виробництва, високоврожайних культур та підвищення якості насіння. Зміцнення інституційної бази, таких як правова система, права власності та сприятливі умови для бізнесу, також є важливим для стабільності та передбачуваності інвестиційного середовища. Реалізація цих заходів допоможе активізувати інвестиційну діяльність в аграрному секторі України, збільшити продуктивність та прибутковість даної галузі.

#### Список використаних джерел

1. Халатур С.М. Інституціональні детермінанти формування стратегії економічного розвитку сільського господарства України. Бізнес Інформ. 2017. № 5. С. 119–123.
2. Зовнішня торгівля України товарами у 2021 році / Державна служба статистики України. Київ, 2021. URL : <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.pdf>
3. Товарна структура зовнішньої торгівлі / Державна служба статистики України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt\\_u/tszttO420\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/tszttO420_u.htm)
4. Food and Agriculture Organization. Detailed trade matrix. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TM>
5. Статистична інформація про інвестиційну діяльність сільського господарства, лісового та рибного господарства / Державна служба статистики України. Київ, 2021. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Гуткевич С.О. Інвестиційна привабливість аграрного сектора економіки: монографія. Київ: Європейський університет, 251 с.
7. Студінська Г.Я. Теоретико-методологічні засади брендингу в системі управління конкурентоспроможністю національної економіки: дис. ...д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Одеса: Одеський національний політехнічний ун-т, 2017. с.173–174.
8. Резнік Н.П. Методологічні аспекти економічної оцінки інвестиційного клімату в Україні. URL: <https://goo.gl/miUvYz>
9. Ткаченко С.Є. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України, визначення факторів та шляхів її активізації / Економіка та суспільство – Вип. 23. – 2021.

#### References

1. Khalatur S.M. Institutional determinants of the formation of the strategy of economic development of agriculture in Ukraine. Business Inform. 2017. No. 5. P. 119–123.
2. Foreign trade of Ukraine in goods in 2021 / State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 2021. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.pdf>
3. Commodity structure of foreign trade / State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt\\_u/tszttO420\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/tszttO420_u.htm)
4. Food and Agriculture Organization. Detailed trade matrix. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TM>
5. Statistical information on investment activity in agriculture, forestry and fisheries / State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Hutkevych S.O. Investment attractiveness of the agricultural sector of the economy: monograph. Kyiv: European University, 251 p.
7. Studinska H.Ya. Theoretical and methodological foundations of branding in the system of competitiveness management of the national economy: PhD thesis in Economics, specialty 08.00.03 "Economics and management of the national economy". Odesa: Odesa National Polytechnic University, 2017, p.173–174.
8. Reznik N.P. Methodological aspects of economic evaluation of the investment climate in Ukraine. URL: <https://goo.gl/miUvYz>
9. Tkachenko S.Ye. Analysis of investment activity in the agricultural sector of Ukraine, identification of factors and ways to activate it / Economics and Society – Issue 23 – 2021.

#### Дані про автора

**Матейчук Денис Володимирович,**

магістрант Національний університет харчових технологій

e-mail: [mateichukdenys@gmail.com](mailto:mateichukdenys@gmail.com)

#### Data about the author

**Denis Mateichuk,**

master's student of the NUFT

e-mail: [mateichukdenys@gmail.com](mailto:mateichukdenys@gmail.com)

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК: 334.784

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963895>

ВІРОВЕЦЬ Д. В.  
ОБУШНИЙ С. М.

## Децентралізовані автономні організації як інноваційна форма економічної співпраці в цифровому суспільстві

**Актуальність теми дослідження.** Технологія блокчейн стала новою парадигмою побудови децентралізованих систем, які не потребують створення центрального органу управління для організації співпраці та кооперації різних за своїми характеристиками учасників. Можливості блокчейн-додатків вже почали виходити за межі цифрових фінансів, і все більше використовуються для децентралізованої організації ком'юніті (цифрових спільнот) та учасників цифрового партнерства. Децентралізовані автономні організації (далі – ДАО), побудовані на основі технології блокчейн, являють собою нову форму колективного управління, у якій спільноти організовуються спираючись на децентралізовану інфраструктуру Інтернету третього покоління (Web 3.0). У цьому контексті, як інноваційна форма економічної співпраці, децентралізовані автономні організації стали об'єктом інтересу для дослідження.

**Постановка проблеми.** Використання децентралізованих автономних організацій як форми співпраці є новою та відносно невивченою областю в економіці. Невивченими залишаються місце ДАО в системі економічних відносин, а також можливості ДАО для цифрового партнерства. Крім цього, застосування ДАО представляє як ряд можливостей, так і ризиків, які можуть бути виявлені шляхом аналізу та оцінки.

**Постановка мети і завдань дослідження.** Метою дослідження є визначення можливостей використання децентралізованих автономних організацій як інноваційної форми економічної співпраці в цифровому суспільстві. Завдання дослідження включає аналіз механізмів функціонування ДАО, порівняння з традиційними організаційними формами та визначення можливостей застосування у різних галузях.

**Метод або методологія дослідження.** Методологія дослідження полягає в аналізі наукових джерел та практичного досвіду застосування децентралізованих автономних організацій. Дослідження проводилось шляхом аналізу основних принципів дії ДАО, їх переваг та недоліків порівняно з традиційними формами економічної співпраці. Також був проведений аналіз реалізованих проєктів на базі технології блокчейн та ДАО, які демонструють можливості та перспективи застосування цих інструментів.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Результати дослідження по-

казали, що ДАО може бути ефективною формою організації економічної співпраці в цифровому суспільстві. Вони забезпечують децентралізацію та автономію, що дозволяє уникнути багатьох проблем традиційних форм співпраці, таких як проблеми управління, розподілу влади та прибутку. Крім того, застосування технології блокчейн дозволяє забезпечити високий рівень безпеки та довіри між учасниками.

**Галузь застосування результатів.** ДАО може бути застосована в різних галузях економіки, таких як фінанси, логістика, сільське господарство та інші. Також ця технологія може знайти своє застосування в громадських проєктах, таких як благодійність та екологія. Цифрова природа такої організації дозволяє інтегрувати будь-які сучасні технологічні досягнення, в тому числі інструменти штучного інтелекту та децентралізованих фінансів. Завдяки таким характеристикам ДАО визначається як одна з найцікавіших організаційних інновацій двадцять першого століття.

**Висновки за статтею.** За результатами аналізу ми пропонуємо розглядати концепцію ДАО як інноваційну технологію організації економічної співпраці, здатну реагувати на нові виклики часу через швидку та дистанційну організацію економічної взаємодії незалежно від географічного розташування учасників партнерства на основі довіри та сучасних інструментів на основі технології розподіленого реєстру. Така нова форма кооперації, заснована на децентралізації та автономії, пропонує технологію ДАО як конкуруючу форму, що замінює стандартні форми кооперації та організації Інтернету другого покоління (Web 2.0). Особливістю такої форми економічної співпраці є відсутність посередників, так як умови взаємодії записуються у програмному коді та виконуються автоматично, що суттєво зменшує витрати та час на реалізацію взаємодії.

**Ключові слова:** децентралізована автономна організація, Інновації, ДАО, Web 3.0, блокчейн, інтернет речей, смарт-контракти.

VIROVETS D. V.  
OBUSHNYI S. M.

## Decentralized autonomous organizations as an innovative form of economic cooperation in the digital society

**Relevance of the research topic.** Blockchain technology has become a new paradigm for building decentralized systems that do not require the creation of a central governing body to organize the cooperation and coordination of participants with different characteristics. The possibilities of blockchain applications have already begun to go beyond digital finance and are increasingly being used for the decentralized organization of communities and participants in digital partnerships. Decentralized autonomous organizations (DAOs) built on blockchain technology represent a new form of collective management in which communities are organized based on the decentralized infrastructure of the third generation of the Internet (Web 3.0). In this context, as an innovative form of economic cooperation, decentralized autonomous organizations have become an object of research interest.

**Problem statement.** The use of decentralized autonomous organizations as a form of cooperation is a new and relatively unexplored area in economics. The role of DAOs in the system of economic relations and their possibilities for digital partnerships remain unexplored. In addition, the use of DAOs poses a number of opportunities and risks that can be identified through analysis and evaluation.

**Objective and tasks of the research.** The aim of the research is to determine the possibilities of using decentralized autonomous organizations as an innovative form of economic cooperation in the digital society. The tasks of the research include analyzing the mechanisms of DAO functioning, comparing them with traditional organizational forms, and determining their possibilities for application in different fields.

**Methodology of the research.** The research methodology consists of analyzing scientific sources and practical experience in the use of decentralized autonomous organizations. The research was conducted by analyzing the main principles of DAO operation, their advantages and disadvantages compared to traditional forms of economic cooperation. A comparative analysis was also conducted to identify the differences between DAOs and traditional organizations. Finally, the possibilities of using DAOs in different fields were assessed, taking into account the potential risks associated with their use.

**Presentation of the main findings of the study.** The results of the research demonstrate that DAO can be an effective form of organizing economic cooperation in the digital society. They provide decentralization and autonomy, which allows avoiding many problems of traditional forms of cooperation, such as management, power, and profit distribution issues. In addition, the application of blockchain technology enables a high level of security and trust among participants.

**Application fields of the results.** DAO can be applied in various economic fields, such as finance, logistics, agriculture, and others. This technology can also find its application in public projects, such as charity and ecology. The digital nature of such an organization allows integrating any modern technological advancements, including tools of artificial intelligence and decentralized finance. With such characteristics, DAO is defined as one of the most interesting organizational innovations of the 21st century.

**Conclusions of the article.** Based on the analysis results, we propose to consider the DAO concept as an innovative technology of organizing economic cooperation, capable of responding to new challenges through fast and remote organization of economic interaction, regardless of the geographic location of partnership participants, based on trust and modern tools using distributed ledger technology. This new form of cooperation, based on decentralization and autonomy, offers DAO technology as a competing form that replaces standard forms of cooperation and Web 2.0 internet organization. The unique feature of this form of economic cooperation is the absence of intermediaries, as the terms of interaction are recorded in the program code and executed automatically, significantly reducing costs and time for interaction realization.

**Keywords:** Decentralized autonomous organization, Innovations, DAO, Web 3.0, blockchain, Internet of Things, smart contracts.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Концепція економічного партнерства, відома ще з давніх часів і висвітлена в працях перших економістів давнини таких як грецький Гесіод та його концепція ферми як форми організації колективного виробництва [1] та китайський Тао Чжу Гонг з його вченням про ведення бізнесу [2]. До наших часів дійшли принципи організації бізнесу на основі справедливості та правильного розподілу ресурсів. Цифрові технології сучасності дають можливість впроваджувати інновації нових форми економічної співпраці, покращуючи дотримання цих принципів в поєднанні з сучасними вимогами до персональних даних та швидкості обробки інформації. Дослідження ДАО як нової форми економічної співпраці дає уявлення про її практичне використання для організації широкого партнерства в нових умовах цифрового суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Останні дослідження та публікації в області децентралізованих автономних організацій акцентують увагу на їх потенційних перевагах у створенні інноваційних форм економічної співпраці в цифровому суспільстві. Деякі дослідження фокусуються на забезпеченні безпеки та стійко-

сті системи ДАО, зокрема, застосування новітніх технологій блокчейну. Інші публікації аналізують взаємодію між членами ДАО та можливості вирішення конфліктів та взаємодії з зовнішнім світом. Останні дослідження демонструють, що ДАО можуть забезпечувати демократичний контроль над ресурсами та зменшувати ризики зловживань управління. ДАО також можуть бути ефективним інструментом для організації масових зусиль у вирішенні спільних завдань та створення інноваційних проектів. Проте, в той же час, вони можуть бути поставлені під ризик кібернетичних атак та іншим загрозам безпеки. У цілому, дослідження підтверджують потенціал ДАО як нової форми економічної співпраці в цифровому суспільстві, але вимагають подальшого дослідження їхніх переваг та ризиків.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Метою дослідження є визначення можливостей використання децентралізованих автономних організацій як інноваційної форми економічної співпраці в цифровому суспільстві. Завдання дослідження включає аналіз механізмів функціонування ДАО, порівняння з традиційними організаційними формами та визначення можливостей застосування у різних галузях, а також визначення основних можливостей та ризиків при використанні такої форми організації співпраці.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інтернет–технології змінили спосіб, у який ми ділимося, співпрацюємо та поширюємо інформацію. Нова ера веб–інструментів і технологій, відома як Web 2.0, з'явилася на початку 2000х років і запропонувала світовому суспільству нові економічні інструменти кооперації та створення цінностей як соціальні мережі, блоги та цифрові бази знань, що сприяють комунікаціям та обміну знань між людьми і спільному створенню та реалізації цифрових продуктів [3]. Такі інструменти за два десятиріччя суттєво вплинули на соціально–економічний розвиток особистості та суспільства та призвели до суттєвих змін структури споживання цифрових продуктів. Веб–інструменти та технології почали використовуватися для бізнес–цілей, в освіті та управлінні, та стали способами отримання доходу. Web 2.0 суттєво сприяло розвитку персональних та виробничих відносин на відстані і відіграло значну роль в викликах сучасності, в тому числі подолання наслідків пандемії та зниженні бідності [4]. Такі інструменти удосконалювалися та розвивалися і стали невід'ємною частиною повсякденного життя. З іншого боку, проявилися і недоліки цифрових додатків такі як ризики зловживання з персональними даними користувачів та можливих DoS–атак. Для створення та обслуговування цифрових додатків необхідна команда розробників, менеджерів і внутрішніх працівників, які в умовах інтернету другого покоління працюють централізовано з використанням традиційних форм співпраці.

Використання технології блокчейн та однорангових систем стало початком переходу від цифрової економіки Web 2.0 до Web 3.0 заснованої на іншій концепції цінностей та способів побудови інфраструктури з підвищеним ступенем безпеки, відкритості та довіри у учасників [5]. Можливості програмування в однорангових мережах призвело до стрімкої появи віртуальних грошей, цифрових токенів як форм втілення цифрової цінності, а також додатків децентралізованих фінансів (DeFi), ринків віртуальних цінностей, метавсесвітів (Metaverse) та децентралізованих ігор (GameFi). З цього часу технології децентралізації починають асоціюватися з цифровими цінностями віртуального світу, складнощами регулювання ринків, автономністю, з од-

ного боку, і інвестиційними можливостями та швидким ростом галузі з іншого, що і привертає увагу великих інвесторів. При цьому, децентралізовані додатки (dApps) розширювали сфери людської діяльності, долаючи просторові, часові та пов'язані з ресурсами обмеження. Наприклад, технологічна інфраструктура Metaverse в Web 3.0 заснована на технології блокчейн, смарт–контрактах і невзаємозамінних токенах (NFT) та забезпечує соціальну та економічну взаємодію учасників. Особливістю такої взаємодії є відсутність посередників завдяки децентралізованим механізмам консенсусу, внаслідок чого і зменшуються транзакційні та агентські витрати [6]. Таким чином, інтернет третього покоління призвів до появи нових типів цифрових продуктів та послуг, і започаткував нові способи виробничої комунікації та бізнес–моделі. Нова ера технологічного підприємництва разом з цифровими інноваціями кинули виклик існуючим компаніям і заснували новий спосіб перерозподілу економічної ренти операторами децентралізованих платформ в демократичний спосіб.

Цифрові активи та віртуальні цінності в економіці Web 3.0 можуть створюватися без будь–яких обмежень завдяки безмежності цифрових ресурсів. Метавсесвіти (Metaverse) є найкращим прикладом інструменту по створенню віртуальних цінностей в цифровому аналогу реальності для проведення зустрічей з родиною та друзями, перегляду файлів, проведення заходів, а також відвідування концертів. Користувачів метавсесвітів цікавлять можливостями проводити налаштування свого віртуального аватара та мати доступ до безкоштовного контенту. Таким чином, Web 3.0 економіка дозволяє створювати цінності на 3–х рівнях: рівень технології, рівень смарт–контрактів та рівень інструментів. Останні дозволяють створювати звичні всім цінності у вигляді інформаційного контенту чи послуг, з подальшою реєстрацією за допомогою смарт–контрактів у Web 3.0, використовуючи цифрові форми FT (взаємозамінний токен), NFT (невзаємозамінний токен), або інші стандарти цифрових рейтингів та цінностей. Створені в такий спосіб цифрові активи, в поєднання з можливостями технології блокчейн, стають предметом економічних відносин з приводу їх розподілу та обміну. Допомагають в цьому цифрові корпорації, які і працюють на тому самому технологічному рівні, що і віртуальні цін-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

ності, а саме, рівень смартконтрактів згруповані в логічній послідовності відповідно до бізнес–логіки. Економіка Web 3.0 також позитивно впливає на соціальну інтеграцію в цілому, де віртуальна ідентичність не пов'язана з фізичними перевагами чи вадами користувачів.

Для творців–артистів, талановитих учасників інтернет–ком'юніті, лідерів думок, розробників ігор – платформи Web 2.0 такі як YouTube, TikTok і App Store, стали одночасно і можливостями і загрозами, нав'язуючи модель поведінки та відбираючи значну частину прибутків. Децентралізація Web 3.0 дозволяє напряду зв'язуватися з шанувальниками та клієнтами по всьому світу зменшуючи роль і значення посередників. Нові цифрові та віртуальні цінності, закріплені у формах цифрових подільних чи неподільних токенів, а також інструменти контролю результатів роботи та репутації, дали можливості розвитку нових моделей обміну та кооперації, що зумовило появу нових організаційних цифрових форм партнерства. Таким чином, характеристиками інноваційності інтернету третього покоління вважаються можливості незалежного створення цифрових та віртуальних цінностей, вільного обміну новими ідеями разом з експериментами з ними, а також швид-

кого освоєння чужих ідей та участі в їх реалізації [7]. При цьому, організація такого партнерства реалізується за допомогою Децентралізованих Автономних Організацій як комплексу ефективних, прозорих та надійних правил поведінки учасників цифрового партнерства.

Децентралізована Автономна Організація є тим типом організації партнерства в Web 3.0 які встановлюють правила взаємодії учасників Web 3.0 економіки для досягнення спільної мети, структура якої записана за допомогою смарт–контрактів на одній з віртуальних платформ блокчейну. На відміну від традиційних компаній і організацій, де рішення приймаються централізовано керівником або групою менеджерів, ДАО управляються спільнотою власників цифрових прав (токенів) на демократичних засадах. Усі власники токенів управління в ДАО можуть голосувати та мати право голосу при прийнятті рішення по ключовим питанням розпорядження ресурсами та внесення змін в протоколи сервісів [9]. Інноваційна концепція [10] ДАО здатна доповнити будь–який цифровий продукт новими властивостями, зробити його центральною точкою уваги ком'юніті для роботи над його удосконаленням та способами реалізації. Заснована на децентралізації та автономії,

**Таблиця 1. Переваги та недоліки форм економічної взаємодії**

<b>Рівні взаємодії</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Спільнота/група	Відсутність обмежень на участь Адаптованість Загальна доступність	Юридична незахищеність Відповідальність учасників Відсутність податкового планування Повільне прийняття рішень
Традиційні бізнес організації/компанії	Визначений правовий статус Наявність правових прецедентів Можливості для податкового планування Масштабованість Доступ до традиційних капіталів Традиційні управлінські повноваження	Високі вимоги до вступу Відсутність прозорості Відсутність гнучкості Обмежена участь в управлінні Домінування менеджменту Розподіл власності/управління
Партнерство у Web 2.0	Визначені правила участі Адаптованість Загальна дистанційна доступність Безкоштовний технічний доступ	Відсутність контролю за даними у учасника Неконтрольована реклама Відсутність впливу на послугу
ДАО/партнерство у Web 3.0	Відсутність обмежень на участь Швидкість транзакцій Адаптованість Прозорість Сумісність Децентралізоване управління Винагороди, засновані на токенах Експерименті можливості Загальна дистанційна доступність Автоматизація смарт–контрактів Технологічна довіра	Правова невизначеність Невизначеність ролей Складне інформаційне координування Обмежений інструментарій Виклики для управління Можливі претензії від уряду Податкова невизначеність Загальна доступність

*Джерело: розроблено авторами на основі [8]*

ДАО пропонує доволі конкурентну сучасним Web 2.0 формам кооперації організацію. Традиційні форми співпраці керуються письмовими правилами, які описують організаційну логіку. Такі правила можуть існувати у формі приватних контрактів, встановлених у статуті або акціонерних угодах між власниками корпорацій, контракту про опціони управління з керівництвом, трудових контрактів із персоналом та договору про надання послуг з експертами та консультантами. У ДАО логіка участі та умови партнерства записані у формі коду, що робить адміністрування партнерства більш ефективним [11].

В технічному розумінні, ДАО організована з використанням смарт-контрактів, де за допомогою програмного коду записана логіка взаємодії всіх учасників. Цифрові активи організації, необхідні для досягнення поставленої мети, створюють внутрішню економіку організації та дозволяють взаємодіяти з іншими подібними формами взаємодії, в тому числі з протоколами обміну цифрових активів і інструментами комунікацій та управління. Одними з переваг використання ДАО є простота участі в створенні спільного продукту, демократичне управління та справедливий розподіл винагород [12]. Цифрове середовище економіки Web 3.0 дозволяє використовувати різноманітні бази даних, підключатися до сенсорів та систем цифрових економічних агентів.

Під час складних подій пов'язаних з пандемією та військовим станом, форми дистанційної кооперації непогано проявили себе при подоланні негативних наслідків, організації взаємодопомоги та виробництва предметів першої необхідності. З іншого боку, не зважаючи на активний розвиток інфраструктури, технологія ДАО знаходиться на початковій стадії свого розвитку і має деякі складності і недоліки, які заважають активно використовувати таку форму кооперації в нинішніх економічних умовах.

Вважається, що найкраща можливість для реалізації розумних контрактів саме в їх реалізаціях при створенні цифрових організацій. Завдяки усуненню проблеми довіри традиційних організацій призведе до відмови населення працювати в організаціях застарілого стилю, натомість кожна особа стане суб'єктом комерційної системи, що працює на блокчейні. Функції керівників і правління компанії будуть зведені до смарт-контрактів, реалізованих у комп'ютерних програмах. Інвестори можуть приймати рішення щодо електронного голосування, і така децентралізована організація буде звільнена від зовнішнього впливу, оскільки вона працюватиме саме так, як її було запрограмовано [13].

Прикладом використання смарт-контрактів в поєднанні з традиційними технологіями є досвід фінансової служби Toyota, яка підключила смарт-контракт до автомобіля. Автомобіль бу-



**Рисунок 1. Економічне партнерство в цифровій економіці Web 2.0**

Джерело: розроблено авторами

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

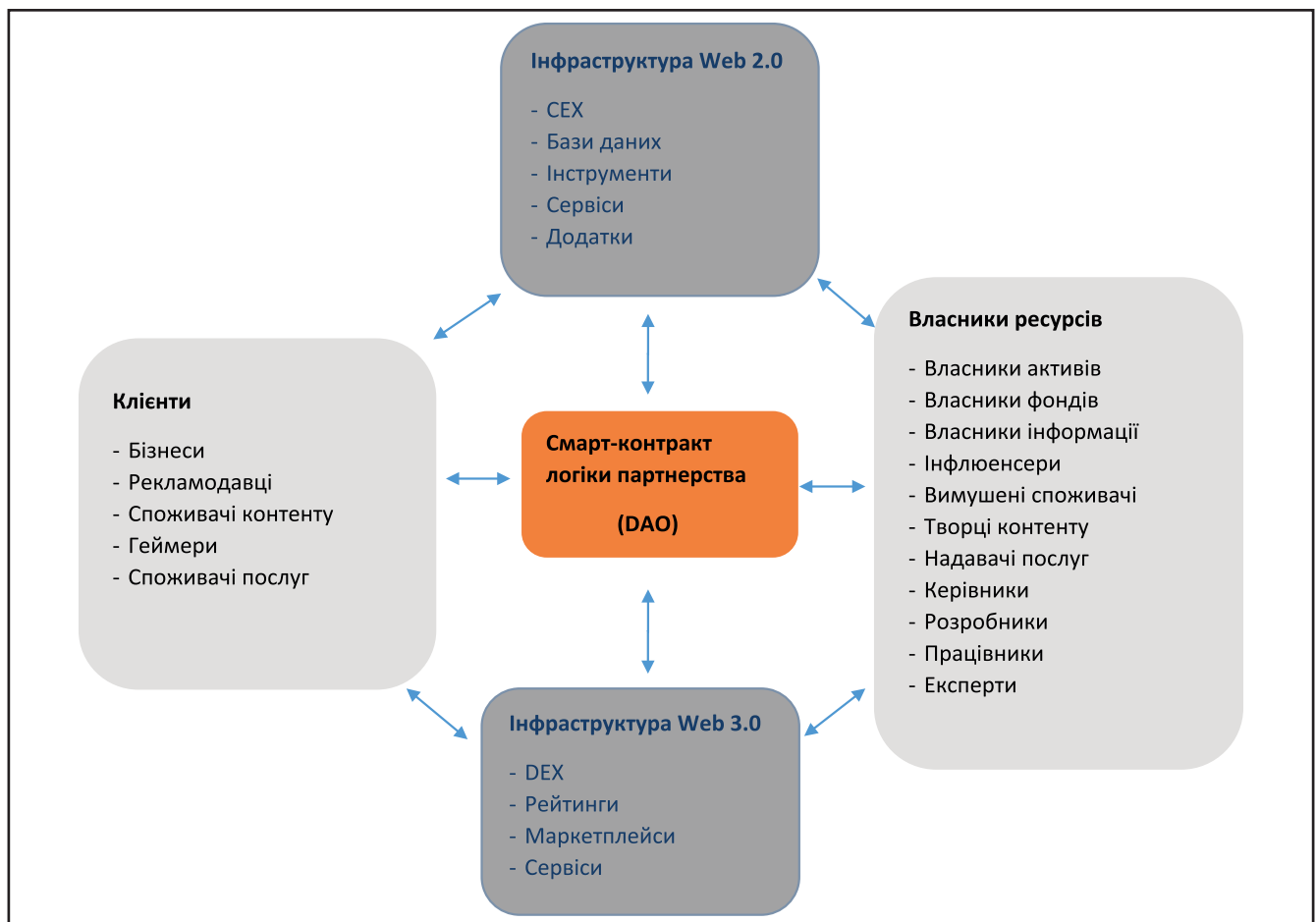
де заведеться лише тоді, якщо відсутні будь-які фінансові зобов'язання з його придбання чи використання. При цьому, право власності на автомобіль можна буде передати новому власнику лише після відповідної реєстрації в смарт-контракті. В такій схемі банки, інвестори та агенти, які виступають як посередниками між виробником та споживачем, вважаються непотрібними, так як така модель дозволяє проводити розрахунок напряму виробнику, що без сумніву впливає на ціну продукту та зменшує витрати на роботу з фінансовими ризиками.

Смарт-контракти діють у режимі реального часу та зменшують ймовірність людської помилки та випадків шахрайства, підвищують конфіденційність і надійність. Проект Chainlink [14] розробив технологію, здатну підключати смарт-контракти до зовнішніх каналів даних, внутрішньої інфраструктури та зовнішніх платежів. Смарт-контракти можна використовувати для побудови внутрішніх і зовнішніх організаційних відносин, одночасно дотримуючись бізнес-правил, покращуючи ефективність і продуктивність всередині (між відділами) і зовнішніх організацій (наприклад, або між постачальниками або акціонерами та бізнесом). Таким чином, така технологія за необхідністю може бути інтегрована і при побудові ДАО.

Смарт-контракти можуть бути побудовані таким чином, щоб в автоматичному режимі взаємодіяти з іншими проектами та компаніями, отримувати від них необхідні продукти та послуги, в тому числі і фінансування. Таким чином, організації можуть підключатися до інфраструктури смарт-контрактів для отримання даних і звітів, що зменшує робоче навантаження на персонал, дозволяє персоналу зосередитися на клієнтах, а не виконувати рутинні завдання [15]. Крім цього, самі відносини з персоналом та контрагентами можуть бути змодельовані з використанням смарт-контрактів з можливістю стати акціонерами організації, таким чином збільшуючи їх мотивацію розкрити свій потенціал для досягнення успіху всієї організації [16].

Взаємодії з іншими учасниками, організаціями та протоколами може здійснюватися з вико-

ри



**Рисунок 2. Економічне партнерство в цифровій економіці Web 3.0**

Джерело: розроблено авторами

ристанням цифрових паспортів учасників, розроблені на основі стандартів, які забезпечують кращу взаємодію з мережами та активами. NFT (Non-fungible token) та SBT – Soulbound Tokens (SBT) – це такі стандарти токенів, які неможливо передавати, вони закріплюються за окремим користувачем, і можуть використовуватися з метою передачі особистості людини в децентралізованому світі. Для практичного використання, такі паспорти можуть містити реальні медичні дані користувача, записи про знання та навички, інформацію про участь в різних проектах, та будь-яку інформацію, якою розпоряджається користувач на свій розсуд для взаємодіях в Web 3.0 економіці [17].

Економічна структура ДАО, завдяки своїй автономії та децентралізації, по суті, обмежена уявою автора; будь-які управлінські форми та моделі можуть бути втілені та пов'язані, включаючи моделі нечіткої логіки, реальних опцій, теорії ігор та теорії контрактів. Таким чином, можливості ДАО дозволяють створювати найхімерніші та незвичайні форми взаємодії, включаючи створення творчих і технічних асоціацій по всьому світу. Необхідною умовою для ефективної роботи ДАО є наявність ком'юніті, тобто спільноти прихильників та клієнтів, які беруть активну участь у процесі створення відповідного цифрового продукту. Якісна комунікація з ком'юніті залежить від роботи лідерів ком'юніті та мережі амбасадорів, які з використанням різних способів взаємодіють з учасниками та потенційними клієнтами. Для збільшення уваги у них в розпорядженні є цілий арсенал заохочення та мотивацій, змодельованих з використанням цифрових активів а смарт-контрактів. Інструменти для заохочень та маркетингових акцій створюють інфраструктуру для ДАО та децентралізованих проектів. Сервіс Dappback є одним з варіантів, що пропонує на вибір програми лояльності для підтримки різноманітних брендів взамін на винагороду.

Таким чином, завдяки використанню смарт-контрактів, ДАО мають наступні переваги в порівнянні з традиційними організаціями:

- анонімність: учасники можуть бути повністю анонімними, але передача цінності між учасниками гарантується. При цьому сторонам угоди не потрібно знати один одного і перевіряти репутацію контрагента, так як смарт-контракти можуть перевіряти стан активів та блокувати їх до пов-

ного завершення транзакції. Таким чином, організація діє в такий спосіб, що працівники взаємодіють у такий спосіб, коли персонально не знають один одного, а результати внесків в створенні спільного продукту оцінюються смарт-контрактами і відповідним чином винагороджуються;

- відсутні посередники при взаємодії, відповідно немає потреби залучати служби персоналу чи звертатися до фінансових посередників для отримання або передачі цінностей. Саме ця характеристика і робить організацію децентралізованою;

- самостійне виконання процесів. ДАО можуть бути спроектовані у такий спосіб щоб автономно розподіляти ресурси незалежно від наявності довіри між учасниками;

- вартість зміни умов співпраці надзвичайно низька. Комп'ютерний код можна відносно легко змінити, якщо організація була спроектована таким чином, що такі зміни можна вносити. Крім цього, зміни в структурі співпраці можуть бути активовані лише після досягнення консенсусу між всіма учасниками, які мають відповідні права голосу;

- стабільність цифрових активів та транзакцій, що означає, що актив чи процес буде знаходитися активним весь той час, на який він був створений. При необхідності, можливо запрограмувати автоматичне знищення активу в разі необхідності і при досягненні певних умов.

Перевагами ДАО також є можливість використання будь-яких форматів даних, що полегшує процес прийняття рішень, в тому числі з використанням алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Автономні економічні агенти з використанням відповідної Web 3.0 інфраструктури вже стають самостійними учасниками децентралізованої економіки [18] з відповідним рівнем автономії при прийнятті рішень. Таким чином, Web 3.0 інфраструктура стає тим полем цифрової взаємодії, де створюються нові цінності та відбуваються процеси їх перерозподілу з використанням системи правил взаємодії учасників та інструментів, які і знаходять свій прояв в ДАО. Також, економічні моделювання за допомогою ДАО можуть покращити формування політики у реальному світі.

Децентралізована автономна організація, або ДАО, є організацією, якою керує громада, без центральної влади. Він повністю самостійний і прозорий і використовує смарт-контракти для створення основи для основних правил, а також

**Таблиця 2. Порівняння характеристик традиційних компаній з ДАО**

	<b>ДАО</b>	<b>Традиційна компанія</b>
Рівень економічної свободи	Вільна	Обмеження контролю
Управління	Демократичне	Ієрархічне
Відкритість транзакцій	Прозора	Зазвичай закрита
Участь	Доступна будь-кому	За запрошенням
Доступність	Глобальна	Регіональна, обмежено глобальна

*Джерело: розроблено авторами на основі [19]*

для здійснення вибору, пропозицій і голосування під керівництвом спільноти. ДАО повністю управляється його членами, які спільно приймають важливі рішення щодо майбутнього проекту, наприклад технологічні вдосконалення та розподіл казначейства. Вирівнювання стимулів є елементом, якому приділяється найбільша увага. В інтересах спільноти, щоб члени відверто повідомляли про свої переваги при голосуванні та підтримували лише ті дії, які принесуть користь протоколу. Метою ДАО є створення колективних цінностей за допомогою поєднання засобів та зусиль учасників ком'юніті. Кожний внесок оцінюється за допомогою інструментів та вимірів цінності і враховується при розподілі прибутків організації. Поєднати ресурси та управляти ними допомагають платформи ДАО та різноманітні інструменти, які поєднують в собі технології Web 2.0 та Web 3.0 і створюють відповідну інфраструктуру.

Ком'юніті ДАО складається з добровільних учасників, які взаємін на надані цифрові активи володіють або контролюють організацію. Всі учасники рівні в своїх правах, якщо інше не передбачено в протоколі внаслідок спільного прийняття рішення. В ДАО суттєво знижуються ризики, пов'язані з узурпацією корпоративної влади та порушеннями умов партнерства, відомої в економічній літературі як Моральна Загроза (Moral Hazard) [20]. Вигоди, які створюються як прибуток організації або доступ до інфраструктури, розподіляються за справедливим принципом, як правило, пропорційно участі в організації.

Члени інвестують кошти в кооператив і, таким чином, мають фінансову частку в організації. На відміну від типового приватного бізнесу, у кооперативі фінансовий ризик більш вузько розподіляється між користувачами або працівниками, тоді як у приватному бізнесі власність і фінансовий ризик не повинні лягати на плечі користувачів або працівників. У деяких юрисдикціях ризики для власників кооперативів обмежені

захистом обмеженої відповідальності, передбаченим законом.

Концепція ДАО створює зовсім нову парадигму відносин в організації. Крім процесів бюджетування, розробки дорожньої карти та маркетингової політики, при створенні ДАО вимагається ретельна розробка токеноміки організації, тобто планування форм та розподілу цифрових цінностей при реалізації проекту та створення фондів. Нові бізнес-форми взаємодії учасників в ДАО породили нові назви для їх опису, такі як вестинг, баунті, темпографія. Сам процес запуску організації названий як Initial DAO Offering (первісна пропозиція токенів при запуску ДАО). З'являються і нові назви учасників організації, в залежності від участі: контриб'ютори, фаундери, баунтісти і члени ком'юніті. Кожний клас учасників відрізняється зацікавленістю в результатах різних етапів реалізації проекту та тривалістю участі. Наприклад, фаундери зацікавлені активно працювати впродовж всієї реалізації проекту на відміну від контриб'юторів, які втрачають мотивацію відразу після вигідного продажу своєї долі. Члени ком'юніті сподіваються отримати контроль за організацією протягом перших стадій розвитку. Таким чином, надважливим етапом створення ДАО стає етап планування та запису умов участі з метою забезпечення синергії між всіма типами учасників з використанням різних форм контролю участі як NFT, SBT, смарт-контрактів вестингу, тобто блокування активів до певної події в майбутньому, тощо.

### **Висновки**

Традиційні корпорації тривалий час були типовим способом організації співпраці. Стрімкий розвиток цифрових технологій та адаптація до сучасних вимоги для ведення бізнесу призведе до того, що ДАО можуть стати стандартним способом для в 21-му сторіччі. Вони дозволяють їх учасникам співпрацювати, керувати проектами, володіти активами, інвестувати та реалізовувати

ідеї, забезпечуючи набагато більший рівень прозорості, відкритості та демократичного управління ніж традиційні організації.

Розвиток Web 3.0 економіки разом з децентралізованими фінансами (DeFi) призведе до покращення взаємодії всіх суб'єктів цифрової економіки та розширення доступу до ринків. Ринки капіталу, які історично були обмеженими для окремих осіб та малого бізнесу, стають більш доступними і будуть сприяти подальшому розвитку інструментів та технологій. ДАО повинні забезпечити доступність будь-яких форм партнерства: комерційного, некомерційного, інвестиційного, тощо. Позитивний досвід використання ДАО при розробці програмних протоколів з відкритим доступом показує, що ДАО може бути високоефективною формою управління, та застосувати її для будь-якого проєкту з багатьма зацікавленими сторонами. Крім цього, ДАО може бути спроектоване таким чином, щоб створити децентралізований ринок для талановитих розробників, програмістів, дизайнерів та інших учасників Web 3.0 економіки робити внесок у створенні цифрових активів.

