

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№1 (236)**

**Київ 2021**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 1 (236). – К., 2021. – 108 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №1 від 29.01.2021 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, професор  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
КРАСКЕВИЧ В.Є., доктор технічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

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

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522-1620

Key title: Formuvannâ rînkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rînkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

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

Формування ринкових відносин в Україні, 2021. 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, 2021

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

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов  
№1 (236)**

**Киев 2021**

**Формирование рыночных отношений в Украине: Сборник научных трудов  
Вып. 1 (236). К., 2021. – 108 с.**

**Рекомендовано Ученым Советом ГНИИИМЭ**  
Протокол №1 от 29.01.2021 г.

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

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

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

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

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

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

**МЕЖДУНАРОДНАЯ РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

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

Печатное периодическое издание «Формирование рыночных отношений в Украине»

Внесено в международную базу данных периодических изданий:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

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

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

Формирование рыночных отношений в Украине, 2021. Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 года

© Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики, 2021

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

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№1 (236)**

**Kyiv 2021**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 1 (236). K., 2021. – 108 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 1 dated January 29, 2021

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, Professor  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
V. KRASKEVICH, Doctor of Technical Sciences, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

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

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

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

Market Relations Development in Ukraine, 2021. 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, 2021

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709271>

ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А.

## **Амбівалентність влади: історичні протиріччя наднаціональних міжелітних тіньових взаємодій**

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти розвитку історичних протиріч у системі влади засобами тіньової політико–економічної розвідки у структурі неформальних елітних надкраїнових зв'язків, її значення в системі реалізації державної політики у сфері безпеки, нейтралізації несприятливого політичного, економічного бекграунду міждержавних відносин таємними неформальними засобами.

**Метою дослідження** є визначення змісту історичних протиріч у системі амбівалентної влади в зв'язку із застосуванням засобів наднаціональних міжелітних тіньових взаємодій та їх соціально–економічних наслідків.

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

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність подальшого дослідження важливого елементу зовнішнього тіньового управління – неформальних тіньових елітних надкраїнових розвідувальних зв'язків, їх впливу на офіційний спектр політики держави, необхідність розвитку даного сегменту неформальних надкраїнових тіньових комунікацій відповідними засобами національної безпеки.

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

**Висновки.** Основні підсумки дослідження, їх теоретичні результати слід звести до наступних висновків: 1) мегапроблемою дослідження є висновок про існування вихідних тіньових протиріч розвитку міжелітних національних взаємодій, зокрема існування потужних неформальних зв'язків тіньового розвідувального характеру представників істеблішменту різних країн і їх фінансової еліти; 2) слід звернути увагу на винятково потужний потенціал впливу цих тіньових міжелітних національних комунікацій на офіційну політичну сферу та їх можливості для вирішення багатьох принципів важливих проблем влади; 3) у системі національної безпеки необхідно проводити гнучку, ефективну політику щодо заохочення розвитку національного позитивного сегменту цих зв'язків, всіякого обмеження антидержавницького, руйнівного їх сегменту.

**Ключові слова:** неформальні тіньові владні процеси, наднаціональні міжелітні тіньові фінансово-розвідувальні взаємодії, елітна тіньова сфера, «автономна тіньова влада».

ПРЕДБОРСКИЙ В.А.

## **Амбивалентность власти: исторические противоречия наднациональных межэлитных теневых взаимодействий**

**Предметом исследования** являются теоретические аспекты развития исторических противоречий в системе власти средствами теневой политико-экономической разведки в структуре неформальных элитных надгосударственных связей, ее значение в системе реализации государственной политики в сфере безопасности, нейтрализации неблагоприятного политического, экономического бекграунда межгосударственных отношений тайными неформальными средствами.

**Целью исследования** является определение содержания исторических противоречий в системе амбивалентной власти в связи с применением средств наднациональных межэлитных теневых взаимодействий и их социально-экономических последствий.

**Методы исследования.** В работе использована совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, структурно-функциональный, исторический, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования относительно исходных условий формирования теневой элитной финансово-разведывательной деятельности.

**Результаты работы.** В статье обосновывается необходимость дальнейшего исследования важного элемента внешнего теневого управления – неформальных теневых элитных надгосударственных разведывательных связей, их влияния на официальный спектр политики государства, необходимость развития данного сегмента неформальных наднациональных теневых коммуникаций соответствующими средствами национальной безопасности.

**Отрасль применения результатов.** Система наук из семейства области государственного управления, широкий круг методологических аспектов социально-экономических, правовых наук национальной безопасности с проблем дисфункционального развития объекта исследования.

**Выводы.** Основные результаты исследования, их методологические результаты можно свести к следующим выводам: 1) мегапроблемой исследования является вывод о существовании выходных теневых противоречий развития межэлитных национальных взаимодействий, в частности существовании мощных неформальных связей теневого разведывательного характера представителей истеблишмента различных стран и их финансовой элиты; 2) следует обратить внимание на исключительно мощный потенциал воздействия этих теневых межэлитных национальных коммуникаций на официальную политическую сферу и их возможности для решения многих принципиально важных проблем власти; 3) в системе национальной безопасности необходимо проводить гибкую, эффективную политику по поощрению развития национального положительного сегмента этих связей, всемерного ограничения антигосударственного, разрушительного их сегмента.

**Ключевые слова:** неформальные теневые властные процессы, наднациональные межэлитные теневые финансово-разведывательные взаимодействия, элитная теневая сфера, «автономная теневая власть».

PREDBORSKIY V.A.

## **The ambivalence of power: historical contradictions of supranational interelite shadow interactions**

**The subject of the research** is theoretical aspects of development of historical contradictions in the system of power by means of shadow political and economic intelligence in the structure of informal elite supranational relations, its importance in the system of state security policy, neutralization of unfavorable political, economic background of interstate relations by secret informal means.

**The purpose of the study** is to determine the content of historical contradictions in the system of ambivalent power in connection with the use of supranational interethnic shadow interactions and their socio-economic consequences.

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

**Results of the work.** *The article substantiates the need for further study of an important element of external shadow management – informal shadow elite supranational intelligence ties, their impact on the official spectrum of state policy, the need to develop this segment of informal supranational shadow communications by appropriate national security.*

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

**Conclusions.** *The main results of the study, their theoretical results should be summarized as follows: 1) the megaproblem of the study is the conclusion of the existence of initial shadow contradictions in the development of interethnic national interactions, including the existence of strong informal connections of shadow intelligence of the establishment of different countries and their financial elite; 2) attention should be paid to the extremely powerful potential of the influence of these shadow interethnic national communications on the official political sphere and their ability to solve many principles of important problems of power; 3) in the system of national security it is necessary to pursue a flexible, effective policy to encourage the development of the national positive segment of these ties, all kinds of restrictions on the anti–state, their destructive segment.*

**Keywords:** *informal shadow power processes, supranational interethnic shadow financial and intelligence interactions, elite shadow sphere, «autonomous shadow power».*

**Постановка проблеми.** Активний розвиток системних процесів деградації, деформації соціально–економічних процесів, розвиток чинників кризової регресії влади, системна корупція обумовлюють високу ступінь гальмування процесів реформування суспільних відносин, відповідно необхідність вивчення сутності сучасних домінуючих тіньових владних впливів, зокрема причин і факторів тінізаційних впливів на саму владу, заходами наднаціональної тіньової міжелітної комунікації, імперативів щодо ефективних засобів їх диференціації та адаптації до транспарентної діяльності влади, посилення резистентності від тінізаційного ураження.

Необхідність запровадження ефективних інструментів протидії тіньовій владі знайшла відображення у ряді важливих законодавчих, нормативно–правових актів держави, таких як: проекти сучасного законодавства щодо протидії корупції, Закони України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2014–2017 роки» (2014), «Про засади запобігання і протидії корупції» (2011), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2014), Указ Президента України «Про невідкладні додаткові заходи щодо посилення боротьби

з організованою злочинністю і корупцією» (2003, № 84/2003), проект Державної програми детінізації економіки, Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо детінізації економіки та протидії корупції» (2005, № 1615/2005), постанови Кабінету Міністрів України з питань відстеження процесів тінізації економіки та розроблення рекомендацій щодо обмеження її зростання, цілий ряд відомчих актів тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** До вітчизняних досліджень з тіньової влади відносяться праці В.Д. Базилевича, А.В. Базилюка, О.І. Барановського, В.М. Бородюка, Г.С. Буряка, З.С. Варналія, А.С. Гальчинського, Я.Я. Дьяченка, М.О. Кизима, С.О. Коваленка, І.І. Мазур, В.О. Мандибури, О.В. Турчинова та ін. Значний внесок у розробку адміністративно–правових і кримінально–правових аспектів протидії корупції, тіньової влади зробили вітчизняні вчені–юристи.

У той же час, у зв'язку з недостатнім системним вивченням явища тіньового двоєвладдя, його генези, метаморфози окремих форм та стадій, причин і факторів його розвитку, зокрема засобами тіньової наднаціональної елітної фінансово–розвідувальної діяльності, необхідність ефективного обмеження руйнівних тіньових процесів, тіньових деформацій влади потребують подальшого спеціального дослідження.

**Метою статті** є подальший розвиток теоретичного вивчення сутності тінізації влади, у тому числі щодо загроз національної безпеки з боку становлення та розвитку домінуючих форм тіньової влади від історично вихідних аж до сучасних паразитарних, «автономно-олігархічних» елітних тіньових комунікацій, поступу їх гальмівних для суспільства властивостей.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з найсуттєвіших небезпек трансформаційних процесів у вітчизняному суспільстві, особливо у владній сфері, є розбудова механізмів гальмування реформування, модернізації, що прирікає на виштовхування країни все далі й далі за межі кола сучасних суб'єктів світового модернізаційного економічного впливу у зону маргінальних країн, «неісторичних» націй тощо [1, с. 126–131]. Соціально-економічна структура при перевищенні в ній процесів тінізаційного зростання за межами безпечних для неї здійснює трансмутаційний перехід до зростання процесів архаїзації та посилення потенціалу деградації.