### Список використаних джерел

1. Gregory T. Papanikos (2022), «Hesiod's Works and Days as an Economics Textbook», Athens Journal of Business & Economics, [Online], vol. 8, 4, URL: <https://doi.org/10.30958/ajbe.8-4-5> (accessed 27 February 2023)
2. Frank B. Tipton (2007), Asian Firms – History, Institutions and Management, University of Sydney, Cheltenham, UK
3. Gabriel Gazzaneo, Jйssica Mion, Luiz Eduardo Souza and Pamela Rodrigues, Web 2.0: An analysis of the pros and cons, Teaching and Learning, Languages and Linguistics, Short paper, URL: [https://www.academia.edu/11977059/Web\\_2\\_0\\_An\\_analysis\\_of\\_the\\_pros\\_and\\_cons](https://www.academia.edu/11977059/Web_2_0_An_analysis_of_the_pros_and_cons) (accessed 27 February 2023)
4. Lucian Ngeze (2014), «The Roles of Web 2.0 Tools in Socio-Economic Development of Individuals and Societies in Developing Countries», First COTUL Annual Conference, Iringa, Tanzania
5. Valentyna Kondratenko (2017), «Emerging legal aspects of the blockchain application in the public sector: Experience of the Ukrainian decentralized online auction system», Master Thesis, Vilnius University, The Faculty of Law, Vilnius, Lithuania
6. Paul P. Momtaz (2022), «Some Very Simple Economics of Web3 and the Metaverse», Research on Initial Coin Offerings, [Online], URL: [https://www.researchgate.net/publication/360005362\\_Some\\_Very\\_Simple\\_Economics\\_of\\_Web3\\_and\\_the\\_Metaverse](https://www.researchgate.net/publication/360005362_Some_Very_Simple_Economics_of_Web3_and_the_Metaverse) (accessed 27 February 2023)
7. Andreessen Horowitz (2021), «How to Win the Future: An Agenda for the Third Generation of the Internet», URL: <https://a16z.com/wp-content/uploads/2021/10/How-to-Win-the-Future-1.pdf> (accessed 27 February 2023)
8. Gabriel Gazzaneo, Jйssica Mion, Luiz Eduardo Souza and Pamela Rodrigues, Web 2.0: An analysis of the pros and cons, Teaching and Learning, Languages and Linguistics, Short paper, URL: [https://www.academia.edu/11977059/Web\\_2\\_0\\_An\\_analysis\\_of\\_the\\_pros\\_and\\_cons](https://www.academia.edu/11977059/Web_2_0_An_analysis_of_the_pros_and_cons) (accessed 27 February 2023)
9. Ginsburg, R. and Thomas, L. (2023), «Starting a DAO: A Guide to Get From Inception to Launch», NFT Now, [Online], URL: <https://nftnow.com/guides/how-you-can-launch-the-perfect-dao-for-the-web3-world> (accessed 27 February 2023)
10. Stevanovic, M., Marjanovic, D. and Љtorga, M. (2015), «A Model of Idea Evaluation and Selection for Product Innovation», Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED 15), Milan, Italy.
11. Ilievski, A. (2019), «Decentralized Autonomous Organization (DAO): Utopia or Equitable Distribution?», Paper presented at the 30 years after the fall of the Berlin Wall conference, Justinianus Primus Law Faculty Skopje, Skopje, North Macedonia.
12. Liu, L., Zhou, S., Huang, H. and Zheng, Z. (2021), «From Technology to Society: An Overview of Blockchain-Based DAO», IEEE OpenJournal of the Computer Society, April 2021, [Online], URL: [https://www.researchgate.net/publication/350865812\\_From\\_Technology\\_to\\_Society\\_An\\_Overview\\_of\\_Blockchain-Based\\_DAO](https://www.researchgate.net/publication/350865812_From_Technology_to_Society_An_Overview_of_Blockchain-Based_DAO) (accessed 27 February 2023)
13. Morabito, V. (2017), «Business Innovation Through Blockchain The Bi Perspective», Springer International Publishing, Milan, Italy.
14. Breidenbach, L. (2021), «Chainlink 2.0: Next Steps in the Evolution of Decentralized Oracle Networks», Chainlink Labs, vol. 1.0, April 2021, [Online], URL: [https://research.chain.link/whitepaper-v2.pdf?\\_ga=2.255232012.546215109.1677845142-1053927180.1675600859](https://research.chain.link/whitepaper-v2.pdf?_ga=2.255232012.546215109.1677845142-1053927180.1675600859) (accessed 27 February 2023)
15. Chesebro, R. (2015), «A Contract That Manages Itself: The Time Has Arrived», Defense AT&L: January–February 2015, [Online], URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA620401.pdf> (accessed 27 February 2023)

16. Levine, M. (2016), «Herbalife deals and blockchain dreams», Bloomberg Opinion, [Online], URL: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2016-08-26/herbalife-deals-and-blockchain-dreams> (accessed 27 February 2023)

17. Binance Academy (2023), «Що таке Soulbound Tokens (SBT)?», Binance Academy, [Online], URL: <https://academy.binance.com/uk/articles/what-are-soulbound-tokens-sbt> (accessed 27 February 2023)

18. David Minarsch, Marco Favorito, Seyed Ali Hosseini, Yuri Turchenkov, and Jonathan Ward (2022), «Autonomous Economic Agent Framework», Fetch.ai, Sapienza University of Rome, Italy, URL: <https://arxiv.org/abs/2104.02806> (accessed 27 February 2023)

19. Andreessen Horowitz (2021), «How to Win the Future: An Agenda for the Third Generation of the Internet», URL: <https://a16z.com/wp-content/uploads/2021/10/How-to-Win-the-Future.pdf> (accessed 27 February 2023)

20. Mariko Nakabayashi (2023), «Moral Hazard in Corporate Governance», Corporate Governance in Japan, pp. 15–23, URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-4-431-30920-8\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-4-431-30920-8_2) (accessed 27 February 2023)

#### Дані про авторів

##### **Віровець Денис,**

здобувач ступеня PhD, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна, 04053, м.Київ, · вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2

e-mail: [d.virovets.asp@kubg.edu.ua](mailto:d.virovets.asp@kubg.edu.ua)

ORCID ID: 0000-0003-4934-8377

##### **Обушний Сергій,**

к.е.н, доцент кафедри фінансів, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна, 04053, м.Київ, · вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2

e-mail: [s.obushnyi@kubg.edu.ua](mailto:s.obushnyi@kubg.edu.ua)

ORCID ID: 0000-0001-6936-955X

#### Data about the authors

##### **Denys Virovets,**

PhD candidate, Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine, 04053, Kyiv, Bulvarno-Kudryavska str., 18/2

e-mail: [d.virovets.asp@kubg.edu.ua](mailto:d.virovets.asp@kubg.edu.ua)

##### **Serhii Obushnyi,**

PhD in Economics, Associate Professor of Finance Department, Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine, 04053, Kyiv, Bulvarno-Kudryavska str., 18/2

e-mail: [s.obushnyi@kubg.edu.ua](mailto:s.obushnyi@kubg.edu.ua)

УДК 339.137.2:339.9:007.3(02)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963909>

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

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання оптимізації управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів обумовлюється нагальністю прийняття швидких адекватних рішень у військовий час.

**Постановка проблеми.** В основі будь-якого типу менеджменту лежить адекватна концепція проектного менеджменту, тобто система ідей, принципів, ідей, що визначають мету послідовних спрямованих дій, механізми взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характер взаємозв'язку окремих ланок внутрішньої структури підприємства та оптимізації управлінських рішень відповідно до конкретно необхідного ступеня врахування явних впливів на динаміку розвитку проекту, що в умовах управління безпекою та змін у логістиці визначає актуальність теми дослідження..

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити оптимізацію управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів.

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

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** З'ясовані суть і класифікація

проектів, детально розглянуто механізм формування і реалізації розвитку проектного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Виявлено, що проектний менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка полягає в реалізації перспективних проектів підприємства через здійснення організаційних змін.

**Галузь застосування результатів.** Актуальні результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг.

**Висновки за статтею.** Проектний менеджмент виступає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг з їх оточенням. Впровадження концепції стратегічного проектного менеджменту на підприємствах сфери послуг передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного проектного аналізу, розвитку, реалізації та контролю проектного менеджменту, спрямованого на досягнення цілей їх функціонування.

**Ключові слова:** оптимізація управлінських рішень, проектний менеджмент, інноваційно орієнтовані підприємства, сфера послуг, діджиталізація, безпекові виклики.

ZHYVKO Z. B., MAKAROVA V. V.,  
SUKHOMLYN L. V., MYSLNIK A. V.

## Optimization of management decisions in project management of innovatively oriented enterprises in the field of services in the conditions of digitalization and security challenges

**Relevance of the research topic.** The study of the optimization of managerial decisions in the project management of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of digitalization and security challenges is determined by the urgency of making quick and adequate decisions in wartime.

**Formulation of the problem.** Any type of management is based on an adequate concept of project management, i.e. a system of ideas, principles, ideas that determine the goal of successive directed actions, mechanisms of interaction of subjects and objects of management, the nature of the relationship of individual links of the internal structure of the enterprise and the optimization of management decisions according to the specifically necessary degree of consideration of explicit influences on the dynamics of project development, which in the conditions of security management and changes in logistics determines the relevance of the research topic.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the optimization of managerial decisions in the project management of innovatively oriented enterprises in the service sector in the conditions of digitalization and security challenges.

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

**Presentation of the main material (research results).** The essence and classification of projects are clarified, the mechanism of formation and implementation of the development of project management of innovatively oriented enterprises in the service sector is examined in detail. It was revealed that project management is a field of managerial activity, which consists in the implementation of promising enterprise projects through the implementation of organizational changes.

**Field of application of results.** Current research results can be used in the practical activities of innovatively oriented enterprises in the service sector.

**Conclusions on the article.** Project management acts as a process by which innovation-oriented enterprises in the service sector interact with their environment. Implementation of the concept of strategic project management at enterprises in the service sector involves the organization and implementation of professional activities in strategic project analysis, development, implementation and control of project management aimed at achieving the goals of their operation.

**Keywords:** optimization of management solutions, project management, innovation-oriented enterprises, service sector, digitalization, security challenges.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Будь-який тип управління базується на адекватній концепції проектного менеджменту, тобто системі ідей, принципів, уявлень, які зумовлюють мету послідовних спрямованих дій, механізми взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, характер взаємовідносин окремих ланок внутрішньої структури підприємства й оптимізацію управлінських рішень за конкретно необхідного ступеня врахування експліцитних впливів на динаміку розвитку проектів, що в умовах безпекового управління та змін у логістиці обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної. Сутність концепції проектного менеджменту відображає ідея необхідності врахування взаємозв'язку й взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовищ при оптимізації управлінських рішень. Проекти виступають як інструменти досягнення цілей, а для їх реалізації необхідно, щоб усе інноваційно орієнтоване підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із вищесказаного, можна дати визначення проектного менеджменту як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності інноваційно орієнтованого підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства й приводити їх у відповідність шляхом розробки і реалізації системи проектів. Проектний менеджмент – процес адекватного керівництва організацією, визначення специфічних цілей діяльності, розробка стратегії для досягнення цих цілей, урахування усі релевантні (найсуттєвіші зовнішні й внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються [1–10]. Актуальність даного питання посилюється в умовах діджиталізації та безпекових викликів.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити оптимізацію управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проектний менеджмент в сфері послуг

– багатоплановий, поведінково–формальний управлінський процес, що допомагає формулювати й виконувати актуальні стратегії, які сприяють збалансуванню відносин між інноваційно орієнтованими підприємствами сфери послуг, включаючи їх окремі частини, та експліцитним середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Концепція проектного менеджменту в сфері послуг лежить в основі стратегічного мислення:

Базується на чіткому поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, що є відкритою соціально–економічною системою. Використання однієї із підходів не дає можливості досягти проектних результатів – довгострокового розвитку підприємства.

Орієнтується на вивчення умов функціонування інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг. Це дозволяє створити адекватні цим умовам підсистеми проектного менеджменту, що будуть відрізнятися в залежності від особливостей підприємства і експліцитних характеристик.

Концентрується на зборі й застосуванні баз проектної інформації. Аналіз, інтерпретація, застосування інформації з прийняття проектних рішень дає змогу визначити зміст і послідовність управління змінами на підприємстві сфери послуг завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень, що впливає на ситуацію шляхом адекватного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування проектної поведінки персоналу підприємства сфери послуг.

Передбачає застосування актуальних інструментів і методів розвитку інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг (цілей, проектів, програм, проектного планування, контролю тощо) – рис. 1.

Дані характеристики не вичерпують суть концепції проектного менеджменту і дають можливість визначити найбільш значні його складові. Система проектного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів залежить від взаємодії чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства сфери послуг;
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;



**Рисунок 1. Концептуальна схема оптимізації управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг**

- наявності (відсутності) науково–технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи системи проектного менеджменту потребують уявлення щодо переваг в діяльності окремих підприємств сфери послуг. В загальному вигляді ці переваги можна сформулювати через мету проектного менеджменту – визначення стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації проектних орієнтирів із удосконалення інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг та їх окремих підсистем, що є основою їх конкурентоспроможного існування в перспективі.

Будь–який менеджмент передбачає досягнення цілей, тобто є цільовим. Людство вже тривалий час вивчає і аналізує стратегічне проектування як явище та інструмент розв’язання їхніх проблем, оскільки хоче знати, що робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як керувати процесами, які відбуваються на підприємстві, зокрема сфери послуг, та навколо нього. Щоб розв’язати цю проблему, теорія і практика створили систему проектного менеджменту.

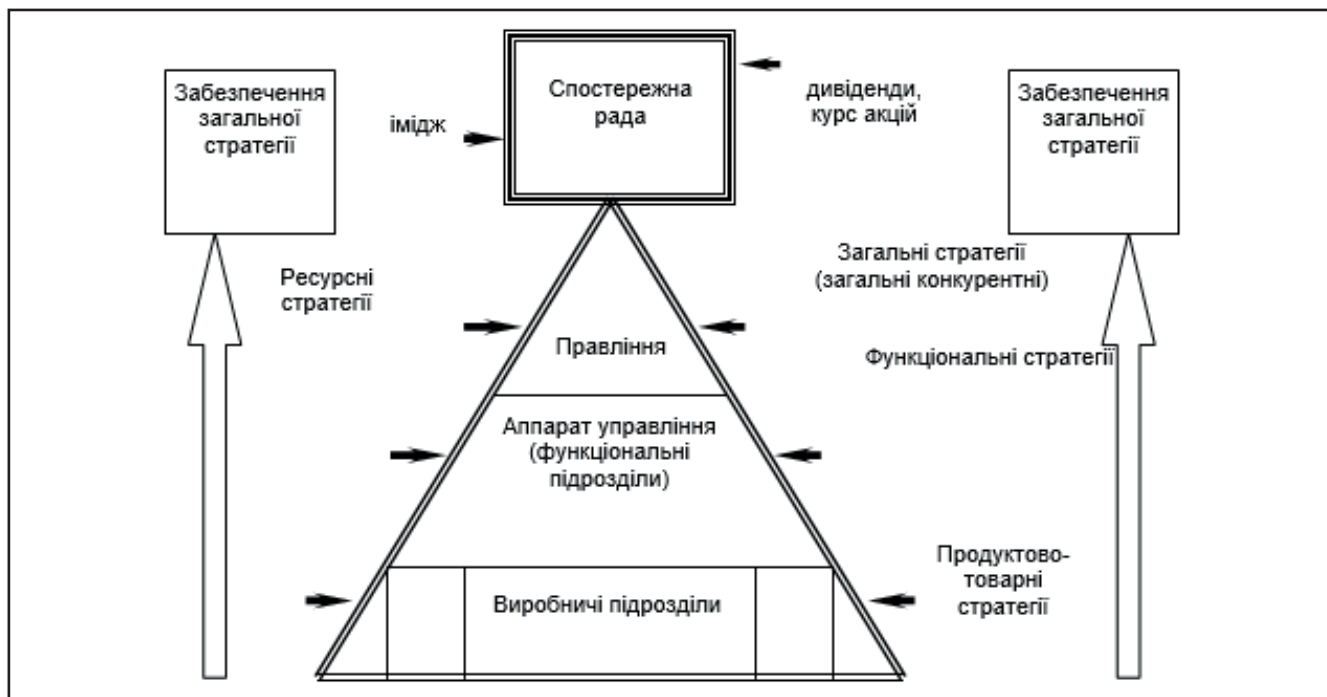
Проект як мету менеджменту можна визначити як реальну модель інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, в якій реалізується ба-

чення їх керівників і власників. Також виокремлюються основні концепції проектного менеджменту – філософська й організаційно–управлінська.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні проектів для розвитку інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. При цьому проект в умовах діджиталізації та безпекових викликів можна розглядати як філософію, якою має керуватися підприємство, для якого проект – це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтується на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомлювати майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, що потребують спеціальної підготовки, навичок та процедур;
- відтворювальна цінність, яка дає можливість досягти найвищої активізації діяльності персоналу.

Проект в умовах діджиталізації та безпекових викликів можна визначити як шаблон логічної, послідовної свідомої чи стихійної поведінки інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Проект також можна визначити як найважливіший елемент самовизначення інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів, через що він



**Рисунок 2.** Ієрархія стратегічного набору проектного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг

тісно пов'язаний із характеристиками й особливостями організаційної культури, має всі її переваги та недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні проекти загалом і елементи соціальних напрямків у проектах іншого типу. Організаційно-управлінська концепція проектів пов'язана із конкурентними діями, заходами і методами здійснення проектної діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів.

Ієрархічну побудову стратегічного набору проектного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг наведено на рис. 2.

Щоб створити ефективний стратегічний проектний набір, кожну з його складових потрібно формулювати із залученням фахівців підсистем і підрозділів, що розвиваються на основі обраних проектів. У такий спосіб забезпечується результативна координація різноспрямованих проектів та виконання дій, які зумовлені проектами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Таким чином, менеджмент проектів – це процес, у якому враховуються усі аспекти експліцитного та емпліцитного функціонування підприємства, а проект – це планування підприємницьких, конкурентних, функціональних дій, які треба реалізувати для забезпечення тривалого успіху інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг.

## Висновки

Отже, з'ясовані суть і класифікація проектів, детально розглянуто механізм формування і реалізації розвитку проектного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Вииявлено, що проектний менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка полягає в реалізації перспективних проектів підприємства через здійснення організаційних змін. Проектний менеджмент виступає як процес здійснення взаємодії підприємства сфери послуг з оточенням. У той же час проектний менеджмент – це галузь наукових знань щодо прийомів, інструментів, методології прийняття проектних рішень, способи їх практичної реалізації. Оптимізація управлінських рішень проектного менеджменту пов'язана із постановкою цілей та завдань підприємств сфери послуг і з формуванням взаємин інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг та оточення, які дозволяють добиватися їм своїх цілей, відповідає їх внутрішнім можливостям та дозволяє залишатися невразливими до викликів експліцитного середовища. Отже, проектний менеджмент підприємств сфери послуг – це сфера управлінської діяльності, що полягає в реалізації перспективних проектів підприємств сфери послуг через здійснення організаційних змін. Проектний менеджмент виступає як процес, за допо-

могою якого здійснюється взаємодія інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг з їх оточенням. Впровадження концепції стратегічного проектного менеджменту на підприємствах сфери послуг передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного проектного аналізу, розвитку, реалізації та контролю проектного менеджменту, спрямованого на досягнення цілей їх функціонування.

### Список використаних джерел

1. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 19–23.
2. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально–матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 37–43.
3. 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. 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.
5. Орлова–Курилова О. В., Держак Н. О., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г. Моделювання життєвого циклу інноваційного проекту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. Агросвіт. 2021. № 18. С. 36–43.
6. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5–11.
7. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 192–198.
8. Mazur N., Khrystenko L., P6sstorov6 J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of

Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal. 2021. Vol. 10, Issue 4. P. 1605–1609.

9. 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. No 43(3). P. 403–414.

10. 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.

### References

1. Vdovenko N., Sukhomlyn L., Bachkir I., Hnatenko I. (2021). Management principles of modeling state priorities in the innovative economy: business diversification and market adaptation. Ekonomika ta derzhava [Economy and the state], 9, 19–23.
2. Zhyvko Z., Kredisov V., Hnatenko I., Galonkin, S. (2021). Institutional–matrix clustering in the system of strategic management of innovative economy in the conditions of change of consumer preferences, globalization, digitalization, formation of economic culture of society and sustainable development. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], 21, 37–43.
3. Zhyvko Z., Orlova–Kurilova O., Borutska Yu., Berезovskyi 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. 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.
5. Orlova–Kurilova O., Derzhak N., Sukhomlyn L., Bachkir I. (2021). Modeling the life cycle of an innovative project in the conditions of transformation of the national economy: marketing potential management. Agrosvit [Agroworld], 18, 36–43.
6. Khodakivska O., Hnatenko I., Dyachenko T., Sabiy I. (2021). Models of entrepreneurship in terms of innovation economy and knowledge economy: resource and

cost management. Investytsiyyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], 15, 5–11.

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

8. Mazur N., Khrystenko L., Pbsztorovb J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*, 10.4, 1605–1609.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

10. 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.

### **Дані про авторів**

#### ***Живко Зінаїда Богданівна,***

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

#### ***Макарова Вікторія Вікторівна,***

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

#### ***Сухомлин Лариса Вадимівна,***

к. техн.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

#### ***Миснік Алла Вікторівна,***

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

### **Information about the authors**

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

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

#### ***Viktoriia Makarova,***

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Marketing and Logistics Department, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

#### ***Larysa Sukhomlyn,***

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Management, Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University, Ukraine, Kremenichuk

#### ***Alla Mysnik,***

postgraduate student of economics and management department, Ukrainian State University of Science and Technologies

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

УДК 330.526.33:005.591.4(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963915>

КОЛОДІЙЧУК А. В.  
ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А.

## Реструктуризаційні процеси в торговельному бізнесі України

**Предметом дослідження** є розгортання реструктуризаційних процесів в торговельному бізнесі України.

**Метою дослідження** є визначити перспективні напрями розвитку бізнесу торговельних мереж в Україні.

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

**Результати роботи.** У статті окреслені зміни, які відбулися в Україні в розвитку матеріально-технічної бази торгівлі. Визначені тенденції реструктуризаційних процесів у торговельному бізнесі України. Розглянуто один із напрямів розвитку вітчизняного торговельного бізнесу. Визначені нові завдання перед менеджерами та контролерами торговельних мереж, які ставить диверсифікація бізнесу. Наведена низка негативних факторів, які впливають на функціонування торговельних мереж в економічно нерозвинутих регіонах.

**Висновки.** У торговельному бізнесі України активізуються процеси створення масштабних за розмірами й територією обслуговування торговельних мереж. Регіональна розгалуженість торговельних об'єктів ускладнює контроль з боку власників та менеджерів за їх господарською діяльністю. Контролінг сприяє ефективному контролю за підрозділами торговельних мереж, а нові завдання перед менеджерами та контролерами ставить диверсифікація бізнесу. Великі вітчизняні та іноземні мережі поєднують суто торговельне обслуговування в магазинах різних форматів (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери та інші) із наданням різноманітних послуг, виробництвом товарів під власними торговельними марками. Враховуючи викладене, можливо запропонувати такі напрями функціонування професійних об'єднань суб'єктів мережевого торговельного бізнесу – розробку методологічних засад впровадження та функціонування контролінгу, формування пропозицій щодо удосконалення контролінгового інструментарію в невеликих регіональних мережах, що надаватиме їм додаткові конкурентні переваги. Успіх та тривалість функціонування вітчизняних торговельних мереж на ринку торговельних послуг залежить від того, наскільки їхні менеджери спроможні підвищити ефективність управління в основному за рахунок впровадження контролінгу.

**Ключові слова:** підприємство, торговельні мережі, ринок, послуги, ефективність, конкурентоспроможність, інформація, інновації, торговельний бізнес, диверсифікація.

KOLODIYCHUK A. V.  
VAZHYNISKYY F. A.

## Restructuring processes in trade business of Ukraine

**The subject of the study** is the deployment of restructuring processes in the trade business of Ukraine.

**The purpose of the research** is to determine the promising directions of business development of trade networks 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 paper outlines the changes that have taken place in Ukraine in the development of the material and technical base of trade. The trends of restructuring processes in the trade business of Ukraine are determined. One of the directions of development of the domestic trade business is considered. New tasks for managers and controllers of trade networks, posed by business diversification, are defined. A number of negative factors affecting the functioning of trade networks in economically underdeveloped regions are given.

**Conclusions.** In the trade business of Ukraine, the processes of creating large-scale in terms of size and territory of service trade networks are being activated. The regional distribution of trade facilities makes it difficult for owners and managers to control their business activities. Controlling promotes effective control over retail chain divisions, and business diversification poses new challenges for managers and controllers. Large domestic and foreign chains combine purely trade service in stores of various formats (hypermarkets, supermarkets, discounters, and others) with the provision of various services, production of goods under their own trademarks. Taking into account the above, it is possible to propose the following directions of operation of professional associations of network trade business entities – development of methodological bases for the implementation and functioning of controlling, formation of proposals for improving the controlling tools in small regional networks, which will give them additional competitive advantages. The success and duration of operation of domestic trade networks in the market of trade services depends on the extent to which their managers are able to increase the efficiency of management mainly due to the introduction of controlling.

**Keywords:** enterprise, trade networks, market, services, efficiency, competitiveness, information, innovations, trade business, diversification.

**Постановка проблеми.** Особливістю торгівлі є розвиток торговельних мереж. Торговельні мережі забезпечують достатню якість товарів, комплексність надання торговельних послуг, впроваджують міжнародні стандарти торговельної діяльності, здійснюють доставку, післяпродажне обслуговування, надають сервісні та побутові послуги та ін. Загострення конкуренції на ринку торговельних послуг призводить до скорочення частки суб'єктів торговельного бізнесу, проте їх частка серед суб'єктів економічної діяльності залишається значною. Таким чином, зростає актуальність проведення досліджень, спрямованих на пошук інноваційних інструментів управління і, зокрема, контролінгу, особливо в умовах, коли немає ґрунтовних досліджень з даної проблеми.

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

**Мета статті** – визначити перспективні напрями розвитку бізнесу торговельних мереж в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток торгівлі є важливою передумовою забезпечен-

ня сприятливого економічного та соціального клімату в державі. З одного боку, важливим завданням торговельного бізнесу є забезпечення різноманітних потреб населення. З іншого боку, торгівля є з'єднуючою ланкою між виробниками та споживачами продукції, підтримує баланс між попитом і пропозицією.

Негативний вплив світової фінансово-економічної кризи на господарську діяльність вітчизняних суб'єктів торговельного бізнесу потребує оперативного вжиття антикризових заходів, мобілізації всіх резервів. Активне сприяння в цьому може надати впровадження в управління інструментарію контролінгу. Із загостренням конкуренції на ринку торговельних послуг частка суб'єктів торгівлі почала поступово скорочуватися. Тенденцію до скорочення мають і темпи приросту кількості суб'єктів торговельного бізнесу. Про важливість торгівлі для економіки свідчить чисельність працівників підприємств роздрібної торгівлі. У роздрібній торгівлі зайнятий майже кожен шостий працівник нашої держави, підприємства роздрібної торгівлі є одним з основних роботодавців в Україні.

В Україні відбулися зміни в розвитку матеріально-технічної бази торгівлі: впроваджуються сучасні торговельні технології, створюються роздрібні торговельні підприємства. Вітчизняні торговельні мережі, що здійснюють торгівлю під однією торговельною маркою, дотримуються єдиної стратегії діяльності, мають єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільний склад.

Експерти відзначають тенденції реструктуризаційних процесів у торговельному бізнесі України, які супроводжуються створенням неформальних об'єднань в торгівлі. Натомість, кількість формальних об'єднань залишається відносно стабільною. Серед формальних об'єднань у торговельному підприємстві України превалюють такі їх форми як асоціація, корпорація та концерн.

У торговельному бізнесі України активізуються процеси створення масштабних за розмірами й територією обслуговування торговельних мереж. Про розвиток торговельних мереж свідчать дані щодо кількості таких основних елементів суб'єктів мережевого торговельного підприємства, як супермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 400 до 2499 м<sup>2</sup>) та гіпермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 2500 м<sup>2</sup> і більше). Торгівля України починаю-

чи з 2008 р. вступила в нову фазу розвитку, яка характеризується активним зростанням частки організованої мережевої торгівлі. На відміну від зарубіжних торговельних мереж, що розвивалися повільно під впливом змін попиту споживачів, вітчизняні суб'єкти мережевого торговельного підприємства одразу розпочали активну діяльність, використовуючи напрацьований світовий досвід. Іншим аспектом розвитку мережевого торговельного бізнесу в Україні є вихід на ринок глобальних торговельних мереж, таких як: «Auchan», «Real», «Metro Cash & Carry», «Х-5», «Патерсон», «Billa», «БМ Трейд» та ін. Головні підприємства таких торговельних мереж зареєстровані в інших країнах, а отже інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень, повинна надаватися в форматі, визначеному зарубіжними власниками. За таких умов служби контролінгу іноземних торговельних мереж має надавати менеджерам рекомендації про особливості складання звітності для зарубіжних власників та формувати відповідним чином контролінгові звіти. Активна експансія на вітчизняний ринок міжнародних торговельних операторів призведе до припинення діяльності деяких вітчизняних торговельних мереж, а інші суб'єкти бізнесу змушені будуть об'єднуватися.

Одним із напрямів розвитку вітчизняного торговельного бізнесу є створення спеціалізованих торговельних мереж: продовольчі товари («Фуршет», «Велика кишеня», «Сільпо», «АТБ» та ін.); аудіо-, відео- та побутова техніка і електроніка («Фокстрот», «АБВ-техніка», «МегаМакс», «Фокс-смарт» та ін.); парфюмерно-косметичні товари, засоби гігієни та побутова хімія («ДЦ», «Космо», «Єва», «Біла Ворона» та ін.); будівельні матеріали («Нова лінія», «Епіцентр», «Олді», «Практикер» та ін.); взуття («Монарх», «Чобіток», «ТопСтрок» та ін.); одяг («Марго», «Marks & Spencer», «Zara», «Спорт Майстер» та ін.); фармацевтичні засоби (мережі аптек, аптечних супермаркетів, оптик, аптек «Доброго дня», «Віталюкс», «Космо-фарма», «Люкс Оптика», «Біокон» та ін.); книжкова торгівля («Буква», «Літера», «ЕМПІК» та ін.); засоби мобільного зв'язку («АЛЛО», «Мобілочка» та ін.); нафтопродукти («WOG», «Рось» та ін.); транспортні засоби (автосалони «Харків-Авто», «Дністер-Авто» та ін.); комп'ютерна техніка, периферійне устаткування та програмне забезпечення («Світ комп'ютерів», «Діавест-Комп'ютерний світ» та ін.);

ігри та іграшки («Антошка», «Тигрес», «Зіронька» та ін.); ювелірні вироби («Заріна», «Ювелірна карта», «Укрзолото» та ін.); уживаними речами («Комісіоночка», «Євро Сток» та ін.); інші види торгівлі у спеціалізованих торговельних мережах.

Нові завдання перед менеджерами та контролерами торговельних мереж ставить диверсифікація бізнесу. Крупні вітчизняні та іноземні торговельні мережі поєднують суто торговельне обслуговування в магазинах різних форматів (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери та інші) із наданням різноманітних послуг, виробництвом товарів під власними торговельними марками та інше.

На сьогодні деякі торговельні мережі для посилення своєї конкурентоспроможності розпочали реалізацію товарів під власними торговими марками, для чого розміщують спеціальні заповнення у виробників або включають до свого складу виробничі підприємства. Для ефективного управління торговельними мережами в сучасних умовах, контролери повинні враховувати специфіку певного бізнес-напряму та оперативно інформувати менеджерів про реальну ситуацію та надавати рекомендації щодо прийняття певних управлінських рішень і підвищення якості управління в цілому.

Не однаковою є забезпеченість підприємствами роздрібною торгівлю й по регіонах України. У більшості регіонів показник роздрібного товарообороту підприємств на одну особу є значно меншим ніж в середньому по Україні. Такий стан справ можна пояснити низькими показниками соціально-економічного розвитку певних регіонів, нерозвиненістю роздрібною торговельною мережі та низькою споживчою культурою населення.

Функціонування торговельних мереж в економічно нерозвинутих регіонах супроводжується впливом низки негативних факторів: відсутність достатніх площ, недостатня купівельна спроможність населення, недостатня кількість кваліфікованого персоналу, відсутність постачальників, що здатні виробляти товари належної якості та інші. За таких умов невеличкі учасники мережевого торговельного бізнесу (в основному на регіональному рівні) змушені вишукувати способи захисту своїх комерційних інтересів. Основними такими способами є укрупнення бізнесу та об'єднання в різноманітні професійні співтовариства, що дозволяє спільними зусиллями вирішувати складні питання.

### Висновки

У торговельному бізнесі України активізуються процеси створення масштабних за розмірами й територією обслуговування торговельних мереж. Регіональна розгалуженість торговельних об'єктів ускладнює контроль з боку власників та менеджерів за їх господарською діяльністю. Контролінг сприяє ефективному контролю за підрозділами торговельних мереж, а нові завдання перед менеджерами та контролерами ставить диверсифікація бізнесу. Великі вітчизняні та іноземні мережі поєднують суто торговельне обслуговування в магазинах різних форматів (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери та інші) із наданням різноманітних послуг, виробництвом товарів під власними торговельними марками. Враховуючи викладене, можливо запропонувати такі напрями функціонування професійних об'єднань суб'єктів мережевого торговельного бізнесу – розробку методологічних засад впровадження та функціонування контролінгу, формування пропозицій щодо удосконалення контролінгового інструментарію в невеликих регіональних мережах, що надаватиме їм додаткові конкурентні переваги. Успіх та тривалість функціонування вітчизняних торговельних мереж на ринку торговельних послуг залежить від того, наскільки їхні менеджери спроможні підвищити ефективність управління в основному за рахунок впровадження контролінгу.

### Список використаних джерел

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України: напрями структурної перебудови. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2003. Вип. 14. С. 38–50.
2. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем: навч. посіб. 2 вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 214 с.
3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

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

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

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

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

10. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Домище-Медяник А. М., Смочко В. Ю., Ценклер Н. І. Міжнародний стратегічний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2022. 184 с.

11. Романенко О. А. Рейтингова оцінка фінансового стану торговельних холдингів. Фінанси України. 2008. № 10. С. 116–125.

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

13. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 400 с.

## References

1. Apopi, V. V. (2003). Vnutrishnya torhivlya Ukrainy: napryamy strukturnoyi perebudovy [Domestic trade of Ukraine: directions of structural restructuring]. In Visnyk L'vivs'koyi komertsiyanoi akademiyi. Seriya: Ekonomichna [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce. Series: Economics]: Vol. 14 (pp. 38–50). [in Ukrainian].

2. 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].

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

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promys-

lovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

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

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

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

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

10. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Domishche-Medyanyk, A. M., Smochko, V. Yu., & Zenkler, N. I. (2022). Mizhnarodnyy stratehichnyy menedzhment [International strategic management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

11. Romanenko O. A. (2008). Reytynhova otsinka finansovoho stanu torhoveln'nykh kholdynhiv [Rating assessment of the financial condition of trading holdings]. Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine, 10, 116–125. [in Ukrainian].

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

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

13. Yakovlyev, Yu. P. (2008). *Kontrolinh na bazi informatsiynykh tekhnolohiy* [Controlling on the basis of information technologies]: Manual. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

#### Дані про авторів

##### **Колодійчук Анатолій Володимирович,**

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

e-mail: kolodiychuka@i.ua

##### **Важинський Федір Анатолійович,**

к. е. н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

#### Data about the authors

##### **Anatoliy Kolodiychuk,**

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

e-mail: kolodiychuka@i.ua

##### **Fedir Vazhynskyu,**

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

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

УДК 330.15

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963925>

АНТИПОВ В. І.

## Аналіз основних положень Європейського зеленого курсу

**Предмет дослідження** – структура та зміст Європейського зеленого курсу (ЄЗК) як стратегії декарбонізації і переходу до кліматично-нейтральної економіки в країнах Європейського Союзу.

**Мета дослідження** – визначити ключові цілі трансформації економічної системи країн ЄС на шляху зеленого переходу та охарактеризувати засоби їхнього досягнення, що запропоновані у рамках ЄЗК.

**Методи дослідження.** Робота побудована на основі використання системного методу, методів ретроспективного і компаративного (порівняльного), функціонального аналізу, історичного та структурно-логічного методу, а також низки загальнонаукових методів пізнання – аналізу, синтезу, індукції та дедукції, графічного представлення результатів тощо.

**Результати дослідження.** Проаналізовано основні блоки завдань, що визначені у рамках Європейського зеленого курсу, планові показники, часові й бюджетні рамки реалізації відповідних цілей. Охарактеризовано засадничі принципи втілення стратегії ЄЗК. Визначено інструменти та напрямки формування політики Євросоюзу на шляху досягнення мети ЄЗК. Розглянуто основні сфери докладання зусиль для забезпечення декарбонізації й переходу до кліматично-нейтральної Європи до 2050 року, серед яких енергоефективність, «зелена» енергетика, циркулярна економіка, будівельний сектор, транспорт, сільське господарство й виробництво харчових продуктів тощо. Наведено законодавчі ініціативи Єврокомісії, покликані активізувати впровадження ЄЗК.

**Галузь застосування результатів.** Результати даного дослідження можуть бути використані при підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів з питань кліматичної політики ЄС та при розробці національної стратегії декарбонізації економіки в Україні у рамках реалізації її євроінтеграційних устремлень.

**Висновки.** На сучасному етапі Європейський зелений курс є найбільш амбітним та комплексним у світі планом з подолання глобальних кліматичних викликів, що має на меті перетворити Європу на перший регіон, викиди парникових газів в атмосферу якого не будуть перевищувати природне поглинання цих газів рослинами й океанами. ЄЗК визначає ЄС як глобального лідера у просуванні та реалізації амбітної політики у сфері навколишнього середовища, клімату та енергетики у всьому світі.

**Ключові слова:** декарбонізація, зелений перехід, енергоефективність, парникові гази, карбонне коригування імпорту, циркулярна економіка.

## Analysis of the European green deal main provisions

**The subject of the study** is the structure and content of the European Green Deal (EGD) as a strategy for decarbonization and transition to a climate-neutral economy in the European Union.

**The purpose of the article** is to determine key goals of economy transformation in EU countries on the way of green transition and to characterize means of their achievement proposed under EGD.

**Methodology.** The article is based on the methods of retrospective and comparative analysis, the systematic, historical, functional and structural–logical methods and a number of general scientific research methods, such as methods of analysis, synthesis, induction and deduction, graphical presentation of results, etc.

**Results.** The main blocks of tasks defined in European Green Deal, as well as planned indicators, time and budget frameworks for the implementation of these tasks are analyzed. Basic principles of EGD implementation are characterized. Tools and directions of the EU policies on the way to achieving EGD goals are defined. The main areas of efforts to ensure decarbonization and transition to a climate-neutral Europe by 2050 are considered, including energy efficiency, green energy, circular economy, construction, transport, agriculture and food, etc. The legislative initiatives of the European Commission designed to intensify EGD implementation are outlined.

**Area of application.** The results of this study can be used in preparation of information and analytical materials on EU climate policy, and in the development of a national strategy for decarbonization in Ukraine within the framework of its European integration aspirations.

**Conclusions.** At the current stage, the European Green Deal is the most ambitious and comprehensive plan for overcoming global climate challenges, aiming at turning Europe into the first region where GHGs emissions will not exceed their natural absorption by plants and oceans. The EGD defines the EU as a global leader in promotion and implementation of ambitious policies in the field of environment, climate and energy.

**Keywords:** decarbonization, green transition, energy efficiency, greenhouse gases, carbon border adjustment mechanism, circular economy.

**Постановка проблеми.** У рамках стратегії Єврокомісії 2019–2024 рр., прийнятої у липні 2019 р., визначено шість пріоритетів діяльності ЄК, чільним з яких встановлено Європейський зелений курс (ЄЗК), що покликаний зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом з новітньою економікою, яка характеризується ефективним використанням ресурсів. ЄЗК офіційно представлений в Європарламенті 11.12.2019 р. та за своєю суттю є дорожньою картою перетворення Європи на перший кліматично нейтральний континент до 2050 року.

В жовтні 2020 р. Україна проявила готовність приєднатися до ЄЗК, підтвердивши це відповідною урядовою постановою, в якій регламентувала подальші кроки країни в частині протидії кліматичним змінам, реалізації заходів для захисту життя і здоров'я та примноження добробуту громадян, розвиток екологічної відповідальності вітчизняного бізнесу з метою посилення його конкурентних позицій на ринку ЄС.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню перспектив і викликів реалізації Європейського зеленого курсу присвячено наукові доробки ряду вітчизняних вчених–економістів, серед яких: М.І. Діба та Ю.О. Гернего [1], С.В. Щербина [2], Я.П. Овдій та О.Ю. Матвеева [3], І.І. Дороніна та Н.С. Криштоф [4], О.М. Кушніренко та Н.Г. Гахович [5], А.В. Вдовиченко, Ю.В. Терновий, В.І. Лазаренко, О.О. Качковський, М.М. Федорченко [6] та ін. Вказаними науковцями обґрунтовано рекомендації для адаптації українських промислових та аграрних підприємств до вимог ЄЗК, розглянуто ключові джерела фінансування новітніх ініціатив, передбачених зеленим курсом, визначено особливості реалізації зеленого курсу на рівні міст і регіонів тощо. Віддаючи належне цим напрацюванням, слід принципово зазначити, що аналізу сутнісної характеристики та змісту ЄЗК залишається приділено недостатньо уваги, що визначає необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**Мета статті** полягає в ідентифікації ключових цілей трансформації економічної системи країн ЄС на шляху зеленого переходу й визначенні засобів досягнення цих цілей, запропонованих у рамках Європейського зеленого курсу.

**Виклад основного матеріалу.** Європейський зелений курс (European Green Deal) – це головна стратегія ЄС, спрямована на декарбонізацію усієї економіки, тобто перехід промислового, транспортно-енергетичного, сільськогосподарського секторів на технології, які унеможливають викиди парникових газів в атмосферу у розмірах, що перевищують їх природне поглинання рослинами та океанами.

ЄЗК містить два основні блоки завдань: перший блок спрямований на розробку комплексної інструментарію глибокої трансформації економічної системи, другий – на забезпечення урахування критеріїв сталого розвитку в усіх сферах політики ЄС. До завдань першого блоку належать:

Посилення кліматичних амбіцій ЄС, що передбачає скорочення викидів ПГ із 40% до 50–55% у 2030 році (у порівнянні з 1990 роком) та досягнення кліматичної нейтральності Європи до 2050 р., розширення системи торгівлі викидами парниковими газами, прийняття кліматичного закону, перегляд директиви з оподаткування енергії, введення механізму карбонового коригування імпорту (CBAM) [7].

Розвиток чистої, доступної та безпечної енергії. Очікується, що кожна країна-член ЄС розробить національний план щодо свого внеску у загальноєвропейські цілі. Це має відбутися за рахунок посилення ролі відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), відмову від використання вугілля, перехід до біогазу, розкриття потенціалу сонячної та вітроенергетики. Окремим напрямом тут виступає розроблення програм, спрямованих на підвищення енергоефективності в будівлях та модернізацію об'єктів енергетичної інфраструктури через впровадження інноваційних технологій, інтелектуальних мереж тощо.

Посилення ролі чистої та циркулярної економіки у промисловості. Для цього буде розроблено нову промислову стратегію Європи (Green Deal Industrial Plan) і план дій з циркулярної економіки, спрямований на створення цілісної політики для сталих товарів та послуг з першочерговою метою запобігання утворенню відходів у процесі їх виробництва. Безумовним пріоритетом залишається декарбонізація та модернізація енер-

гоємних галузей виробництва, на які припадають найбільші викиди ПГ, а саме – хімічної, металургійної, цементної [8]. Окремі зусилля будуть спрямовані на уникнення так званого «грінвошингу», тобто зловживання зеленим маркуванням, і вдосконалення законодавства з питань відходів.

Підвищення рівня енергоефективності й оптимізація використання ресурсів у будівництві та реконструкції. Кожна країна ЄС має ухвалити довгострокову стратегію з реконструкції і модернізації будівель громадського і приватного секторів, а також зняти національні бар'єри на шляху притоку інвестицій у підвищення енергоефективності соціального житла, шкіл та лікарень. На рівні ЄС очікується приведення регламенту будівельних матеріалів в частині проектування нових і реконструкції старих будівель у відповідність потребам економіки замкнутого циклу.

Прискорення переходу до сталої і смарт-мобільності. У рамках цього завдання очікується прийняття відповідної стратегії, спрямованої на:

- прискорення широкого використання транспортних засобів з нульовими викидами парникових газів, що працюватимуть на відновлюваній енергії чи низьковуглецевому паливі, а також розвиток відповідної інфраструктури;
- створення аеропортів та морських портів з нульовими викидами;
- розвиток більш сталої і здорової міжміської та міської мобільності;
- озеленення вантажних перевезень;
- оподаткування викидів CO<sub>2</sub> і надання краєвих стимулів для користувачів;
- створення мережі автоматизованої мультимодальної мобільності (проста і зрозуміла купівля електронних квитків з пересадкою, електронна система оплати за проїзд в усіх видах транспорту, запровадження менеджменту транспортних систем та ефективного використання наявних потужностей через центри управління транспортом тощо);
- запровадження нових технологій і штучного інтелекту у сфері транспорту;
- подальший розвиток єдиного ринку ЄС через залучення інвестицій в усі сфери транспортної системи і модернізацію усіх видів транспорту, а також інвестиції у цифрову мобільність і запуск транс'європейської транспортної мережі TEN-T;
- забезпечення справедливої мобільності для кожного;

- посилення безпеки в транспорті.

Переходу до смарт–мобільності має сприяти перегляд директиви про розбудову інфраструктури для альтернативних видів палива, про встановлення спільних правил для окремих видів комбінованих перевезень вантажів між країнами – членами ЄС, про стандарти викидів CO<sub>2</sub> для легкових авто і мікроавтобусів, а також у сфері морського та авіаційного транспорту, перегляд регламенту щодо розвитку транс'європейської транспортної мережі.

Створення чесної, здорової, екологічно чистої системи харчування. Виконання цього завдання полягає передусім у прийнятті нової стратегії «Від ферми до виделки» (From Farm to Fork Strategy), метою якої стане створення нової продовольчої системи, що матиме лише нейтральний чи позитивний вплив на довкілля, допоможе пом'якшити наслідки зміни клімату та зупинить втрату біорізноманіття. Стратегія передбачає такі планові показники у сільському господарстві до 2030 року: скорочення використання пестицидів, що забруднюють ґрунт, воду та повітря, на 50%, мінеральних добрив – на 20%, протимікробних препаратів для домашніх тварин і рибальства – на 50%, а також використання 25% фермерських земель під органічне сільське господарство. Вказані показники планується досягти, шляхом:

- створення харчового середовища, в якому буде легко обирати здорові та екологічно чисті продукти. Збільшення у раціоні людей частки рослинної їжі, виробництво якої знижує негативний вплив продовольчої системи на навколишнє середовище;
- використання спеціального маркування. Європейська Комісія пропонує не лише розміщувати на лицьовій стороні упаковки інформацію про харчову цінність продуктів, а й розробити систему маркування, яка відобразатиме екологічні та соціальні аспекти їх виготовлення;
- проведення досліджень у сферах продуктів харчування, біоекономіки, природних ресурсів, сільського господарства, рибальства і впровадження розроблених на їх основі інновацій. Важливу роль у надання інформаційної підтримки фермерів відіграватимуть консультаційні послуги CAP (EU's common agricultural policy – спільна сільськогосподарська політика ЄС);
- скорочення кількості харчових відходів;
- інтернаціоналізації результатів. У разі успішної реалізації стратегії ЄС має намір поширити

отриманий досвід на треті країни, співпрацювати з ними для створення умов переходу до сталих продовольчих систем.

Збереження та відновлення екосистем і біорізноманіття. Для реалізації цього завдання передбачається: розширити коло існуючих об'єктів «Натура 2000» (мережа природоохоронних територій ЄС), що забезпечить суворий захист територій з дуже високим біологічним різноманіттям та кліматичною цінністю; відновити пошкоджені екосистеми до 2030 р.; мобілізувати кошти для біорізноманіття і впровадження нової, посиленої системи управління екосистемами. Також передбачається прийняття Нової лісової стратегії до 2030 р., яка має на меті, серед іншого, посилити контроль за усіма імпортованими в ЄС товарами, що можуть мати негативний вплив на збереження лісів [9]. Поряд з цим буде запроваджено підхід «нульової толерантності» до незаконного, незареєстрованого та нерегульованого рибальства.

Забезпечення нульового забруднення навколишнього середовища, вільного від токсичних речовин. Для реалізації цього завдання планується: посилити моніторинг і заходи із запобігання забрудненню води, ґрунту та повітря; переглянути стандарти якості повітря ЄС й узгодити їх з рекомендаціями ВООЗ; переглянути заходи ЄС щодо боротьби із забрудненням, пов'язаним з діяльністю великих промислових об'єктів та удосконалити систему уникнення промислових аварій. Також заплановано прийняти Хімічну стратегію сталості, яка забезпечить:

- посилення контролю за дотриманням законодавства ЄС при ввезенні продукції та на єдиному ринку ЄС;
- створення в ЄС програми досліджень та інновацій у галузі хімічних речовин для вивчення їх впливу, сприяння інноваціям та відмова від випробувань на тваринах;
- спрощення та консолідацію законодавчої бази ЄС, наприклад, шляхом впровадження процесу «одна речовина – одна оцінка ризиків», зміцнення принципу «немає даних – немає допуску на ринок» та внесення змін до галузевого законодавства і Європейської системи реєстрації, оцінювання, дозволів та обмеження хімічних речовин (REACH);

До другого блоку завдань увійшли: прагнення до зелених фінансів та інвестицій, забезпечення справедливого переходу; перехід до зелених

національних бюджетів; активізація науково–дослідних і дослідно–конструкторських досліджень та заохочення інновацій у сфері декарбонізації; удосконалення системи освіти; реалізація принципу «не нашкодь».

ЄК підрахувала, що для досягнення поточних цілей у галузі клімату та енергетики до 2030 року будуть необхідні додаткові щорічні інвестиції у розмірі 260 млрд євро, що становить близько 1,5% ВВП ЄС у 2018 р. [10]. Таким чином, масштаби інвестиційного завдання вимагають мобілізації як державного, так і приватного секторів. Тому ЄК було запропоновано розробити Інвестиційний план сталої Європи, покликаний мобілізувати не менше 1 трлн євро стійких інвестицій протягом наступного десятиліття, створити стимули для розблокування та перенаправлення державних та приватних інвестицій, а також надати підтримку державним органам та ініціаторам проектів у плануванні, розробці та реалізації стійких проектів. Також у цій сфері передбачається прийняти стратегію сталої фінансування, переглянути директиви про нефінансову звітність та розробити стандарти для «зелених» облігацій.

Перегляд європейської системи економічного управління розширить сферу для здійснення «зелених» державних інвестицій, що стане фундаментом для покращення фіскального управління ЄС в цілому. Підсумки обговорень ляжуть в основу будь–яких можливих майбутніх кроків, у тому числі про те, як ставитися до «зелених» інвестицій у рамках фіскальних правил ЄС, зберігаючи при цьому гарантії проти ризиків стійкості боргу. ЄЗК створить умови для широкомасштабних податкових реформ – скасування субсидій на викопне паливо, перенесення податкового навантаження з робочої сили на забруднення довкілля, прийняття пропозиції ЄК стосовно ставок ПДВ, щоб країни–члени могли використовувати надходження від цього податку для посилення своїх екологічних амбіцій, наприклад, з метою підтримання виробництва органічних фруктів та овочів.

Весь спектр інструментів, доступних у рамках програми Horizon Europe, підтримає необхідні дослідження і інновації в рамках ЄЗК. Європейська рада з інновацій надасть фінансування, інвестиції в акціонерний капітал та послуги з прискорення бізнесу для стартапів з високим потенціалом та малих і середніх підприємств, щоб вони могли реалізувати проривні інновації у сфері декарбоніза–

ції, які можна швидко масштабувати на світових ринках. Окремо передбачені заходи, спрямовані на розвиток навичок та знань, формування позитивного ставлення до боротьби зі змінами клімату та сталої розвитку, а також забезпечення нових робочих місць для молоді у зеленій економіці.

Реалізація принципу «не нашкодь» полягатиме у наданні гарантій, що ініціативи ЄЗК досягають своїх цілей найефективнішим та найменш обтяжливим способом, а всі інші ініціативи Євросоюзу відповідають не підривають досягнень у сфері переходу до кліматично нейтральної Європи. З цією метою пояснювальна записка, що супроводжує законодавчі ініціативи, включатиме спеціальний розділ, який пояснює, як кожна нова ініціатива дотримується цього принципу.

Окрім вищезазначених завдань, ЄЗК також визначає ЄС як глобального лідера у просуванні та реалізації амбітної політики у сфері навколишнього середовища, клімату та енергетики у всьому світі. Політика ЄС як глобального лідера зеленого переходу реалізується через використання інструменту «дипломатії зеленого курсу», створення економічних стимулів для кліматичних дій, торговельну політику та фінансування в рамках політики підтримки розвитку.

### Висновки

На сучасному етапі Європейський зелений курс є найбільш амбітним та комплексним у світі планом з подолання глобальних кліматичних викликів, що має на меті перетворити Європу на перший регіон, викиди парникових газів в атмосферу якого не будуть перевищувати природне поглинання цих газів рослинами й океанами. ЄЗК охоплює всі ключові сектори економіки, інвестицій та інновацій, що мають сприяти декарбонізації, формує напрями удосконалення регуляторних практик у цій сфері на загальноєвропейському і національному рівнях, а також визначає ЄС як глобального лідера у просуванні і реалізації амбітної політики у сфері навколишнього середовища, клімату та енергетики у всьому світі.

### Список використаних джерел

1. Дибя М.І., Гернего Ю.О. Потенціал фінансування ініціатив зеленого курсу в Україні. Фінанси України. 2021. № 2. С. 73–84.
2. Щербина С.В. Трансформація аграрного бізнесу в Україні в умовах реалізації європейського зеленого

курсу. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021 Вип. 3. С. 33–43.

3. Овдій Я.П., Матвеева О.Ю. Управління процесами сталого розвитку міст України крізь призму стратегічних пріоритетів Європейського зеленого курсу. Демократичне врядування. 2021. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_10)

4. Дороніна І.І., Криштоф Н.С. Запровадження «зеленого курсу» як інструменту системних змін для сталого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_13)

5. Кушніренко О.М., Гахович Н.Г. Європейський зелений курс в Україні: можливості та наслідки для промисловості. Український соціум. 2021. № 4. С. 46–63.

6. Вдовиченко А.В., Терновий Ю.В., Лазаренко В.І., Качковський О.О., Федорченко М.М. Перспективи розвитку органічного виробництва в Україні в умовах європейського зеленого курсу. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 31–40.

7. Іванюта С.П., Якушенко Л.М. Європейський зелений курс і кліматична політика України : аналіт. доп. / за заг. ред. А.Ю. Сменковського. – Київ : НІСД, 2022. 95 с.

8. Матвеева О., Шевченко Л., Савостенко Т. Удосконалення підходів щодо поводження з побутовими відходами України у напрямі Європейського зеленого курсу. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 3. С. 5–12.

9. Дідух Я.П. Роль природних екосистем України у забезпеченні декарбонізації та розвитку Європейського зеленого курсу. Вісник Національної академії наук України. 2022. № 3. С. 37–43.

10. Казьміна–Воронець Я.С. Адміністративно–правове регулювання впровадження «Європейського зеленого курсу» в сільському господарстві України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2022. 21 с.

## References

1. Dyba M.I., Herneho Y.O. (2021). Potentials finansuvannia initsiatyv zelenoho kursu v Ukraini [The financing potential of green deal initiatives in Ukraine]. Finances of Ukraine. No. 2. P. 73–84.

2. Shcherbina S.V. (2021). Transformatsiia ahrarynoho biznesu v Ukraini v umovakh realizatsii yevropeiskoho zelenoho kursu [Transformation of agrarian business in Ukraine under the conditions of implementation of the European green deal]. Scientific notes of «KROK» University. Series: Economy. Issue 3. P. 33–43.

3. Ovdii Y.P., Matveeva O.Yu. (2021). Upravlinnia protsesamy staloho rozvytku mist Ukrainy kriz pryзму stratehichnykh priorytetiv Yevropeiskoho zelenoho kursu [Management of processes of sustainable development of Ukrainian cities through the prism of strategic priorities of the European Green Deal]. Democratic governance. Issue 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_10)

4. Doronina I.I., Kryshstof N.S. (2020). Zaprovdzhenia «zelenoho kursu» yak instrumentu systemnykh zmin dlia staloho rozvytku [Implementation of the green deal as a tool of systemic changes for sustainable development]. Public administration: improvement and development. No. 11. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_13)

5. Kushnirenko O.M., Gakhovich N.H. (2021). Yevropeiskyi zelenyi kurs v Ukraini: mozhlyvosti ta naslidky dlia promyslovosti [The European Green Deal in Ukraine: opportunities and consequences for industry]. Ukrainian society. No. 4. P. 46–63.

6. Vdovychenko A.V., Ternovy Yu.V., Lazarenko V.I., Kachkovskiy O.O., Fedorchenko M.M. (2021). Perspektyvy rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini v umovakh yevropeiskoho zelenoho kursu [Prospects for the development of organic production in Ukraine under the conditions of the European green deal]. Economy of agro–industrial complex. No. 9. P. 31–40.

7. Ivanyuta S.P., Yakushenko L.M. (2022). Yevropeiskyi zelenyi kurs i klimatychna polityka Ukrainy [The European Green Course and the climate policy of Ukraine] / ed. By A.Yu. Smenkovsky. Kyiv: NISS.

8. Matveeva O., Shevchenko L., Savostenko T. (2021). Udokonalennia pidkhodiv shchodo povodzhennia z pobutovymy vidkhodamy Ukrainy u napriami Yevropeiskoho zelenoho kursu [Improvement of approaches to handling household waste in Ukraine in the direction of the European Green Deal]. Aspects of public administration. Vol. 9, No. 3. P. 5–12.

9. Didukh J.P. (2022). Rol pryrodnykh ekosystem Ukrainy u zabezpechenni dekarbonizatsii ta rozvytku Yevropeiskoho zelenoho kursu [The role of natural ecosystems of Ukraine in ensuring decarbonization and development of the European Green Deal]. Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. No. 3. P. 37–43.

10. Kazmina–Voronets, J.S. (2022). Administratyvno–pravove rehuliuвання vprovadzhenia «Yevropeiskoho zelenoho kursu» v silskomu hospodarstvi Ukrainy [Administrative and legal regulation of the implementation of the European Green Deal in the agriculture of Ukraine]: autoref. thesis ... candidate law sciences: 12.00.07.

**Дані про автора**

**Антипов Владислав Ігорович,**

к. е. н., докторант відділу аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

e-mail: vladislav.antypov@cern.com.ua

**Information about the author**

**Vladyslav Antypov,**

Candidate of economic sciences Doctoral student of International Trade Analysis and Forecasting Department of State Research Institute for Informatization and Economic Modeling

e-mail: vladislav.antypov@cern.com.ua

УДК 338.45:339.332:658.8:339.187.4:005.93:303.09

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963933>

ГАВРИЛКО П. П.

ГУШТАН Т. В.

СИМЕХ К. Ю.

## **Особливості застосування моделі визначення зон потенційного збуту в системі реалізації продукції підприємства**

**Предметом дослідження** є застосування моделі визначення зон потенційного збуту в системі реалізації продукції підприємства.

**Метою дослідження** є визначити принципи та чинники сегментації ринку продукції підприємства.

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

**Результати роботи.** У статті визначені основні принципи сегментації ринку продукції підприємства. Наведені фактори, що враховуються при побудові зони потенційного збуту. Окреслені етапи технології сегментування з використанням зони потенційного збуту. Розглянуті етапи процесу організації обігу.

**Висновки.** Аналіз існуючих підходів і методів до аналізу ринку продукції підприємств з урахуванням його специфічних рис дав змогу виділити такі основні принципи його сегментації. Таких принципів чотири: географічний, галузевий, функціональний і поведінковий. Сегментація, що проводиться за цими принципами, враховує економічні, психологічні, організаційні чинники, а також споживацькі мотиви, до яких можуть бути віднесені вигоди в ціні, у витратах, економія часу при доставці товарів тощо. Основою для цього є методика побудови зони потенційного збуту продукції підприємства, яка включає такі етапи: урахування основних найближчих конкурентів, визначення кількості споживачів і оцінювання попиту на продукцію, позиціонування за вигодами.

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

HAVRYLKO P. P.

HUSHTAN T. V.

SIMEKH K. Yu.

## **Peculiarities of the application of the model for determining potential sales zones in the company's product sales system**

**The subject of the study** is the application of the model for determining potential sales zones in the company's product sales system.

**The purpose of the study** is to determine the principles and factors of market segmentation of the company's products.

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

**Work results.** *The paper defines the main principles of market segmentation of the company's products. Factors taken into account when building a potential sales zone are given. The stages of segmentation technology using the potential sales area are outlined. The stages of the process of organization of circulation are considered.*

**Conclusions.** *The analysis of existing approaches and methods to the analysis of the enterprise product market, taking into account its specific features, made it possible to identify the following basic principles of its segmentation. There are four such principles: geographic, industrial, functional and behavioral. The segmentation that carried out according to these principles takes into account economic, psychological, organizational factors, as well as consumer motives, which can include benefits in price, costs, time savings in the delivery of goods, etc. The basis for this is the method of building areas of potential sales of the company's products, which includes the following stages: taking into account the main closest competitors, determining the number of consumers and assessing the demand for products, positioning according to benefits.*

**Keywords:** *enterprise, production, finance, marketing, market, efficiency, sales, information, innovation, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Збутова політика підприємств як економічна система, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з діловими партнерами, конкурентами, посередниками, зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів та напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю для забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми збутової діяльності суб'єктів господарювання висвітлювалися на теоретичному й методологічному рівнях такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як Р. Акофф, М. Дороніна, П. Друкер, В. Корінев, Є. Крикавський, В. Пилипенко, Г. Семенов та ін. У працях цих авторів аналізуються принципи, методи і способи реалізації економічних процесів, поведінкові моделі виробничих організацій. Однак, певні теоретичні та науково-практичні проблеми формування системи збуту підприємств розроблені недостатньо і потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – визначити принципи та чинники сегментації ринку продукції підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційно сегментація ринку вважається маркетинговим інструментарієм властивим стратегіям диференційованого і концентрованого маркетингу, проте в українських умовах саме ці форми збутової політики мають переваги. Навіть підприємства, які виробляють товари широкого споживання, орієнтуються в збуті на сегменти з меншою конкуренцією, причому найчастіше сегментація пов'язана з територіальними критеріями.

Аналіз існуючих підходів і методів до сегментації з урахуванням специфічних рис ринку продук-

ції дав змогу виділити такі основні принципи його сегментації. Цих принципів чотири: географічний, галузевий, функціональний і поведінковий (рис. 1). Сегментація, що проводиться за цими принципами, враховує економічні, психологічні, організаційні чинники, а також споживацькі мотиви, до яких можуть бути віднесені вигоди в ціні, у витратах, економія часу при доставці товарів тощо.

Економічні чинники включають динаміку розвитку регіону, рівень інфляції, галузеву структуру, розміри та тип підприємства; географічні – розташування, наявність транспортних комунікацій, організаційні; психологічні – структуру управлінського апарату, його особливості, ступінь інформованості, ступінь прихильності до товару і постачальника. За умов нестабільності в економіці і низької платоспроможності на ринках товарів критерієм сегментації може бути ціна, яка складається з оптової ціни, торгової націнки дистриб'юторів, транспортних витрат.

Виходячи з вищезазначеної системи принципів, пропонується використовувати як інструмент сегментування методика побудови зон потенційного збуту продукції підприємства. Зона потенційного збуту являє собою територію, відокремлену лініями розмежування між конкурентами-продавцями. Модель визначення зони потенційного збуту підприємств базується на географічному взаєморозміщенні конкуруючих продавців і дає можливість визначити сфери впливу учасників торгівлі залежно від фінансових можливостей покупця товару, початкової ціни виробника, надбавки дистриб'ютора, вартості тонно-кілометра, відстаней між учасниками ринку [6].

	Географічний принцип	Галузевий принцип	
	Географічне розташування Динаміка розвитку регіону Рівень інфляції	Належність до галузі Професійний сектор галузі Розміри підприємства	
	Ринок продукції підприємства		
	Тип організації Структура керівної ланки, яка приймає рішення про закупівлю Кінцеве використання Обсяг закупівель Вигоди (за ціною, витратами, якістю тощо)	Тип виробництва Особливості його функціонування Інформованість про товар Ступінь прихильності до товару й постачальника	
	Функціональний принцип	Принцип поведінки	

**Рисунок 1. Принципи і фактори сегментування ринку продукції підприємства \***

\* складено авторами

При побудові зони потенційного збуту враховуються такі фактори:

- географічні (територіальні) – розміщення підприємств–конкурентів відносно один одного, відносно географічних об’єктів і меж регіонів, довжина доріг тощо;
- цінові – собівартість товару для виробника, його ціна, дистриб’юторські надбавки, витрати на доставку, митні та податкові ставки;
- конкурентного середовища – ціни конкуруючих продавців, їх витрати й умови продажу, ціни дистриб’юторів, відносна віддаленість від конкурентів;
- споживчі мотиви – вигідність цін, вигода в часі при обслуговуванні замовлень, вигода в зниженні витрат.

Вищеперелічені фактори є складовими функціонального та географічного принципів сегментації ринку споживачів–організацій. Інтеграція показників, які характеризують ці фактори, при побудові зон потенційного збуту продукції, дає

зможу використовувати належність споживачів до зони потенційного збуту того чи іншого підприємства як комплексний критерій сегментації ринку товарів.

Споживачі всередині власної зони потенційного збуту підприємства отримують вигаш за ціною продукції, транспортними витратами, географічним розташуванням щодо товаровиробника. Це підвищує можливість збуту продукції даного виробника, збільшуючи можливість його попиту на цьому сегменті. Споживачі всередині зон потенційного збуту конкуруючих організацій мають аналогічні вигаші при купівлі їх продукції, що також визначає всередині цих груп однорідну реакцію на маркетингові стимули продавця.

Технологія сегментування з використанням зон потенційного збуту складається з таких етапів:

1. Побудова зони потенційного збуту підприємства із врахуванням його основних найближчих конкурентів. Зону потенційного збуту можна будувати за різними факторами (ціновим, часовим).

Вибір фактора ґрунтується на аналізі умов конкуренції між підприємством та його конкурентами.

2. Визначення кількості споживачів всередині зони потенційного збуту підприємства та оцінювання попиту на них. Для подальшого сегментування виділений сегмент повинен мати адекватний потребам та можливостям товаровиробника розмір. Якщо ця умова не виконується, у підприємства є дві можливості – зміна цінової політики і вибір як досліджуваного сегмента ринку споживачів всередині зон потенційного збуту конкурентів. Зменшення ціни на продукцію при незмінних цінах конкурентів збільшує розмір зони потенційного збуту і дасть задовільний ринок для товару нашого товаровиробника. Якщо у підприємства немає такої можливості, вважається доцільним планувати реалізацію «на території конкурента».

3. Позичування за вигодами. На обраному сегменті необхідно вивчити уподобання споживачів щодо очікуваних від купівлі товару вигод. Для оцінювання можна використати методику побудови зони потенційного збуту з урахуванням цих вигод за якістю та економією часу. Кількісне оцінювання кожної групи споживачів надасть можливість для конкурентного позиціонування.

Така методика сегментування з використанням зони потенційного збуту продукції є ефективним інструментом для такого пошуку і надає підприємству реальну можливість для покращення збуту продукції і обігу.

Обіг є результатом здійснення процесу збуту, він проектується в системі збуту продукції і є процесом фізичного переміщення товару (продукту) від виробника до споживача, що супроводжується передачею релевантної інформації перерозподілом фінансових засобів задіяних у ньому господарюючих суб'єктів. Обіг здійснює функції складування, транспортування, зберігання, сервісного обслуговування споживачів, або суто логістичні завдання в управлінні товарними потоками підприємства.

Водночас маркетингова складова обігу полягає в необхідності якомога краще задовольнити потреби споживачів при організації обігу, стимулювати стабільність попиту на продукцію й через формування іміджу, розширювати коло споживачів товарів і послуг підприємства. Процес організації обігу включає в себе такі етапи: вибір місця зберігання запасів і способу складування; визначення системи переміщення вантажів; введення

системи управління запасами; встановлення процедури обробки замовлень; вибір способів транспортування продукції. При ефективній організації обігу кожен з цих етапів планується як невід'ємна частина добре врівноваженої логістичної системи збуту підприємства. Всі елементи цієї системи взаємопов'язані, тому недостатня увага до будь-якого з них може порушити функціонування обігу і негативно позначитися на діловій активності підприємства. Необхідність складування продукції та створення місць її зберігання зумовлюють невідповідність циклів виробництва і споживання продукції (сезонність попиту / виробництва, необхідність формування великих партій продукції). Ці причини об'єктивні і зумовлюють потребу в організації складського господарства, яке покликане ліквідувати існуючі суперечності виробництва і споживання товарів. Відсутність необхідного складського господарства може призвести до значних збоїв у його господарській діяльності.

### Висновки

Аналіз існуючих підходів і методів до аналізу ринку продукції підприємств з урахуванням його специфічних рис дав змогу виділити такі основні принципи його сегментації. Таких принципів чотири: географічний, галузевий, функціональний і поведінковий. Сегментація, що проводиться за цими принципами, враховує економічні, психологічні, організаційні чинники, а також споживачькі мотиви, до яких можуть бути віднесені вигоди в ціні, у витратах, економія часу при доставці товарів тощо. Основою для цього є методика побудови зон потенційного збуту продукції підприємства, яка включає такі етапи: урахування основних найближчих конкурентів, визначення кількості споживачів і оцінювання попиту на продукцію, позиціонування за вигодами.

### Список використаних джерел

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України: напрямки структурної перебудови. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2003. Вип. 14. С. 38–50.
2. Бланк І. О. Фінансово-економічний механізм функціонування внутрішньої торгівлі. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2003. Вип. 14. С. 59–64.
3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ Укра-

їни: зб. наук.–техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

5. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.

6. Кальченко А. Г. Основи логістики: навч. посіб. К.: Товариство «Знання», КОО, 1999. 135 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 ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

8. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2022. 191 с.

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

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

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

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

## References

1. Аропій, V. V. (2003). Vnutrishnya torhivlya Ukrayiny: napryamy strukturnoyi perebudovy [Domestic trade of Ukraine: directions of structural restructuring]. In Visnyk L'vivs'koyi komertsynoyi akademiyi. Seriya: Ekonomichna [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce. Series: Economics]: Vol. 14 (pp. 38–50). [in Ukrainian].

2. Blank, I. O. (2003). Finansovo–ekonomichnyy mekhanizm funktsionuvannya vnutrishn'oyi torhivli [Financial and economic mechanism of functioning of domestic trade]. In Visnyk L'vivs'koyi komertsynoyi akademiyi. Seriya ekonomichna [Bulletin of the Lviv Commercial Academy. The economical series]: Vol. 14 (pp. 59–64). [in Ukrainian].

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

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

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

6. Kalchenko, A. H. (1999). Osnovy lohistyky [Basics of logistics]: Manual. Kyiv: Knowledge Society, KOO. [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., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yugas, E. F. (2022). Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

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

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

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation pro–

cess]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryemstv 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**

##### **Гаврилко Петро Петрович,**

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

##### **Гуштан Тетяна Вікторівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

##### **Сімех Корнелія Юрївна,**

старший викладач Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

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

##### **Petro Havrylko,**

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

##### **Tetyana Hushtan,**

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

##### **Cornelia Simekh,**

Senior Lecturer of Uzhgorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 330.142.27:338.45:005.332.1–047.44

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963952>

МОЛНАР О. С.  
ПОПОВИЧ М. М.  
ТИМЧИК О. М.

## **Аналіз здійснення товарної політики на підприємствах**

**Предметом дослідження** є аналіз здійснення товарної політики на підприємствах.

**Метою дослідження** є з'ясування питань забезпечення постійного просування конкурентоспроможних товарів на ринку.

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

**Результати роботи.** У статті наведені етапи формування асортименту продукції підприємства. Визначені основні фактори і критерії, які підлягають кількісному аналізу для формування системи управління асортиментом. Розглянуті етапи розробки нового товару. Окреслені напрями розробки нових моделей, товару, продукту, послуги. Визначені завдання, які необхідно вирішувати підприємству при знятті з виробництва продукції та при освоєнні виробництва нової продукції.

**Висновки.** Робота з удосконалення товарного асортименту здійснюється в кілька етапів і розглядається як результат діяльності всієї структури «виробництво – збут – споживач». На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за напрямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що уже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії й налагодження виробництва принципово нової техніки й технологій.

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

## Analysis of the implementation of commodity policy at enterprises

**The subject of the study** is the analysis of the implementation of commodity policy at enterprises.

**The purpose of the study** is to clarify the issues of ensuring the constant promotion of competitive goods on the market.

**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 paper describes the stages of forming the enterprise's product range. The main factors and criteria that are subject to quantitative analysis for the formation of an assortment management system are determined. Stages of development of a new product are considered. The directions for the development of new models, goods, products, and services are outlined. The tasks that must be solved by the enterprise when removing products from production and when mastering the production of new products are defined.

**Conclusions.** The work on improving the product range is carried out in several stages and is considered as the result of the activity of the entire structure «production – sales – consumer». At most enterprises, the formation of product assortments is carried out in a direction that involves the modernization or modification of products that are already being produced. The main reason for this is that enterprises do not have sufficient funds at their disposal for the development, purchase of a license, and setting up the production of fundamentally new equipment and technologies.

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

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин і необхідність стабілізації економічних процесів в Україні залежать від ефективності управління підприємств. За цих умов збутова політика підприємств визначається як економічна система, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з діловими партнерами, конкурентами, посередниками та органами державного управління. В умовах ризику та макроекономічної нестабільності вирішенню проблем забезпечення інтересів підприємств і суб'єктів зовнішнього середовища сприяє формування ефективної системи товарної політики підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми збутової діяльності суб'єктів господарювання, закономірності формування товарної політики підприємств висвітлювалися на теоретичному та методологічному рівнях такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як І. Ансофф, В. Апопій, Г. Еддісон, Л. Ковальська, Р. Крамченко, Д. Магідсон, В. Сідун, Ж. Семчук, О.Тридід, І. Школа та ін. У працях цих науковців висвітлені принципи, методи і способи реалізації економічних процесів, а також детально розгля-

нуті поведінкові моделі виробничих організацій. Проте, ряд теоретичних та науково-практичних проблем формування системи товарної політики підприємств розроблені недостатньо і тому вони потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – з'ясування питань забезпечення постійного просування конкурентоспроможних товарів на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічні питання комерційної діяльності нерозривно пов'язані на підприємстві з дослідженням ринку. Дослідження ринку допомагає підприємству в попередньому плануванні.

Робота із вдосконалення товарного асортименту здійснюється кількома етапами й розглядається як результат діяльності всієї структури «виробництво – збут – споживач».

На початковому етапі служба збуту підприємства визначає потреби ринку в товарних групах цих асортиментів із врахуванням типології споживачів, вивчає можливості власного виробництва із нарощування обсягу випуску продукції та реалізації її на ринку. З врахуванням рекомендацій служби збуту складається оптимальна вироб-

нича програма в рамках асортиментної концепції, посилюється матеріальна відповідальність за поставку на ринок якісної конкурентоспроможної продукції за прийнятними цінами. Кінцевим етапом формування асортименту продукції підприємства є ринок. Взаємодія служби збуту підприємства та ринку передбачає раціональне розміщення продукції підприємства з урахуванням асортиментної концепції.

Управління асортиментом, формування його з урахуванням попиту в умовах ринкової діяльності підприємства слід розглядати як деякий кінцевий результат діяльності всіх елементів процесу «виробництво – збут – споживач». У цих умовах перед службою збуту ставиться проблема розроблення прийомів та методів визначення якості і споживчих властивостей товару, визначення основних факторів і критеріїв, які підлягають кількісному аналізу для формування системи управління асортиментом. Таким чином, до них можна віднести: якість матеріалів і комплектуючих, структуру виробничих фондів, ступінь кваліфікації трудових ресурсів, форми, види та методи реалізації, купівельну спроможність населення, ступінь задоволення ринкових потреб тощо. Виявлення ступеня впливу цих факторів на асортименти продукції дає змогу розкрити резерви, а також визначити методи усунення негативного впливу тих факторів, які негативно позначаються на розвитку асортименту в оптимальній виробничій програмі.

Подібна побудова системи «виробництво – збут – споживач» дає змогу підприємствам вчасно реагувати на ринкові переваги, розробляти нові асортименти продукції, знімати з виробництва продукцію, життєвий цикл якої перебуває у фазі спаду.