Особливістю модернізації<sup>1</sup> вітчизняного соціально-економічного простору є закономірності формування його в мозаїчну біполярну структуру, де навколо невеликої кількості потужних адміністративно-економічних центрів вестернізованого простору функціонує експолярна більшість ординарного середовища, яка за рівнем модернізації суттєво відстає від розвитку модернових центрів. Динаміка модернізації в полюсах біполярної структури відрізняється не лише своїми рівнями, але й гальмівними особливостями ациклічності, асинхронності, асиметричності і навіть реверсно-архаїчним характером по відношенню як до західних зразків, так і до іншої сторони біполярної структури. Опозиція «центр-периферія» відрізняється суттєвою модифікацією, ревізіонізмом пристосування під актуальність інтересів тих чи інших прошарків середовища суб'єк-

тів модернізації, у зв'язку з чим остання набуває в цілому для залежних країн характер квазімодернізації.

Архаїзацією<sup>2</sup> – тіньовою деградацією адміністративної діяльності влади – пояснюється й інший болісний для офіційної соціально-економічної структури суспільства процес руйнації владної інституційної структури, децентралізації адміністративних функцій, зокрема, розмивання абсолютної монополії держави на легітимне насилля – створення альтернативних державі центрів влади, насамперед у вигляді організованої злочинності, недержавних військових угруповань тощо [2, с. 26–31].

Інституційний вплив трендів незавершеної модернізації чи архаїзації розподіляється в біполярній структурі влади наступним чином: в елітних адміністративно-економічних структурах накопичуються гібридизовані та інтегровані щодо власності та влади квазімодернізаційні вестернізовані тенденції, витоки яких в значній мірі нівелюють, пригнічують системні традиційні цінності вітчизняного суспільства, відриваються від них. Навпаки, ординарне середовище є їх природним акумулятором та сховищем, відтворювачем захисної (тіньової) народно-традиційної реакції на девіаційні процеси в елітній системі щодо квазімодернізаційних трендів.<sup>3</sup>

Таким чином, міжсекторний розлам разом з іншими протиріччями незавершеної модернізації, наприклад, «гібридизацією» влади, призводить до виникнення потужної тінізації владних процесів, зокрема явищ їх монополізації, бюрократизації, розвитку корупції, функціонування пар-

<sup>2</sup> Архаїзація (історичне повернення, соціально-економічне субдукційне гальмування), категорія, дослідження якої має суттєве значення для розуміння наслідків модернізації у залежних країнах, – це процес розвитку у залежних, некапіталістичних країнах під впливом модернізаційного тиску розвинутих країн – явища своєрідної цивілізаційної субдукції не стільки власне вестернізованих, модернізаційних порядків, скільки таких псевдомодернізаційних суспільних ретроградних, архаїчних перетворених укладних форм із системних трендів попереднього розвитку, з якими ці залежні периферійні країни у домодернізаційний період не стикалися чи стикалися лише в обмеженому обсязі. У цих країнах процес модернізації є джерелом утворення величезного обсягу перетворених (тіньових) економічних форм.

<sup>3</sup> Стан соціально-економічної структури, при якому відсутність будь-якого блоку, необхідного для структурного розвитку, призводить до неможливості для сусідніх блоків функціонувати без перманентного централізованого позазавартісного перерозподілу на їх користь суспільних ресурсів, що вилучаються з інших блоків асинхронно-асиметричної модернізації окремих сегментів, має назву структурного розламу. Останній є якісно новим явищем, яке має суттєві відмінності за наслідками для розвитку тінізаційних процесів від структурного розриву, що притаманний розвинутих, домінуючим країнам.

<sup>1</sup> Модернізація – це об'єктивна, циклічна система реформацій, що забезпечують пристосування, підпорядкування (у тій чи іншій формі під зовнішнім управлінням) соціально-економічних організмів залежних країн до домінуючих впливів розвинутих країн (останні триста років – це Захід) з соціально-економічними наслідками втрати власної і переходу до залежної циклічності розвитку, що визначається циклом домінуючих країн. З появою Заходу влада і суспільство незахідних країн опинилися начебто у різних човнах, що пливають в одному напрямку, але часто з суттєво відмінними цілями, формами руху. Незахідні країни не могли не відчувати своєї відсталості, другорядності, того, що напрям світового розвитку обумовлюється виключно Заходом, як, одночасно, і його привабливість, і створення витоків нових загроз для їх традицій, цінностей існування.

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

зитарної елітної економіки як потужних факторів гальмування [3, с. 150–167].

Елітна структура влади у вітчизняному суспільстві – це синергетична форма утворення та розширення структурного розламу, що покладене на підсилення потоку гібридизації (синкретизму) тінізаційної влади і компрадорського бізнесу. Дослідження конкретної соціально-економічної форми елітного сектора залежить від відповідних функцій історичного етапу розвитку всієї економічної структури суспільства, в яких відбувається модифікація цієї форми.

Елітна владна структура – це система відносин владарювання для обмеженого кола осіб, забезпечених олігархічними, політичними, компрадорськими владними та бізнесовими відносинами, корупційними та родинними зв'язками з вищими щаблями адміністративної та судової влади, правоохоронних органів, відсутністю економічної, політичної конкуренції у поєднанні з необмеженим доступом до національних ресурсів країни. Форма існування елітного сектора органічно набуває ознак організованих форм девіаційної діяльності, у тому числі злочинної – альтернативних тіншових центрів влади, разом із тіншовим силовим забезпеченням. Елітна структура – це закрита сфера суспільства та народного господарства, що мо-

нополізована олігархічними структурами, які мають на меті отримання надвисоких доходів за допомогою використання значною мірою спекулятивного фінансового капіталу [4, с. 10]. Існуюча як пануюча тіншова структура елітна економіка утворює, відповідно до своїх потреб, і тіншову політичну, соціально-економічну інфраструктуру, що зумовлює тіншовий режим функціонування рядових суб'єктів господарювання.

Існування елітної владної структури правлячого класу за межами впливу, регулювання та контролю державної влади, замість цього зрощення її з владою, виведення з-під контролю суспільства перетворює її на наймогутнішу частину сучасної тіншової діяльності – на основний двигун, каталізатор поширення тінізації суспільного життя через перекидання фіскального тягаря на плечі ординарної економіки.

Таким чином, процес модернізації, як її результат особлива структура соціально-економічного розламу розриває вітчизняний владний простір на дві асиметричні основні частини, які мають принципову відмінність в її цілях, способах та наслідках: на владно-елітний та ординарно-владний сектори.

Першому сектору належить функція активної (гомеорезної) сторони трансляції квазімодернізаційних тенденцій, що модифікуються і адапту-

**Таблиця 1. Групи галузей за рівнем технологічного розвитку**

Група А високотехнологічні	авіаційна та космічна промисловість
	фармацевтичне виробництво
	виробництво офісного обладнання, лічильних машин і комп'ютерів
	виробництво радіо-, телевізійного та комунікаційного обладнання
	виробництво медичних приладів та інструментів, точних вимірювальних та оптичних приладів
Група В середньо високотехнологічні	виробництво електричних машин та апаратури, не вказаних в інших позиціях
	виробництво автомобілів, причепів і напівпричепів
	виробництво хімікатів (без фармацевтичного виробництва)
	виробництво залізничного та транспортного обладнання
	виробництво машин та устаткування, не вказаних в інших позиціях
Група С середньо низькотехнологічні	виробництво коксу, продуктів нафтопереробки та ядерного палива
	виробництво гумових і пластмасових виробів
	виробництво інших неметалевих продуктів мінерального походження
	суднобудування та ремонт суден
	виробництво основних металів
Група D низькотехнологічні	промислове виробництво, не вказане в інших позиціях, і переробка
	деревина та вироби з неї, целюлозно-паперова промисловість, видавнича справа та друкарство
	харчова промисловість, виробництво напоїв і тютюнових виробів
	текстиль, текстильні, шкіряні вироби та взуття

ються до кола актуальних інтересів правлячого класу. Він презентований, переважно, високотехнологічними галузями з продукцією з високою добавленою вартістю. До нього належить, перш за все, фінансовий сектор, а також групи А–С промисловості (табл. 1).

Ординарно–владний сектор за структурними налаштуваннями має залежний від базового (елітного сектору) характер і презентований традиційною, архаїзованою, асиметричною (до елітно–владної структури), неформальною владною суспільною організацією. Цей сектор побудований на засадах об'єктивного прагнення до активізації принципів збереження, гомеостазу системи (традицій, культури, системи цінностей), розбудови економіки виживання. Він представлений, головним чином, низькотехнологічними галузями економіки з низькою органічною будовою виробництва, відносно великою питомою вагою живої праці (частково група С, група D (табл. 1), близькістю до сімейної економіки і, відповідно, сімейно–владного регулювання.

Реальні структури правлячого класу представлені різними комбінаціями галузей з різними ступенями розвитку їх технологічного базису. Це обумовлює тяжіння інтересів цих груп правлячого класу, що презентують відповідні комбінації технологічного базису, до різного ступеня його модернізації, що й обумовлює об'єктивно відносну прогресивність (чи регресивність) владно–політичних сил, які стоять за інтересами відповідних економічних кластерів. Звичайно реальна політико–економічна прогресивність певних владних сил, окрім презентації інтересів певних технологічних кластерів, визначається і особливістю їх особистої професійної та політичної орієнтації, складом особистих якостей, особливістю власного політичного досвіду тощо.

Наявність об'єктивних протиріч інтересів між елітними та ординарно–владними секторами обумовлюють закономірності стійких протиріч між владою та суспільством при проведенні реформ: історично вузькі, спадкові деформаційні умови реформування з фатальністю повторюють старі вади їх протиріч: асинхронно–асиметричні вихідні засоби реформ по відношенню до еліти та ординарних кіл, погіршення положення широких верств населення, перекидання тягаря змін на плечі народу.

Небезпека посилення протиріч модернізації синергетично інтегрується з існуванням інших тра-

диційних загроз суспільного розвитку. Однією з таких базових загроз для нашої країни, що несе в собі небезпечний інституційний ембріон системної корупції, тінізації, утворення особливих пререференційних закритих зон для суб'єктів–аффіліатів, викривлення ресурсів їх діяльності, доходів та потуг, із форм вузькогалтарно–корпоративної системи цінностей та зв'язків є так званий феномен «автономної елітної тіньової влади».

Адекватна форма розвитку «автономної елітної тіньової влади», як діалектичний результат явища незавершеної модернізації, архаїзації попереднього її історичного розвитку, – це закрита тіньова зона влади, синергетично інтегрована тіньовим бізнесом, плутократією, олігархією, базовий (у межах тінізаційного простору) системоутворюючий сектор владної структури, сектор інституційної асиметричності, викривленості, клановості, що визначає головні інтереси та протиріччя між владою та суспільством, тінізуючі фактори суспільного розвитку. Це синергетична форма утворення та розширення міжсекторного розламу в суспільстві незавершеної модернізації, що покладена на підсилення потоку гібридизації (синкретизму) влади, бізнесу, плутократії. Особливості конкретної соціально–економічної форми тіньового автономного елітного сектору залежить від відповідних модифікацій цього сектору за конкретно–історичних умов формування [5].

Одним із базових механізмів функціонування «автономної елітної тіньової влади» є механізм наднаціональної елітної тіньової взаємодії, що є сегментом неформальних тіньових елітних утворень.

Неформальна тіньова організація суспільства традиційного типу в умовах запровадження прозахідних форм ринкових перехідних процесів набуває величезних масштабів. Якщо в умовах розвинутих країн неформальні утворення значною мірою перебувають у згорнутому вигляді, то при одночасному застосуванні моделі відкритого суспільства для перехідних систем і тиражування всередині країни прозахідних засад розвитку неформальна організація вибухоподібно розширює обсяг та спектр своїх перетворених форм, виступаючи передумовою виникнення та розвитку багатьох сучасних тіньових процесів.

Визначення категорії «неформальна організація» в теорії тінізації влади як діяльності, що перебуває за межами інституізованих норм, передбачає диференціацію її на два якісно різномірних блоки.

Перший блок представлено тіньовою владою як девіантною діяльністю, що здійснюється за межами вимог тих чи інших формалізованих інститутів господарської практики (реєстрації і ліцензування, оподаткування, подання звітності, виконання вимог щодо регламентації господарської діяльності, інституційних вимог до бюджетного процесу тощо). При цьому неформальна (тіньова) організація перебуває не поза інституційним середовищем, а всередині його, як секторне тіньове утворення. Останні створюють власні субсистеми позалегалічних правил, які виступають як функціональні двійники заперечуваних легальних норм. Ігнорування формалізованих інститутів тягне за собою встановлення квазінормативних (квазіконтрактних, на думку С.Ю. Барсукової [6]) нелегалічних відносин з легальними або нелегалічними партнерами. Класичним прикладом цих двох варіантів неформальної економіки є зв'язки підприємців з корумпованими чиновниками та криміналітетом. Самі намагання встановлення регулярних відносин із силовими партнерами легального і нелегалічного спрямування, що становлять неформальну систему регулювання, здійснюються в першому випадку за допомогою корупції, у другому – за допомогою кримінальної «унії» – нелегалічного контрактного права.

Інший великий блок неформальної економіки у вузькому розумінні, який, власне, історично і логічно і є неформальною організацією з іманентно притаманними їй механізмами – це домашня економіка, функціонування якої на власній основі передбачає з самого початку використання неформальних зв'язків. До цього блоку неформальної економіки слід віднести, зокрема, обмежено модернізовані та гібридні малі економічні форми [3, с. 134–150], у тому числі малий бізнес, який знаходиться на спрощеній системі оподаткування (платники єдиного податку) у сфері торгівлі, громадського харчування, будівництва, сфері послуг домашньої економіки та сільського господарства. Цей «сірий» сегмент тіньової влади дуже чутливий до надлишкового адміністративного тиску і втручання держави та швидко набуває форми «чорного» сегменту своєї метаморфози при цьому.

До неформальної організації належать елітні фінансово-розвідувальні взаємодії, які сформовані політичною та фінансово-олігархічними колами аристократичних кланів різних країн, які відіграють найважливішу роль у реальному механізмі «тіньової» держави.

Потужний вплив цих тіньових елітних розвідувальних взаємодій можна виявити на прикладі такої впливової фінансово-розвідувальної організації як «Коло» або Le Cercle, як предтечі утворення гетерархії таких тіньових наднаціональних сітьових суб'єктів впливу як Бильдербергський, Римський клуби тощо. Так, «Коло» залишається і в даний час активно діючою наднаціональною тіньовою структурою, що об'єднує елітні групи в Європі, Америці й Азії [7, с. 143–163].

Вихідні явища про діяльність цієї структури, суб'єкти якої виконують функції інтерлокерів<sup>4</sup>, слід сформулювати навколо наступних трьох груп факторів. Перший з них зв'язаний з особами засновників цієї організації, яка виникла 1951 року. Дві особи, які сформулювали ідею утворення «Кола» і почали її реалізовувати серед певних представників європейської католицької еліти, були Жан Віоле і Карло Пісенті. Жан Віоле перед Другою світовою війною був одним із керівників CSAR – таємної, орієнтованої на фінансово-промислові кола у Націонал-соціалістичній партії Німеччини та Клівлендське коло Великої Британії – організації, котра щільно була зв'язана з французьким націоналістичним, монархічним рухом «Аксьон Франсез». Під час війни він переїхав до Швейцарії, де існували сприятливі умови для тісних контактів з довіреними особами М. Бормана, Я. Шахта, В. Шелленберга. Поряд з нацистами Віоле тісно взаємодіяв з керівництвом відомого католицького Ордену Opus Dei, легендарним таємним європейським товариством «Сінархія», з яким після Другої світової війни ворогував та взаємодіяв генерал де Голль.

Карло Пісенті по лінії матері належав до італійського олігархічного клану Пачеллі. Його мати була сестрою Пія XII, якому належав панський престол з 1939 до 1967 рік, а також мала родинні зв'язки з іншими впливовими ватиканськими чиновниками, у тому числі головним юристом Ватикану Філіппом Пачеллі і фінансовим радником пап Ернестом Пачеллі. Початковий план створення «Кола» був розроблений вищими кардиналами Ватикану, а його доробка та практична реалізація була довірена Карло Пісенті та Жану Віоле.

До кола осіб, що активно працювали у «Колі», входили А. Даллес – американський дипломат і розвідник, директор Центральної розвідки США; Девід Рокфеллер – американський банкір, гло-

<sup>4</sup> Стратегічні посередники.

баліст і голова дому Рокфеллерів в 2004–2017 роках; молодий Хуан Карлос Бурбон, майбутній король Іспанії; Мішель Дебре, майбутній міністр оборони Франції, найближчий сподвижник генерала де Голля; Отто фон Амеронген та ін. У більш пізній період у «Коло» входили французький прем'єр-міністр Лоран Фабіус, Сильвіо Берлусконі – італійський державний і політичний діяч, директори ЦРУ у різні періоди часу Вільям Колбі, Вільям Кейсі, Дж. Бреннан та ін.

Радянське керівництво приймало активну участь в діяльності різноманітних неформальних розвідувальних структур, у тому числі й «Кола». Так, за режиму І.В. Сталіна вдалося встановити цілковито унікальні за своєю розгалуженістю, ефективністю неформальні зв'язки з чисельними групами світової еліти. Однак у зв'язку з розстрілом Л.П. Берії, загибеллю або ув'язненням ефективних членів його команди, в умовах розвалу роботи в офіційних розвідувальних структурах практичну монополію на здійснення неформальних міжелітних розвідувальних взаємодій у 50–60-ті роки отримав «сірий кардинал» у системі влади Н.С. Хрущова А.І. Микоян. У подальшому активні розвідувальні дії виконував О.М. Косигін та його зять Д.М. Гвішіані. Важливим суб'єктом таємних операцій виступав Державний комітет по науці та техніці СРСР.

Друга група факторів зв'язана з цілями організації та інформацією щодо різних течій, що утворилися в ній. «Коло» був утворений Ватиканом і католицькою строю аристократією для реалізації ідеї щодо утворення об'єднаної Європи від Лісабону до Владивостоку. В межах цього великого проекту субпроект «Коло» всіляко сприяв створенню спочатку європейських об'єднаних органів різного типу, наприклад Європейського союзу вугілля і сталі, Спільного ринку і, нарешті, СЕС. У даний час члени «Кола» активно любують створення Трансатлантичного торгового та інвестиційного партнерства та Транстихоокеанського торгового партнерства, а також максимально глибоку інтеграцію Китаю з європейськими економічними структурами.

Третя група факторів зв'язана з долею «Кола». Протягом всього періоду активної діяльності організації вона по своїй суті являла собою неформальну структуру тіньової взаємодії між Ватиканом, старою католицькою аристократією, католицько орієнтованими провідними політика-

ми та фінансово-розвідувальною елітою європейської та англо-американської розвідки.