На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за на-

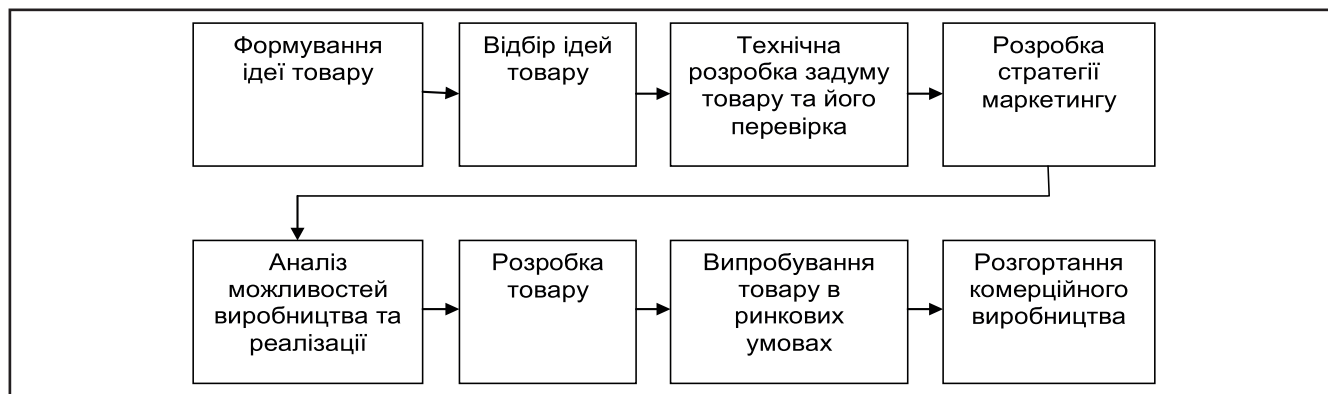
прямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що уже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії та налагодження виробництва принципово нової техніки й технологій. Процес розробки нових видів товарів подано на рис. 1.

Розробка нового товару починається з пошуку комерційною службою ідей для новинки. Цей процес повинен проходити систематично. В іншому випадку підприємство може знайти десятки ідей, але більшість із них можуть виявитися не затребуваними з погляду специфіки його діяльності.

Першим кроком на цьому шляху є правильний відбір ідей. Мета відбору – якомога раніше виявити і відсіяти непридатні ідеї. Після розгляду всіх ідей й вибору найкращих їх втілюють у задум товару. Задум товару являє собою пророблений варіант ідеї, виражений значущими для споживача поняттями. Перевірка задуму передбачає випробування його на відповідній групі цільових споживачів, яким представляють напрацьовані варіанти всіх задумів. Зворотний зв'язок від споживачів дає змогу підприємству визначити, який варіант задуму товару є найбільш привабливим.

Розробка нових моделей, товару, продукту, послуги відбувається у двох напрямках: технологічний ланцюг операцій зі створення новинки починається з ідеї та закінчується масовим виробництвом; комерційний напрям вивчає попит, можливості ринку, планує фінансові показники від виробництва нового, а також можливі канали руху товарів.

Багато підприємств вважають свою систему руху товарів ефективною, оскільки кожен складовий елемент (складське господарство, товарні запа-



**Рисунки 1. Етапи розробки нового товару \***

\* складено авторами

си, реалізація) працює тривалий час, а виходить, що вивчають можливості зниження витрат по кожному елементу руху товарів, що враховує різні фактори. Якщо підприємство реалізує свою продукцію в радіусі до 200 км, йому доцільно користуватися автомобільним транспортом, скорочуючи тим самим строки доставки, що, у свою чергу, приводить до зменшення часу оборотності коштів.

Асортиментна концепція базується на взаємодії підприємств–виробників та підприємств торгівлі, вона містить у собі комерційний підхід, що спирається на всебічне дослідження ринку, і визначає вимоги різних груп споживачів до асортименту, характеристик, властивостей і якості товару.

Відновлення продукції, що випускається, є результатом від дії двох факторів – процесів освоєння нової продукції та зняття з виробництва застарілої. Кожен із цих процесів є самостійним, організаційно складним і помітно впливає на економічні показники виробництва та фінансове становище підприємства, особливо в умовах ринку.

Високі темпи відновлення продукції вимагають відповідного рівня організаційної роботи на підприємстві. Для вироблення раціонального плану організаційних робіт, пов'язаних з відновленням продукції, що випускається необхідно представляти ряд типових завдань, які доводиться вирішувати підприємству в цей період.

При знятті з виробництва продукції до таких завдань належать: економічний аналіз стану ринку та вибір номенклатури виробів для припинення випуску; своєчасний перегляд і припинення (за необхідності) зв'язків з кооперації, договорів про поставку продукції; підготовка комплексу конструкторсько–технологічної документації для здачі в архів (або для продажу іншому підприємству); розробка моделі й на її основі плану зниження виробництва продукції, що знімається з урахуванням економічних критеріїв; переустаткування або реконструкція виробництва з урахуванням вимог нового виробу; розробка заходів щодо організаційного супроводу процесу зняття продукції з виробництва тощо.

Зняття продукції з виробництва проводиться не тільки через моральне старіння продукції, а й у зв'язку з необхідністю продажу документації іншому підприємству для розгортання масового або серійного виробництва виробів, що користуються попитом на ринку. Освоєння виробництва нової продукції вимагає вирішення більш склад-

них завдань, таких як: встановлення зовнішньоекономічних зв'язків і ринків збуту нової продукції (роботи зі збуту продукції); вибір варіанта переходу виробництва на випуск нової продукції; моделювання та розробка плану виробництва з розгортання випуску нової продукції; організація системи кооперування та матеріально–технічного постачання виробництва нової продукції; забезпечення фінансування робіт із врахуванням компенсації закономірно підвищених витрат виробництва при відновленні продукції; розробка організаційного супроводу заходів щодо освоєння виробництва нової продукції; підготовка й забезпечення майбутнього виробництва працівниками відповідної кваліфікації; розробка економічних стимулів для прискорення випуску нової продукції.

Таким чином, система ринкових відносин між виробником і торгівлю визначає взаємне вирішення проблем, пов'язаних з удосконаленням асортименту.

### Висновки

Робота з удосконалення товарного асортименту здійснюється в кілька етапів і розглядається як результат діяльності всієї структури «виробництво – збут – споживач». На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за напрямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що уже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії й налагодження виробництва принципово нової техніки й технологій.

### Список використаних джерел

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України: напрями структурної перебудови. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2003. Вип. 14. С. 38–50.
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., Каганець–Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості.

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

5. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.

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

7. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2022. 191 с.

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. 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.

12. Трансформаційні процеси економіки України в регіональному вимірі / ред. І. Школа. Чернівці: Книги–ХХІ, 2004. 360 с.

13. Тридід О. М. Організаційно–економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Х.: ХДЕУ, 2002. 364 с.

## References

1. Аропій, V. V. (2003). Vnutrishnya torhivlya Ukrayiny: napryamy strukturnoyi perebudovy [Domestic trade of Ukraine: directions of structural restructuring]. In Visnyk L'vivs'koyi komertsynoyi akademiyi. Seriya: Ekonomichna [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce. Series: Economics]: Vol. 14(pp. 38–50). [in Ukrainian].

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

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

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

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

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

7. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

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

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

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

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). 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].

12. Shkola, I. (Ed.) (2004). Transformatsiyni protsesy ekonomiky Ukrayiny v rehional'nomu vymiri [Transformational processes of the economy of Ukraine in the regional dimension]. Chernivtsi: Books–XXI. [in Ukrainian].

13. Trydid, O. M. (2002). Orhanizatsiyno–ekonomichnyy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise]. Kharkiv: Kharkiv State Economic University. [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

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

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

#### Information 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

**Mykhaylo Popovych,**

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

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

**Oleksandr Tymchuk,**

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

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

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963970>

ЕЛЬ–РАБАЙ'А Д. Т. Д.

## Формування економічної моделі стійкого управління харчовими відходами в Україні

**Мета статті.** Розробка сталої економічної моделі переробки харчових відходів в Україні з урахуванням принципів економіки замкнутого циклу та пропозицій українських дослідників.

**Методологія проведення роботи.** Офіційну статистику було агреговано, а попередні публікації було проаналізовано для проведення всебічних розрахунків та створення фінансового припущення про загальну вартість поводження з харчовими відходами в Україні.

**Результати роботи.** Виокремлено етапи формування сумарного тарифу на переробку харчових відходів в Україні, а саме: ідентифікація відходів; визначення методу переробки; визначення повної вартості поводження з ними. Дослідження показало, що вміст харчових відходів у побутових відходах України коливається від 25,1% до 67% від загальної кількості відходів, що утворюються. Анаеробне бродіння було обрано як кращий метод переробки харчових відходів, що утворюються в Україні, оскільки це відповідає загальноприйнятій практиці у провідних країнах ЄС. Для підвищення привабливості процесу переробки було запропоновано програму державного фінансування з нульовою відсотковою ставкою.

В результаті було встановлено, що побудова фінансово стійкої моделі поводження з харчовими відходами потребує встановлення тарифу на управління відходами на рівні 353 грн/т та запровадження додаткового екологічного тарифу у розмірі 601 грн/т як винагороду за скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

**Ключові слова:** харчові відходи, анаеробне зброджування, економіка замкнутого циклу, сталий розвиток, тариф.

## Formation of an economic model of sustainable food waste management in Ukraine

**The purpose of the article.** *The development of a sustainable economic model for processing food waste in Ukraine, considering the principles of the circular economy and the proposals of Ukrainian researchers.*

**Work methodology.** *The official statistics were aggregated, and the previous publications were analyzed to conduct comprehensive calculations and create a financial assumption about the total cost of food waste management in Ukraine.*

**Work results.** *The stages of forming a total tariff for food waste processing in Ukraine are highlighted, namely: identification of waste; determination of the processing method; determining the full cost of handling them. The research revealed that household waste in Ukraine has a food waste content that varies between 25.1% and 67% of the total generated waste. The anaerobic digestion was selected as the method of choice to recycle the generated food waste in Ukraine as this is compliant with the common practice in the leading EU countries. To enhance the recycling process attractiveness, zero interest rate financing program was proposed, and government full ownership.*

*As a result, it was found that building a financially sustainable food waste model requires its waste management tariff to be set at 353 grn/t and to implement additional ecological tariff of 601 grn/t as a reward for the CO<sub>2</sub> emissions savings.*

**Key words:** *Food waster, Anaerobic digestion, circular economy, sustainable, tariff.*

**Постановка проблеми.** Питання сталого розвитку та циркулярної економіки десятиліттями турбують екологів та економістів. Розробці та впровадженню стійкої моделі з переробки відходів та зниження темпів захоронення твердих побутових відходів (ТПВ) в Україні протистоять величезні виклики, головним з яких є економіка. На думку Маргасової В. та ін., екологізація будь-якого процесу повинна проходити через певні етапи: ідентифікація типу відходів; визначення можливостей переробки відходів; вибір інструменту поводження з відходами; аналіз найефективнішої економічної можливості серед наявних [1]. Погребняк А. вважає, що будь-яка ініціатива економіки замкнутого циклу має бути привабливою для інвестора, а отже, вона повинна мати право на отримання доступу до екзогенних чи ендемогенних фінансових ресурсів [2]. Для подолання фінансових викликів Березюк С. та ін. запропонував, що фінансова стійкість проекту економіки замкнутого циклу потребує пріоритетних програм фінансування, що підтримуються доступними кредитами та зниженням податків з інструментами стимулювання для максимального залучення всіх учасників циклу поводження з відходами [3]. На думку Маслак О. І., основною фінансовою перешкодою, що стоїть перед інвесторами, є відсутність прозорої тарифної політики щодо поводження з відходами, яка б

формує обов'язковий потік доходів будь-якого бізнес-плану з переробки відходів [4]. Погребняк А. та ін. у своєму дослідженні запропонували розробити інноваційно-інвестиційну політику, спрямовану на створення нових конкурентних переваг, фінансову та цінову політику з урахуванням тенденцій на ринках ресурсів, капіталу та продукції, яка забезпечить кредитоспроможність та інвестиційну активність за рахунок стійкого доходу для досягнення мети економіки замкнутого циклу [5]. Токарчук Д. дійшла висновку у своєму дослідженні про те, що бізнес з переробки відходів не лише приносить дохід і покращуватиме статистику зайнятості в Україні, а й підвищуватиме її енергоефективність у ці непрості часи [6]. Вона, щоправда, наголосила в подальшому дослідженні, що заводи з переробки органічних відходів для виробництва електроенергії в ЄС мають доступ до різних фінансових механізмів, що дозволяє їм включати всі екологічні витрати і залишитися в прибутку [7]. Кривда О., Тульчинська С. та ін. працювали над створенням інтегрального показника екологічного розвитку на основі показників, пов'язаних з викидами, скидами забруднюючих речовин та загальною кількістю відходів, накопичених у процесі експлуатації [8], що могло б допомогти дати фінансову оцінку екологічної складової будь-якої інвестиції в галузі переробки відходів.

Токарчук Д., Березюк С.В. та ін. зі свого боку наголосили, що для успіху створення стійкої системи управління ТПВ необхідно ще й розділити їх компоненти [9] та отримувати біогаз [10].

**Виклад основного матеріалу** дослідження. Згідно з офіційною статистикою Міністерства розвитку громад і територій України, в середньому за 2021 р. було перероблено всього лише 0,08% біорозкладних відходів, що утворилися [11]. Провідні країни ЄС з переробки харчових відходів обрали метод анаеробного бродіння (АБ) переважно для виробництва електроенергії та багатой мінерали рідини (дигестату). Середня кількість біорозкладних побутових відходів, що переробляються в Німеччині, Швейцарії та Нідерландах, становить 26,7% [12], 23% [13], та 36% [14] від загальної кількості генерованих ТПВ відповідно. Однак проблема переробки харчових відходів має три основні аспекти: юридичний, що відноситься до правил та директив, організаційний, що відноситься до інфраструктури збору та обробки; економічний, що відноситься до формування податків та тарифів на поводження з ТПВ.

Порівняння законодавства України та ЄС виявляє першу перешкоду на шляху підвищення рівня переробки харчових відходів в Україні. Отже, законодавство в ЄС не дозволяє змішувати харчові відходи з іншими видами побутових відходів [15] і наказує скоротити кількість біовідходів, що відправляються на звалища до 15% від загальної кількості 15 років, що утворюються [16]. На той час, Українське законодавство розпливчасте щодо сортування відходів та обмежується загальними інструкціями, які були надані органам місцевого самоврядування України та Міністерству навколишнього середовища для вивчення та подання висновків до Кабінету Міністрів щодо будівництва та покращення інфраструктури для сортування ТПВ [17], а також загальним становищем, що наказує «створити умови для здійснення роздільного збору побутових відходів шляхом впровадження соціально-економічних механізмів, спрямованих на заохочення виробників відходів до

сортування» [18]. Такий загальний та необов'язковий підхід робить незрозумілим, як планується досягти індикаторів, визначених у стратегії сталого розвитку України [19].

Узагальнення дослідження організаційного аспекту поводження з харчовими відходами в передових країнах ЄС та Україні виявило основну прогалину, пов'язану з обов'язковою наявністю окремого контейнера для харчових відходів у таких країнах, як Німеччина, Швейцарія та Нідерланди, у той час як переважна більшість інфраструктури збору в Україні заснована на єдиному контейнері.

З погляду економіки поводження з харчовими відходами дослідження, присвячені цим трьома країнам ЄС, виявили такі факти:

а) ідентифікується кожен окремий виробник харчових відходів. Будь-яке домогосподарство має підписати договір на ТПВ з уповноваженим органом у межах своїх юридичних зобов'язань згідно із законом;

б) харчові відходи збираються у окремий контейнер за окремим графіком і мають окрему структуру і вартість плати за поводження з ними. Це зроблено для заохочення окремої утилізації та підвищення рівня переробки.

Нічого з перерахованого вище в Україні не реалізовано. Контейнери для ТПВ доступні без систем стеження і, як правило, призначені для змішаних відходів. Порівняння тарифів у 3 країнах ЄС та Україні доповнює картину та показує глибину розриву (табл. 1)

Запропонований у цьому дослідженні розрахунок тарифу на поводження з харчовими відходами в Україні, який має відповідати принципу «забруднювач платить» [15] та забезпечувати повне покриття витрат на управління ТПВ виробником відходів в Україні, поділено на 4 етапи.

#### 1. Ідентифікація відходів.

На основі компіляції різних досліджень морфології ТПВ, проведених в Києві, Одесі, Полтаві, Дніпрі, Харкові, Вінниці, Херсоні, Черкасах, Донецьку та Ужгороді вдалося поррахувати процентний вміст харчових відходів у генерованих

**Таблиця 1. Річна вартість управління ТПВ для виробника в різних країнах ЄС та Україні**

Країна	Річна вартість, €/рік	Відсоток річного доходу
Україна	7.08	0.29%
Німеччина	215.09	0.43%
Швейцарія	301.26	0.84%
Нідерланди	128.22– 157.12	1.04 % – 1.65 %

Джерело: [20].

**Таблиця 2. Утворення харчових відходів в деяких областях України**

Область	Річне утворення ТПВ, т/рік	Харчові відходи, %	Річне утворення харчових відходів, т/рік
Київська	2.187.672	41	896.946
Одеська	520.653	67	348.838
Полтавська	290.405	25,1	72.892
Дніпропетровська	816.232	46,5	379.548
Харківська	779.690	41,9	326.690
Вінницька	269.268	40,4	108.784
Херсонська	196.437	40	78.575
Черкаська	210.323	38	79.923
Донецьк	702.479	43,5	305.578
Закарпатська	302.556	43,5	131.612

Джерело: [11]; [21].

ТПВ цих міст [21], а офіційна статистика надала інформацію про кількість генерованих ТПВ у їхніх областях у 2021 р. [11] (табл. 2).

2. Визначення вартості переробки.

При розрахунку економічної моделі впровадження АБ в Україні робимо такі обґрунтовані припущення:

1) середнє виробництво електроенергії на тону харчових відходів становить 230 кВтг;

2) на підставі міжнародних посилань [22]; [23]; [24]; [25]; [26], капітальні вкладення в АБ становлять у середньому 9 954 грн/т перероблюваних органічних відходів;

3) на підставі тієї ж довідкової літератури прийнято, що загальні експлуатаційні витрати становлять у середньому 766,221 грн/т.

4) враховуючи значні інвестиції, передбачається, що такі проекти підтримуватимуться спеціальним фондом з нульовою процентною ставкою протягом 20 років, що означає, що чиста приведена вартість (NPV) дорівнює нулю;

5) ціну продажу електроенергії розраховано, виходячи з 2,07 грн/кВтг [27].

Отже, Інвестиційні показники потенційних установок АБ у досліджуваних областях; включаючи необхідні додаткові тарифи наведено в табл. 3.

З таблиці видно, що АБ може бути рентабельним лише за тарифу за переробку у розмірі 353 грн/т та запровадження тарифу на викиди CO<sub>2</sub> у розмірі 601 грн/т, цей тариф було встановлено відповідно до власних розрахунків у попередніх дослідженнях [28] на додаток до скасування про-

**Таблиця 3. Розрахунок вартості переробки харчових відходів із застосуванням АБ**

Область	Річне утворення харчових відходів, тис. т/рік	Капітальні витрати, млн. грн	Експлуатаційні витрати, млн грн/рік	Необхідний фонд тарифу на переробку млн грн/рік	Необхідний тариф на переробку, грн/т	Дохід від реалізації електроенергії, млн грн/рік	Необхідний фонд від викидів CO <sub>2</sub> , млн грн/рік	Необхідний тариф на викид CO <sub>2</sub> , грн/т
Київська	108,8	1.082	83,4	38,4	353	51,8	65,3	601
Одеська	379,5	3.778	290,8	134		180,7	228	
Полтавська	305,7	3.043	234,2	107,9		145,6	183,6	
Дніпропетровська	131,7	1.311	100,9	46,5		62,7	79,1	
Харківська	771,9	7.683	591,4	272,5		61,3	463,6	
Вінницька	348,8	3.472	267,3	123,1		166,1	209,5	
Херсонська	70,7	703,6	54,2	25		33,7	42,5	
Черкаська	326,7	3.252	250,3	115,3		155,6	196,2	
Донецька	78,6	782,1	60,2	27,7		37,4	47,2	
Закарпатська	79,9	795,6	61,2	28,2		38,1	48	

**Таблиця 4. Розрахункові тарифи збору та перевезення харчових відходів у деяких областях України**

Область	Діючий тариф, грн/т	Коефіцієнт	Тариф на роздільне збирання, грн/т
Київська	654	0.74	483,96
Одеська	109		80,66
Полтавська	1308		967,92
Дніпропетровська	175		129,5
Харківська	124		91,76
Вінницька	719		532,06
Херсонська	1098		812,52
Черкаська	547		404,78
Донецька	1319		976,06
Закарпатська	690		510,6

центної ставки з його фінансування. Такий сценарій без прибутку та відсоткової ставки застосовується лише в тому випадку, якщо він розроблений та керується державою, інакше тарифи мають бути збільшені, щоб компенсувати збільшення відсоткової ставки та забезпечити отримання чистого прибутку приватним інвесторам.

3. Визначення вартості збору та транспортування.

В результаті власних досліджень було отримано діючі тарифи на вивезення побутових відходів для кожної з областей України, які є об'єктами даного дослідження: 654 грн/т у Києві; 109 грн/т у Харкові; 1308 грн/т у Дніпрі; 175 грн/т у Ужгороді, 124 грн/т у Херсоні, 719 грн/т у Черкасах; 1 0987 грн/т в Одесі; 547 грн/т у Вінниці; 1 319 грн/т у Донецьку; 690 грн/т Полтаві [20]. Ці тарифи були засновані на перевезенні змішаних побутових відходів з передбачуваною щільністю 216 кг/м<sup>3</sup> [29]. При роздільному транспортуванні харчових відходів передбачається зміна вартості перевезення кожного компонента залежно від його щільності. У цьому дослідженні еталони щільностей компонентів ТПВ були прийняті відповідно до результатів дослідження Програми дій з відходів та ресурсів у Великобританії [30] для розрахунку коефіцієнта зміни вилучення нової вартості від збору харчових відходів у кожному регіоні. Цей коефіцієнт є відношенням щільності змішаних відходів до щільності харчових відходів, що розділяються (табл. 4).

### Висновки

Було визначено 3 етапи розвитку переробки харчових відходів у досліджуваних областях України: ідентифікація типу відходів; ідентифікація способу переробки та повна вартість поводження. Для подолання викликів, пов'язаних із дорожнє-

чею обраної технології переробки, було запропоновано повне державне фінансування та управління такими проектами на безвідсотковій основі. При такому підході зберігається принцип «забруднювач платить» і вдається знизити темпи подорожчання тарифів на поводження з харчовими відходами і більше того, цей підхід збільшує привабливість АБ для ендогенних джерел інвестиції. У ході дослідження було запропоновано розв'язання проблеми недостатнього фінансування шляхом розрахунку нового виправданого тарифу на поводження з харчовими відходами з двох джерел: фонд, що покриває фінансові витрати, що включають капітальні та операційні витрати; фонд податку на викид CO<sub>2</sub> від харчових відходів, надісланих на захоронення. Здійснення запропонованого плану передбачає повний розподіл харчових відходів для отримання максимальної електроенергії та збільшення віддачі від процесу АБ.

Для того, щоб запропонована економічна модель функціонувала, доведеться прийняти новий тариф на поводження з харчовими відходами у розмірі 353 грн/т та додатковий екологічний тариф у розмірі 601 грн/т. Такий розрахунок передбачає збереження поточного тарифу зеленої енергії в Україні

### Список використаних джерел

1. Marhasova V., Garafonova O., Popelo O., Tulchynska S., Pohrebniak A., Tkachenko T. (2022). Environmentalization of Production as a Direction of Ensuring the Sustainability of Production Activities of Enterprises and Increasing Their Economic Security. *International Journal of Safety and Security Engineering* vol. 12, No. 2, p. 162. DOI: 10.18280/ijss.120203.
2. Pohrebniak A., Arefieva O., Boiarynova K., Arefiev S., Davydenko V. (2021). Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Econom-

ic Security in Circular Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21, No.10, p. 307. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.10.43.

3. Berezyuk S., Tokarchuk D., Pryshliak N. (2019). Economic and Environmental Benefits of Using Waste Potential as a Valuable Secondary and Energy Resource. *Journal of Environmental Management and Tourism*, (Volume X, Spring), vol. 1, No33, p. 156. DOI:10.14505/jemt.v10.1(33).15

4. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Дубовик О.І., Савелова А.Д., Матвієць В.В. (2021). Сучасний стан поводження з твердими побутовими відходами та перспективи екологічного спрямованого розвитку регіону. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, p. 75. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.3.72.

5. Pohrebniak A., Tkachenko T., Arefieva O., Karpenko O., Chub A. (2021). Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21, No.9. p. 122. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.9.16.

6. Tokarchuk D., Pryshliak N., Yaremchuk N., Berezyuk S. (2023). Sorting, Logistics and Secondary Use of Solid Household Waste in Ukraine on the Way to European Integration. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, vol. 24, No 1, p. 217. DOI: 10.12912/27197050/154995.

7. Токарчук Д. М. (2021). Удосконалення організації переробки відходів на біогаз та тверде біотопливо на рівні громад в Україні. *АГРОСВІТ*, N 19, p. 36. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.19.31.

8. Kryvda O., Tulchynska S., Smerichevskiy S., Lagodienko N., Marych M., Naghiyeva A. (2022). Harmony of Ecological Development in the Conditions of the Circular Economy Formation. *Environment and Ecology Research*, vol. 10, No 1, p. 11-13. DOI: 10.13189/eer.2022.100102.

9. Токарчук Д. М., Березюк С.В. (2022). Сортуння, логістика й вторинне використання твердих побутових відходів України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, N 1, p. 25. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-1-2.

10. Berezyuk, S., Tokarchuk, D., Pryshliak, N. (2019). Resource Potential of Waste Usage as a Component of Environmental and Energy Safety of the State. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 5, No.37, p.1156 - 1164. DOI:10.14505/jemt.v10.5(37).23.

11. Министерство развития громад и территорий Украины Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2021 рік. [https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/terretory/stan-](https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/terretory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2021-rik/.a)

[sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2021-rik/.a](https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/terretory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2021-rik/.a)

12. Statistisches Bundesat. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=32121-0001&zeitscheiben=2&language=en#abreadcrumb>

13. Département fédéral de l'environnement, des transports de l'énergie et de la communication DETEC, office fédéral de l'environnement OFEV, division déchets et matières premières. *Déchets 2020: quantités produites et recycles*. P. 1;2.

14. Statline. Huishoudelijk afval per gemeente per inwoner. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83452NED/table?fromstatweb>.

15. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0098>.

16. Council Directive 1999/31/EC of 26 April 1999 on the landfill of waste. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31999L0031>.

17. Кабінет міністрів України. Розпорядження від 20 лютого 2019 р. № 117-р Київ. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року. <https://zakon.rada.gov.ua/go/117-2019-%D1%80>.

18. Закон України Про відходи, № 36-37, ст.242, Стаття 4. І. <https://zakon.rada.gov.ua/go/187/98-%D0%B2%D1%80>.

19. Закон України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року, Додаток І, Вектор безпеки, N 18. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YFOOA?an=704>.

20. Elrabay'a D. (2022). THE HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT TARIFF IN UKRAINE AND ITS EFFECT ON THE WASTE MANAGEMENT PERFORMANCE INDICATORS. *Economic Analysis*, vol. 32, No. 4, p. 99,100. DOI: 10.35774/econa2022.04.094.

21. Elrabaya D., Marchenko V., Osetsky V. (2023). Determining the comprehensive tariff for household waste management taking into account the environmental component and the value of secondary resources. *Akademichnij oglas*, vol. 1, No. 58, p. 127. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-9.

22. Huirua Z., Yunjunb Y., Libertic F., Pietrod B., Fantozzid F. (2019). Technical and economic feasibility analysis of an anaerobic digestion plant fed with canteen food waste. *Energy Conversion and Management*, vol.180. p. 944. DOI: 10.1016/j.enconman.2018.11.045.

23. Economic Feasibility of Anaerobic Digesters. (2008). Alberta government, p4. <https://open.alberta.ca/publications/4182184>

24. Aui A., Wright M. Life Cycle Cost Analysis of the Operations of Anaerobic Digesters in Iowa. Project Sponsored by the Iowa Economic Development Authority under Grant Number 17ARRA001, p. 15. [http://iowabiogas-model.us/Anaerobic\\_Digestion\\_LCA\\_Final\\_Report.pdf](http://iowabiogas-model.us/Anaerobic_Digestion_LCA_Final_Report.pdf).

25. Matthew Franchett. (2013). Economic and environmental analysis of four different configurations of anaerobic digestion for food waste to energy conversion using LCA for: A food service provider case study. *Journal of Environmental Management* 123, p. 46. DOI:10.1016/j.jenvman.2013.03.003

26. Hanif M., Hesam N., Akhlar A., Fazril I., Zamri M., Shamsuddin A. (2020). Economic feasibility of smart city power generation from biogas produced by food waste in Malaysia via techno-economic analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Volume 476, 2nd International Conference on Civil & Environmental Engineering 20th – 21st November 2019, Langkawi, Kedah, Malaysia, p. 4.

27. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Коефіцієнти «зеленого» тарифу для електроенергії, виробленої з використанням альтернативних джерел енергії. <https://saee.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovita-mytni-pilgy>.

28. Elrabay'a, D., & Marchenko, V. (2021). Identifying the full cost to landfill municipal solid waste by incorporating emissions impact and land development lost opportunity: Case study, Sharjah-UAE. *International Journal of Engineering Science Invention*, vol. 10 (6), pp. 37. DOI: 10.35629/6734-100602334.

29. Лазненко Д.О. (2019). Визначення параметрів утворення побутових відходів у населених пунктах України для цілей регіонального планування. *DESPRO*. С. 5–9.

30. The Waste and Resources Action Programme (WRAP). (2010). Material bulk densities. Summary Report– Project code: ROTO39, pp. 6–13.

## References

1. Marhasova V., Garafonova O., Popelo O., Tulchynska S., Pohrebniak A., Tkachenko T. (2022). Environmentalization of Production as a Direction of Ensuring the Sustainability of Production Activities of Enterprises and Increasing Their Economic Security. *International Journal of Safety and Security Engineering* vol. 12, No. 2, p. 162. DOI: 10.18280/ijss.120203.

2. Pohrebniak A., Arefieva O., Boiarynova K., Arefiev S., Davydenko V. (2021). Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *International Journal of*

*Computer Science and Network Security*, vol. 21, No.10, p. 307. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.10.43.

3. Berezyuk S., Tokarchuk D., Pryshliak N. (2019). Economic and Environmental Benefits of Using Waste Potential as a Valuable Secondary and Energy Resource. *Journal of Environmental Management and Tourism*, (Volume X, Spring), vol. 1, No33, p. 156. DOI:10.14505/jemt.v10.1(33).15

4. Maslak O.I., Grishko N.YE., Dubovyk O.I., Savielova A.D., MatviieTs V.V. (2021). Current state of solid waste management and prospects of ecologically focused development of the region. *Bulletin of NTU «KhPI» (Economic Sciences)*, p. 75. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.3.72.

5. Pohrebniak A., Tkachenko T., Arefieva O., Karpenko O., Chub A. (2021). Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21, No.9. p. 122. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.9.16.

6. Tokarchuk D., Pryshliak N., Yaremchuk N, Berezyuk S. (2023). Sorting, Logistics and Secondary Use of Solid Household Waste in Ukraine on the Way to European Integration. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, vol. 24, No 1, p. 217. DOI: 10.12912/27197050/154995.

7. Tokarchuk D. M. (2021). Improvement of organization of waste processing for biogas and solid fuel at the community level in Ukraine. *Agrosvit* N 19 p. 36. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.19.31.

8. Kryvda O., Tulchynska S., Smerichevskyi S., Lagodiienko N., Marych M., Naghiyeva A. (2022). Harmony of Ecological Development in the Conditions of the Circular Economy Formation. *Environment and Ecology Research*, vol. 10, No 1, p. 11–13. DOI: 10.13189/eer.2022.100102.

9. Tokarchuk D., Bereziuk S. (2022). Sorting, logistics and secondary use of solid household waste of Ukraine. *Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, N 1, p. 25. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-1-2.

10. Berezyuk, S., Tokarchuk, D., Pryhliak, N. (2019). Resource Potential of Waste Usage as a Component of Environmental and Energy Safety of the State. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 5, No.37, p.1156 – 1164. DOI:10.14505/jemt.v10.5(37).23.

11. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine State of the field of household waste management in Ukraine for 2021. <https://www.min-region.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/terreto>

ry/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2021-rik/.a

12. Statistisches Bundesat. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=32121-0001&zeitscheiben=2&language=en#abreadcrumb>

13. Federal Department for the Environment, Transport, Energy and Communication DETEC, Federal Office for the Environment FOEN, Waste and Raw Materials Division. Waste 2020: quantities produced and recycled. P.1;2.

14. Statline. Household waste per municipality per inhabitant. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83452NED/table?fromstatweb>.

15. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0098>.

16. Council Directive 1999/31/EC of 26 April 1999 on the landfill of waste. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31999L0031>.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order of February 20, 2019 No. 117-r Kyiv. On the approval of the National Waste Management Plan until 2030. <https://zakon.rada.gov.ua/go/117-2019-%D1%80>.

18. Law of Ukraine On Waste, No. 36-37, Article 242, Article 4. I. <https://zakon.rada.gov.ua/go/187/98-%D0%B2%D1%80>.

19. Law of Ukraine On the Strategy of Sustainable Development of Ukraine until 2030, Appendix I, Security Vector, No. 18. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YFOOA?an=704>.

20. Elrabay'a D. (2022). THE HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT TARIFF IN UKRAINE AND ITS EFFECT ON THE WASTE MANAGEMENT PERFORMANCE INDICATORS. Economic Analysis, vol. 32, No. 4, p. 99,100. DOI: 10.35774/econa2022.04.094.

21. Elrabaya D., Marchenko V., Osetsky V. (2023). Determining the comprehensive tariff for household waste management taking into account the environmental component and the value of secondary resources. Akademichnij oglas, vol. 1, No. 58, p. 127. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-9.

22. Huirua Z., Yunjunb Y., Libertic F., Pietrod B., Fantozzid F. (2019). Technical and economic feasibility analysis of an anaerobic digestion plant fed with canteen food waste. Energy Conversion and Management, vol.180. p. 944. DOI: 10.1016/j.enconman.2018.11.045.

23. Economic Feasibility of Anaerobic Digesters. (2008). Alberta government, p4. <https://open.alberta.ca/publications/4182184>

24. Aui A., Wright M. Life Cycle Cost Analysis of the Operations of Anaerobic Digesters in Iowa. Project Sponsored by the Iowa Economic Development Authority under Grant Number 17ARRA001, p. 15. [http://iowabiogas-model.us/Anaerobic\\_Digestion\\_LCA\\_Final\\_Report.pdf](http://iowabiogas-model.us/Anaerobic_Digestion_LCA_Final_Report.pdf).

25. Matthew Franchett. (2013). Economic and environmental analysis of four different configurations of anaerobic digestion for food waste to energy conversion using LCA for: A food service provider case study. Journal of Environmental Management 123, p. 46. 10.1016/j.jenvman.2013.03.003

26. Hanif M., Hesam N., Akhlar A., Fazril., Zamri M., Shamsuddin A. (2020). Economic feasibility of smart city power generation from biogas produced by food waste in Malaysia via techno-economic analysis. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 476, 2nd International Conference on Civil & Environmental Engineering 20th – 21st November 2019, Langkawi, Kedah, Malaysia, p. 4.

27. State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. Coefficients of the «green» tariff for electricity produced using alternative energy sources. <https://sae.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovyi-ta-mytni-pilgy>.

28. Elrabay'a, D., & Marchenko, V. (2021). Identifying the full cost to landfill municipal solid waste by incorporating emissions impact and land development lost opportunity: Case study, Sharjah-UAE. International Journal of Engineering Science Invention, vol. 10 (6), pp. 37. DOI: 10.35629/6734-100602334.

29. Laznenko D. (2019). Determining the parameters of household waste generation in the settlements of Ukraine for the purposes of regional planning. DESPRO, p. 5-9.

30. The Waste and Resources Action Programme (WRAP). (2010). Material bulk densities. Summary Report- Project code: ROTO39, pp. 6-13.

#### Дані про автора

**Ель-рабай'а Дакер Таха Діб,**

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

e-mail: cy27\_72@yahoo.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8912-4664>

#### Data about the author

**Elrabay'a Daker Taha Dib,**

Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

e-mail: cy27\_72@yahoo.com

## Управління конкурентоспроможністю закладів тимчасового розміщення та харчування в контексті розвитку до умов ЄС

**Предметом дослідження** є методологічні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю закладів тимчасового розміщення та харчування.

**Метою дослідження** є формування маркетингової концепції управління конкурентоспроможністю бізнес-структур готельно-ресторанного господарства.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті проведено аналіз діяльності бізнес-структур готельно-ресторанного господарства та обґрунтовано необхідність формування маркетингової концепції управління їх конкурентоспроможністю в контексті розвитку до умов ЄС.

**Галузь застосування результатів.** Сфера малого підприємництва.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до формулювання: на основі проведеного аналізу розвитку закладів тимчасового розміщення та харчування, доведено що з метою забезпечення їх конкурентоспроможності доцільне формування маркетингової концепції управління на основі сучасних маркетингових технологій та маркетингових інструментів в контексті розвитку до умов ЄС.

**Ключові слова:** маркетингова концепція, конкурентоспроможність, ЄС, маркетингові інструменти, бізнес-структури.

VASYLCHAK S. V., PETRYNYAK U. Ya.,  
BIELAN O., SAVRAS I. Z.

## Management of the competitiveness of temporary accommodation and catering institutions in the context of development under EU conditions

**Abstract.** The subject of the study is the methodological aspects of improving the management of the competitiveness of temporary accommodation and catering establishments.

**The purpose of the study** is the formation of a marketing concept for managing the competitiveness of business structures in the hotel and restaurant industry.

**Research methods.** The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

**Work results.** The article analyzes the activity of business structures of the hotel and restaurant industry and substantiates the need for the formation of a marketing concept of managing their competitiveness in the context of development to EU conditions.

**Field of application of results.** The sphere of small entrepreneurship.

**Conclusions.** The main conclusions of the study and its methodological results can be summarized as follows: based on the analysis of the development of temporary accommodation and food establishments, it has been proven that in order to ensure their competitiveness, it is advisable to form a marketing management concept based on modern marketing technologies and marketing tools in the context of development to EU conditions.