З початку 1960-х років саме Д. Гвішіані, як правило, преставляв Радянський Союз у найбільш багатобічючих з точки зору зав'язування контрактів і отримання інформації міжнародних організаціях. Після реорганізації і аж до середини 1970-х років ДКНТ у значній частині своїх функцій, що в першу чергу торкалися міжнародного співробітництва, яким опікувався Д. Гвішіані, по суті являв собою автономну, відносно незалежну від КДБ СРСР і ГРУ МО СРСР розвідувальну структуру, напряду підзвітну О.М. Косигіну і через нього – Л.І. Брежневу.

Причинами, що спонукали О.М. Косигіна прийняти активну участь у створенні та діяльності в період 1967–1972 році Римського клубу і Міжнародного інституту прикладного системного аналізу (МІПСА), на думку І.І. Смирнова, була необхідність:

1) відвернути можливість ядерної війни, вірогідність якої після Карибської кризи була надзвичайно високою. Так, дослідження, що були здійснені у період до 1985 року з використанням радянської та американської матеріально-статистичної моделі жорсткого протиборства між СРСР і США та співставні масиви розвідувальних даних оцінили ризик прямої ядерної війни між ними майже у 100%;

2) отримувати прогнози вірогідності динаміки розвитку народного господарства СРСР і перспективи капіталістичної економіки на найближчі (для того часу) 10–15 років і впливати на неї засобами наднаціонального державного управління. Оскільки, на думку О.М. Косигіна, майбутнє належить соціалізму, але в сьогоденні панує капіталізм, то час, необхідний на транзитивний період для переходу сучасності в майбутнє, буде часом компромісів і перехідних (маргінальних й експлоярних) форм, до яких СРСР повинен бути готовий. Він бачив такого роду перехідні форми у розвитку різноманітної кооперації і залучення західного капіталу для вирішення задач розвитку СРСР [7, с. 164–195].

Приймаючи до уваги вищевикладені причини, слід визнати налаштованість О.М. Косигіна на максимально активне залучення великого західного капіталу в реалізацію проектів, пов'язаних з розвитком радянської економіки і, в першу чергу, її II підрозділу суспільного виробництва – виробництва предметів споживання, дійсного вузького місця радянської економічної системи.

Для вирішення двоїстих причин, що призвели до участі О.М. Косигіна у створенні Римського клубу та МІПСА у вигляді розвитку міжнародного поділу праці і зміцнення зв'язків з потужними західними корпораціями, він опрацьовував плани, у рамках міжелітних наднаціональних розвідувальних взаємодій, кооперації радянських і зарубіжних фірм щодо будівництва великих промислових об'єктів в країнах Третього світу. Нарешті, підтримуючи рух до активізації із Заходом планів щодо потужної економічної кооперації, О.М. Косигін розраховував, що вирішуючи поточні проблеми розвитку СРСР (як в економічній, так і в сфері протидії загрози ядерного протистояння), буде прискорюватися процес конвергенції пізнього капіталістичного суспільства з соціалізмом, рух західного суспільства до різних його варіантів, до посилення не ринкових, а планових і програмних методів організації суспільного життя. Нажаль, цієї активності щодо використання засобів міжелітних наднаціональних тінювих взаємодій, з метою модерного розвитку соціалізму, не вдалося цілком бути реалізованою.

Діям групи О.М. Косигіна в межах тінювих міжелітних національних протиріч протистояла потужна ворожа до плані Косигіна група М.А. Суслова та Ю.В. Андропова.

Серед різноманіття подій п'яти визначальних (за І.І. Смірновим [7, с. 233–234]) для СР–СР років, слід вибрати найбільш ключові для теми дослідження тінювих міжелітних взаємодій. Стрижневими із цих подій було призначення на посаду голови КГБ Ю.В. Андропова, усунення зі всіх владних посад О.М. Шелєпіна та його соратників, демонтаж «косигінської» реформи, програв місячних перегонів, руйнація багатьох провідних програм економічного розвитку, перш за все, енергетичної в галузі альтернативної фізики.

Карколомна кар'єра Ю.В. Андропова та його негативний вплив на розвиток СРСР, на характер тінювої міжелітної наднаціональної взаємодії потребує звернення до його протекторів. Одним із головних, визначальних з них є постать О. Куусінена. Він входив до числа засновників та учасників керівних органів Комінтерну, включаючи так звані «вузькі» спеціалізовані комісії, що опікувалися комінтернівською розвідкою і безпекою, а також мав пряме відношення до каси Комінтерну. Він був активним учасником наднаціональних елітних мереж, що були орієнтовані на Сіті та між-

народний фінансовий капітал, і в цій якості представляв його інтереси у Москві. Саме О. Куусінен залучив М.А. Суслова до роботи у Комінтерні, а конкретно – до учбових закладів Комінтерну по підготовці резерву кадрів керівників комуністичних партій та нелегалів. У подальшому О. Куусінен був начебто старшим товаришем і радником М.А. Суслова з питань взаємовідносин у міжнародному комуністичному русі та у сфері ідеології. Так, цілком зрозуміло, що саме М.А. Суслов висунув, вірогідно з подачі О. Куусінена, Ю.В. Андропова на посаду начальника відділу комуністичних і робочих партій соціалістичних країн ЦК КПСС, що виглядало як феноменальна подія в кар'єрі тодішнього Ю.В. Андропова.

М.А. Суслов був, як партійний керівник, не тільки породженням пізнього, закритого від світу, ворожого до нього, вкрай авторитарного терористичного сталінського періоду розвитку країни, але й найбільш здібним учнем О. Куусінена. У зв'язку з цим він мав можливості щодо просування Ю.В. Андропова не тільки як вихованця свого вчителя, але й людини, про яку він знав все, особливо уразливі, компрометуючі за вимогами того часу радянської доби, факти його біографії. Зокрема М.А. Суслов був відмінно поінформований про його сумнівну поведінку під час Другої світової війни, роль в засудженні партійного керівництва Карело–Фінської республіки, знищення керівництва Ленінградської партійної організації, а також про кримінальне мінуле його сина. Такі негативні сторінки біографії Ю.В. Андропова абсолютно перекреслювали можливість елітної протидії кар'єри в СРСР.

Логіка розвитку деформацій політичних діячів у пізньорадянський період їх діяльності, таких як М.А. Суслов, Ю.В. Андропов (вже як голови КГБ СРСР) призвела їх через систему тінювих міжелітних взаємодій до перетворення їх у потенційних провідників американських інтересів в середовищі радянської еліти та втрати країною важливих засад позитивних трансформацій. Деякі із групи фактів, що стосуються міжелітних тінювих взаємодій радянської еліти з американськими фінансово–промисловими діячами, наводяться нижче.

У 70–ті роки Д. Рокфеллером і залежними від нього групами фінансово–політичної еліти Заходу був розроблений план недопущення втрати власних лідируючих позицій у глобальній фінансово–промисловій еліті, зокрема протидії повномасштабній реалізації плану створення нетран-

спарентної глобальної Британської фінансової імперії. Складовими плану Д. Рокфеллера були три основні завдання:

1) слід різко розширити сегменти, сектори або сфери тіньового неконтрольованого і нерегульованого фінансового ринку під егідою не Лондона, а Нью-Йорка;

2) слід відшукати джерело глобальної ліквідності, яке заповнило б тіньовий неконтрольований глобальний фінансовий ринок, вже сформований під егідою Лондона. Контроль над цією ліквідністю перетворив би створені Лондоном інститути в інструменти посилення домінування Рокфеллерів та залежних від нього кіл;

3) необхідно створити систему каналів надходження ліквідності на тіньовий – неконтрольований та нерегульований глобальний фінансовий ринок і інструментів утилізації доходів, отриманих частиною учасників цього ринку. Необхідною умовою особливостей функціонування цього ринку є наявність вирішального рівня підконтрольності його каналів та інструментів Рокфеллерам, їх союзникам і клієнтам.

Вирішальна домовленість щодо реалізації цього плану між групами Д. Рокфеллера у складі Г. Кісінфеера, А. Хаммера, з однієї сторони, і М.А. Сулова, Ю.В. Андропова, з іншої, коли з групи елітних перемовників була усунута група О.М. Косигіна, була досягнута вже десь у 1969–1970 роках. У цей час каналам Є.П. Пितовранова, одного із видатних радянських конструкторів, який сформував особисту розвідку Ю.В. Андропова і консультував його з питань наднаціональних елітних взаємовідносин, був головним перемовником з боку Ю.В. Андропова, сторони обмінялися баченням теми і принциповими підходами до наступного співробітництва, включаючи цілі, напрями, форми тощо.

На основі інтенсивних наднаціональних елітних комунікацій на виконання плану Д. Рокфеллера, щодо першого завдання, був створений тіньовий ринок Форекс – ринок валютних спекуляцій і ринок деривативів, що значно розширив межі глобального фінансового ринку. Для довідки: сьогодні ВВП світу складає приблизно 85 трлн доларів, ринок Форекс має обсяг біля квадрильйону доларів, а ринок деривативів перевищує 800 трлн доларів.

Друге завдання плану виявилось у віднайденні реального глобального товару, що мав величезний обсяг обороту і значення для світової

економіки. Нафта, що у значній мірі контролювалася американським капіталом, надзвичайно підходила для забезпечення глобальної ліквідності на тіньовому – неконтрольованому світовому фінансовому ринку. В особі Радянського Союзу група Рокфеллера отримала вагомий додатковий засіб впливу на близько- і середньосхідні монархії, а головне – потужного партнера-інтересанта у радикальному підвищенні цін на нафту.

Основним засобом підвищення цін на ключовий глобальний ресурс – нафту, могла бути лише війна. І осіння війна 1973 року, відома як війна Судного дня, повинна була розпочатися, і вона розпочалась. Початок війни був узгоджений засобами міжлітніх тіньових комунікацій між США і СРСР. За декілька днів до початку воєнних дій із Ізраїлю були евакуйовані всі радянські воєнні та цивільні фахівці, а також їх сім'ї. Паралельно із Єгипту та Йорданії виїхали американські топ-менеджери і персонал філій транснаціональних корпорацій, які діяли в цьому регіоні.

Третьою складовою плану, а саме створення каналів надходження нафтової ліквідності на глобальні фінансові ринки, способу зв'язування або утилізації їх на цих ринках під контролем коаліції Рокфеллерів було залучення потужних міжнародних, переважно американських, комерційних банків, включаючи банк «Чейз».

Внаслідок виконання другого і третього завдання плану Рокфеллера країни ОПЕК помітно скоротили обсяги поставок нафти на світові ринки, звільнивши місце для радянської нафти. В подальшому, за рахунок майже чотирикратного підвищення ціни на нафту, країни ОПЕК отримали значні обсяги валютних надходжень, які розмістили переважно в американських банках і підконтрольних їм фінансових інституціях. І, нарешті, близькосхідні монархії дозволили їм частину надлишкових засобів використовувати у вигляді вільних залишків на розрахункових рахунках і засобів на депозитних рахунках для спекуляцій на глобальному ринку Форекс, а також зв'язати їх купівлею казначейських зобов'язань уряду США, знаменитих трежери булс. Однак складові цього плану неможливо було б виконати без найтіснішої взаємодії і підтримки з боку СРСР та його правлячої верхівки. Складовою виконання цього завдання плану Рокфеллера щодо утилізації частини доходів від надходження з глобального ринку нафти був тіньовий ринок зерна, який являвся ре-

зультатом узгодження дій з тією ж групою осіб в радянському керівництві [7, с. 422–473], діяльність якої по-суті сприяла все більшому підпорядкуванню інтересам фінансово-промислових кіл США та втраті власних інтересів, що, в подальшому, і призвело до повної деградації радянської еліти і разом з нею й суспільства.

### Висновки

Міжсекторний розлам разом з іншими протиріччями незавершеної модернізації, наприклад, «гібридизацією» влади, призводить до виникнення потужної тінізації владних процесів, зокрема явищ їх монополізації, бюрократизації, розвитку корупції, функціонування паразитарної елітної економіки як потужних факторів гальмування.

Елітна структура влади у вітчизняному суспільстві – це синергетична форма утворення та розширення структурного розламу, що покладене на підсилення потоку гібридизації (синкретизму) тінізаційної влади і компрадорського бізнесу. Дослідження конкретної соціально-економічної форми елітного сектора залежить від відповідних функцій історичного етапу розвитку всієї економічної структури суспільства, в яких відбувається модифікація цієї форми.

Одним із базових механізмів функціонування «автономної елітної тіньової влади» є механізм наднаціональної елітної тіньової взаємодії, що є сегментом неформальних тіньових елітних утворень.

Неформальна тіньова організація суспільств традиційного типу в умовах запровадження прозахідних форм ринкових перехідних процесів набуває величезних масштабів. Якщо в умовах розвинутих країн неформальні утворення значною мірою перебувають у згорнутому вигляді, то при одночасному застосуванні моделі відкритого суспільства для перехідних систем і тиражування всередині країни прозахідних засад розвитку неформальна організація вибухоподібно розширює обсяг та спектр своїх перетворених форм, виступаючи передумовою виникнення та розвитку багатьох сучасних тіньових процесів.

Визначення категорії «неформальна організація» в теорії тінізації влади як діяльності, що перебуває за межами інституційованих норм, передбачає диференціацію її на два якісно різнорідних блоки.

До першого блоку неформальної організації належать елітні фінансово-розвідувальні взаємодії, які сформовані політичною та фінансово-

олігархічними колами аристократичних кланів різних країн, які відіграють найважливішу роль у реальному механізмі «тіньової» держави.

Радянське керівництво приймало активну участь в діяльності різноманітних неформальних розвідувальних структур, у тому числі й «Кола». Так, за режиму І.В. Сталіна вдалося встановити цілковито унікальні за своєю розгалуженістю, ефективністю неформальні зв'язки з чисельними групами світової еліти. Однак у зв'язку з розстрілом Л.П. Берії, загибеллю або узв'язненням ефективних членів його команди, в умовах розвалу роботи в офіційних розвідувальних структурах практичну монополію на здійснення неформальних міжелітних розвідувальних взаємодій у 50–60-ті роки отримав «сірий кардинал» у системі влади Н.С. Хрущова А.І. Микоян. У подальшому активні розвідувальні дії виконував О.М. Косигін та його зять Д.М. Гвішіані. Важливим суб'єктом таємних операцій виступав Державний комітет по науці та техніці СРСР.

Логіка розвитку деформацій політичних діячів у пізньорадянський період їх діяльності, таких як М.А. Суслов, Ю.В. Андропов (вже як голова КГБ СРСР) призвела їх через систему тіньових міжелітних взаємодій до перетворення їх у потенційних провідників американських інтересів в середовищі радянської еліти та втрати країною важливих засад позитивних трансформацій.

### Список використаних джерел

1. Кремень В. Г., Табачник Д. В., Ткаченко В. М. Україна: альтернативи поступу (критика історичного досвіду). К. : «ARC-UKRAINE», 1996. 793 с.
2. Предборський В. А. Розвиток тіньового ринку торгівлі людьми як наслідок процесів архаїзації соціально-економічної структури. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково-дослідного економічного ін-ту Мін-ва економіки України. К., 2010. Вип. 9. С. 26–31.
3. Предборський В. А. Теорія тіньової економіки в умовах трансформаційних процесів : монографія. К. : Задруга, 2014. 400 с.
4. Потемкин А. Элитная экономика. М. : ИНФРА-М, 2001. 360 с.
5. Предборський В. А. «Автономна тіньова держава» як загроза національній безпеці. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково-дослідного економічного ін-ту Мін-ва економічного розвитку і торгівлі України. К., 2016. Вип. 1. С. 3–7.

6. Барсукова С. Ю. Неформальная экономика и сетевая организация пространства в России. URL: <http://www.socio.ru/wr/00-1/Barsukova.htm>.

7. Смирнов И. И. Тропы истории. Криптоаналитика глубинной власти. М. : Товарищество научных изданий КМК. 2020. 473 с.

#### References

1. Kremen' V. G., Tabachnyk D. V., Tkachenko V. M. Ukrayina: al'ternatyvnyy postupu (krytyka istorychnogo dosvidu). K. : «ARC-UKRAINE», 1996. 793 s.

2. Predbors'kyj V. A. Rozvytok tin'ovogo ryнку tor-givli lyud'my' yak naslidok procesiv arxayizaciyi social'no-ekonomichnoyi struktury'. Formuvannya rynkovy'x vidnosyn v Ukrayini : zb. nauk. pr. Naukovo-doslidnogo ekonomichnogo in-tu Min-va ekonomiky' Ukrayiny'. K., 2010. Vy'p. 9. S. 26-31.

3. Predbors'kyj V. A. Teoriya tin'ovoyi ekonomiky' v umovax transformacijny'x procesiv : monografiya. K. : Zadruga, 2014. 400 s.

4. Potemkin A. Elitnaya ekonomika. M. : INFRA-M, 2001. 360 s.

5. Predbors'kyj V. A. «Avtonomna tin'ova derzhava» yak zagroza nacional'nij bezpeci. Formuvannya rynkovy'x vidnosyn v Ukrayini : zb. nauk. pr. Naukovo-doslidnogo

ekonomichnogo in-tu Min-va ekonomichnogo rozvytku i tor-givli Ukrayiny'. K., 2016. Vy'p. 1. S. 3-7.

6. Barsukova S. Yu. Neformalnaya ekonomika i setevaya organizatsiya prostranstva v Rossii. URL: <http://www.socio.ru/wr/00-1/Barsukova.htm>.

7. Smirnov I. I. Tropy istorii. Kriptoanalitika glubinnoy vlasti. M. : Tovarischestvo nauchnyih izdaniy KMK. 2020. 473 s.

#### Дані про автора

**Предборський Валентин Антонович,**

професор кафедри економічної теорії, Національний авіаційний університет, д.е.н., професор  
e-mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

#### Данные об авторе

**Предборский Валентин Антонович,**

профессор кафедры экономической теории, Нацио-нальный авиационный университет, д.э.н., профессор  
e-mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

#### Data about the author

**Valentin Predborskiy,**

professor of the department economic theory NAU, doctor of economics, professor,  
e-mail: [prvika2015@gmail.com](mailto:prvika2015@gmail.com)

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709276>

КУДРЕНКО Н.В.

БАЙ В.О.

## Доходи і видатки бюджетних установ як об'єкти бухгалтерського обліку

*В статті досліджено теоретичні питання обліку доходів і видатків в державному секторі та їх взаємозв'язок. Доходи як і видатки займають провідне місце в установах, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів, оскільки допомагають визначити ефективність виконання кошторису. В даному дослідженні проведено огляд джерел та принципів фінансування бюджетних установ. Бюджетні установи можуть отримувати кошти не тільки від державного та місцевого бюджету, але й від наданих ними послуг або отримання гуманітарної допомоги та ін. За класифікацією доходи поділяються на доходи загального фонду та доходи спеціального фонду, окрім цього було розглянуто класифікацію доходів за розділами Бюджетного кодексу України. Показано субрахунки, які входять до 7 класу «Доходи» та представлено реєстри, де фіксується вся інформація про надходження. В статті розкрито економічний зміст та особливості формування та обліку видатків бюджету. Відповідно до Бюджетного кодексу України, під видатками слід розуміти кошти, які передбачені законом про державний бюджет на відповідний бюджетний період. В свою чергу видатки класифікуються: за джерелами покриття, за етапами руху бюджетних коштів, за бюджетною класифікацією. З'ясовано відмінність та головні закономірності формування касових і фактичних видатків. Касові видатки та фактичні видатки обліковуються за економічною класифікацією, де всі видатки бюджету зведено в єдину економічну категорію, яка поділяється на економічні, капітальні, нерозподілені видатки. Порівняння фактичних видатків і касових дає можливість виявити порушення фінансової дисципліни, безпідставного, нецільового використання грошових коштів виділених з*

бюджету. Відповідно до наведеного, можемо відмітити, що не можна розмежовувати окремо доходи і видатки бюджетних установ, адже бюджетними установами є ті, що отримують кошти від держави та здійснюють свою діяльність в основному за рахунок бюджетних коштів, окрім цього задовольняють потреби держави.