**Key words:** marketing concept, competitiveness, EU, marketing tools, business structures.

**Постановка проблеми.** Одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед суб'єктами господарювання малого підприємництва, є забезпечення економічного розвитку безпеки. Зокрема це важливо в тих господарюючих суб'єктів, які мають проблеми із просуванням пропонуванних послуг (їх реалізації) та не займаються рекламою і промоцією. Необхідність забезпечення в таких малих підприємствах економічного розвитку та одночасно економічної ефективності діяльності полягає у вдосконаленні маркетингових методів управління та застосування маркетингових технологій в контексті забезпечення конкурентоспроможності пропонуванних послуг. Надважливим завданням при цьому є вдосконалення управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в контексті розвитку до умов ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню механізмів формування економічного розвитку малих підприємств на основі маркетингових інструментів присвячені праці зарубіжних: Д. Бодді, В. Бахотського, А. Вайсмана, Ф. Котлера, Ж.–Ж. Ламбена, А. Томпсона, А. Стрікланд та вітчизняних вчених: С. Васильчак, О. Галаченка, Ю. Гринів, Г. Левків, Л. Лояк, А. Петриняк, М. Суботи, та інших. Однак, в сучасних умовах певні питання механізмів формування економічного розвитку господарюючих суб'єктів на основі маркетингових інструментів залишаються далекими від вирішення, що робить актуальним потребу подальших досліджень цієї сфери.

**Метою статті** є дослідження механізмів та інструментів формування маркетингової концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в контексті розвитку до умов ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення сталого економічного зростання на основі мобілізації й ефективного використання всього комплексу ресурсів та умов, в умовах ринкового трансформування економіки країни, є одним із головних чинників стабільності позитивних економічних тенденцій в державі. Серед найважливіших шляхів зміцнення економіки та ефективного використання ресурсного потенціалу регіонального розвитку особливе місце посідає розвиток бізнес-структур туристичної індустрії, зокрема готельно-ресторанного господарства [1].

Сфера розвитку бізнес-структур туристичної індустрії є невід'ємною складовою конкурентного механізму, що надає ринковій економіці гнучкість,

вирішує проблему зайнятості населення, акумулює виробничі та фінансові ресурси, забезпечує ринок споживчими товарами і послугами.

В сучасних ринкових умовах при невизначеності результатів впливу глобалізаційних процесів за умов децентралізації вагомим значення при дослідженні реалізації санаторно-курортних послуг актуальності набувають тренди, що формують жорсткі умови конкурентної боротьби. Водночас для якісного аналізу ефективності розвитку та прогнозу майбутнього очікуваного стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідна відповідна наукова база. Враховуючи специфіку досліджуваного об'єкта, важливо формувати систему пріоритетних трендів маркетингової концепції управління конкурентоспроможністю таких бізнес-структур на регіональному рівні [2].

В умовах національного та культурного відродження України на шляху розбудови незалежної держави здоров'я людей проблема державного масштабу, а джерелом його покращення є послуги готельно-ресторанного бізнесу та санаторно-курортного лікування і оздоровлення, що здатні забезпечити ефективна діюча інфраструктура готельних, ресторанных та санаторно-курортних підприємств. Значимість розвитку таких послуг відпочинкового типу, зокрема санаторно-курортних обумовлене пришвидшеним процесом старіння населення та зростання рівня захворюваності дорослих людей, підлітків та дітей. Потребу в послугах розміщення та харчування мають всі подорожуючі та відпочиваючі. Про ефективність таких послуг, які отримують споживачі, свідчать дослідження, адже після відпочинку, доброго харчування, долікування у підприємствах санаторно-курортної сфери відвідувачі у 3–4 рази частіше та 1,5–2 рази швидше повертаються до продуктивної праці. А результати проходження курсу санаторного лікування та оздоровлення в 3–4 рази знижують рівень працевтрат при хворобі. Окрім, того дослідженням доведено, за рахунок відпочинкових послуг та послуг санаторно-курортного оздоровлення досягаються кращі результати реабілітації осіб, що постраждали внаслідок нещасних випадків та оздоровлення часто хворіючи [2].

В останні роки на ринку послуг із розміщення та санаторно-курортних послуг утворилася децю складна ситуація. Потужна матеріальна, лі-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

кувально-діагностична та наукова база через низку соціально – економічних причин використовуються не повною мірою. Будівлі, медичне обладнання зазнають морального та фізичного старіння, через це середньорічна наповнюваність готельно-ресторанних підприємств та підприємств санаторно – курортного комплексу України за останні періоди часу в середньому складає 60–80% від пропускну здатності [3].

Результати дослідження доводять зменшення кількості колективних закладів розміщення протягом 2018–2020рр. (рис.1). Так, якщо у 2018 році у Львівській області їх кількість становила 129 одиниць, то у 2020 році скоротилась до 111 одиниць. Зменшення кількості колективних закладів розміщення протягом 2018–2020рр. відбулось і в інших регіонах. Так наприклад у Івано-Франківській області їх зменшилося на 17 одиниць а в Закарпатській із 54 до 48 закладів.

Одночасно дослідження доводять, що за аналізований період зменшилася і кількість місць у колективних засобах розміщування. При порівнянні темпів зменшення кількості закладів розміщення і темпів зменшення в них місць розміщення, то останні в багато разів випереджують перші.

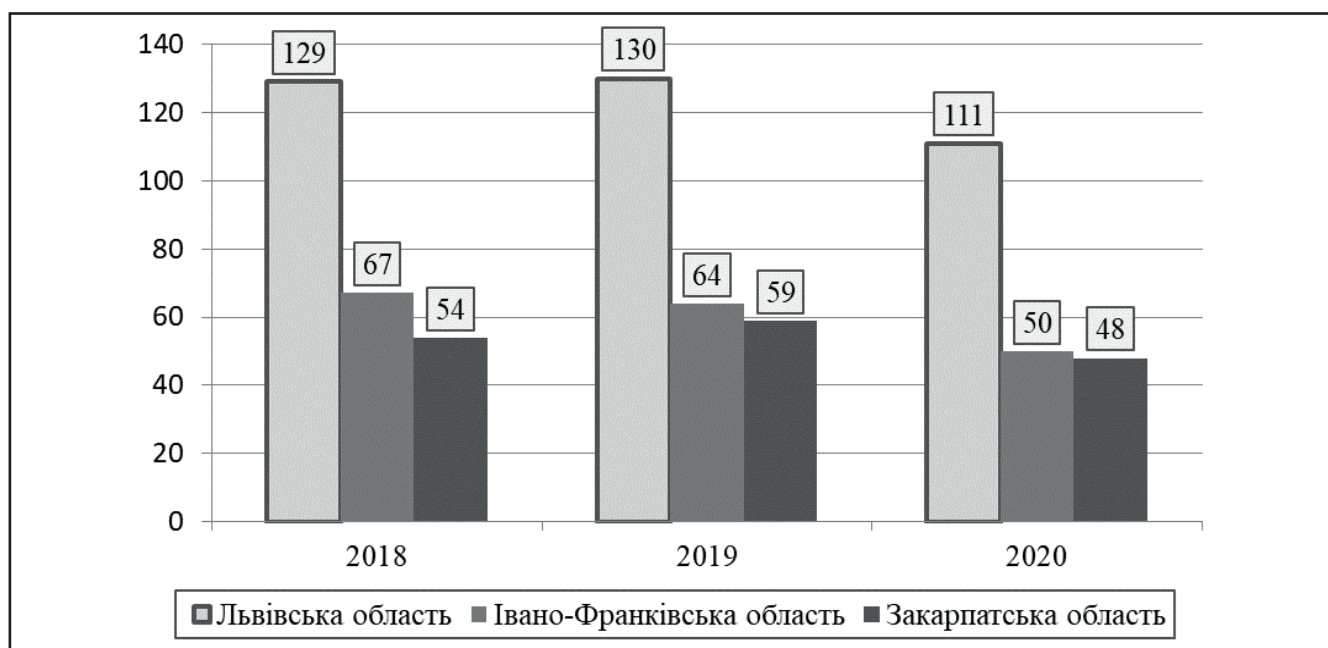
Так, кількість місць у колективних засобах розміщування у Львівській області за досліджуваний період рекордно зменшилась порівняно із сусідніми областями, майже в 2,5 раза або на 342 тис. одиниць (рис.2). У Івано-Франківській об-

ласті за цей самий період кількість місць у колективних засобах розміщування скоротилась найменше із досліджуваних регіонів – на четвертину, або на 26,6%. В Закарпатській області скорочення кількості місць у колективних засобах розміщування за три роки становило 58,8% , тобто їх кількість зменшилася більше як в два рази.

На зменшення кількості закладів розміщення вплинуло те, що окремі з них були менш конкурентоздатними на ринку послуг, не витримали конкуренції та закрились або перепрофілювались в інші види діяльності. На зменшення як закладів розміщення, так і кількості місць розміщування в таких підприємствах вплинуло також із 2019 року поширення світової пандемії COVID-19, яка вплинула на зменшення потоків туристів як вітчизняних, так і іноземних.

Закономірність зменшення кількості туристів як вітчизняних, так і іноземних в досліджуваних регіонах відображена кривими на наступному рисунку.

Ще одним дуже вагомим показником рівня розвитку бізнес-структур є обсяг реалізованої продукції. Так до прикладу, у Львівській області спостерігається зменшення обсягу реалізації послуг суб'єктами господарювання у цій сфері. У 2020р. суб'єктами підприємництва в сфері тимчасового розміщення та харчування було реалізовано послуг на 1442,7 млн. грн. Суттєвіший внесок в обсяг реалізованої продукції здійснили середні – 1058,9



**Рисунок 1. Динаміка зміни кількості колективних закладів розміщування (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб)**

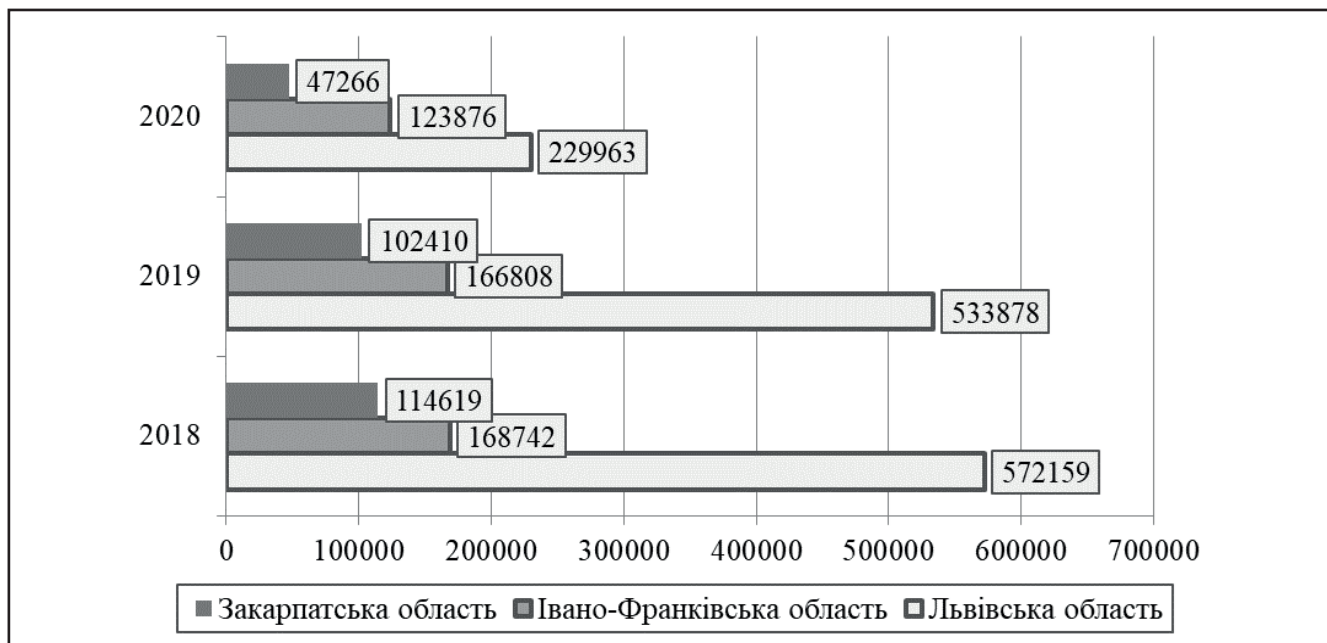


Рисунок 2. Динаміка кількості місць у колективних закладах розміщування, од

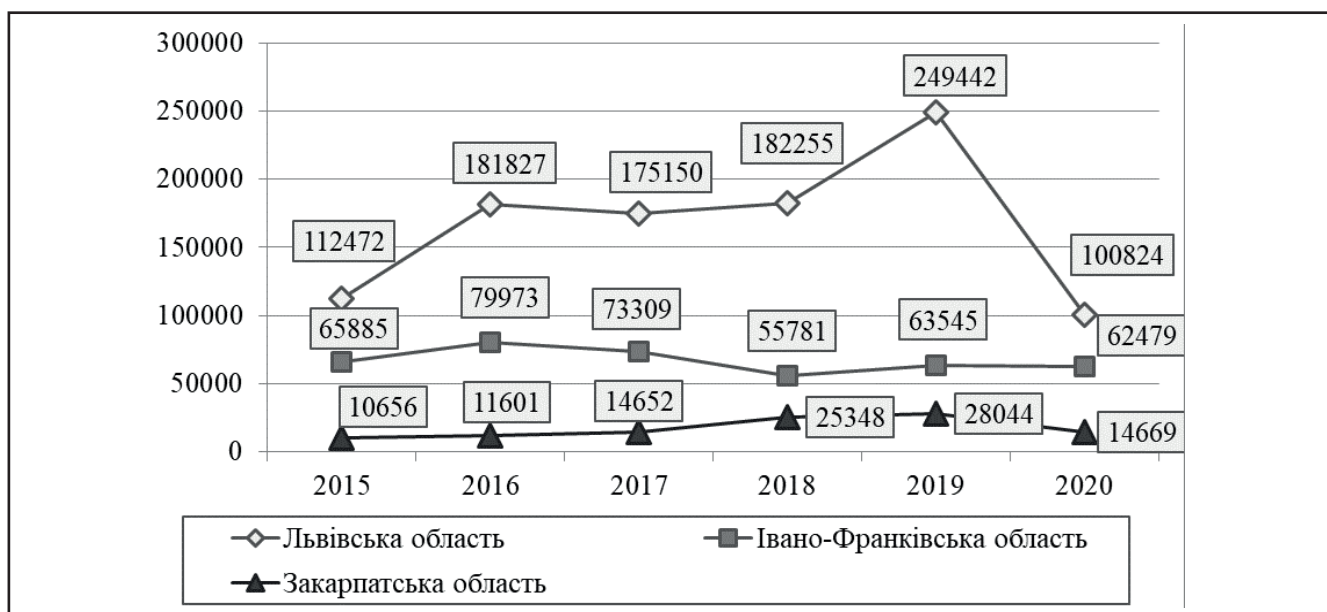


Рисунок 3. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього осіб

млн. грн. та малі підприємства – на суму 383,8 млн. грн. (26,6% від загального обсягу). Послуги з тимчасового розміщення та харчування у 2020 р. склали 1,4 млрд. грн., тобто 0,6% від ринкового обсягу всіх послуг. Значний вплив на зменшення обсягу реалізації продукції та послуг закладами розміщення та ресторанного господарства мала пандемія корона вірусу та відповідні карантинні обмеження (табл.1). Тому результати діяльності таких підприємств у 2020 році суттєво відрізняються від попередніх років в сторону зменшення. Результативність діяльності будь-якого підприємства

можна оцінювати як за допомогою абсолютних (економічний ефект), так і відносних (економічна ефективність) показників [4].

Величина, яка характеризує результат виробничої діяльності чи діяльності з надання послуг зумовлюється ефектом, який проявляється в зростанні прибутку, зниженні собівартості, зростанні обсягів продаж, тобто у зміні абсолютних показників діяльності підприємства. Такі розрахунки мають скоріше арифметичний характер, оскільки не дають можливості для порівняння різних за розмірами та видами еконо-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

мічної діяльності підприємств, а також залежать від темпів інфляції.

Аналіз фінансових результатів діяльності закладів розміщення та ресторанного господарства Львівської області (див. табл. 1.) у 2019 – 2020 рр. свідчить, що переважна їх більшість проводила діяльність в 2020 році збитково і нерентабельно. Зокрема, звернуто увагу на результат діяльності бізнес-структур, що надають послуги тимчасового розміщування й організації харчування – середній та малий бізнес в цій сфері.

Частка збиткових середніх підприємств, що надають послуги з тимчасового розміщування й організації харчування становила 68% в 2020 році, де питома вага неприбуткових порівняно із попереднім роком збільшилася на 54,7,0%. Частка прибутку малих підприємств у 2020 році у валовому прибутку суб'єктів економічної діяльності регіону даної сфери становила 56,4 %, і в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 15,5%. Інформація по великих підприємствах в даній сфері є конфіденційною.

Відмічаючи переваги малого підприємництва доцільно зупинитися на розгляді окремих недоліків, які супроводжують процес підприємницької діяльності, зокрема нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою долею власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів; обмеженість масштабів використовуваних засобів виробництва, недостатність технічного

оснащення і забезпечення сировиною порівняно з великими підприємствами; надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємництва; значна залежність від окремих великих замовників; слабе сегментування власної долі ринку й недостатньо міцні позиції на ньому; високий ризик та схильність до банкрутства [5; 6; 7].

Сьогодні сучасний світ зіштовхнувся з великою і страшною в історії всього світу фатальною кризою – глобальною епідемією коронавірусу та війною в нашій країні. Виклики сьогодення поставили перед менеджментом підприємств ресторанного господарства цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано саме з їх безпекою.

Розповсюдження загрози COVID-19 та ведення війни створили безліч нових проблем для всіх. Тому, ключовою проблемою кожного підприємця є активізація всіх резервів, можливостей та здібностей для збереження життєздатності свого бізнесу. Введення жорстких заходів карантину та умови війни призвели до необхідності формування нових моделей розвитку суб'єктів господарювання, відповідно адаптованих під сучасні реалії життя.

Якщо аналізувати діяльність бізнес-структур в цілому по країні в сфері туризму, то можна зробити такі висновки.

**Таблиця 1. Фінансові результати до оподаткування закладів розміщення та харчування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2019 – 2020 рр. (тис. грн)\***

	2019 –2020 р.р.	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат
Тимчасове розміщування й організація харчування	2019	211435,6	72,5	287261,0	27,5	75825,4
	2020	-361263,1	55,5	31540,2	44,5	392803,3
по великих підприємствах	2019	–	–	–	–	–
	2020	–	–	–	–	–
по середніх підприємствах	2019	172183,9	86,7	182851,7	13,3	10667,8
	2020	-190200,8	32,0	10315,8	68,0	200516,6
по малих підприємствах	2019	39251,7	71,9	104409,3	28,1	65157,6
	2020	-171062,3	56,4	21224,4	43,6	192286,7
у т. ч. по мікропідприємствах	2019	-7318,7	72,2	21561,8	27,8	28880,5
	2020	-30954,9	59,4	13510,8	40,6	44465,7

\* Побудовано авторами за даними [3].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В дослідженні доведено, що згідно розподілу туристів за метою подорожі протягом 2018–2020рр. найбільше осіб скористалися послугами дозвілля та відпочинком – 2269271 (в 2020 році), що становило 96,1% від загальної кількості споживачів туристичних послуг (табл. 2). Приблизно така структура туристів за видами подорожей була і в попередні роки досліджуваного періоду.

Потік іноземців, які відвідали Україну, в 2021 році зріс на 26% та склав 4,27 млн осіб. Найбільше зріс потік туристів з Саудівської Аравії – у понад 100 разів.

В процесі дослідження виокремлено цифри, які відображають ТОП–10 країн, громадяни яких відвідували нашу країну упродовж 2021 року. Впевнене лідерство тримають громадяни Республіки Молдова, друге та третє місця розділили між собою громадяни РФ та Польщі.

У 2021 році в'їзними (іноземними) туристами для подорожі по Україні були громадяни Респу-

бліки Молдова, Російської Федерації, Польщі та Білорусії, Румунії та Туреччини, Угорщини, Німеччини, Ізраїлю та США. З даного переліку країн найбільша чисельність в'їзних туристів була із Республіки Молдова – 1054 тис. осіб, Російської Федерації – 519 тис. осіб, Польщі – 311 тис. осіб, найменша із США (рис. 4).

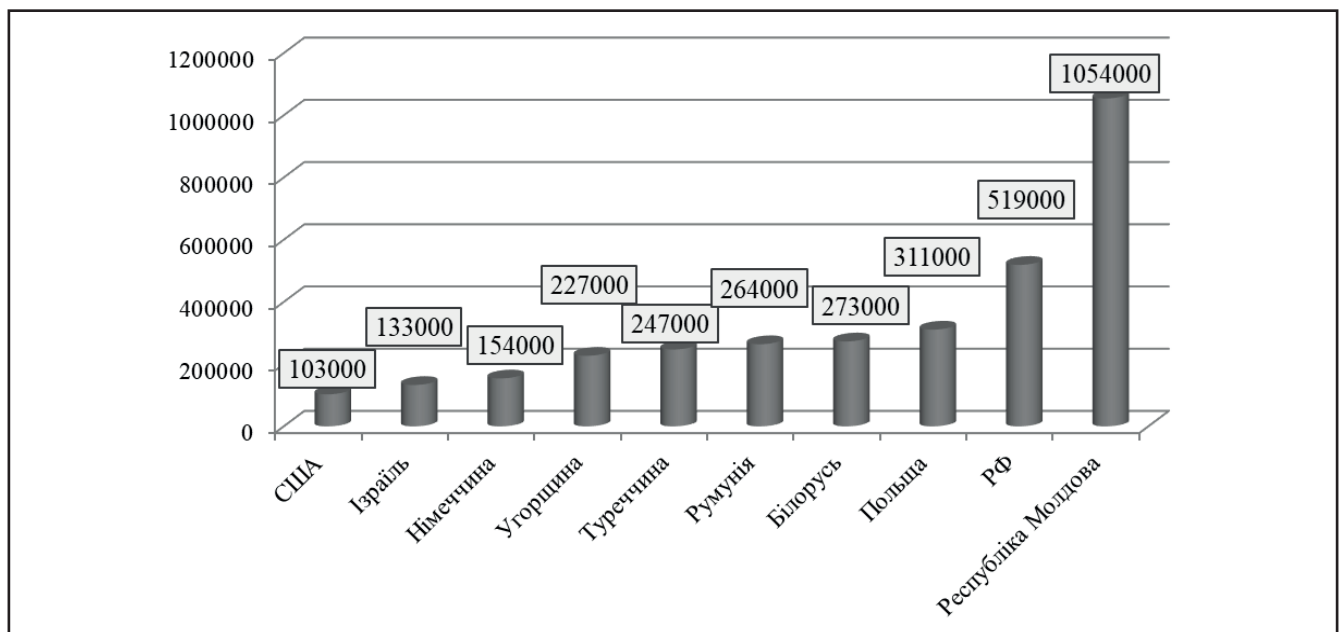
Якщо більшість країн демонстрували істотний приріст за кількістю громадян, котрі приїздили в Україну, то потік громадян Республіки Білорусь за 2021 рік знизився на 41%. З показником 273 тис. осіб ця країна посіла четверту сходинку рейтингу.

Замикають п'ятірку громадяни Румунії – у 2021 році Україну відвідали 264 тисячі осіб з цієї країни, що загалом на 15% більше ніж за 2020 рік. Далі у рейтингу – Туреччина, Угорщина та Німеччина, при чому шоста та восьма позиції теж демонструють зростання потоку – в 1,7 та 2,1 раза відповідно. На дев'яту та десяту позиції вийшли

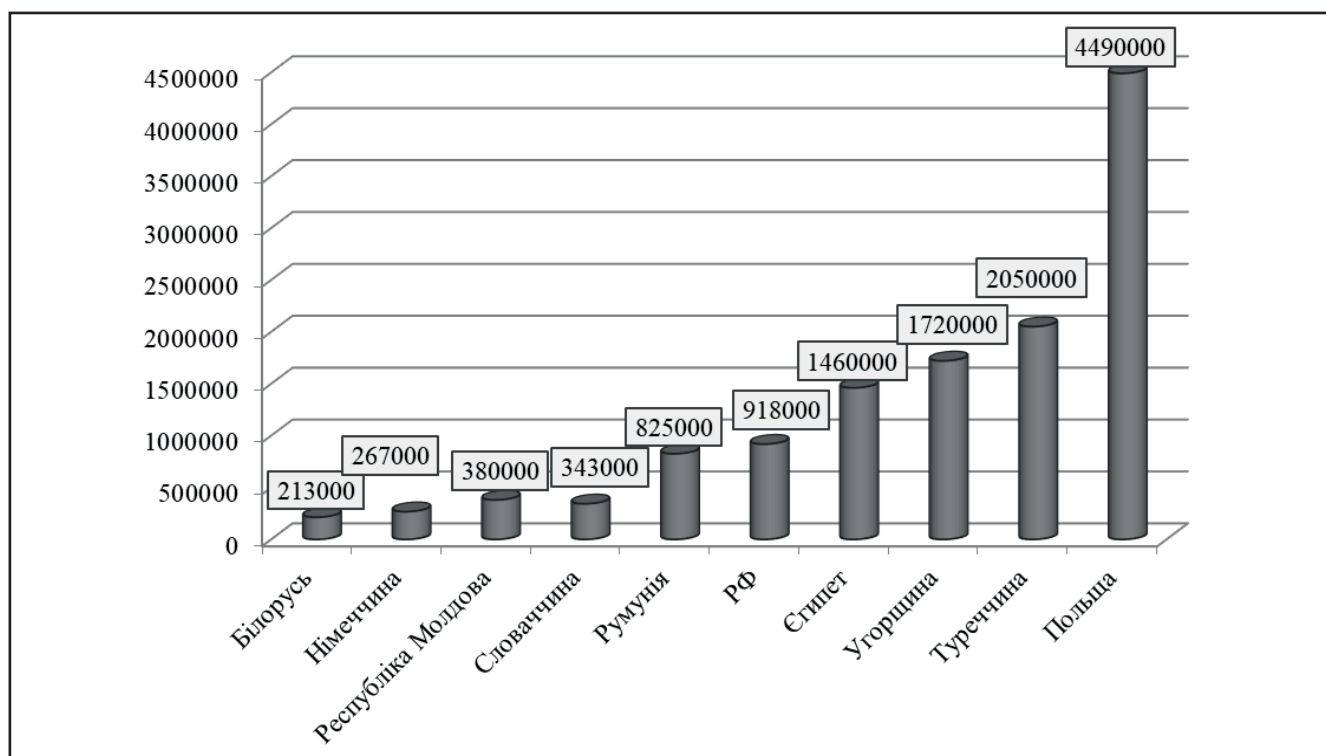
**Таблиця 2. Розподіл туристів за метою подорожі протягом 2018–2020рр., осіб**

Мета поїздки	2018р.	2019р.	2020р.	2020р до 2018р., у %
Службова, ділова, навчання	216884	271171	61198	28,22
Дозвілля, відпочинок	4246177	5761645	2269271	53,44
Лікування	80306	65929	17921	22,32
Спортивний туризм	3739	4246	1538	41,13
Спеціалізований туризм	1976	21529	4584	зб. в 2,4р.
Інша	8365	7577	5766	68,93
Всього	4557447	6132097	2360278	51,79

\* Побудовано авторами за даними [8]



**Рисунок 4. Топ–10 країн, громадяни яких відвідали Україну у 2021 році [9]**



**Рисунк 5. Топ-10 країн, до яких виїжджали громадяни України у 2021 році [9]**

Ізраїль та США – 133 та 103 тисячі громадян відповідно.

Досить цікавим виглядає той факт, що впродовж минулого року кількість громадян Саудівської Аравії, які приїздили в Україну здебільшого з метою туризму, зросла у 103 рази і це абсолютний рекорд приросту.

Зокрема, туристичний сезон 2021 року в Україні запам'ятався великим інтересом з боку туристів з країн Перської затоки. Так, туристи з Об'єднаних Арабських Еміратів під час перебування в Україні у 2021 році в середньому витрачали \$2220 на людину, що є найвищим показником з-поміж представників інших країн [10].

Дослідження доводять, що серед топ-10 країн, до яких виїжджали громадяни України у 2021 році в рейтингу Польща – 311 тис. осіб, Туреччина – 2050 тис. осіб, та Угорщина – 1720 тис. осіб українців (рис. 5).

### Висновки

Одними із важливих заходів покращення діяльності суб'єктів господарювання – бізнес-структур в сфері тимчасового розміщення та харчування є формування маркетингової концепції управління їх конкурентоспроможністю в контексті розвитку до умов ЄС, яка ґрунтується на систематичному моніторингу зовнішнього

і внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення зачатків кризових явищ та заздалегідь вживання заходів, метою яких є підвищення ефективності та збільшення прибутковості діяльності у достатньо мінливому та конкурентному середовищі за допомогою використання функцій маркетингового управління та методів маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, що включають комплекс взаємопов'язаних дій на основі маркетингових інструментів по дослідженню ринку послуг тимчасового розміщення та харчування, маркетингових технологій просування послуги від виробника до споживача, визначення основних сегментів ринку, потреб та вподобань споживачів таких послуг.

### Список використаних джерел

1. Васильчак С.В., Галаченко О.О. Оцінка виробничого потенціалу санаторно-курортних підприємств в розрізі туристичних регіонів. Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького Державного Педагогічного Університету ім. Г.Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2016. С.134–138.
2. Васильчак С.В., Галаченко О.О., Пушак Я.Я. Розвиток санаторно-курортних послуг регіону як складова економічної безпеки. Туристична освіта: європейський вимір: зб. наукових праць. Львів, 2017. с. 150–155.

3. Головне управління статистики в Львівській області. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st\\_inf.php?O911](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?O911).

4. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип.42. С.117–122.

5. Aleksy Kwilinski, Kazimierz Pajak, Oleksandr Halachenko, Svitlana Vasylichak, Yaroslav Pushak, Paulina Kuzior. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. Marketing and Management of Innovations. 2019, Issue 4. pp. 172–181.

6. Лояк Л.М. Маркетингові інструменти управління розвитком підприємств ресторанного господарства курорту «Буковель». Зб. наук. праць «Формування ринкових відносин в Україні». Київ. 2020. № 6 (229). С. 122 – 128.

7. Вікалюк М. Інтернет–маркетинг – запорука ефективної стратегії управління готельно–ресторанним підприємством. Маркетингові інновації в туризмі, готельно–ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: матеріали Міжвузівської студентської науково–практичної конференції. Вінниця: 30 листопада 2017 року. С.45–47.

8. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm).

9. Джерело: URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/skilki-inozemnih-turistiv-vidvidali-ukrajinu-u-2021-roci-dani-derzhprikordonsluzhbi-novini-11684995.html>.

10. Стратегія розвитку Львівської області на 2021–2027 роки. URL: <http://www.if.gov.ua/news/47474>.

## References

1. Vasylichak S.V., Halachenko O.O. Otsinka vyrobnychoho potentsialu sanatorno–kurortnykh pidpryyemstv v rozrizi turystychnykh rehioniv. Ekonomichyy visnyk DVNZ «Pereyaslav–Khmel'nyts'koho Derzhavnoho Pedagogichnoho Universytetu im. H.Skovorody». Pereyaslav–Khmel'nyts'kyu, 2016. S.134–138.

2. Vasylichak S.V., Halachenko O.O., Pushak Ya.Ya. Rozvytok sanatorno–kurortnykh posluh rehionu yak skladova ekonomichnoyi bezpeky. Turystychna osvita: yevropeys'kyu vymir: zb. naukovykh prats'. L'viv, 2017. s. 150–155.

3. Holovne upravlinnya statystyky v L'vivs'kiy oblasti. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st\\_inf.php?O911](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?O911).

4. Balats'ka N.Yu. Restorannyi biznes v umovakh pandemiyi koronavirusu: problemy ta napryamy transfor-

matsiyi modeley rozvytku. Infrastruktura rynku. 2020. Vyp.42. S.117–122.

5. Aleksy Kwilinski, Kazimierz Pajak, Oleksandr Halachenko, Svitlana Vasylichak, Yaroslav Pushak, Paulina Kuzior. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. Marketing and Management of Innovations. 2019, Issue 4. pp. 172–181.

6. Loyak L.M. Marketynhovi instrumenty upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv restorannoho hospodarstva kurortu «Bukovel». Zb. nauk. prats' «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini». Kyiv. 2020. № 6 (229). S. 122 – 128.

7. Vikalyuk M. Internet–marketynh – zapорука efektyvnoyi stratehiyi upravlinnya hotel'no–restorannym pidpryyemstvom. Marketynhovi innovatsiyi v turyzmi, hotel'no–restoranniy, kharchoviy industriyi ta torhivli: materialy Mizhvuzivs'koyi students'koyi naukovо–praktychnoyi konferentsiyi . Vinnytsya: 30 lystopada 2017 roku. S.45–47.

8. Turystychna diyal'nist' v Ukraini. Derzhavna sluzhba statystyky. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm).

9. Dzhерело: URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/skilki-inozemnih-turistiv-vidvidali-ukrajinu-u-2021-roci-dani-derzhprikordonsluzhbi-novini-11684995.html>.

10. Stratehiya rozvytku L'vivs'koyi oblasti na 2021–2027 roky. URL: <http://www.if.gov.ua/news/47474>.

## Дані про авторів

**Васильчак Світлана Василівна,**

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

e-mail: VSV123@i.ua;

ORCID 0000–0001–9757–1683

**Петриняк Уляна Ярославівна,**

к. е. н., доцент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

e-mail: yliana1234@ukr.net

ORCID 0000–0003–3295–4792

**Блан Ольга,**

д. е. н., Економічний університет – Варна

e-mail: olgabelan7@ue-varna.bg

ORCID ID: 0000–0002–9135–5215

**Саврас Ірина,**

к. е. н., доцент, Львівський торговельно–економічний університет

e-mail: i\_savras@ukr.net

ORCID 0000–0002–3593–305X

**Data about the authors**

**Svetlana Vasylychak,**

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology

e-mail: VSV123@i.ua

**Uliana Petrynyak,**

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

e-mail: yliana1234@ukr.net

**Olha Bielan,**

Doctor of Economics University of Economics – Varna

e-mail: olgabelan7@ue-varna.bg

**Iryna Savras,**

PhD. in Economics, associate professor, Lviv University of Trade and Economics

e-mail: i\_savras@ukr.net

УДК 334.012:339.9.012.23

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7963997>

КРАХМАЛЬОВА Н. А.

САФРОНСЬКА І. М.

ГНАТЕНКО І. А.

## **Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України**

**Актуальність теми дослідження.** Статтю присвячено актуальному питанню – дослідженню проблематики прогнозування міжнародної експортно–імпоротної діяльності підприємництва в контексті реалізації безпекової доктрини України.

**Постановка проблеми.** Встановлено, що зміни в інституціональній матриці, глобалізаційні тренди та підвищена конкуренція вимагають безперервного моделювання системи оцінювання та прогнозування експортно–імпоротної діяльності підприємництва в контексті технологічного менеджменту і реалізації безпекової доктрини України.

**Постановка мети і завдань дослідження** – визначити методологію оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України.

**Метод або методологія дослідження.** Методичну основу наукового дослідження сформував комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які було використано для вирішення поставлених завдань, зокрема: аналізу, синтезу, абстрагування, індукції, дедукції, моделювання (зокрема автокореляційних рівнів експорту та імпорту). Прогнозування експортно–імпоротної діяльності було здійснено з використанням функції «FORECAST».

**Презентація основного матеріалу** – доведено, що прогнозування міжнародної експортно–імпоротної діяльності підприємництва є важливим етапом аналітичної роботи менеджера або управління підприємця. Встановлено тісну залежність між значеннями експорту та імпорту товарів поточного і попереднього років, і відповідно, наявність у часовому ряді досліджуваних показників сильної лінійної тенденції.

**Галузь застосування результатів.** Методологія оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України може застосовуватися усіма зацікавленими стейкхолдерами.

**Висновки за статтю.** Отримані результати підтверджують висновок про те, що ряд значень експорту та імпорту товарів за останні 2010–2020 рр. містять лінійну тенденцію. Доведено, що прогнозування можливо здійснювати різними моделями та способами, що може бути звичайним економічним процесом і в реальних умовах стейкхолдер порівнює, аналізує та вибирає найкращий варіант.

**Ключові слова:** експорт; імпорт; підприємництво; прогнозування; логістичні хаби; інноваційно–активні підприємства; технологічний менеджмент; безпекова доктрина.

## Foreign economic activities of enterprises in the context of the development of technological management and implementation of the security doctrine of Ukraine

**Relevance of the research topic.** The article is devoted to a topical issue – the study of the problems of forecasting the international export–import activity of entrepreneurship in the context of the implementation of the security doctrine of Ukraine.

**Formulation of the problem.** It has been established that changes in the institutional matrix, globalization trends and increased competition require uninterrupted modeling of the evaluation and forecasting system of export–import business activities in the context of technological management and the implementation of Ukraine's security doctrine.

**Setting the goal and tasks of the research** – to determine the methodology for evaluating the foreign economic activity of enterprises in the context of the development of technological management and the implementation of the security doctrine of Ukraine.

**Research method or methodology.** The methodological basis of scientific research was formed by a complex of general scientific and special methods that were used to solve the tasks, in particular: analysis, synthesis, abstraction, induction, deduction, modeling (in particular, autocorrelation levels of export and import). Forecasting of export–import activity was carried out using the FORECAST function.

**Presentation of the main material** – it has been proven that forecasting the international export–import business activity is an important stage of the analytical work of a manager or manager–entrepreneur. A close relationship between the values of export and import of goods of the current and previous years was established, and accordingly, the presence of a strong linear trend in the time series of the investigated indicators.

**Field of application of results.** The methodology for evaluating the foreign economic activity of enterprises in the context of the development of technological management and the implementation of the security doctrine of Ukraine can be used by all interested stakeholders.

**Conclusions according to the article.** The obtained results confirm the conclusion that a number of values of export and import of goods for the last 2010–2020 contain a linear trend. It has been proven that forecasting can be carried out by various models and methods, which can be a normal economic process and in real conditions, a stakeholder compares, analyzes and chooses the best option.