**Ключові слова:** бюджетна установа, фінансування, доходи, видатки, бюджетне асигнування, загальний фонд, спеціальний фонд.

КУДРЕНКО Н.В.  
БАЙ В.О.

## Доходы и расходы бюджетных учреждений, как объекты бухгалтерского учета

В статье исследованы теоретические вопросы учета доходов и расходов в государственном секторе и их взаимосвязь. Доходы и расходы занимают ведущее место в учреждениях, финансируемых за счет бюджетных средств, поскольку помогают определить эффективность выполнения сметы. В данном исследовании проведен обзор источников и принципов финансирования бюджетных учреждений. Бюджетные учреждения могут получать средства не только от государственного и местного бюджета, но и от предоставляемых ими услуг или получения гуманитарной помощи и др. По классификации доходы делятся на доходы общего фонда и доходы специального фонда, кроме этого были рассмотрены классификации доходов по разделам Бюджетного кодекса Украины. Рассмотрено субсчета, входящих в 7 класс «Доходы» и представлены реестры, где фиксируется вся информация о поступлении. В статье раскрыто экономическое содержание и особенности формирования и учета расходов бюджета. Согласно Бюджетному кодексу Украины, под расходами следует понимать средства, которые предусмотрены законом о государственном бюджете на соответствующий бюджетный период. В свою очередь расходы классифицируются: по источникам покрытия, по этапам движения бюджетных средств, по бюджетной классификации. Выяснено отличие и основные закономерности формирования кассовых и фактических расходов. Кассовые расходы и фактические расходы учитываются по экономической классификации, где все расходы бюджета сведены в единую экономическую категорию, которая делится на экономические, капитальные, нераспределенные расходы. Сравнение фактических расходов и кассовых дает возможность выявить нарушения финансовой дисциплины, безосновательного, нецелевого использования денежных средств, выделенных из бюджета. Согласно приведенному, можем отметить, что нельзя разграничивать отдельно доходы и расходы бюджетных учреждений, ведь бюджетными учреждениями являются те, которые получают средства от государства и осуществляют свою деятельность в основном за счет бюджетных средств, кроме этого удовлетворяют потребности государства.

**Ключевые слова:** бюджетное учреждение, финансирование, доходы, расходы, бюджетное асигнование, общий фонд, специальный фонд.

KUDRENKO N.V.  
BAI V.O.

## Revenues and expenditures of budgetary institutions as objects of accounting

The article examines the theoretical issues of accounting for revenues and expenditures in the public sector and their relationship. Revenues as well as expenditures occupy a leading place in institutions financed from the budget, as they help to determine the effectiveness of the budget. This study reviews the sources and principles of funding for budgetary institutions. Budget institutions can receive funds not only from the state and local budgets, but also from the services they provide or receive humanitarian aid, etc. According to the classification, revenues are divided into revenues of the general fund and revenues of the special fund, in addition, the classification of revenues by sections of the Budget Code of Ukraine was considered. Sub-accounts that are included in the 7th class "Income" are shown and registers are presented, where all information about receipts is recorded. The article reveals the economic content and features of the formation and accounting of budget expenditures.

*According to the Budget Code of Ukraine, expenditures should be understood as funds provided by the law on the state budget for the relevant budget period. In turn, expenditures are classified: by sources of coverage, by stages of movement of budget funds, by budget classification. The difference and main regularities of the formation of cash and actual expenses are clarified. Cash expenditures and actual expenditures are accounted for by economic classification, where all budget expenditures are consolidated into a single economic category, which is divided into economic, capital, undistributed expenditures. Comparison of actual expenditures and cash makes it possible to identify violations of financial discipline, unjustified, misuse of funds allocated from the budget. According to the above, we can note that it is impossible to differentiate separately revenues and expenditures of budgetary institutions, because budgetary institutions are those that receive funds from the state and operate mainly through budget funds, in addition, meet the needs of the state.*

**Key words:** *budgetary institution, financing, incomes, expenses, budgetary allocation, general fund, special fund.*

**Постановка проблеми.** Бухгалтерський облік в бюджетних установах є складним і відповідальним процесом в контролі за наявністю і рухом бюджетних та позабюджетних коштів, формуванням доходів і видатків. Зважаючи на особливу специфіку ведення обліку бюджетних установ, основним завданням дослідження є раціональне використання коштів у фінансово-господарській діяльності бюджетних установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання щодо формування та особливостей обліку доходів видатків бюджетних установ займалися провідні науковці, зокрема: Атамас П.Й., Ф. Ф. Бутинець, Джога Р.Т., Зіміна І. А., Левицька С.В., Маляревський Ю. Д., Рудченко Ю.С., Свірко С.В., Сушко Н.І., Ткаченко Н.М., Чечуліна О.О., Фатеев М. В.

Основною **метою** написання **статті** є дослідити та описати сутність, особливості обліку доходів і видатків бюджетних установ.

**Виклад основного матеріалу.** Основним джерелом фінансування бюджетних установ є бюджетні кошти. Розподіл бюджету на державний та місцевий відбувається виключно відповідно до Бюджетного кодексу та Закону про державний бюджет України. Бюджетним фінансуванням називають виділення коштів з бюджету в розпорядження керівників на здійснення витрат, передбачених бюджетом, однак виділення коштів може здійснюватися на основі планового документа – кошторису доходів і видатків (основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюється повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій

та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень) [1].

Основними принципами бюджетного фінансування є:

- безповоротність;
- суворий контроль за виконанням;
- цільове призначення;
- публічність та прозорість.

Значення поняття доходи в бюджетних установах відрізняються від поняття доходи приватного підприємства. Стосовно терміну «доходи» дослідники по-різному трактують його визначення, однак відповідно до ст.2 п.23 Бюджетного кодексу України (далі БКУ) доходи бюджету – це податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, плату за надання адміністративних послуг, власні надходження бюджетних установ) [1]. Доходи так само, як і бюджет, поділяються на два види: доходи загального фонду та доходи спеціального фонду (рис. 1).

Так-як бюджетні установи не мають власних оборотних активів, то покривають видатки за рахунок бюджетних асигнувань (відповідно до ст.2 п.6 БКУ бюджетне асигнування – це повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження) [1] та надходжень позабюджетних коштів. Саме тому бюджетні установи (організації) є неприбутковими, адже діяльність бюджетних установ передбачена на задоволення потреб суспільства і держави, тобто надання послуг чи виконання робіт безоплатно, наприклад, заклади охорони здоров'я, заклади освіти чи органи законодавчої влади.



**Рисунок 1. Класифікація доходів бюджетної установи**

Відповідно до ст. 9 Бюджетного кодексу України доходи бюджету класифікуються за наступними розділами:

- податкові надходження (податок на прибуток; ввізне та вивізне мито; податок на власність тощо);
- неподаткові надходження (штрафи; фінансові санкції; адміністративні збори тощо);
- доходи від операцій з капіталом (надходження від продажу капіталу; податки на операції з капіталом тощо);
- трансферти (надходження з інших бюджетів; дотації; субвенції тощо) [1].

Основним завданням ведення обліку в бюджетних установах є своєчасне та правильне відображення господарських операцій, тому облік та контроль щодо надходжень доходів є основою функціонування бюджетної установи. Відповідно до Плану рахунків доходи обліковуються на рахунках 7 класу «Доходи», який призначений для обліку та відображення інформації про доходи, які отримані за обмінними та необмінними операціями. Рахунки 7 класу мають такі субрахунки:

701 «Бюджетні асигнування розпорядників бюджетних коштів»:

7011 «Бюджетні асигнування».

702 «Асигнування державних цільових фондів на утримання апарату»:

7021 «Асигнування державних цільових фондів на утримання апарату».

Рахунок 71 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)» має такі субрахунки:

7111 (7121) «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)»;

7131 «Доходи державного бюджету від наданих послуг» (7141 «Доходи місцевого бюджету від наданих послуг»).

Рахунок 72 «Доходи від продажу активів» має такі субрахунки:

7211 (7221) «Дохід від реалізації активів»;

7231 «Доходи державного бюджету від продажу майна» (7241 «Доходи місцевого бюджету від продажу майна»).

Рахунок 73 «Фінансові доходи» має такі субрахунки:

7311 «Фінансові доходи розпорядників бюджетних коштів» (7321 «Фінансові доходи державних цільових фондів»);

7331 «Фінансові доходи державного бюджету» (7341 «Фінансові доходи місцевого бюджету»).

Рахунок 74 «Інші доходи за обмінними операціями» має такі субрахунки:

7411 (7421) «Інші доходи за обмінними операціями»;

7431 (7441) «Інші доходи за обмінними операціями».

Рахунок 75 «Доходи за необмінними операціями» має такі субрахунки:

7511 «Доходи за необмінними операціями»;

7521 «Надходження єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;

7522 «Трансферти»;

7523 «Інші надходження»;

7531 (7541) «Податкові надходження»;

7532 (7542) «Неподаткові надходження»;

7533 (7543) «Трансферти»;

7534 (7544) «Інші доходи за необмінними операціями».

Рахунок 76 «Умовні доходи» має такі субрахунки:

7631 «Надходження до державного бюджету від повернення бюджетних кредитів» (7641 «Надходження до місцевих бюджетів від повернення бюджетних кредитів»);

7632 «Надходження до державного бюджету від операцій з фінансування» (7642 «Надходження до місцевих бюджетів від операцій з фінансування»).

За кредитом рахунків 7го класу відображають отримання бюджетних асигнувань, а за дебетом відображається зменшення бюджетних асигнувань (див. табл. 1).

Окрім коштів з загального фонду, бюджетні установи можуть отримувати кошти з спеціального фонду. Бюджетні установи отримують власні кошти від виконання доповнюваної функції щодо бюджетних асигнувань. Облікові реєстри, де фіксується інформація щодо власних доходів бюджетних установ, наступні:

- меморіальний ордер № 4 — накопичувальна відомість за розрахунками з іншими дебіторами;
- меморіальний ордер № 6 — накопичувальна відомість за розрахунками з іншими кредиторами;
- меморіальний ордер № 15 — зведена накопичувальна відомість за розрахунками з батьками на утримання дітей;
- меморіальний ордер № 14 — накопичувальна відомість нарахування доходів спеціального фонду бюджетних установ.

Не менш важливим в дослідженні облікових процесів бюджетних установ є видатки, адже при наданні бюджетними установами послуг виникають видатки, які за економічним змістом відрізняються від суб'єктів підприємницької діяльності. Саме облік видатків виокремлює облікову систему бюджетних установ від інших. Існують різні дефініції терміну «видатки».

Коректність ведення обліку доходів і видатків бюджету забезпечує єдність системи бюджетного обліку. Видатки в бухгалтерському обліку є своєрідними, оскільки поділяються на фактичні та касові. Такий поділ відбувається, тому що видатки на утримання бюджетних установ не завжди відповідають видаткам самих установ.

Видатки бюджетних установ можна класифікувати за джерелами покриття, за етапами руху бюджетних установ, за бюджетною класифікацією (рис. 2).

Косовими видатками є суми отримані чи перераховані установою з рахунків Державної казначейської служби для їх використання згідно з кошторисом, тобто це не є видачою грошей з каси, а касове виконання бюджету, наприклад: отримання готівки в касу на виплату заробітної плати, перерахування коштів на матеріали, обладнання, у фонди на соціальні заходи. Облік касових видатків ведеться за економічною класифікацією, первинні документи вказують цільове призначення видатків (код). Економічна класифікація, затверджена наказом Міністерством фінансів України від 14.01.2011р. зі внесеними змінами від 06.11.2015р. №996, деталізує використання коштів та забезпечує єдиний підхід до всіх учасників бюджетного процесу.

Фактичними видатками є дійсні видатки бюджетних установ, які оформлюються відповідними документами та здійснені за рахунок бюджету у процесі виконання кошторису, наприклад: нарахована заробітна плата, видатки на відрядження

**Таблиця 1. Облік операцій за доходами державного бюджету**

Зміст	Д-т	К-т
Надходження доходів державного бюджету	2333 ;4234	713; 723; 733; 743; 753
Повернення помилково або надміру зарахованих до державного бюджету платежів та відшкодування податку на додану вартість платникам у разі достатності поточних надходжень за день	713; 723; 733; 743; 753	2333; 4234
Проведення операцій із закриття рахунків: на суму доходів державного бюджету	713; 723; 733; 743; 753; 763	5531

**Таблиця 2. Визначення терміну видатків у різних джерелах**

Джерело	Визначення видатків
Бюджетний кодекс (БКУ) ст.2 п.13	Видатки – кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом [1].
Джога Р.Т.	Видатки – державні платежі, які не підлягають поверненню, а тобто не створюють і не компенсують фінансові вимоги і поділяються на відплатні (обмінюються на товари чи послуги) і не відплатні (односторонні) [2].
Атамас П.Й.	Видатки – сума коштів, витрачених бюджетними установами в процесі господарської діяльності в межах сум, установлених кошторисом [2].



**Рисунок 2. Класифікація видатків бюджетної установи**

**Таблиця 3. Основні види касових і фактичних видатків бюджетних установ**

Коди видатків	Касові видатки	Фактичні видатки
2110	Отримано кошти в касу установи для виплати заробітної плати	Нараховано заробітну плату
2120	Перераховано єдиний соціальний внесок до Пенсійного фонду	Нараховано єдиний соціальний внесок
2210	Перераховано кошти за предмети ,матеріали та обладнання	Списано предмети, матеріали та обладнання
2220	Перераховано кошти постачальникам за медикаменти та перев'язувальні засоби	Списано витрачені медикаменти і перев'язувальні засоби
2230	Перераховано кошти постачальникам за продукти харчування	Списано витрачені продукти харчування
2250	Видано кошти з каси під звіт на відрядження	Списано на видатки суму витрат на відрядження згідно затвердженого звіту
2273	Перераховано кошти за використану електроенергію	Списано на видатки вартість використаної електроенергії

та ін. Фактичні видатки також ведуться за економічною класифікацією, що дозволяє контролювати державі виконання кошторису доходів і видатків, за доцільністю використання грошових коштів.

Касові та фактичні видатки не збігаються в часі, адже по-різному відображають бухгалтерські операції: для касових – це касовий метод, де запис доходів і видатків здійснюється в момент отримання коштів, незалежно від періоду; для фактичних – це метод нарахування, де запис доходів і видатків в момент їх нарахування, а не виплати коштів.

Порядок обліку касових і фактичних видатків регулюється «Планом рахунків бухгалтерського обліку у державному секторі» та «Порядком застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку державного сектора».

Відповідно до плану рахунків видатки ведуться на рахунках 8 класу «Витрати». Рахунки 8 класу призначені для відображення інформації за обмінними та необмінними операціями. Облік витрат ведеться на таких субрахунках: 8011, 8111 «Витрати на оплату праці», 8012, 8112 «Відрахування на соціальні заходи», 8013, 8113 «Матеріальні витрати», 8014, 8114 «Амортизація», 8115 «Інші витрати», 82 «Витрати з продажу активів», 83 «Фінансові витрати», 8411 «Інші витрати за елементами».

**Висновок**

Відображення облікових процесів та раціональне цільове використання виділених коштів з бюджетів різних рівнів в сфері державного фінансування

є вкрай важливим та складним. За результатами дослідження можемо відмітити, що облік доходів і видатків бюджетних установ взаємопов'язаний між собою та потребує забезпечення своєчасного, повного та точного відображення доходів і витрат, всіх господарських операцій, у первинних документах, облікових регістрах, звітності,

#### Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
2. Кравченко О.В. Доходи і видатки бюджетних установ у вітчизняній та обліковій практиці // О.В. Кравченко / – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/>
3. Яровенко Т.С., Новицька Н.С Основні підходи щодо визначення поняття «Видатки» та «Витрати» у бюджетних установах // Т.С. Яровенко, Н.С. Новицька // – наук. журанал – м. Дніпро – 2017, с.53.
4. Гладир І.Ю., Заросило А.П. Особливості управлінського обліку доходів і видатків в бюджетних установах // І.Ю. Гладир, А.П. Заросило // Збірник доповідей 87-ї студент. конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти» – м.Київ–2020, с.280.
5. Петрова Л.С., Міняйлик В.В. Особливості бухгалтерського обліку доходів і видатків у бюджетних установах та основні напрямки його вдосконалення // Л.С. Петрова, В.В. Міняйлик // VII Міжнародна науково–практ. інтернет –конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті» –м.Одеса – 2016.

#### References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: zakon.rada.gov.ua.
2. Kravchenko O.V. Dokhody i vydatky biudzhetnykh ustanov u vitchyznianiі ta oblikovii praktytsi // O.V. Kravchenko / – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://ven.ztu.edu.ua/>

3. Yarovenko T.S., Novytska N.S Osnovni pidkhody shchodo vyznachennia poniattia «Vydatky» ta «Vytraty» u biudzhetnykh ustanovakh // T.S. Yarovenko, N.S. Novytska // – nauk. zhurnal – m. Dnipro – 2017, s.53.

4. Hladyr I.Yu., Zarosylo A.P. Osoblyvosti upravlyns'koho obliku dokhodiv i vydatkiv v biudzhetnykh ustanovakh // I.Yu. Hladyr, A.P. Zarosylo // Zbirnyk dopovidei 87-i student. konferentsii «Innovatsiina Ukraina: kreatyvni idei ta proekty» – m.Kyiv–2020, s.280.

5. Petrova L.S., Miniailyk V.V. Osoblyvosti bukhhalter'skoho obliku dokhodiv i vydatkiv u biudzhetnykh ustanovakh ta osnovni napriamky yoho vdoskonalennia // L.S. Petrova, V.V. Miniailyk // VII Mizhnarodna naukovoprakt. internet –konferentsiia «Problemy rynku ta rozvytku rehioniv Ukrainy v XXI stolitti» –m.Odesa – 2016.

#### Дані про авторів

**Кудренко Наталія Володимирівна,**

к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій

**Бай Вікторія Олегівна,**

студентка, Національний університет харчових технологій

#### Данные об авторах

**Кудренко Наталья Владимировна,**

к. э. н., доцент кафедры учета и аудита, Национальный университет пищевых технологий

**Бай Виктория Олеговна,**

студентка, Национальный университет пищевых технологий

#### Data about the authors

**Nataliia Kudrenko,**

Candidate of economic sciences, Associate Professor of Department of Accounting and Auditing, National university of food technologies

**Viktorii Bai,**

Student National university of food technologies

## Аналіз програм кредитування України з боку МВФ

Сучасні міжнародні валютні відносини дуже нестабільні, ситуації, що виникають на валютних ринках відрізняються великим ризиком і невизначеністю для учасників валютних операцій. Все це примушує багато країн брати участь в координації економічної політики в цій області. Цю координацію на практиці здійснюють такі органи, як Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції і розвитку. Однак, вплив міжнародного кредитування на економіку країни не завжди є однозначним, особливо в контексті отримання Україною чергового кредиту від МВФ. Необхідність визначення можливих переваг та ризиків для економіки України внаслідок зовнішніх запозичень фінансових ресурсів й обумовлює актуальність теми дослідження. В статті проаналізовано етапи співробітництва МВФ з Україною, сформульовано шляхи покращення співпраці України з МВФ, сформульовано шляхи вдосконалення механізму взаємовідносин України з МВФ.