**Keywords:** export; imports; entrepreneurship; prognostication; logistics hubs; innovative and active enterprises; technological management; security doctrine.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку підприємництва характеризуються нестабільністю та швидкозмінністю. Динамічність інституціональної матриці, глобалізаційні тренди та підвищена конкуренція вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності вчасно реагувати на виклики, що їх оточують та приймати адекватні управлінські рішення в галузі технологічного менеджменту і забезпечення безпекової доктрини України. Зміни у підприємницькому середовищі беззаперечно впливають на його міжнародну діяльність та ефективність технологічного менеджменту. У такому контексті існує потреба моделювання системи оцінювання та прогнозування

експортно–імпоротної діяльності підприємництва в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика прогнозування міжнародної експортно–імпоротної діяльності підприємництва досліджена у чисельних наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Гринько П. О. визначає основні орієнтири формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпоротної діяльності підприємства. Автором наведено ключові принципи, вимоги, що висуваються до системи показників діагностики ефективності експортно–імпоротної діяльності промислово–

го підприємства, функції діагностики, які реалізуються завдяки цій системі, структурні складники ефективності цієї діяльності [1]. Аналітичні процедури та методичні підходи до процесу діагностики міжнародної діяльності підприємництва глибоко розглянуто у працях Малярець Л. М., Моргун Г. В., Жигало О.Ю. та інших вчених [2–7]. Систематизація економічних індикаторів етіологічної діагностики експортно–імпоротної діяльності підприємств запропонована у праці Нагірної М. Я. [9]. Вчені Кубів С. І. та Федюк В. В. запропонували метод вибору показників, які характеризують розвиток зовнішньоекономічної діяльності під час вирішення конкретних управлінських проблем [10]. Касич А.О. досліджує проблем впровадження теоретичних положень та методичних принципів стратегічного менеджменту в практику вітчизняних підприємств [11]. Інноваційні інструменти моделювання, які можливо використовувати в нашому дослідженні, запропоновані у статтях багатьох авторів [12–16]. Зазначені наукові праці є дуже важливими в контексті нашого дослідження. Однак враховуючи динамічність розвитку підприємництва та новітні тенденції міжнародних відносин існує потреба безперебійного розгляду експортно–імпоротної діяльності підприємств з урахуванням сьогодення.

**Постановка мети і завдань дослідження** – визначити методологію оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України.

**Виклад основних результатів** та їх обґрунтування. Прогнозування міжнародної експортно–імпоротної діяльності підприємництва є важ-

ливим етапом аналітичної роботи менеджера або управлінця підприємця. Існує велика кількість методик зазначеного прогнозування. Використовуючи наявні статистичні дані розглянемо динаміку експорту та імпорту товарів, а також визначимо автокореляцію рівнів ряду за останні 2010–2020 рр. (табл. 1).

Приспускаємо, що експорт та імпорт товарів в поточному 2020 р. залежать від експорту та імпорту попередніх років. Визначимо коефіцієнт кореляції між рядами  $y_t$  та  $y_{t-1}$  та виміряємо тісноту зв'язку між експортом та імпортом товарів поточного і попереднього років. Додаємо зсунутий на один період часу часовий ряд  $y_{t-1}$ . При обчисленні коефіцієнта кореляції однією із робочих формул (1) є:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma(x_i - x_c) \cdot (y_i - y_c)}{\sqrt{\Sigma(x_i - x_c)^2 \cdot \Sigma(y_i - y_c)^2}} \quad (1)$$

В ході додаткових статистичних обчислень показників експорту та імпорту товарів 2010–2020 рр., що представлені блоком рис 1., отримані коефіцієнти автокореляційних рівнів експорту та імпорту.

Отримані результати обчислень коефіцієнтів автокореляції експорту та імпорту товарів за останні 2010–2020 рр. можна згрупувати та побудувати корелограму (табл. 2 та рис. 2.)

Отримані значення коефіцієнтів автокореляції першого порядку експорту та імпорту товарів за останнє десятиріччя свідчать про дуже тісну залежність між значеннями експорту та імпорту товарів поточного і безпосередньо попереднього років, і відповідно, про наявність у часовому ряді досліджуваних показників сильної лінійної

**Таблиця 1. Динаміка експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр.**

Роки, t	Експорт (тис. дол. США), $y_t$	Імпорт (тис. дол. США), $y_t$
2010	11936316,70	5421645,10
2011	14180342,00	6214212,10
2012	14096178,10	6650075,80
2013	14233226,10	7523029,10
2014	11520850,70	6373128,10
2015	9736654,20	5523022,40
2016	9867999,69	5326512,66
2017	10790369,52	5652148,93
2018	11679950,63	6361810,17
2019	15660855,90	7027150,18
2020	11547173,97	5876541,97

Джерело: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

D4										
=B4-\$B\$14										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Роки, t	Експорт/Exports, (тис.дол. США/thsd. USD), y <sub>t</sub>	y <sub>t-1</sub>	y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub>	y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub>	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> )*(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> )	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> ) <sup>2</sup>	(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> ) <sup>2</sup>		
1										
2	2010	11936316,70	-	-	-	-	-	-	r <sub>t</sub>	1,000
3	2011	14180342,00	14180341	1848981,92	1848981,92	3418734136788,92	3418734136788,92	3418734136788,92		
4	2012	14096178,10	14096177,1	1764818,02	1764818,02	3114582640187,08	3114582640187,08	3114582640187,08		
5	2013	14233226,10	14233225,1	1901866,02	1901866,02	3617094354226,91	3617094354226,91	3617094354226,91		
6	2014	11520850,70	11520849,7	-810509,38	-810509,38	656925456689,01	656925456689,01	656925456689,01		
7	2015	9736654,20	9736653,2	-2594705,88	-2594705,88	6732498608895,99	6732498608895,99	6732498608895,99		
8	2016	9867999,69	9867998,69	-2463360,39	-2463360,39	6068144415947,68	6068144415947,68	6068144415947,68		
9	2017	10790369,52	10790368,52	-1540990,56	-1540990,56	2374651909091,10	2374651909091,10	2374651909091,10		
10	2018	11679950,63	11679949,63	-651409,45	-651409,45	424334272852,12	424334272852,12	424334272852,12		
11	2019	15660855,90	15660854,9	3329495,82	3329495,82	11085542408738,50	11085542408738,50	11085542408738,50		
12	2020	11547173,97	11547172,97	-784186,11	-784186,11	614947856685,30	614947856685,30	614947856685,30		
13	середнє	12331360,08	12331359,08							
14	сума	135249917,5	123313590,8	-3,72529E-09	-3,72529E-09	38107456060102,60	38107456060102,60	38107456060102,60		
15										
16										
17	Роки, t	Експорт/Exports, (тис.дол. США/thsd. USD), y <sub>t</sub>	y <sub>t-1</sub>	y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub>	y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub>	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> )*(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> )	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> ) <sup>2</sup>	(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> ) <sup>2</sup>		
18	2010	-	-	-	-	-	-	-		
19	2011	-	-	-	-	-	-	-	r <sub>t</sub>	1,000
20	2012	14096178,1	14096178,1	1970260,454	1970260,454	3881926258347,630	3881926258347,630	3881926258347,630		
21	2013	14233226,1	14233226,1	2107308,454	2107308,454	4440748922173,040	4440748922173,040	4440748922173,040		
22	2014	11520850,7	11520850,7	-605066,946	-605066,946	366106008603,929	366106008603,929	366106008603,929		
23	2015	9736654,2	9736654,2	-2389263,446	-2389263,446	5708579812268,000	5708579812268,000	5708579812268,000		
24	2016	9867999,69	9867999,69	-2257917,956	-2257917,956	5098193494020,170	5098193494020,170	5098193494020,170		
25	2017	10790369,52	10790369,52	-1335548,126	-1335548,126	1783688795674,950	1783688795674,950	1783688795674,950		
26	2018	11679950,63	11679950,63	-445967,016	-445967,016	198886578963,527	198886578963,527	198886578963,527		
27	2019	15660855,9	15660855,9	3534938,254	3534938,254	12495788462734,700	12495788462734,700	12495788462734,700		
28	2020	11547173,97	11547173,97	-578743,676	-578743,676	334944241995,552	334944241995,552	334944241995,552		
29	середнє	12125917,646	12125917,646							
30	сума	109133258,8	109133258,8	1,30385E-08	1,30385E-08	34308862574781,600	34308862574781,600	34308862574781,600		
31										
32										
33										
34	Роки, t	Імпорт/Imports, (тис.дол. США/thsd. USD), y <sub>t</sub>	y <sub>t-1</sub>	y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub>	y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub>	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> )*(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> )	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> ) <sup>2</sup>	(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> ) <sup>2</sup>		
35	2010	-	-	-	-	-	-	-	r <sub>t</sub>	0,746
36	2011	-	-	-	-	-	-	-		
37	2012	6650075,8	6650075,8	393029,210	393029,210	154471959913,224	154471959913,224	154471959913,224		
38	2013	7523029,1	7523029,1	1265982,510	1265982,510	160211715625,900	160211715625,900	160211715625,900		
39	2014	6373128,1	6373128,1	116081,510	116081,510	13474916963,880	13474916963,880	13474916963,880		
40	2015	5523022,4	5523022,4	-734024,190	-734024,190	538791511505,155	538791511505,155	538791511505,155		
41	2016	5326512,66	5326512,66	-930533,930	-930533,930	865893394881,244	865893394881,244	865893394881,244		
42	2017	5652148,93	5652148,93	-604897,660	-604897,660	365901179073,476	365901179073,476	365901179073,476		
43	2018	6361810,17	6361810,17	104763,580	104763,580	10975407694,416	10975407694,416	10975407694,416		
44	2019	7027150,18	7027150,18	770103,590	770103,590	593059539330,888	593059539330,888	593059539330,888		
45	2020	5876541,97	5876541,97	-380504,620	-380504,620	144783765841,344	144783765841,344	144783765841,344		
46	середнє	6257046,590	6257046,590							
47	сума	56313419,31	56313419,31	0	0	4290063390829,530	4290063390829,530	4290063390829,530		
48										
49										
50										
51	Роки, t	Імпорт/Imports, (тис.дол. США/thsd. USD), y <sub>t</sub>	y <sub>t-1</sub>	y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub>	y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub>	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> )*(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> )	(y <sub>t</sub> -y <sub>t-1</sub> ) <sup>2</sup>	(y <sub>t-1</sub> -y <sub>t-2</sub> ) <sup>2</sup>		
52	2010	-	-	-	-	-	-	-		
53	2011	-	-	-	-	-	-	-		
54	2012	6650075,8	6650075,8	393030,99	393030,99	154473357353,58	154473357353,58	154473357353,58		
55	2013	7523029,1	7523027,1	1315111,161	1265982,29	1664907436601,36	1729517366444,32	1602711152967,06		
56	2014	6373128,1	6373126,1	165210,1613	116081,29	116081,29	27294397380,25	13474865372,15		
57	2015	5523022,4	5523020,4	-684895,5387	-734024,41	502730045264,59	469081898999,65	538791837738,18		
58	2016	5326512,66	5326510,66	-881405,2788	-930534,15	-930534,15	776875265408,37	865893808451,93		
59	2017	5652148,93	5652146,93	-555769,0088	-604897,88	336183496397,62	308879191086,96	365901447716,93		
60	2018	6361810,17	6361808,17	153892,2313	104763,36	104763,36	23682818839,10	10975361132,87		
61	2019	7027150,18	7027148,18	819232,2413	770103,37	630893507978,76	671141465103,50	593059197062,68		
62	2020	5876541,97	5876539,97	-331375,9688	-380504,84	-380504,84	109810032665,00	144783934954,56		
63	середнє	6207917,939	6257044,812							
64	сума	49663343,51	56313403,31	0,00	0,00	3134713789078,97	4116282435927,15	4290064962949,92		

**Рисунок 1. Лістинг програми результатів розрахунку додаткових статистичних обчислень показників експорту та імпорту товарів 2010–2020 рр.**

Джерело: розраховано авторами

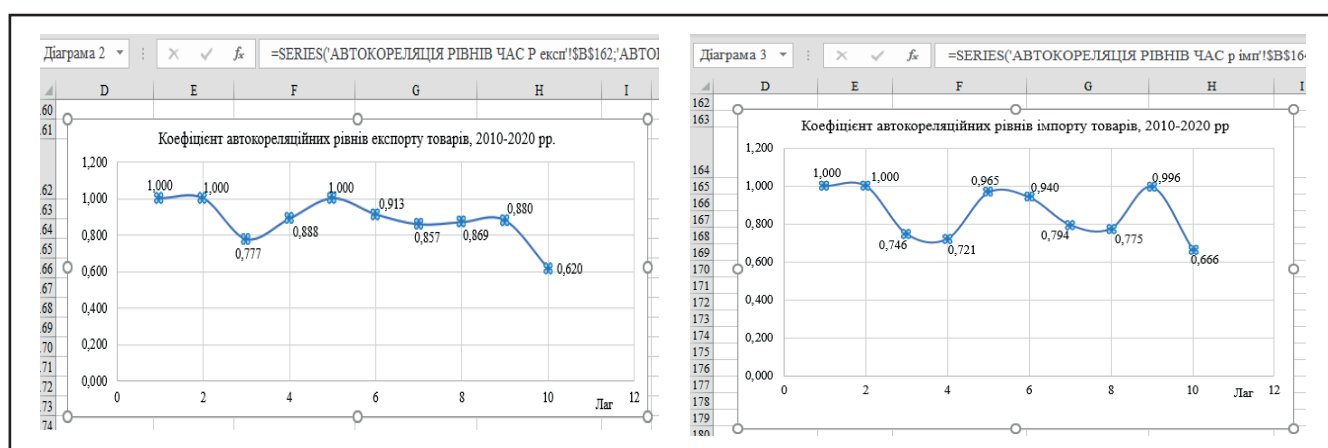
тенденції (коефіцієнти автокореляції експорту та імпорту товарів). Аналогічно визначено коефіцієнти автокореляції другого та більш високих порядків, вони характеризують тісноту зв'язку між рівнями ряду  $y_t$  та  $y_{t-2}$  і  $y_t$  та  $y_{t-n}$ . Отримані результати підтверджують висновок про те, що ряд

значень експорту та імпорту товарів за останні 2010–2020 рр. містять лінійну тенденцію.

В табл.2 представлено кількість періодів, в данному дослідженні 2010–2020 рр., за яким розраховується коефіцієнт автокореляції, – лаг. Аналізуючи значення автокореляційної функції

**Таблиця 2. Результати розрахунку коефіцієнтів автокореляційних рівнів експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр.**

Лаг	Експорт (тис. дол. США), у <sub>t</sub>		Імпорт (тис. дол. США), у <sub>t</sub>	
	Коефіцієнт автокореляційних рівнів	Корелограма	Коефіцієнт автокореляційних рівнів	Корелограма
1	1,000	*****	1,000	*****
2	1,000	*****	1,000	*****
3	0,777	*****	0,746	*****
4	0,888	*****	0,721	*****
5	1,000	*****	0,965	*****
6	0,913	*****	0,940	*****
7	0,857	*****	0,794	*****
8	0,869	*****	0,775	*****
9	0,880	*****	0,996	*****
10	0,620	*****	0,666	*****
11	0,000	—	0,000	—



**Рисунок 2. Лістинг графічного представлення розрахунку коефіцієнтів автокореляційних рівнів експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр.**

Джерело: розраховано авторами

експорту товарів 2010–2020 рр., можна зробити висновок про наявність лінійної тенденції та присутність коливань результативних значень періодичністю 2 роки, а також з 7 періоду наявність лінійності тенденції, але незначне спадання коефіцієнту автокореляції. Щодо значення автокореляційної функції імпорту товарів 2010–2020 рр., також є наявність лінійної тенденції, коливання результативних значень періодичністю 2 роки та досить високі значення коефіцієнту автокореляції. Тобто, автокореляційні функції експорту та імпорту товарів є лінійними та якісними моделями і по їх показниках можна проводити прогнозування на наступний період, що є власною розробкою автора.

Користуючись електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованою функцією FORECAST, визначено прогнозні значення екс-

порту та імпорту товарів, 2023–2025 рр. та їх відхилення від 2020 р.

Щодо прогнозних значень експорту та імпорту товарів, то їх значення збільшуються, що є закономірним та логічним явищем економічних процесів.

Слід враховувати, що на ці показники є ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають прямо та опосередковано. Тому, як продовження дослідження експорту та імпорту товарної продукції, слід виділити деякі фактори логістичної системи та інноваційного менеджменту, а саме:

- кількість логістичних хабів, одиниць;
- частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %.

Вивчення, аналіз та прогнозування цих економічних процесів будемо проводити за допомогою обчислення системи показників (табл. 4.).

**Таблиця 3. Результати прогнозування експорту та імпорту товарів, 2023–2025 рр. та їх відхилення від 2020 р.**

Роки, т	Експорт (тис.дол. США)			Імпорт (тис.дол. США)		
	Експорт (тис. дол. США), ут	Експорт (тис. дол. США), ут	Відхилення прогнозного значення від фактичного значення 2020 р.	Імпорт (тис. дол. США), ут	Імпорт (тис.дол. США), ут	Відхилення прогнозного значення від фактичного значення 2020 р.
2010	11936316,70			5421645,10		
2011	14180342,00			6214212,10		
2012	14096178,10			6650075,80		
2013	14233226,10			7523029,10		
2014	11520850,70			6373128,10		
2015	9736654,20			5523022,40		
2016	9867999,69			5326512,66		
2017	10790369,52			5652148,93		
2018	11679950,63			6361810,17		
2019	15660855,90			7027150,18		
2020	11547173,97			5876541,97		
2023		11606472,16	59298,19		6338975,25	462433,28
2024		11609100,30	61926,33		6448821,28	572279,31
2025		11611728,44	64554,47		6558667,32	682125,35

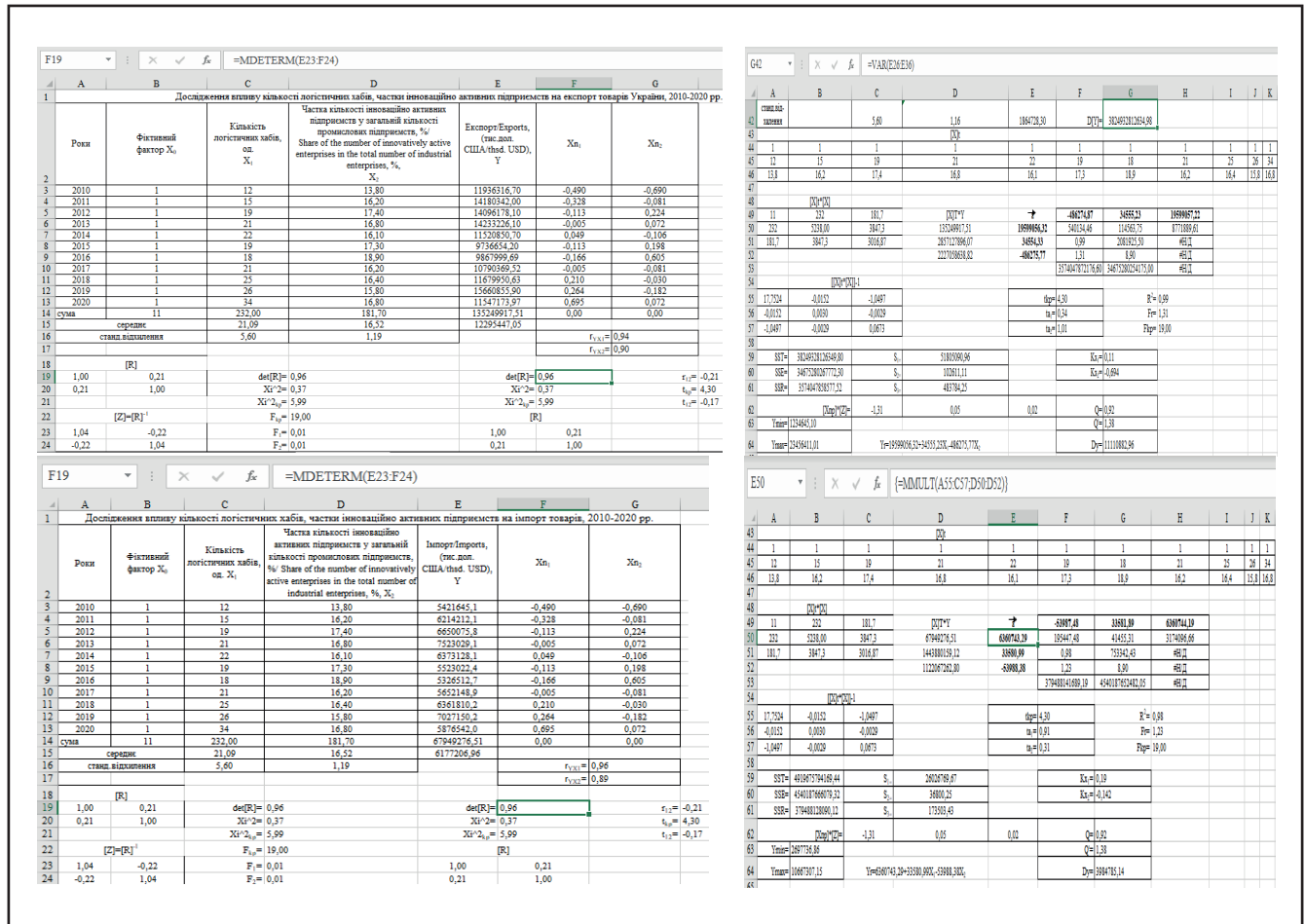
Джерело: розраховано авторами

**Таблиця 4. Результати обчислень основних статистичних показників та коефіцієнтів експортної та імпорتنної діяльності України, 2010–2020 рр.**

Результативний показник: Експорт, тис.дол. США Впливаючі фактори: – кількість логістичних хабів, одиниць; – частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %.			Результативний показник: Імпорт, тис.дол. США Впливаючі фактори: – кількість логістичних хабів, одиниць; – частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %.		
Парні коефіцієнти кореляції					
$r_{YX_1}=0,94$ , зв'язок між фактором тісний пряма залежність		$r_{YX_2}=0,90$ зв'язок між фактором тісний пряма залежність		$r_{YX_1}=0,96$ зв'язок між фактором тісний пряма залежність	
				$r_{YX_2}=0,89$ зв'язок між фактором тісний пряма залежність	
Коефіцієнти множинної лінійної регресії (МНК – метод найменших квадратів)					
$a_0$	$a_1$	$a_2$	$a_0$	$a_1$	$a_2$
19599056,32	34554,33	-486275,77	6360743,29	33580,99	-53988,38
Множинна лінійна регресія експорту товарів, 2010–2020 рр.			Множинна лінійна регресія імпорту товарів, 2010–2020 рр.		
$Y_r=19599056,32+34555,23X_1-486275,77X_2$			$Y_r=6360743,29+33580,99X_1-53988,38X_2$		
Коефіцієнт детермінації					
$R^2=0,99$ зв'язок тісний між факторами та показником, пряма залежність, варіація результативного показника 99,34%. Виробнича модель якісна.			$R^2=0,98$ зв'язок тісний між факторами та показником, пряма залежність, варіація результативного показника 97,71%. Виробнича модель якісна.		
Коефіцієнт еластичності					
$K_{X_1}=0,11$ Відсотковий вплив фактора на показник, показник збільшиться на 0,11%		$K_{X_2}=-0,69$ Відсотковий вплив фактора на показник, показник зміниться на 0,69%		$K_{X_1}=0,19$ Відсотковий вплив фактора на показник, показник збільшиться на 0,19%	
				$K_{X_2}=-0,14$ Відсотковий вплив фактора на показник, показник зміниться на 0,14%	

Джерело: розраховано авторами

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



**Рисунок 3. Лістинг результатів обчислення множинної лінійної регресії експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр.**

Джерело: розраховано авторами

Проведені обчислення множинної лінійної регресії експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр. представлені блоком рис. 3.

Альтернативою визначення основних статистичних коефіцієнтів є обчислення основних параметрів з використанням надбудови Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel (Дані → Аналіз даних → Регресія) (рис. 4).

Далі на основі попереднього аналізу проведемо прогнозування чинників: кількість логістичних хабів, частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств та результати показників експорту та імпорту товарів на наступний період 2023–2025 рр.

Слід відмітити, що визначення прогнозних значень цих чинників на наступний період проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, що є лінійною і найбільш точно відображає дані до реальних умов. Їх значення зростають: кількість логістичних хабів до 38

одиниць в 2025 р та частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств до 17,61% в прогнозному 2025 р. Графічно фактичну та прогнозовану кількість логістичних хабів, що впливають на товарообіг України, 2010–2020, 2023–2025 рр. представлено на рис. 5

Також, графічно зображено фактичні та прогнозні значення частки кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, 2010–2020, 2023–2025 рр. (рис. 6)

Далі, використовуючи розраховану множинну лінійну регресію експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр., обчислюємо прогнозні значення цих результативних показників на 2023–2025 рр. та порівнюємо їх значення з попередньо розрахованими прогнозними значеннями автокореляційною функцією (табл. 5)

Якщо, аналізувати прогнозні показники експорту та імпорту, 2023–2025 рр. різними еко-

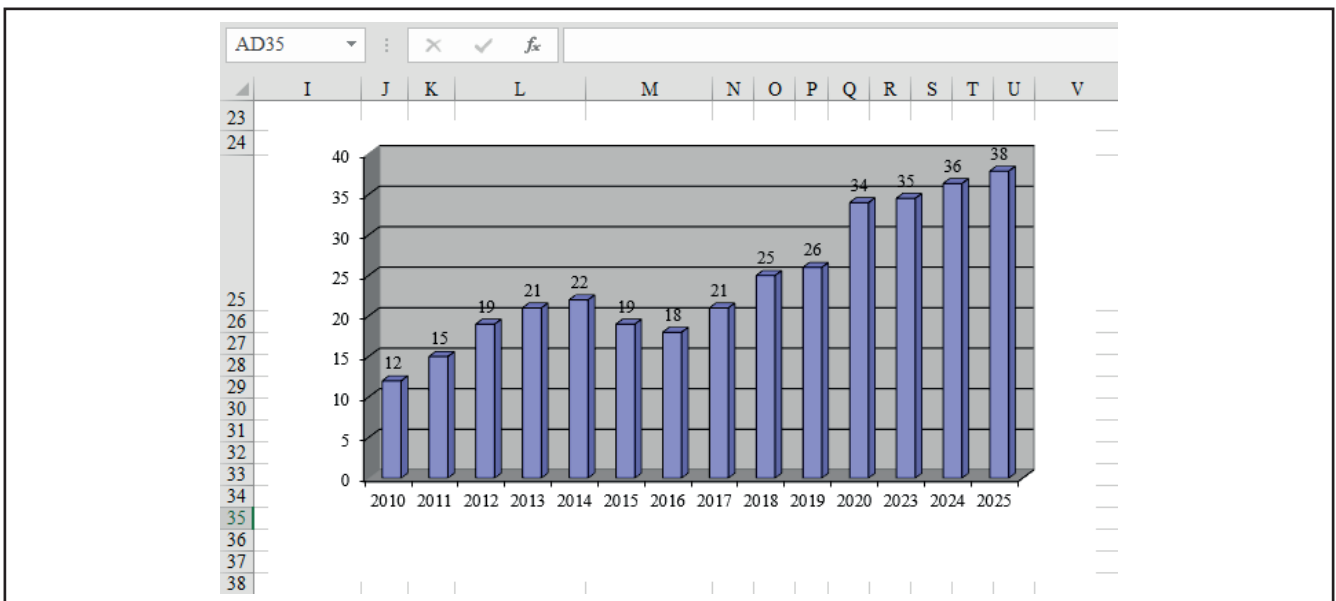
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
111									
112									
113	Виведення підсумків								
114									
115	Регресійна статистика експорту товарів								
116	Множинний R	0,31							
117	R-квадрат	0,99							
118	Нормований R-квадрат	-0,13							
119	Стандартна помилка	2081924,60							
120	Спостереження	11							
121									
122	Дисперсійний аналіз								
123		df	SS	MS	F	Значимість F			
124	Регресія	2	3574047872175,70	1787023936087,85	0,41	0,68			
125	Залишок	8	34675280254174,10	4334410031771,76					
126	Разом	10	38249328126349,80						
127									
128		Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
129	У-перетин	19599056,32	8771888,71	2,23	0,06	-628955,31	39827067,95	-628955,31	39827067,95
130	Змінна X <sub>1</sub>	34554,33	114562,85	0,30	0,77	-229628,07	298736,74	-229628,07	298736,74
131	Змінна X <sub>2</sub>	-486275,77	540133,56	-0,90	0,39	-1731825,99	759274,45	-1731825,99	759274,45

Регресійна статистика імпорту товарів									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
12									
13	Виведення підсумків								
14									
15	Регресійна статистика імпорту товарів								
16	Множинний R	0,28							
17	R-квадрат	0,98							
18	Нормований R-квадрат	-0,15							
19	Стандартна помилка	753341,53							
20	Спостереження	11							
21									
22	Дисперсійний аналіз								
23		df	SS	MS	F	Значимість F			
24	Регресія	2	379488141688,29	189744070844,15	0,33	0,73			
25	Залишок	8	4540187652481,15	567523456560,14					
26	Разом	10	4919675794169,44						
27									
28		Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
29	У-перетин	6360743,29	3174095,76	2,00	0,08	-958734,65	13680221,23	-958734,65	13680221,23
30	Змінна X <sub>1</sub>	33580,99	41454,41	0,81	0,44	-62013,05	129175,03	-62013,05	129175,03
31	Змінна X <sub>2</sub>	-53988,38	195446,58	-0,28	0,79	-504689,00	396712,24	-504689,00	396712,24

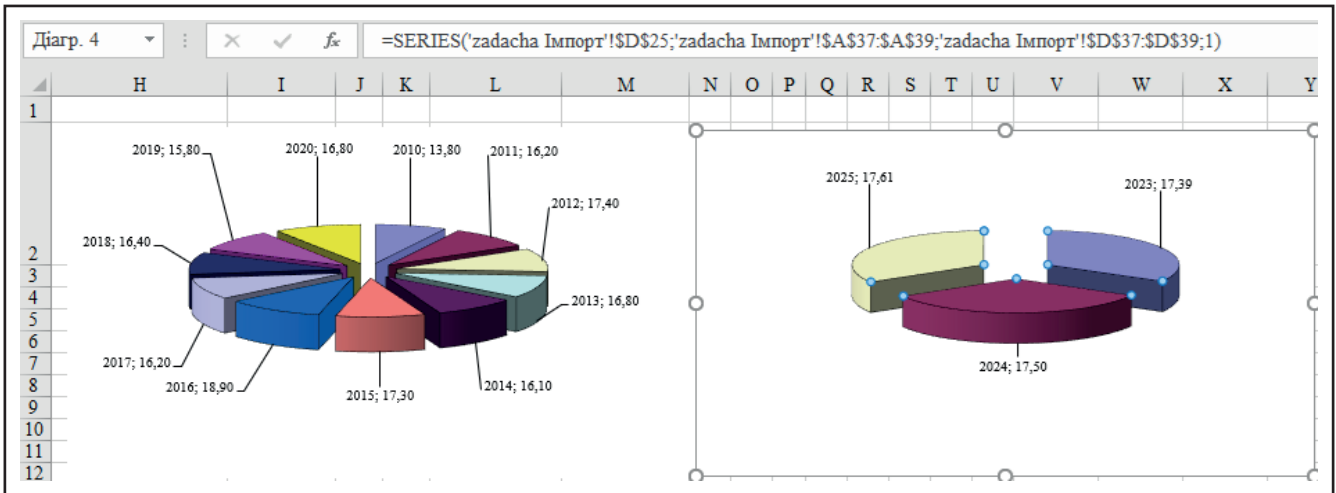
**Рисунок 4.** Лістинг результатів застосування надбудови «Аналіз даних» для розрахунку основних статистичних показників експорту та імпорту товарів, 2010–2020 рр.

Джерело: розраховано авторами



**Рисунок 5.** Лістинг графічного представлення фактичної та прогнозованої кількості логістичних хабів, що впливають на товарообіг України, 2010–2020, 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано авторами



**Рисунок 6.** Лістинг фактичних та прогнозних значень частки кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, 2010–2020, 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано авторами

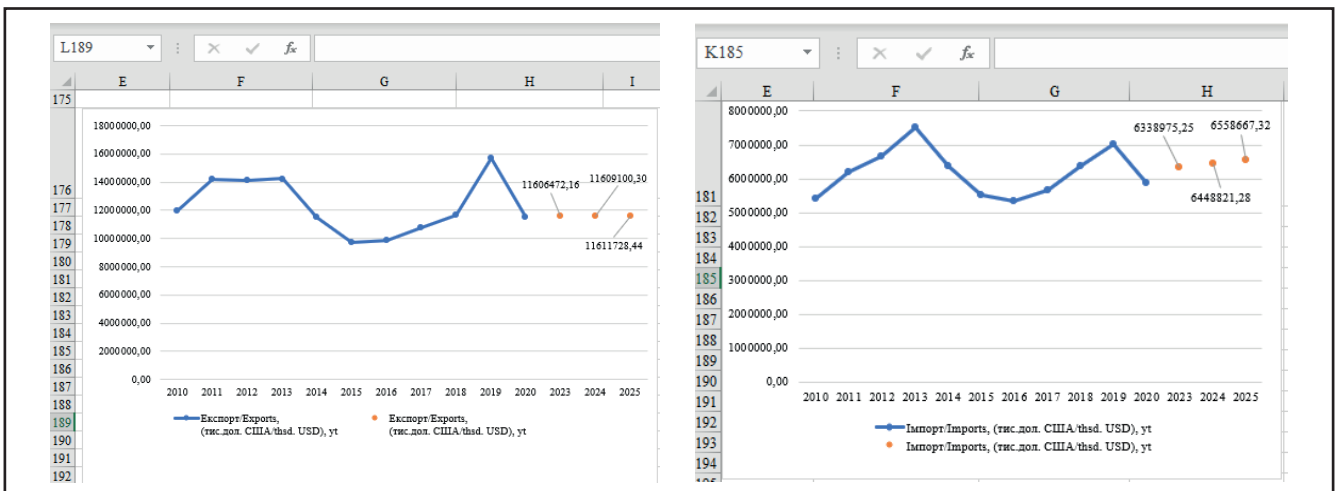
**Таблиця 5.** Прогнозування показників експорту та імпорту товарів, 2023–2025 рр.

Показники	Прогнозне значення експорту (тис.дол. США), Y			Прогнозне значення імпорту (тис.дол. США), Y		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Прогнозні роки						
Множинна лінійна регресія експорту товарів, 2010–2020 рр. $Y_t = 19599056,32 + 34555,23X_1 - 486275,77X_2$	12335518,80	12345800,96	12345528,06			
Множинна лінійна регресія імпорту товарів, 2010–2020 рр. $Y_t = 6360743,29 + 33580,99X_1 - 53988,38X_2$				6581465,94	6637122,85	6682522,00
Автокореляційна функція експорту	11606472,16	11609100,30	11611728,44			
Автокореляційна функція імпорту				6338975,25	6448821,28	6558667,32

Джерело: розраховано авторами

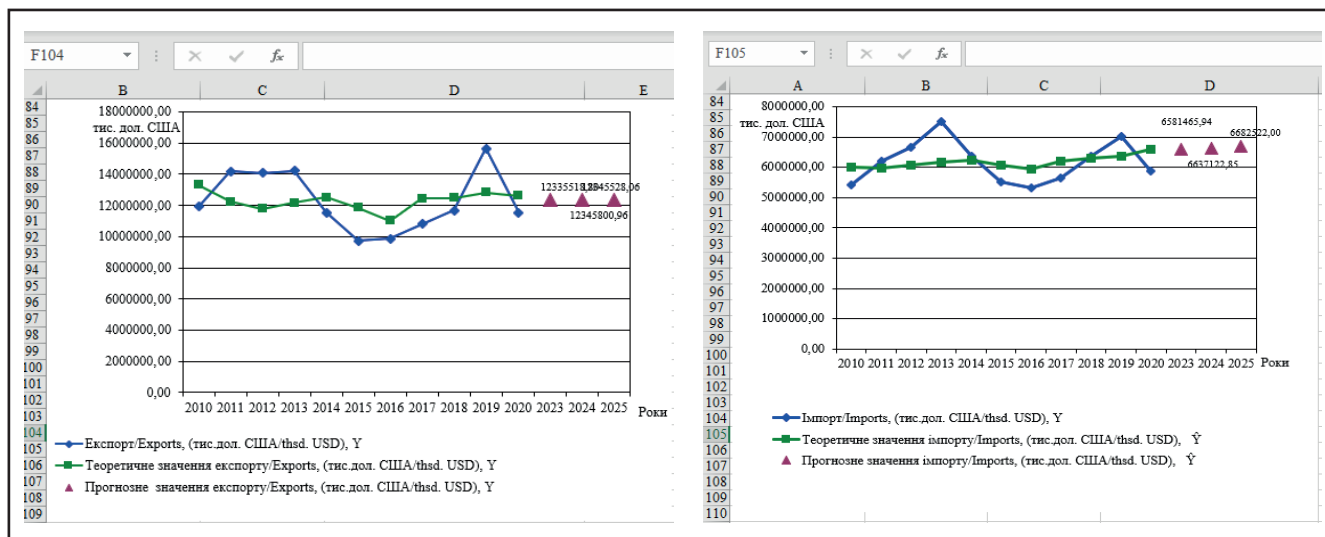
номіко–математичними моделями, то спостерігаємо що вони різняться, але це може бути звичайним економічним процесом і в реальних умовах стейкхолдер порівнює, аналізує та виби-

рає найкращий варіант. Фіналізуючи проведені дослідження графічно представимо фактичні, теоретичні та прогнозні значення експорту та ім-



**Рисунок 7.** Лістинг графічного представлення фактичних та прогнозних показників експорту та імпорту товарів, визначених автокореляційною функцією, 2010–2020, 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано авторами



**Рисунок 8. Лістинг фактичних, теоретичних та прогнозних значень експорту та імпорту товарів, визначених множинною лінійною регресією, 2010–2020, 2023–2025 рр.**

Джерело: розраховано авторами

порту товарів різними економіко–математичними методами (рис. 7 та рис. 8)

Таким чином, відповідно розрахунку фактичних та прогнозних показників експорту та імпорту товарів, визначених автокореляційною функцією, 2010–2020, 2023–2025 рр. отримано зниження експорту та збільшення імпорту у 2025 році. Прогнозування виконане лінійною регресією свідчить, що експорт у 2025 році майже залишиться незмінним відносно попередніх періодів, у той час як імпорт незначно збільшився.

### Висновки

Представлена система прогнозування міжнародної експортно–імпортної діяльності підприємства дозволяє у різні способи визначити динаміку такої діяльності та визначити ефективність технологічного менеджменту та безпекової доктрини України. Прогнозування засвідчило про дуже тісну залежність між значеннями експорту та імпорту товарів поточного і попереднього років, і відповідно, про наявність у часовому ряді досліджуваних показників сильної лінійної тенденції. Отримані результати підтверджують висновок про те, що ряд значень експорту та імпорту товарів за останні 2010–2020 рр. містять лінійну тенденцію. Метою подальших наших досліджень буде моделювання чинників, які у найбільшій мірі впливають на експортно–імпорту діяльність, ефективність технологічного менеджменту підприємства в контексті реалізації безпекової доктрини України.

### Список використаних джерел

- Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпортної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 20 (1), С. 122–125.
- Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналітичні процедури стратегічного контролінгу ефективності експортно–імпортної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 10 (3), С. 67–71.
- Жигало О. Ю. Оцінювання митного регулювання експортно–імпортної діяльності підприємств в умовах використання інноваційної ємності. Економіка та держава. 2020. № 5, С. 232–237.
- Ковтун Е. О., Романчук Р. А. Управління експортно–імпортними операціями підприємства. Електронний науково–практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 6, С. 17.
- Отенко В. І., Бараннік І. О. Прогнозування показників експортно–імпортного потенціалу підприємства для його моніторингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. № 25 (1), С. 190–193.
- Колісниченко П. Т. Загрози, ризики та небезпеки в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. № 24 (1), С. 56–59.
- Іванов Є. І. Теоретичні основи диверсифікації зовнішньої торгівлі. Бізнес–навігатор. 2018. № 4, С. 17–20.

8. Шепель Н. Г., Нестеренко С. В. Чинники впливу на зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2019. С. 424–432.

9. Нагірна М. Я. Систематизація економічних індикаторів етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. № 20, Вип. 2 (1), С. 93–97.

10. Кубів С. І., Федюк В. В. Метод вибору показників, які характеризують розвиток зовнішньоекономічної діяльності під час вирішення конкретних управлінських проблем. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5, С. 116.

11. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11, С. 290–294.

12. 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.

13. Орлова-Курилова О. В., Держак Н. О., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г. Моделювання життєвого циклу інноваційного проекту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. *Агросвіт*, 2021. № 18, С. 36–43.

14. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10 (233), С. 72–81.

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

16. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 56–66.

## References

1. Grynko, P. O. (2018). Formation of the system of indicators for the diagnosis of the efficiency of the export-import activity of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International eco-*

*economic relations and the world economy*, No. 20 (1), P. 122–125.

2. Malyarets, L. M., Morgun, G. V. (2015). Analytical procedures of strategic control of the efficiency of the export-import activity of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, No. 10 (3), P. 67–71.

3. Zhigalo, O. Yu. (2020). Evaluation of customs regulation of export-import activities of enterprises in the conditions of using innovative capacity. *Economy and the state*, No. 5, P. 232–237.

4. Kovtun, E. O., Romanchuk, R. A. (2018). Management of export-import operations of the enterprise. *Electronic scientific and practical magazine "Eastern Europe: economy, business and management"*, No. 6, P. 17.

5. Otenko, V. I., Barannik, I. O. (2017). Forecasting indicators of the export-import potential of the enterprise for its monitoring. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, No. 25 (1), P. 190–193.

6. Kolisnichenko, P. T. (2017). Threats, risks and dangers in the system of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, No. 24 (1), P. 56–59.

7. Ivanov, E. I. (2018). Theoretical basis of diversification of foreign trade. *Business navigator*, No. 4, P. 17–20.

8. Shepel, N. G., Nesterenko, S. V. (2019). Factors influencing the foreign economic activity of industrial enterprises of Ukraine. *Economy and society*, P. 424–432.

9. Nagirna, M. Ya. (2015). Systematization of economic indicators of etiological diagnostics of export-import activities of enterprises. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, No. 20, Vol. 2 (1), P. 93–97.

10. Kubiv, S. I., Fedyuk, V. V. (2020). The method of selecting indicators that characterize the development of foreign economic activity during the solution of specific management problems. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, No. 5, P. 116.

11. Kasych, A. O. (2014). Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises *Business Inform*. No. 11. P. 290–294.

12. Khodakivska, O. V., Orlova-Kurilova, O. V., Kyrylyuk, E. M., Buchnev, 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. *Agrosvit*. No. 19, P. 10–15.

13. Orlova-Kurilova, O. V., Derzhak, N. O., Sukhomlyn, L. V., Bachkir, I. G. (2021). Modeling the life cycle of an innovative project in the conditions of transformation of the national economy: management of marketing potential. *Agrosvit*. No. 18, P. 36–43.

14. Puzyryova, P.V. (2020). The main factors influencing the process of formation and development of innovative potential of integrated business structures. Formation of market relations in Ukraine. No. 10 (233), P. 72–81.

15. Puzyryova, P. V. (2019). Modern aspects of risk management in the innovative activity of the enterprise. Modern problems of management: materials of the XV International Scientific and Practical Conference, Kyiv, October 25, Kyiv: NAU, P. 127–128.

16. Olshanska, O. V., Puzyryova, P.V. (2022). The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. Journal of strategic economic research. No. 1 (6), P. 56–66.

#### Дані про авторів

##### **Крахмальова Ніна Анатоліївна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

##### **Сафронська Ірина Михайлівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський

національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

##### **Гнатенко Ірина Анатоліївна,**

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

#### Data about the authors

##### **Nina Krakhmalyova,**

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine, Kyiv

##### **Iryna Safronska,**

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of public administration management and marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

##### **Iryna Hnatenko,**

Dr. Sc. (Economics), professor, professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine, Kyiv

УДК: 339.923

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7964005>

ДЕМИДОВА М. М.

ПАСТЕРНАК Л. Ф.

ЖИДЯК О. Р.

## Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

**Метою дослідження** є забезпечення економічного розвитку бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність та значення формування конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу.

**Галузь застосування результатів.** Сфера розвитку бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження та його методологічні результати доводять, що з метою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур та їх розвитку доцільне формування концепції управління креативним потенціалом та ефективної креативної служби менеджменту, де поява креативних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління креативним процесом.

**Ключові слова:** креативність, ключові компетенції, бізнес-структури, управління розвитком, конкурентна перевага, трудовий потенціал.

## Creativity of key competences as an element of business structure development management

**The subject of the study** is the theoretical aspects of the creativity of key competencies as an element of managing the development of the labor potential of business structures.

**The purpose of the study** is to ensure the economic development of business structures based on the creativity of key competencies as an element of managing the development of the labor potential of business structures.

**Research methods.** The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

**Results of work.** The article substantiates the need and importance of forming the competitiveness of business structures based on the creativity of key competencies as an element of managing the development of labor potential.

**Field of application of results.** The sphere of development of business structures in the conditions of integration into the EU.

**Conclusions.** The main conclusions of the study and its methodological results prove that in order to ensure the competitiveness of business structures and their development, it is advisable to form the concept of managing creative potential and effective creative management service, where the emergence of creative ideas will be the result of creating an atmosphere of creativity, competently constructed management of the creative process.

**Key words:** creativity, key competencies, business structures, development management, competitive advantage, labor potential.

**Постановка проблеми.** У межах реалізації економічних реформ та організації влади в Україні формуються нові детермінанти успішної управлінської діяльності, що сприяють швидкому прийняттю рішень, формуванню оригінальних стратегій, а також впровадження інновацій та управлінських функцій. Виникає потреба щодо формування креативного підходу до управління видів економічної діяльності, що розвиваються та ефективно створюють нові знання шляхом інтелектуального потенціалу [1].

Одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед бізнес-структурами, є забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності. Зокрема це важливо в тих господарюючих суб'єктів, які мають проблеми із просуванням пропонованих продуктів і послуг (їх реалізації) та не займаються рекламою і промоцією [2]. Необхідність забезпечення економічної ефективності діяльності бізнес-структур, їх економічного розвитку ґрунтується на креативності ключових компетенцій трудового потенціалу. Людський капітал є основним чинником економічного розвитку, та визначає можливості економічного зростан-

ня бізнес-структури в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема це важливо і набуває актуальності в умовах сьогодення, коли країна бореться за незалежність а вітчизняна економіка розрушена і потребує відбудови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню механізмів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур присвячені праці зарубіжних: Д. Бодді, В. Бахотського, А. Вайсмана, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, А. Томпсона, А. Стрікланд та вітчизняних вчених: С. Васильчак, Ю. Гринів, Г. Левків, О. Галаченка, М. Суботи, Я. Петриняк та інших. Однак, в сучасних умовах певні питання механізмів формування конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативного менеджменту в умовах інтеграції до ЄС залишаються далекими від вирішення, що робить актуальним потребу подальших досліджень цієї сфери, зокрема розгляду креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

**Метою статті** є дослідження теоретичних основ формування конкурентоспроможності та на її основі економічного розвитку бізнес-структур

на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

**Виклад основного матеріалу.** Модернізація управлінських впливів та роль креативного менеджменту в її становленні є підґрунтям конкурентоспроможності щодо формування соціально-економічного зростання. Креативність створює джерело конкурентної переваги – підприємства починають конкурувати не на рівні продукту або сервісу, а на рівні творчого процесу [1]. Тому питання впровадження концепцій креативного менеджменту, пошуку управлінців з творчими здібностями є актуальними і мають вагому практичну значимість. Із урахуванням існуючого потенціалу України в сучасних умовах, особливо важливого значення набуває розвиток комплексної галузі креативних ідей, інновацій та адміністративних структур, які повинні сприяти зміцненню партнерства держави та ЄС із здатністю до циклічних процесів безперервного створення, впровадження і подальшого удосконалення інноваційних перетворень України.

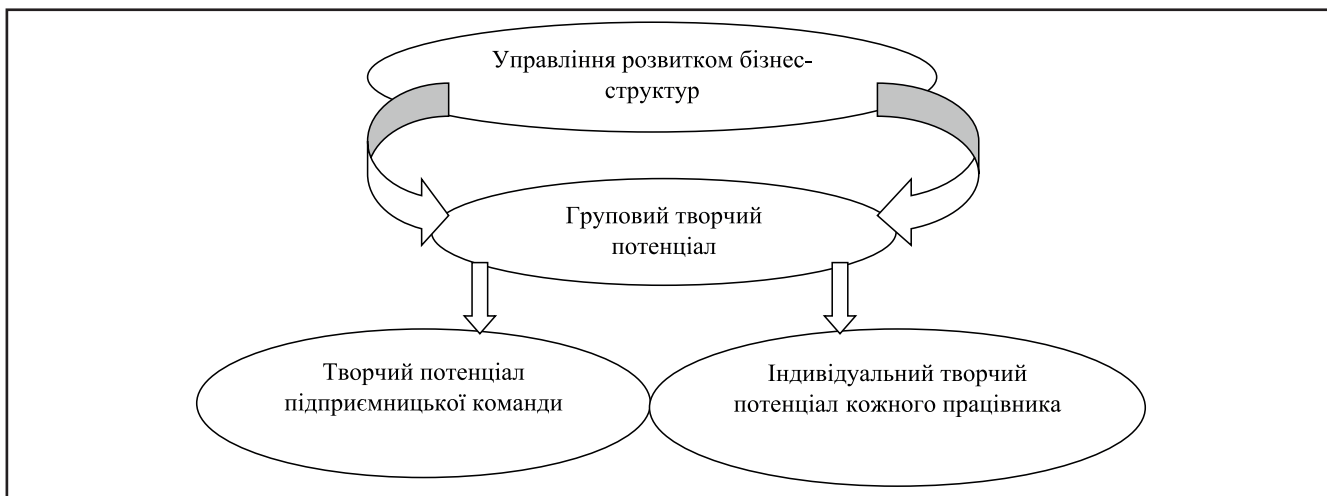
Кожна бізнес-структура володіє певними ресурсами. Це земля, виробничі фонди, фінансові ресурси та робоча сила, кадровий потенціал. Інтелектуальний ресурс виступає як найцінніший економічний ресурс. Пошук факторів, які є ключовими у швидкому інноваційному розвитку підприємств, у наш час актуалізується. Креативність стає основним джерелом економічної цінності, що приводить до необхідності застосування і розвитку креативного мислення та менеджменту для підвищення ефективності бізнесу.

Ведення бізнесу як різновид діяльності є різновидом господарської (економічної) творчості, в якому розкривається його сутність. Процес творчості в бізнесі пов'язаний із постійною динамікою, коректуванням цілей, пошуком оптимальних (найкращих) варіантів їх досягнення, оцінкою співвідношення цілей, засобів і результатів творчої діяльності.

Управління розвитком бізнес-структур, на основі креативності ключових компетенцій в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного розвитку, ґрунтується на груповому творчому потенціалі, який об'єднує творчий потенціал підприємницької команди та індивідуальний творчий потенціал кожного працівника (рис. 1).

В процесі комерційної діяльності та ведення бізнесу на підприємстві формується об'єднання людей як підприємницька команда. Під командою у веденні бізнесу доцільно вважати об'єднання людей, які мають певну частку у власності підприємства, або працюють за угодою, беруть активну участь у його управлінні та мають загальний підприємницький інтерес. Підприємницька команда або команда бізнес-структури прагне реалізувати свій творчий потенціал, оскільки існує пряма фінансова зацікавленість кожного члена цієї команди в результатах праці.

На відміну від підприємницької команди індивідуальний творчий потенціал відноситься до конкретної людини і визначає її індивідуальну цінність для бізнес-структури. Об'єднавши творчий потенціал підприємницької команди та індивідуальний творчий потенціал, формується груповий творчий потенціал, який можна трактувати як потенціал,



**Рисунки 1. Управління розвитком бізнес-структур, на основі креативності ключових компетенцій в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного розвитку**

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

сформований певним колективом людей, і його цінність набуває колективного характеру. Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії, завдяки якому за певних умов творчий потенціал групи (підприємницької команди) може перевищувати суму творчих потенціалів окремих учасників. Творчий потенціал команди – це той потенціал, який реалізується в командній взаємодії для розв'язання поставлених завдань економічного розвитку бізнес-структур та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Творчий потенціал команди це не що інше, як креативності ключових компетенцій трудового потенціалу (трудових ресурсів) бізнес-структури. Під час розроблення стратегії розвитку творчого потенціалу бізнес-структури слід виходити з факту, що кожен елемент цієї структури, виконуючи ту чи іншу підприємницьку функцію, є важливою ланкою в процесі діяльності бізнес-структури, її управління та розвитку.

При такому підході сутнісні ознаки бізнес-структури переносяться на творчий потенціал команди, яка може бути представлена:

- власниками комерційної структури, що визначають стратегію поведінки бізнес-структури на ринку;

- найманими працівниками, кожен з яких виконує свою функцію і бере активну участь у виробленні підприємницьких управлінських рішень (рис.2).

В даному випадку сукупний управлінський колектив бізнес-структури виступає в ролі єдиного універсального працівника, який виконує підприємницькі функції. Творчий колектив в даному разі виступає як сукупний працівник, для якого творчість є найважливішою складовою діяльності. Творчість стає стрижнем у колективній роботі бізнес-структури, мотиватором і спонукальною силою, яка викликає інтерес працівника до того що він робить.

В даному випадку можна пояснити наступне, що йде мова про поділ і кооперацію не звичайного, а творчого типу праці всередині бізнес-структури. Це відбувається у формі творчої (креативної) взаємодії. В умовах сьогодення креативні інноваційні ідеї перестали бути індивідуальними, а стали результатом діяльності групи фахівців.



**Рисунок 2. Сутнісні ознаки бізнес-структури**

**Таблиця 1. Особливості творчого потенціалу команди бізнес-структури на основі проведених досліджень та зроблених висновків**

Особливості	Зміст
Специфічне походження	Усвідомлена потреба зміни і вдосконалення підприємницького середовища та свого внутрішнього світу
Багатогранна основа	Високий рівень професійної компетентності, широка галузь знань, підприємницький стиль мислення, етичні орієнтири
Усвідомлена творча спрямованість	Створення матеріальних і духовних цінностей, нового продукту, що дозволяють задовільнити суспільні потреби
Своєрідний механізм реалізації	Нестардатність підприємницьких творчих рішень, що приймаються, в основі яких лежить постійна динаміка і коректування цілей, пошук оптимальних варіантів їх досягнення, оцінка співвідношення цілей, засобів і результатів творчої підприємницької діяльності
Перетворююча роль	Зміна зовнішнього і внутрішнього світу працівника
Наявність вторинного ефекту	Розвиток творчих процесів у всій бізнес-структурі та здійснення продуктивної творчої взаємодії між членами творчої команди бізнес-структури

Виявлення взаємозв'язку творчої та інноваційної діяльності в бізнес-структурах дозволило визначити нову місію підприємництва. Вона виражається в активізації, розвитку та позитивній спрямованості процесів, що відбуваються в цій системі за допомогою реалізації творчих ідей в бізнесових інноваціях на основі креативності. Лише тоді, коли творча ідея набирає певних форм у підприємницькому рішенні, а це можливо вести мову в конкретній інновації, можна говорити про результативність і продуктивність творчості в бізнесі.

Така творчість буде продуктивною за умови її орієнтації на подальші практичні дії, що забезпечують економічне зростання і прогрес бізнес-структури. Тільки творчість, втілена в інновацію, дозволяє перейти бізнесу з одного ступеня розвитку в інший, вищий забезпечуючи його новий якісний стан і розвиток.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. В управлінні розвитком творчого потенціалу бізнес-структур слід виходити з того, що творчий потенціал є не тільки інтегруючою властивістю особистості керівника, а й всієї команди бізнес-структури.

На нашу думку доцільно виділити три рівні творчого потенціалу бізнес-структури:

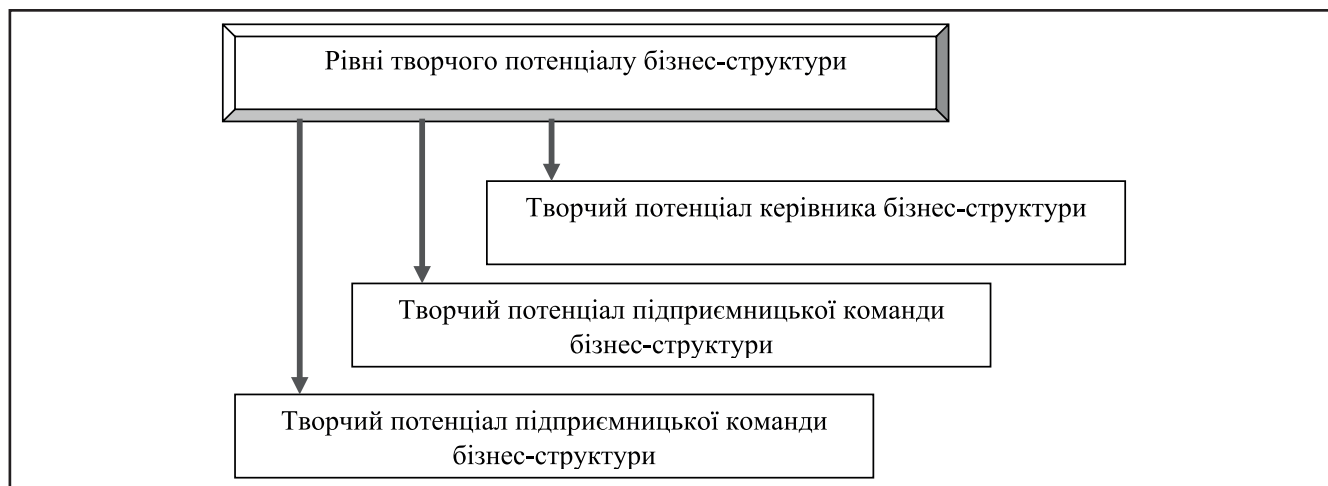
- творчий потенціал керівника бізнес-структури;
- творчий потенціал підприємницької команди бізнес-структури;
- творчий потенціал трудового колективу всієї бізнес-структури (рис.3).

Управління конкурентоспроможністю бізнес-структури – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і

забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Кожен вид комерційної конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку [1].

Концепція управління креативним потенціалом базується на теорії менеджменту, і акцентує увагу суб'єктів управління на персонал під час розробки та прийняття сучасних методів та прийняття рішень. Але, моделювання бізнес-ситуацій є однією з головних умов успіху в створенні інноваційних продуктів та послуг у системі управління. Тому основним елементом системи управління конкурентоспроможності є економіко-управлінські, фінансові особливості дослідження та організації системи управління бізнес – підприємств, а також доступ до інформації, приватність, захист персональних даних у мінливому середовищі.

Незважаючи на те, що останнім часом на регуляторному рівні було пророблено багато роботи, перед Україною зберігається низка завдань, виконання яких є передумовою розробки української політики на рівні кращих світових практик (зокрема, Європейського Союзу) та сприятиме розвитку національних креативних індустрій. Частина учасників ринку, що представляють креативні індустрії є мікро та малі підприємства. Відповідно, малий та середній бізнес – це основа креативної індустрії, який успішно конкурує з великими корпораціями, а також знаходиться на передовій креативного ринку. Креативні індустрії лежать в основі креативної економіки, яка формується на стику мистецтва, бізнесу та технології [6].



**Рисунок 3. Рівні творчого потенціалу бізнес-структури**

Розвиток креативного ринку – це розширення малого та середнього бізнесу, включаючи новітні технології, мінімальні інвестиції з врахуванням креативності персоналу, побудованих за принципом вертикальної інтеграції. Сьогодні найбільша частка у економічному зростанні припадає на креативні індустрії – виробництво комп'ютерних програм і баз даних, комп'ютерів і електроніки, сферу телекомунікацій, а також на видавничу діяльність, рекламний бізнес, «індустрії розваг». Загалом, креативні індустрії генерують 3,4 % світового ВВП, частка зайнятих у них досягає 25 % населення світу, а темпи зростання вдвічі перевищують темпи зростання сфери послуг і в 4 рази перевищують темпи зростання сфери промислового виробництва [7].

Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним об'єкту, не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється за умов порівняння цього об'єкта з іншими, оскільки підприємства функціонують у динамічному середовищі. Таким чином, конкурентоспроможність багато у чому визначається здатністю підприємств пристосуватися та адекватно реагувати на зміни. Бізнес-структури не володіють повною мірою необхідними управлінськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, мають надзвичайно важливе значення.

Головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень для оптимізації працездатності трудового колективу. Характерно, що серед активності внутрішніх резервів персоналу, дієвим є розкриття та розвиток природної креативності, яка закладена в організмі. Тому виникає необхідність пошуку креативного персоналу, оскільки для успішного розвитку потрібно середовище креативних управлінців, і ресурси для його існування – природні, фінансові та інтелектуальні, що можуть конкурувати на ринку праці. Сучасна методологія менеджменту креативності в структурі управління знаннями розглядає два основних підходи – управління інформаційними технологіями та акумулювання наявних знань. Перший стосується переважно процедур розроблення та просування автоматизованих систем, програмного забезпечення і баз даних. У межах другого підходу актуалізуються інтелектуальні інструменти інформаційного трансферту, інтелектуальної співпраці та навчання персоналу [8].

Створення необхідної інфраструктури та оновлення кадрового потенціалу – це один із секторів економіки щодо використання креативного підходу в менеджменті, який забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних бізнес-структур. Найсучаснішим ресурсом розвитку бізнес-структур в управлінні є потенціал працівників, а також залучення неформальної логіки. Наявний високий рівень оплати праці, створення та забезпечення робочих місць для громадян України, що має велике значення в умовах масової еміграції та відтоку кваліфікованих кадрів, а також комфортні умови працевлаштування (гнучкий графік роботи, проектний підхід, увага до соціалізації працівників, постійного навчання та вдосконалення навичок тощо). Попри те, що унікальність кожної організації зумовлює самобутність конфігурації її системи менеджменту знань, можна виокремити певні спільні ознаки цього управлінського феномену. Так, основними цілями розбудови системи управління знаннями є підвищення ефективності професійної віддачі працівників, обігу інтелектуальних ресурсів, зростання інноваційної креативності організації. Серед найбільш значущих результатів системи управління знаннями науковці відзначають систематизацію формалізованих знань, можливість довідково-методичного супроводу діяльності, створення центрів компетенції [7].

Така парадигма підтримує самостійність та креативність на відміну від класичної структури управління, відповідно персонал отримує нові знання щодо вирішення інноваційних задач підприємства, а перспектива одержання високої заробітної плати заохочує потенційних працівників до самонавчання, оскільки наявна система освіти не забезпечує підготовки конкурентоспроможного персоналу. Компетенції в бізнес процесах є характеристикою працівника, що визначає його професійні якості, а саме формування інформаційних та комунікативних здібностей, що зумовлюють трансформацію вимог до наукових та інституційних інституцій. Зміни цілей, функцій менеджменту у напрямі креативності зумовлює інноваційний розвиток, що в свою чергу спричиняє формування виробничих процесів та ринкових обмежень.

Відсутність ділових, управлінських та маркетингових навичок обмежує потенціал бізнес-структур. Працівники та менеджмент бізнес-структур ще не володіють повною мірою необхідними управлін-

ськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, однак, мають надзвичайно важливе значення для суб'єктів господарювання, які бажають брати участь у міжнародній торгівлі. Для ефективного управління креативним капіталом необхідно знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Такі складові дозволяють створити ефективну креативну службу менеджменту, де поява креативних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління креативним процесом, пошуку методів і прийомів, необхідних для вирішення креативних завдань.

### Висновки

Одними із важливих заходів покращення діяльності бізнес-структур є формування системи управління в розрізі креативності, а також домінування соціально-психологічних аспектів в діяльності підприємств, яка ґрунтується на систематичному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою вживання заходів, спрямованих на підвищення ефективності та збільшення прибутковості діяльності у достатньо мінливому та конкурентному середовищі. Таким чином, ключовою компетенцією підприємства є вміння надавати протидію конкретним аспектам бізнес-структур на основі креативності за допомогою освоєння нових технологій створення продукту чи послуги, нових способів подання об'єктів бізнесу, включаючи креативне мислення менеджерів, від професійних якостей яких залежить ефективна бізнес-діяльність підприємства.

### Список використаних джерел

1. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2023. № 1 (260). С.11–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_4)

2. Васильчак С.В., Лояк Л.М., Вівчарук О.М., Петриняк У.Я. Маркетингові інструменти економічного розвитку малого підприємництва Івано-Франківської області в умовах пандемії. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2021. № 5 (240). С.74–81.

3. Васильчак С.В., Галаченко О.О. Оцінка виробничого потенціалу санаторно-курортних підприємств в розрізі туристичних регіонів. Економічний вісник ДВ-

НЗ «Переяслав-Хмельницького Державного Педагогічного Університету ім. Г.Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2016. С.134–138.

4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.3, С. 56.

5. Creative Economy Programme, ЮНКТАД: URL: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>.

6. Креативна економіка: що це таке та чому саме вона може врятувати Україну. URL: [https://economy.24tv.ua/ru/kreativna\\_ekonomika\\_shho\\_tse\\_take\\_ta\\_chomu\\_same\\_vona\\_mozhe\\_vryatuvati\\_u\\_krayinu\\_n1024850](https://economy.24tv.ua/ru/kreativna_ekonomika_shho_tse_take_ta_chomu_same_vona_mozhe_vryatuvati_u_krayinu_n1024850).

7. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth>.

8. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. *Creativity Research Journal*. 2014. No 26 (1). С. 39–52. П с. 47.

9. Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»*. 2012. No 16. С. 117–125.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

### References

1. Vasylychak S.V., Petrynyak U.YA., Soloviy S.B., Vivcharuk O.M. Teoretychni osnovy doslidzhennya konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehratsiyi do YES. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats'. Kyiv, 2023. № 1 (260). S.11–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_4)

2. Vasylychak S.V., Loiak L.M., Vivcharuk O.M., Petryniak U.Ia. Marketynhovi instrumenty ekonomichnoho rozvytku maloho pidpriemnytstva Ivano-Frankivskoi oblasti v umovakh pandemii. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini:zb. nauk. prats. Kyiv, 2021. № 5 (240). S.74–81.

3. Vasylychak S.V., Halachenko O.O. Otsinka vyrobnychoho potentsialu sanatorno-kurortnykh pidpriemstv v rozrizi turystychnykh rehioniv. Ekonomichyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelynskoho Derzhavnoho Pedagogichnoho Universytetu im. H.Skovorody». Pereiaslav-Khmelytskyi, 2016. S.134–138.

4. Druker P. Management tasks in the XXI century. Moscow: Williams, 2001.3, p. 56.

5. Creative Economy Programme, UNCTAD: URL: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>.

6. Creative economy: what it is and why it can save Ukraine. URL: [https://economy.24tv.ua/ru/kreativ-na\\_ekonomika\\_shho\\_tse\\_take\\_ta\\_yak\\_vona\\_mozhe\\_vryatuvati\\_u\\_krayinu\\_n1024850](https://economy.24tv.ua/ru/kreativ-na_ekonomika_shho_tse_take_ta_yak_vona_mozhe_vryatuvati_u_krayinu_n1024850).

7. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth>.

8. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. *Creativity Research Journal*. 2014. No 26 (1). S. 39–52. p. 47.

9. Savchenko O. I. Creative management as the basis of business creativity of innovative companies. *Bulletin of the National technical «Khpy» University*. 2012. No. 16. P. 117–125.

10. Shershnyova Z. E. Strategic management. K.: KNEU, 2004. 699 p.

#### Дані про авторів

##### **Демидова Марія Миколаївна,**

к. е. н., доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: mariya.demidova.85@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0820-5874

##### **Пастернак Людмила Федорівна,**

старший викладач, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

ORCID ID: 0000-0002-2031-1442

##### **Жидяк Олександра Романівна,**

д. е. н., доцент, ННЦ Інститут Аграрної Економіки

e-mail: Gidyak@i.ua

#### Data about the authors

##### **Mariia Demydova,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: mariya.demidova.85@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0820-5874

##### **Liudmyla Pasternak,**

Senior Lecturer, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

ORCID ID: 0000-0002-2031-1442

##### **Oleksandra Zhydyak,**

Doctor of Economics, acting assistant professor, NSC Institute of Agrarian Economics

e-mail: Gidyak@i.ua

UDC 1:378.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7964010>

VLASIUK T. M.

## Analysis of the main stages of the development of higher education in Ukraine under the conditions of full-scale war

**The subject of the research** is the theoretical and practical features of the analysis of the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war.

**The aim of the research** is to identify and analyze the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war and to study the strategy of the development of higher education in Ukraine for 2022–2032.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special research methods of the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war were used.

**Results of the investigation.** Because of writing the article, it was established that in the conditions of a full-scale war, higher education institutions of Ukraine completely reformatted the mechanism of their work to ensure the continuation of the provision of quality educational services and ensure safe learning conditions during periods of air alarms. It has been proven that the system of education and science of Ukraine faces challenges and threats that require prompt response primarily to preserve the lives of all participants in the educational process. It was established that the main tasks in this direction are: ensuring the formation and implementation of state policy in the field of education in the conditions of martial law; development and modernization of educational management information systems; introduction of new and improvement of existing digital distance learning tools; development and popularization of special web resources and platforms for the purpose of psychological support of

participants in the educational process, strengthening of international cooperation, etc.

**Scope of the results.** Education, Economy, Financing, Investment. Conclusions.

**Conclusions.** As a result of the analysis of the main stages of the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032, it was determined that the main result should be the creation of a modern and efficient system of higher education that will meet the requirements of the population, the economy and society as a whole, and will receive current capacity, as in both domestic and foreign markets of educational services for education seekers. It has been proven that among the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war, the following are identified: the effectiveness of management in the system of higher education; the trust of citizens, the state and business in the educational, scientific, and innovative activities of higher education institutions; ensuring high-quality educational and scientific activities, competitive higher education; internationalization of higher education of Ukraine; attractiveness of higher education institutions for study and academic career. Priority steps for 2023 included: creation of conditions for expanding autonomy, corporatization and privatization of higher education institutions; development of military education, training of critical infrastructure protection specialists, preparation of youth for national resistance; consolidation of the fields of training of higher education seekers to determine the profiling of higher education institutions; practical assistance in the management of institutions of higher and professional pre-higher education; transfer of higher and professional pre-higher education recipients of preferential categories to budget financing.

**Keywords:** education, institutions of higher education, education seekers, stages of development, development strategy, full-scale war.

ВЛАСЮК Т. М.

## Аналіз основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни

**Предметом дослідження** є теоретико–практичні особливості аналізу основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни.

**Метою дослідження** є визначення та аналіз основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни та дослідження стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що в умовах повномасштабної війни заклади вищої освіти України повністю переформатували механізм своєї роботи за для забезпечення продовження надання якісних освітніх послуг та забезпечення безпечних умов навчання в періоди повітряних тривог. Доведено, що перед системою освіти і науки України постали виклики та загрози, які вимагають оперативного реагування насамперед задля збереження життя всіх учасників освітнього процесу. Встановлено, що основними завданнями в цьому напрямку є: забезпечення формування й реалізації державної політики у сфері освіти в умовах воєнного стану; розроблення та модернізація інформаційних систем освітнього менеджменту; упровадження нових та вдосконалення наявних цифрових інструментів дистанційного навчання; розроблення й популяризація спеціальних вебресурсів і платформ із метою психологічної підтримки учасників освітнього процесу, посилення міжнародної співпраці тощо.

**Галузь застосування результатів.** Освіта, Економіка, Фінансування, Інвестування.

**Висновки.** В результаті аналізу основних етапів стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. було визначено, що основним результатом має стати створення сучасної нової ефективної системи вищої освіти, що забезпечить вимоги населення, економіки та суспільства в цілому, і отримує курентоспроможність, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках освітніх послуг для здобувачів освіти. Доведено, що серед основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни визначено: ефективність управління в системі вищої освіти; довіру громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закла-

дів вищої освіти; забезпечення якісної освітньо–наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти; інтернаціоналізацію вищої освіти України; привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри. До першочергових кроків на 2023 р. було віднесено: створення умов для розширення автономії, корпоратизації та приватизації закладів вищої освіти; розвиток військової освіти, підготовки фахівців із захисту критичної інфраструктури, підготовка молоді до національного спротиву; укрупнення галузей підготовки здобувачів вищої освіти для визначення профілізації закладів вищої освіти; практична допомога в управлінні закладами вищої та фахової передвищої освіти; переведення здобувачів вищої та фахової передвищої освіти пільгових категорій на бюджетне фінансування.

**Ключові слова:** освіта, заклади вищої освіти, здобувачі освіти, етапи розвитку, стратегія розвитку, повномасштабна війна.

**Formulation of the problem.** In the conditions of a full-scale war, higher education institutions of Ukraine completely reformatted the mechanism of their work to ensure the continuation of the provision of quality educational services and to ensure safe learning conditions during periods of air alarms. Under such circumstances, the system of education and science of Ukraine faced unprecedented challenges and threats, which, despite the active hostilities and aggression of the Russian Federation, require an operational response primarily to preserve the lives of all participants in the educational process, to realize the right to education in view of the security situation in the specific territory, ensuring continuity and equal access to educational services for internally displaced children and refugee children abroad, assessment of educational needs. It is also an important task to ensure the formation and implementation of state policy in the field of education in the conditions of martial law; development and modernization of educational management information systems; introduction of new and improvement of existing digital distance learning tools; development and popularization of special web resources and platforms for the purpose of psychological support of participants in the educational process, strengthening of international cooperation, etc. [6].

**Analysis of research and publications** on the problem. Issues of development and support of education in Ukraine have always remained in the focus of economic scientists, among whom it is worth highlighting the following: I. Hryshchenko, S. Shkarlet, O. Morhulets, S. Londar, A. Lytvynchuk, H. Tereshchenko, A. Kyriyanov, N. Pron, I. Kohut, O. Nikulina, O. Syrбу, T. Zherobkina, Yu. Nazarenko, A. Ramskyi and others.

**Presenting main material.** With the start of a full-scale war on February 24, 2022, all of Ukraine

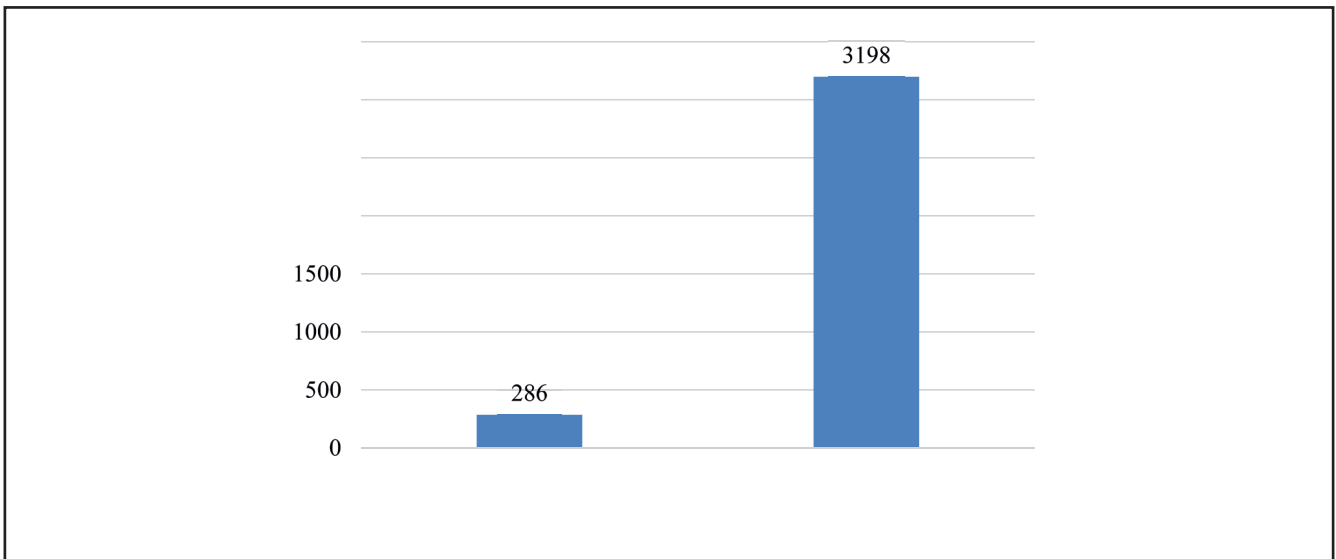
was exposed to negative socio-economic consequences. Significant destruction and damage was caused to infrastructural facilities, buildings of public and social purpose, among which there are quite a few educational institutions [5]. As of February 1, 2023, a large number of educational institutions were destroyed or damaged in Ukraine, the restoration of which will take a long time and funding (Fig. 1).

Among the most affected are Kharkiv region (50 educational institutions were completely destroyed there), Donetsk region (309 educational institutions were damaged and 1 was destroyed), Sumy region (40 educational institutions were damaged), Kyiv region (43 educational institutions were damaged, 3 were destroyed), Kyiv (73 educational institutions were damaged).

However, despite the military situation, Ukrainian institutions of higher education, together with the Ministry of Education and Science of Ukraine, are trying to find reserves for the strategic development of higher education in Ukraine for the next decade (2022–2032). Yes, by order of the CMU dated February 23, 2022. No. 286 [7; 8] the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032 was approved.

This strategy determines the directions of development of the higher education system at the current stage of the development of society and the country's economy and determines its main characteristics, which must be formed by 2032. To implement the purpose of this Strategy, strategic and operational goals and objectives for the next decade with relevant indicators (indicators) of achievement (fulfillment), mechanism, expected results, measures for monitoring the implementation of this Strategy at each stage and resource needs are provided.

The basis of this Strategy is Ukraine's aspirations to become an equal member of the European com-



**Figure 1. The number of destroyed and damaged educational institutions as of February 1, 2023 [4].**

**Table 1. Destroyed and damaged as a result of the war educational institutions in Ukraine\***

Educational institutions	Damaged	Destroyed
Preschool education institutions	263	7
Institutions of secondary and specialized education	356	61
Institutions of extracurricular education	17	1
Institutions of professional education	45	5
Institutions of vocational pre-higher education	22	1
Institutions of higher education	18	1

\*As of April 1, 2022 [3]

munity, and the strategic and operational goals defined by it correspond to Ukraine's obligations under the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their states– members, on the other hand, ratified by the Law of Ukraine dated September 16, 2014 No. 1678–VII [2].

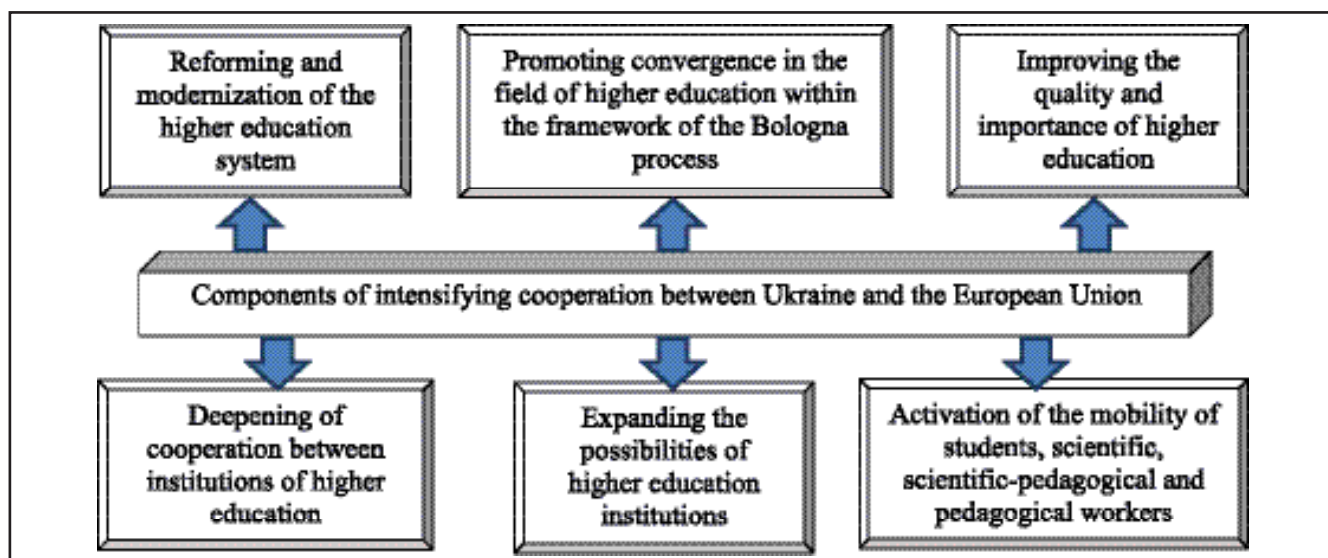
The basis was set on the course to intensify cooperation between Ukraine and the European Union in the field of higher education (Fig. 2) [2]:

In this direction, the activation of cooperation between Ukraine and the European Union is extremely relevant and important are the goals and objectives of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032, which is the basis for the reconstruction and continuation of the reform of the higher education system in the post-war period [6; 7; 8; 2; 9; 10; 11]. The strategy for the development of higher education in Ukraine will allow to reduce the destructive consequences caused by the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. On the basis of a comprehensive analysis, it was

determined that the strategy for the development of higher education in Ukraine provides for the implementation of the following main stages (Fig. 3).

STAGE 1. Effectiveness of management in the higher education system. At this stage, it is foreseen that there will be an increase in budget funding and an improvement of the formula for distribution based on the results of activities and an expansion of budget lending for higher education and adult education. Modernization of networks and consolidation of institutions of higher education, as well as support of research universities are foreseen.

STAGE 2. Trust of citizens, the state, and business in the educational, scientific, and innovative activities of higher education institutions. This stage involves the expansion of the scope of application of external independent evaluation, targeted placement and holding of the competition. Also, at this stage, higher education institutions will be assisted in conducting research and consulting for business, and conditions will be created for the development of public-private partnerships in the field of higher education. The issue of integrity re-



**Figure 2. Course on the activation of cooperation between Ukraine and the European Union in the field of higher education [2]**

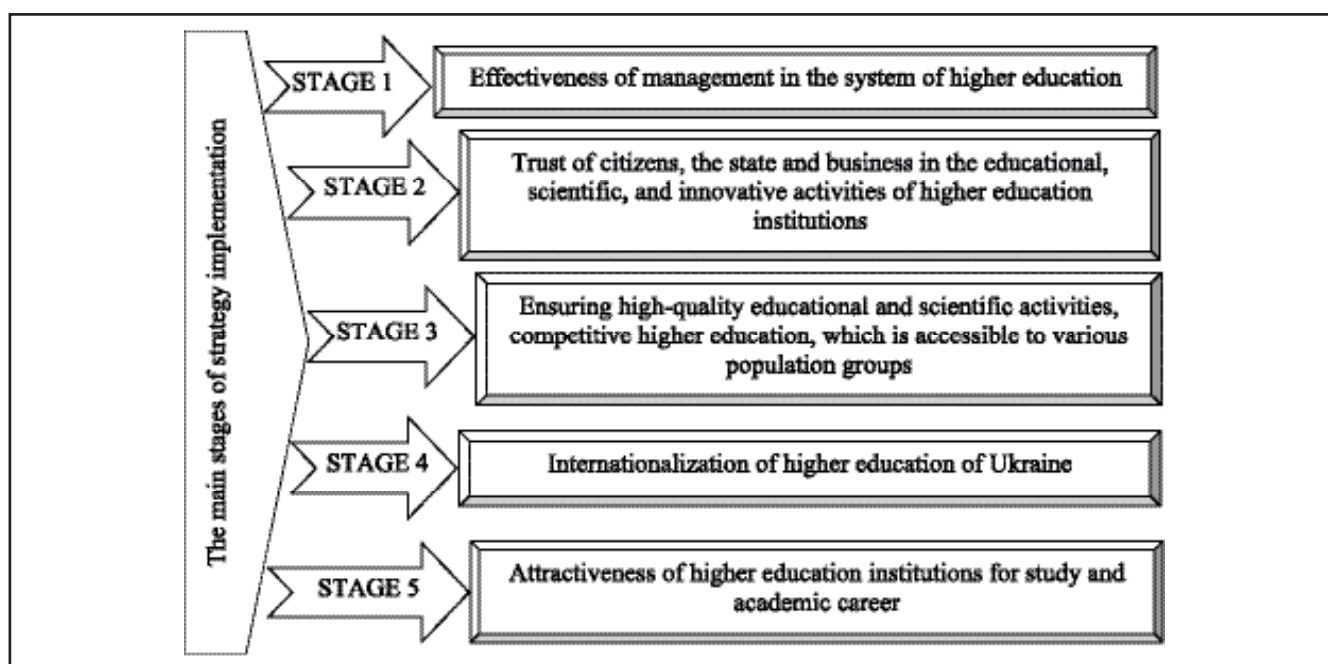
quires special attention, which involves the introduction of effective mechanisms for detecting violations of academic integrity and procedures for bringing academic responsibility.

STAGE 3. Ensuring high-quality educational and scientific activity, competitive higher education, which is accessible to various population groups. The implementation of this plan requires compliance with the following requirements:

- support of national and international academic mobility of students, as well as referral to study at foreign universities;

- provision of special support to residents of temporarily occupied territories, unprotected and vulnerable population groups;
- creation of special conditions for entrants with outstanding achievements;
- promotion of the use of innovative technologies and the latest learning tools in the educational process, development of research infrastructures.

STAGE 4. Internationalization of higher education of Ukraine. This stage involves the harmonization of the structure of higher education in accordance with the obligations of the member states of the



**Figure 3. The main stages of the implementation of the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032 [2]**

European Higher Education Area and the development of the national system of qualifications. Also, an important element of the readization of this stage will be the simplification of procedures for the recognition of foreign educational qualifications and the transformation of education in the security and defense sector in accordance with the doctrinal approaches and principles of NATO.

STAGE 5 is the final stage. Attractiveness of higher education institutions for study and academic career. To implement this stage in the strategy for the development of higher education in Ukraine, the following tasks must be solved:

- compliance with approaches to student-centered learning in the organization of the educational process;
- expansion of cross-entry, joint, interdisciplinary and dual programs, dual and other forms of education;
- development of general competencies, legal culture, motor activity, sports and student competitions;
- development of management training programs for management staff and prospective leaders of higher education institutions (staff reserve), trainings to support reforms;
- conducting communication campaigns to support reforms in the higher education system, etc.

### Conclusions

Therefore, as a result of the analysis of the main stages of the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032, it was determined that the main result should be the creation of a modern and effective system of higher education that will meet the requirements of the population, the economy and society as a whole, and will receive current capacity. both in the domestic and foreign markets of educational services for education seekers. Priority steps for 2023 include: creation of conditions for expanding autonomy, corporatization and privatization of higher education institutions; development of military education, training of critical infrastructure protection specialists, preparation of youth for national resistance; consolidation of the fields of training of higher education seekers to determine the profiling of higher education institutions; practical assistance in the management of institutions of higher and professional pre-higher education; transfer of higher and professional pre-higher education

recipients of preferential categories to budget financing.

### Список використаних джерел

1. Вплив війни на вищу освіту в Україні: виклики та перспективи. URL: <https://cedos.org.ua/events/vplyv-vijny-na-vyshhu-osvitu-v-ukrayiny-vyklyky-ta-perspektyvy/>
2. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014, № 1678-VII.
3. Освіта і війна в Україні. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-1-kvitnya-2022/>
4. Освіта під загрозою (saveschools.in.ua) URL: <https://saveschools.in.ua/>
5. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. м. Київ – 2022. – 358с.
6. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. 360 с.
7. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 23 лютого 2022 р. № 286-р. Київ.
8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: [Опубліковано Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки | Міністерство освіти і науки України \(mon.gov.ua\)](https://mon.gov.ua/)
9. Українська освіта в умовах війни : монографія / за наук. ред. С.О. Терепищого. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. – 234 с.
10. Фахова передвища і вища освіта в умовах воєнного стану. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki#>:
11. Шацька З. Я. Адаптація закладів вищої освіти України до умов воєнного стану / З. Я. Шацька // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 53–54.

### References

1. Vplyv viiny na vyshchu osvitu v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [The impact of the war on higher education

in Ukraine: challenges and prospects]. URL: <https://cedos.org.ua/events/vplyv-vijny-na-vyshhu-osvitu-v-ukrayiny-vyklyky-ta-perspektyvy/> [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy–chlenamy, z inshoi storony» [Law of Ukraine «On the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand] dated September 16, 2014, No. 1678–VII [in Ukrainian].

3. Osvita i viina v Ukraini [Education and war in Ukraine]. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-1-kvitnya-2022/> [in Ukrainian].

4. Osvita pid zahrozoiu [Education under threat]. URL: <https://saveschools.in.ua/> [in Ukrainian].

5. Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Education of Ukraine under martial law]. Informatsiino–analitichnyi zbirnyk = Informational and analytical collection. Kyiv – 2022. – 358 p. [in Ukrainian].

6. Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: upravlinnia, tsyfrovizatsiia, yevrointehratsiini aspekty [Education of Ukraine in the conditions of martial law: management, digitalization, European integration aspects]. Zbirnyk tez dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo–praktichnoi konferentsii (naukove elektronne vydannia) = A collection of theses of reports of the 4th International Scientific and Practical Conference (scientific electronic edition), October 25, 2022. Kyiv: DNU «Institute of Educational Analytics», 2022. 360 p. [in Ukrainian].

7. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032]. Kabinet Ministriv Ukrainy = Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 286 of February 23, 2022. Kyiv [in Ukrainian].

8. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky [Strategy for the development of

higher education in Ukraine for 2022–2032]. Ministerstvo osvity inauky Ukrainy = Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> [in Ukrainian].

9. Ukrainska osvita v umovakh viiny [Ukrainian education in the conditions of the war]. Monohrafiia = A monograph by ed. S.O. Terepyshechi. – Kyiv: Publishing House of M. P. Drahomanov State University of Applied Sciences, 2020. – 234 p. [in Ukrainian].

10. Fakhova peredvyshcha i vyshcha osvita v umovakh voiennoho stanu [Vocational pre–university and higher education under martial law]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki#>

11. Shatska, Z. Ya. (2022). Adaptatsiia zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy do umov voiennoho stanu [Adaptation of higher education institutions of Ukraine to the conditions of war]. Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo–praktichnoi konferentsii «Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii» = Materials of the 4th International Scientific and Practical Conference «Problems of the Integration of Education, Science and Business in the Conditions of Globalization»: abstracts of reports, Kyiv, October 7, 2022. – Kyiv: KNUTD, 2022. – P. 53–54 [in Ukrainian].

#### **Дані про автора**

**Власюк Тетяна Миколаївна,**

к.е.н., доцент, директор Інституту права та сучасних технологій, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: [nnistn@knutd.edu.ua](mailto:nnistn@knutd.edu.ua)

#### **Data about the author**

**Tetiana Vlasjuk,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Director of Institute of Law and Modern Technologies Associate Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: [nnistn@knutd.edu.ua](mailto:nnistn@knutd.edu.ua)

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 347.191

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7964019>

ШАЦЬКА З. Я.

ДЕМЧУК О. М.

## Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану та проблем працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ і процесів щодо організації працевлаштування вимушено переміщених осіб за кордоном, методи системного аналізу та узагальнення наукових досліджень.

**Результати роботи.** Визначено, що війна в Україні спричинила скорочення персоналу підприємств та збільшення безробіття населення в країні. Відбулася вимушена міграція працездатного населення за кордон. Досліджено яка кількість працездатного населення виїхала до закордонних країн. З'ясовано, що при виїзді за кордон вимушено переміщені особи можуть отримати статус біженця; особи, які просять притулку; особи, які потребують тимчасового захисту. Узагальнено проблеми, з якими стикаються ВПО при пошуку роботи за кордоном, серед яких: недостатній рівень володіння іноземною або мовою країни, до якої були переміщені; необхідність проходження мовних курсів; недостатність власних фінансових ресурсів для проживання за кордоном; проблема догляду за дітьми; недостатнє знання ринку праці та законодавства країни, до якої виїхали.

**Галузь застосування результатів.** Економіка підприємства, економіка праці та соціально-трудові відносини, менеджмент, управління підприємством.

**Висновки.** Вимушено переміщені особи мають можливість працевлаштуватися за кордоном та знайти гідну роботу і працювати як найняті або самозайняті працівники. Допомогу у працевлаштуванні ВПО за кордоном надає Європейська комісія через фонди «Політики згуртованості» та «Фонд притулку, міграції та інтеграції».

**Ключові слова:** війна, вимушено переміщені особи (ВПО), персонал, працевлаштування, безробіття.

## Employment problems of forcibly displaced persons in international companies

**The subject of the study** is the theoretical and methodological basis of employment of forcibly displaced persons in international companies.

**The purpose of the study** is to analyze the current state and problems of employment of forcibly displaced persons in international companies.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of research of economic phenomena and processes related to the organization of employment of forcibly displaced persons abroad, methods of systematic analysis and generalization of scientific research were used.

**Work results.** It was determined that the war in Ukraine caused a reduction in the personnel of enterprises and an increase in unemployment in the country. There was a forced migration of the able-bodied population abroad. The number of able-bodied people who left for foreign countries was studied. It has been found that forcibly displaced persons may receive refugee status when leaving the country; asylum seekers; persons in need of temporary protection. The problems faced by FDPs when looking for work abroad are summarized, including: insufficient level of command of a foreign language or the language of the country to which they were relocated; the need to take language courses; lack of own financial resources for living abroad; child care problem; insufficient knowledge of the labor market and legislation of the country to which they left.

**Field of application of results.** Enterprise economics, labor economics and social and labor relations, management, enterprise management.

**Conclusions.** FDPs have the opportunity to find employment abroad and find decent work and work as employed or self-employed workers. Assistance in employment of FDPs abroad is provided by the European Commission through the «Cohesion Policy» and «Fund for Asylum, Migration and Integration» funds.

**Key words:** war, forcibly displaced persons (FDPs), personnel, employment, unemployment.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабної війни в Україні вітчизняні підприємства, що опинилися в зоні бойових дій, вимушені призупинити свою діяльність, з метою збереження бізнесу частина підприємств релокувала виробництво в інші регіонів країни. Це спричинило необхідність скорочення персоналу, який втративши роботу і житло був вимушений переселитися до більш безпечних регіонів країни або взагалі виїхати закордон. Війна в Україні спричинила безпрецедентну вимушену міграцію працездатного населення закордон, яке потребує не тільки безпеки, але й роботи, щоб забезпечити основні потреби людини.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню проблем формування персоналу та кадрової політики підприємства присвячено праці таких вітчизняних науковців, як: Балабанова Л. В., Дяків О. П., Литвинчук О. Я., Михайліченко М. В. та багато інших. Однак, більшість наукових досліджень вирішує загальні проблеми формування персоналу підприємства

в сучасних умовах. Однак, проблема формування персоналу підприємства з числа вимушено переміщених осіб є новою та потребує пошуку дієвих шляхів її вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабна війна в Україні зруйнувала житло, лишила роботи та спричинила масове переселення українців. Внаслідок війни відбулися зміни в діяльності вітчизняних підприємств, які були вимушені вдатися до «оптимізації бізнес напрямів – на 23% опитаних підприємств; здійснити переміщення підприємства – на 16% опитаних підприємств; реорганізацію – на 12% опитаних підприємств; оголосити простій – на 10% опитаних підприємств; призупинити діяльність на невизначений період – на 8% опитаних підприємств; закрити філії та відділення – на 7% опитаних підприємств» [7], що одночасно супроводжувалося скороченням персоналу. З початком війни «загалом було скорочено в середньому 20% працівників (понад 1 млн. осіб по країні); 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку; 27%

працює на умовах скорочення заробітної плати» [8]. Щоб вижити в таких складних умовах частина працездатного населення виїхало закордон в пошуках роботи та житла. Так, за даними опитування, проведеного Міжнародною організацією з міграції, станом на кінець 2022 року кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) становить 6,9 млн. чоловік, з яких:

- не отримують доходу – 44% опитаних;
- отримують заробітну плату після переміщення – 30% опитаних;
- отримують лише державну допомогу – 44% опитаних [1].

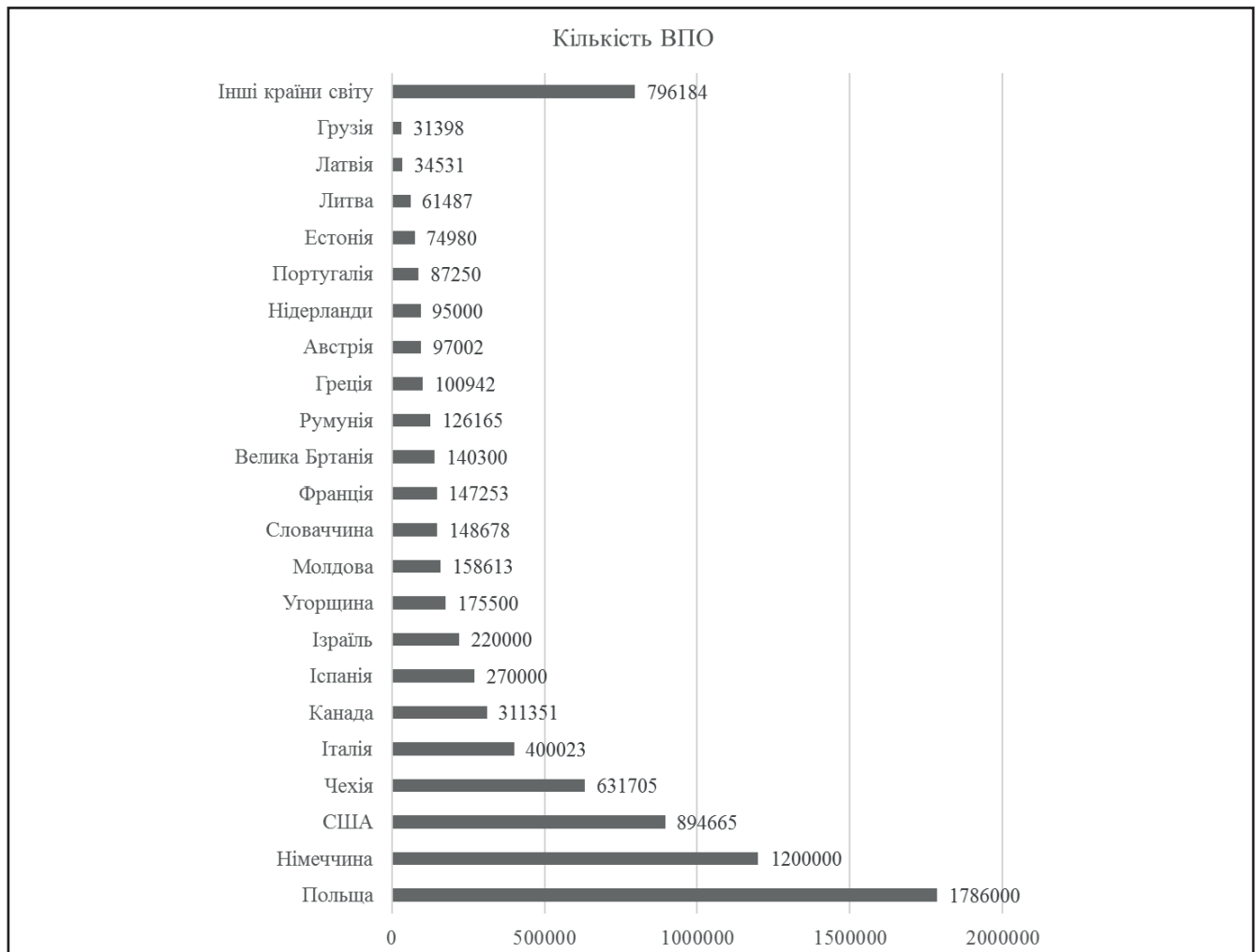
Станом на 14 березня 2023 року за даними «Operational Data Portal» 8 млн 113 тис біженців з України зареєстровано по всій Європі [6]. Розподіл кількості вимушено переміщених осіб по закордонних країнах представлений на рисунку.

З них найбільше всього виїхало до Польщі 22,3% осіб, Німеччини (15,0%), США (11%), Че-

хії (7,9%), Італії (5%), Канади (3,8%), Іспанії (3,3%), Ізраїлю (2,7%), Угорщини (2,2%), Молдови (1,9), Словаччини та Франції по 1,8%, Великої Британії (1,7%), Румунії (1,5%), Греції та Австрії по 1,2%, Нідерландів (1,1%), Португалії (1%), Естонії (0,9%), Литви (0,7%), Латвії (0,4%), Грузії (0,3%).

За кордоном вимушено переміщені громадяни України мають різний статус залежно від національного законодавства приймаючої сторони та з урахуванням обставин виїзду закордон і поділяються на:

1. Біженців (refugees). Згідно з Конвенцією про статус біженців 1951 року статус «біженців» можуть отримати «особи, які внаслідок обґрунтованих побоювань стали жертвами переслідувань за ознаками раси, віросповідання, національності, громадянства (підданства), належності до певної соціальної групи або політичних переконань, які перебувають за межами країни своєї громадянської належності та не можуть користуватися за-



**Кількість вимушено переміщених осіб до закордонних країн**

Джерело: побудовано авторами за даними [2]

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

хистом цієї країни, або не бажають користуватися цим захистом внаслідок таких побоювань» [2].

2. Особи, які просять притулку (asylum-seekers). Особи, які просять притулку – це «люди, які звернулися по надання притулку, але їхнє звернення ще не розглянули. Тобто всі біженці на початку свого шляху є шукачами притулку, але не кожен шукач притулку стане біженцем. Для того, щоб це відбулося, слід довести, що побоювання переслідувань у своїй країні є обґрунтованими. Шукачі притулку, які не підпадають під статус біженців, можуть бути захищені в порядку «додакового захисту» (subsidiary protection). Це можливість отримати притулок для тих, хто не має обґрунтованих побоювань переслідування (що необхідно для отримання статусу біженця згідно з Конвенцією 1951 року), але дійсно має значний ризик зазнати тортур або серйозної шкоди у країні походження з причин, які включають загальнопоширене насильство, збройні конфлікти, чи систематичні порушення прав людини» [2].

3. Особи, які потребують тимчасового захисту (persons in need of temporary protection). Під «тимчасовим захистом», згідно з Директивою Ради ЄС 2001/55 від 20 липня 2001 року, «розуміють процедуру виняткового характеру для забезпечення у разі масового або неминучого масового напливу переміщених осіб із третіх країн, які не можуть повернутися до країни свого походження, негайного тимчасового захисту таких осіб, особливо якщо існує ризик того, що система притулку не зможе впоратися із таким напливом без негативних наслідків для свого ефективного функціонування, інтересів відповідних осіб, а також інших осіб, які просять про надання захисту» [2].

Переважає більшість вимушено переміщених закордон осіб – це жінки працездатного віку, серед яких [3]:

- віком від 35–59 років – 49% опитаних;
- 18–34 роки – 26%;
- понад 60 років – 12%.

До виїзду закордон 64% опитаних мали роботу, тобто були працевлаштовані. Але після виїзду закордон змогли знайти роботу лише 28% опитаних, однак, це разом з людьми, які працюють в країні, куди переїхали, так і люди, які працюють в Україні дистанційно. Хоча 70% опитаних є кваліфікованими та висококваліфікованими фахівцями, які за даними опитання [3] отримали вищу, повну або незакінчену освіту, що є для Європи рідкістю. Од-

нак, на сьогоднішній день, 47% опитаних, що виїхали закордон не отримують заробітної плати, а живуть лише на соціальні виплати або на готівкові кошти, які також можуть отримувати як пенсію, або ж їм пересилають кошти з дому.

При працевлаштуванні за кордоном вимушено переміщені особи стикаються з низкою проблем, серед яких:

1. Рівень володіння іноземною або мовою країни, до якої були переміщені. Переважна більшість ВПО має низький рівень або взагалі не знає іноземної мови країни, до якої були переміщені. Так, за даними [3] на побутовому рівні володіє англійською мовою лише близько 20% ВПО, польською мовою – 35% ВПО. Однак, такий рівень володіння іноземною мовою є недостатнім для подальшого працевлаштування в іноземних компаніях. «Відповідно незнання мови, неможливість показати свій кваліфікаційний рівень призводять до того, що люди не можуть знайти роботу і відповідний рівень життя».

2. Необхідність проходження мовних курсів. Перш ніж працевлаштуватися закордонні роботодавці пропонують ВПО пройти курси іноземної мови, які в більшості є безкоштовними для ВПО.

3. Недостатність власних фінансових ресурсів. Проживання за кордоном потребує від ВПО оплати за харчування та оренду помешкання. Більшість ВПО має запас власних фінансових ресурсів, якого вистачить лише на короткий проміжок часу.

4. Проблема догляду за дітьми. Працевлаштування жінок за кордоном супроводжується проблемою догляду за дітьми, яких не завжди можна влаштувати до дитячого садка або школи.

5. Недостатнє знання ринку праці та законодавства країни, до якої виїхали. Так, за даними [3] 80% ВПО ніколи не працювали в країні, куди переїхали і загалом за кордоном. Тобто це працездатні особи, які тікали від війни і не були налаштовані на трудову міграцію. З часом такі люди, не знаходячи легальну роботу, щоб вижити за кордоном можуть знайти нелегальну роботу або потрапити на не сумлінних роботодавців.

Науковцями давно доведено, що «у сучасних умовах персонал є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й основним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі» [9, 10]. В умовах війни вітчизняні підприємства–роботодавці, які влаштували на роботу працівників, що отримали статус вну-

трішньо переміщених осіб, мають право на компенсацію витрат на оплату праці за працевлаштування таких осіб, що регламентовано Постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року №331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» [4]. Сума компенсації підприємству–роботодавцю від держави становить 6500 гривень щомісяця за кожного працівника, що має статус ВПО. З цієї суми роботодавцем сплачується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Незважаючи на низку проблем з працевлаштуванням, громадяни України, які вимушено переселилися за кордон, можуть там «працювати як найняті або самозайняті працівники; мати доступ до професійного навчання та користуватися однаковим ставленням на рівні з працівниками в державах–членах ЄС стосовно оплати праці та інших умов» [5]. Допомогу в працевлаштуванні ВПО, які приїхали за кордон може надавати Європейська комісія. Підтримка фінансується за рахунок фондів «Політики згуртованості» і нової програми «Заходи згуртованості для біженців у Європі» (CARE), а також «Фонд притулку, міграції та інтеграції». Це включає таку допомогу, як мовні курси, консультування або базова підготовка [5].

## Висновки

Війна в Україні спричинила вимушену міграцію працездатного населення за кордон. Незважаючи на низку проблем, з якими стикаються вимушено переміщені особи при працевлаштуванні за кордоном, вони мають можливість знайти роботу. Допомогу в цьому напрямі їм надає Європейська комісія через фонди «Політики згуртованості» та «Фонд притулку, міграції та інтеграції».

## Список використаних джерел

1. Абдулліна М. Робота для ВПО: кого шукають роботодавці. Економічна правда. 2023. 23 січня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/23/696249/>
2. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють. 2022. URL: <https://www.oporaua.org/report/viyna/24523-vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi>

3. Куди поїхали та ким працюють Українці. Складено портрет трудового мігранта. 2022. URL: [https://tvoemisto.tv/exclusive/chy\\_mozhut\\_ukraintsi\\_staty\\_trudovymy\\_migrantamy\\_ta\\_shcho\\_mozhe\\_zrobyty\\_kraina\\_shchob\\_povernuty\\_lyudey\\_zza\\_kordonu\\_138193.html](https://tvoemisto.tv/exclusive/chy_mozhut_ukraintsi_staty_trudovymy_migrantamy_ta_shcho_mozhe_zrobyty_kraina_shchob_povernuty_lyudey_zza_kordonu_138193.html)

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року №331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>

5. Робота за кордоном: особливості працевлаштування українців з тимчасовим захистом. 2022. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1033/osoblivosti-pracevlastuvannya-ukrainciv-z-timcasovim-zaxistom-za-kordonom>

6. Ситуація з біженцями в Україні. Operational Data Portal. 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

7. Шацька З. Я., Демчук О. М. Простий, як форма трудових відносин на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. Зб. тез доповідей III Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД.

8. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні». 2022. №10 (257). С. 100–104. URL: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>

9. Puzyrova P. The organizational and economic aspects of management, efficiency of use and development of personnel at the enterprise under martial law. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 11 (258). С. 70–77.

10. Tkachenko V. Actual problems of personnel management in enterprises / V. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Globalne konteksty poszanowania praw i wolnosci czlowieka. Wspolczesne problemy i dylematy : monografia nr 858 / red. Aleksandry Kuzior. – Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Slaskiej, 2020. – P. 331–342.

## References

1. Abdullina M. Work for IDPs: what employers are looking for. Economic truth. (2023). Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/23/696249/>
2. The impact of a full-scale war on the migration of Ukrainians: how the scale of displacement is assessed (2022). Available at: <https://www.oporaua.org>.

org/report/viyna/24523-vpliv-povnomashtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iaak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi

3. Where did the Ukrainians go and who do they work for? A portrait of a labor migrant was created. 2022. Available at: [https://tvoemisto.tv/exclusive/chy\\_mozhut\\_ukrayintsi\\_staty\\_trudovymy\\_migrantamy\\_ta\\_shcho\\_mozhe\\_zrobyty\\_kraina\\_shchob\\_povernuty\\_ly\\_udey\\_zza\\_kordonu\\_138193.html](https://tvoemisto.tv/exclusive/chy_mozhut_ukrayintsi_staty_trudovymy_migrantamy_ta_shcho_mozhe_zrobyty_kraina_shchob_povernuty_ly_udey_zza_kordonu_138193.html)

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 331 «On approval of the Procedure for providing compensation to the employer for labor costs for the employment of internally displaced persons as a result of hostilities during martial law in Ukraine». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%DO%BF#Text>

5. Work abroad: peculiarities of employment of Ukrainians with temporary protection (2022). Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/1033/osoblivosti-pracevlastuvannya-ukrainciv-z-timcasovim-zaxistom-za-kordonom>

6. The situation with refugees in Ukraine (2022). Operational Data Portal. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

7. Shatska Z. Ya., Demchuk O. M. (November 17, 2022). Simple as a form of labor relations at the enterprise in the conditions of martial law in Ukraine. Innovation in education, science and business: challenges and opportunities. Coll. theses of reports of the III All-Ukrainian conf. students of higher education and young scientists. Kyiv, KNUTD.

8. Shatskaya Z. Ya. (2022). Current approaches to personnel management of the enterprise in the conditions of martial law. Collection of scientific works «Formation of market relations in Ukraine». №10 (257). С.

100–104. №10 (257). С. 100–104. URL: <http://dn-diime.org.ua/page/pdf-journal-1>

9. Puzyrova P. (2022). The organizational and economic aspects of management, efficiency of use and development of personnel at the enterprise under martial law. Формування ринкових відносин в Україні. № 11 (258). pp.70–77.

10. Tkachenko, V. & Puzyrova, P. & Klochko, A. (2020). Aktualni problemy upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Actual problems of personnel management in enterprises]. Globalne konteksty poszanowania praw i wolnosci czlowieka. Wspylczesne problemy i dylematy : monografia nr 858 / red. Aleksandry Kuzior. Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Slaskiej. pp. 331–342.

#### **Дані про авторів**

##### **Шацька Зорина Ярославівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: shatskaya@ukr.net

##### **Демчук Олександр Миколайович,**

к.е.н., доцент, магістрант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: shatskaya@ukr.net

#### **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

##### **Olexandr Demchuk,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, master of the Department of Smart-economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e-mail: shatskaya@ukr.net

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ДМИТРЕВИЧ Д. М., РУСІНА Ю. О. Інвестиційна діяльність банку ПУМБ як елемент забезпечення стабільного економічного зростання банківської системи України в умовах воєнного часу.....	5
МАТЕЙЧУК Д. В. Роль інвестицій у розвитку АПК.....	12

## Інноваційно-інвестиційна політика

ВІРОВЕЦЬ Д. В., ОБУШНИЙ С. М. Децентралізовані автономні організації як інноваційна форма економічної співпраці в цифровому суспільстві .....	21
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.....	31

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Реструктуризаційні процеси в торговельному бізнесі України .....	38
АНТИПОВ В. І. Аналіз основних положень Європейського зеленого курсу .....	43
ГАВРИЛКО П. П., ГУШТАН Т. В., СІМЕХ К. Ю. Особливості застосування моделі визначення зон потенційного збуту в системі реалізації продукції підприємства.....	49
МОЛНАР О. С., ПОПОВИЧ М. М., ТИМЧИК О. М. Аналіз здійснення товарної політики на підприємствах.....	54
ЕЛЬ-РАБАЙ'А Д. Т. Д. Формування економічної моделі стійкого управління харчовими відходами в Україні.....	59
ВАСИЛЬЧАК С. В., ПЕТРИНЯК У. Я., БЄЛАН О., САВРАС І. З. Управління конкурентоспроможністю закладів тимчасового розміщення та харчування в контексті розвитку до умов ЄС .....	67
КРАХМАЛЬОВА Н. А., САФРОНСЬКА І. М., ГНАТЕНКО І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України.....	75
ДЕМИДОВА М. М., ПАСТЕРНАК Л. Ф., ЖИДЯК О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур.....	86
ВЛАСЮК Т. М. Аналіз основних етапів розвитку вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни.....	93

## Соціально-трудова проблеми

ШАЦЬКА З. Я., ДЕМЧУК О. М. Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях.....	100
---	-----

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

DMYTREVYCH D. M., RUSINA Yu. O. Investment activities of FUIB bank as an element of ensuring stable economic growth of the banking system of Ukraine in wartime conditions .....	5
MATEICHUK D. V. The role of investments in the development of the agricultural production complex.....	12

## **Innovation and investment policy**

VIROVETS D. V., OBUSHNYI S. M. Decentralized autonomous organizations as an innovative form of economic cooperation in the digital society .....	21
ZHYVKO Z. B., MAKAROVA V. V., SUKHOMLYN L. V., MYSNIK A. V. Optimization of management decisions in project management of innovatively oriented enterprises in the field of services in the conditions of digitalization and security challenges.....	31

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

KOLODIYCHUK A. V., VAZHYNKYI F. A. Restructuring processes in trade business of Ukraine.....	38
ANTIPOV V. I. Analysis of the European green deal main provisions.....	43
HAVRYLKO P. P., HUSHTAN T. V., SIMEKH K. Yu. Peculiarities of the application of the model for determining potential sales zones in the company's product sales system .....	49
MOLNAR O. S., POPOVYCH M. M., TYMCHYK O. M. Analysis of the implementation of commodity policy at enterprises .....	54
ELRABAY'A D. T. D. Formation of an economic model of sustainable food waste management in Ukraine .....	59
VASYLCHAK S. V., PETRYNYAK U. Ya., BIELAN O., SAVRAS I. Z. Management of the competitiveness of temporary accommodation and catering institutions in the context of development under EU conditions .....	67
KRAKHMALYOVA N. A., SAFRONSKA I. M., HNATENKO I. A. Foreign economic activities of enterprises in the context of the development of technological management and implementation of the security doctrine of Ukraine .....	75
DEMYDOVA M.M., PASTERNAK L.F., ZHYDYAK O.R., Creativity of key competences as an element of business structure development management.....	86
VLASIUK T. M. Analysis of the main stages of the development of higher education in Ukraine under the conditions of full-scale war.....	93

## **Social-labor problems**

SHATSKAYA Z. Ya., DEMCHUK O. M. Employment problems of forcedly displaced persons in international companies .....	100
--	-----

# 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**

**№3 (262) 2023 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 31.03.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 12,90.  
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.3 (262) 2023**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 31.03.2023.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 12,90.  
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)