**Ключові слова:** Міжнародний валютний фонд, фінансова криза, позика, кредит, золотовалютні резерви, дефіцит, зовнішній борг, транш.

ЄВЕНКО Т.І.

## Анализ программ кредитования Украины со стороны МВФ

Современные международные валютные отношения очень нестабильны, ситуации, возникающие на валютных рынках отличаются большим риском и неопределенностью для участников валютных операций. Все это заставляет многие страны участвовать в координации экономической политики в этой области. Эту координацию на практике осуществляют такие органы, как Международный валютный фонд, Международный банк реконструкции и развития. Однако, влияние международного кредитования на экономику страны не всегда является однозначным, особенно в контексте получения Украиной очередного кредита от МВФ. Необходимость определения возможных преимуществ и рисков для экономики Украины в результате внешних заимствований финансовых ресурсов и обуславливает актуальность темы исследования. В статье проанализированы этапы сотрудничества МВФ с Украиной, сформулированы пути улучшения сотрудничества Украины с МВФ, сформулированы пути совершенствования механизма взаимоотношений Украины с МВФ.

**Ключевые слова:** Международный валютный фонд, финансовый кризис, заем, кредит, золотовалютные резервы, дефицит, внешний долг, транш.

YEVENKO T.I.

## Analysis of IMF lending programs for Ukraine

Modern international monetary relations are very unstable, the situations that arise in foreign exchange markets are characterized by high risk and uncertainty for participants in foreign exchange transactions. All this forces many countries to participate in the coordination of economic policy in this area. In practice, this coordination is carried out by such bodies as the International Monetary Fund and the International Bank for Reconstruction and Development. However, the impact of international lending on the country's economy is not always unambiguous, especially in the context of Ukraine receiving another loan from the IMF. The need to identify possible benefits and risks for the economy of Ukraine due to external borrowing of financial resources and determines the relevance of the research topic. The article analyzes the stages of the IMF's cooperation with Ukraine, formulates ways to improve Ukraine's cooperation with the IMF, and formulates ways to improve the mechanism of Ukraine's relations with the IMF.

**Key words:** International Monetary Fund, financial crisis, loan, credit, gold and foreign exchange reserves, deficit, foreign debt, installment.

**Постановка проблеми.** Україна є державною, яка прагне проявляти себе на світовій арені, але попри економічну кризу вимушена сконцентрувати зусилля на її подоланні, неоднозначне питання доцільності та коректності впровадження

співробітництва з такою міжнародно-фінансовою організацією як МВФ є досить актуальним.

Водночас необхідно зазначити, що, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених діяльності Фонду, стратегія співробітництва Украї-

ни з МВФ не є достатньо дослідженою й потребує подальшого вивчення та опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед авторів, які досліджують питання діяльності міжнародних фінансових та валютно-кредитних організацій, зокрема в країнах, що проходять етап постсоціалістичної трансформації, варто відзначити роботи вчених Р. Бетсма, А. Брадсма, Ч. Грея, Т. Едісона, С. Фішера, У. Вайсенбургера, Ф. Вінченца, Р. Кемпбелла та ін. Серед учених-економістів Росії великий вклад у вивчення даного напрямку зробили О. Алмазова, Г. Анулова, С. Архіпова, В. Кузнецова, Г. Трофімова, І. Труніна, А. Шадріна. Проблеми світових валютно-фінансових відносин знайшли відображення також в роботах українських дослідників-економістів таких як В. Андрийчук, О. Білорус, І. Майборода, О. Мозговий, А. Рум'янцев, В. Сіденко, В. Степаненко.

**Мета статті.** Сформулювати механізм взаємовідносин України з МВФ на основі аналізу факторів впливу діяльності Міжнародного валютного фонду на розвиток національної економіки України та запропонувати шляхи його вдосконалення через поліпшення співпраці нашої держави зі вказаною міжнародною інституцією.

**Вклад основного матеріалу.** З 1994 року по 2019 рік відносини МВФ з Україною будувалися за трьома основними механізмами кредитування:

1. Системна трансформаційна позика (Systemic Transformation Facility – STF).
2. Домовленості про резервні кредити стенд-бай (Stand-by Arrangements – SBA). Угоди про кредити стенд-бай укладаються строком до 18

місяців і навіть до 3 років у зв'язку зі збільшенням дефіцитів платіжних балансів.

3. Механізм розширеного кредитування (Extended Fund Facility – EFF), який призначений для надання кредитів на три роки, за необхідністю – до чотирьох і в більших розмірах відносно квот, ніж у межах звичайних кредитних часток.

Головним призначенням кредитів стенд-бай і механізмів розширеного кредитування є сприяння країнам-членам МВФ у реалізації макроекономічних стабілізаційних програм або структурних реформ [2].

У співпраці з Міжнародним валютним фондом у межах програм кредитування можна виокремити сім періодів.

1994–1995 роки: Україна співпрацювала з МВФ по програмі системної трансформаційної позики на суму 498,7 млн. СПЗ (763.1 млн. дол. США.), метою якої була підтримка платіжного балансу України.

1995–1998 роки: В рамках трьох річних програм Stand by Україна отримала від МВФ кредити на загальну суму 1318,2 млн. СПЗ. (1 935 млн. дол. США.) Головною метою цих кредитів була підтримка курсу національної валюти і фінансування дефіциту платіжного балансу України.

1998–2002 роки: Україна співпрацює з Фондом в рамках Програми розширеного фінансування (EFF–Extended Fund Facility), яка передбачала надання кредиту обсягом 2,6 млрд. дол. США. У рамках цієї Програми EFF Україна отримала 1.193,0 млн. СПЗ (1.591,0 млн. дол. США.), які були спрямовані на поповнення валютних резервів Національного банку України.

**Таблиця 1. Облік операцій за доходами державного бюджету**

№	Період	Програма фінансування	Сума кредиту
1	1994–1995	Системна трансформаційна позика	0,76 млрд. дол.
2	1995–1998	Три річні програми «Stand-by»	1,93 млрд. дол.
3	1998–2002	Програма розширеного фінансування EFF	1,59 млрд. дол.
4	2002–2008	Попереджувальний «Stand-by»	0,61 млрд. дол.
5	2008–2014	Програма співробітництва «Stand-by» від 05 листопада 2008 року	16,4 млрд. дол.
		Нова спільна з МВФ програма «Stand-by»	17,1 млрд. дол.
6	2014–2016	Квітень 2014 р. нова дворічна програма кредитування «Stand-by»	17,1 млрд. дол.
		Березень 2015 р. Механізм розширеного кредитування FFF	17,5 млрд. дол.
7	2016–2018	Вересень 2016 р. Механізм розширеного фінансування EFF	1 млрд. дол.
		Квітень 2017 р. Механізм розширеного фінансування EFF	1 млрд. дол.
8	2018–2020	Грудень 2018 р. нова програми «Stand-by» розрахована на 14 місяців	3,9 млрд. дол.
9	2020–2023	Програма у форматі розширеного фінансування (EFF), розрахована на 3 роки	~5–10 млрд. дол.

2002–2008 роки: Наприкінці 2002 року Кабінет Міністрів України прийняв рішення, що подальший формат співробітництва України з МВФ передбачатиме співпрацю, на безкредитній основі, в рамках річної програми «попереджувальний стенд-бай», яка 29 березня 2004 року була затверджена Радою Директорів МВФ і надавала теоретичну можливість надання нових кредитів МВФ і яка надавало можливість отримати від МВФ зарезервованій кредит у сумі, еквівалентній 411,6 млн. СПЗ (30% квоти України), у випадку погіршення ситуації з платіжним балансом або валютними резервами країни. Проте, враховуючи незабезпечення виконання умов програми проведення перегляду програми і практичне її відновлення у період дії програми, тобто до кінця березня 2005 року, стало неможливим [3].

2008–2014 роки: У зв'язку з розгортанням повномасштабної кризи на світових фінансових ринках та їх впливу на економіку України, наша країна подала заявку на отримання нової програми співробітництва Stand by, і 5 листопада 2008 року Рада директорів МВФ ухвалила надання дворічної програми загальним обсягом в 802% від квоти України в МВФ, або 11 млрд. СПЗ (приблизно 16,4 млрд. дол. США). 3 млрд. СПЗ були в терміновому порядку зараховані до золотовалютних резервів Національного банку України.

В рамках цієї програми «Стенд-бай» Україна отримала три транші загальним обсягом 7 млрд. СПЗ (10,6 млрд. дол. США). Частина другого траншу у розмірі 1,5 млрд. доларів США та третій транш у повному обсязі були спрямовані безпосередньо до Державного бюджету України. 28 липня 2010 року Україна ухвалила нову спільну з МВФ програму «Стенд-бай» на загальну суму 10 млрд. СПЗ (15,1 млрд. дол. США), строком на 2,5 роки, скасувавши Угоду «Стенд-бай», затверджену в листопаді 2008 року (у тому числі усі транші, що ще залишилися відповідно до тієї Угоди).

В рамках цієї програми Україна отримала два транші допомоги, перший обсягом 1 250 млрд. СПЗ (1,89 млрд. дол. США, з яких до бюджету було направлено 1,022 млрд. дол. США); другий обсягом 1 млрд. СПЗ (близько 1,5 млрд. дол. США). Із загального обсягу коштів отриманих за цією Програмою 2 млрд. дол. США надійшло на підтримку державного бюджету. Надання подальших траншів не відбулося через невиконання Урядом України умов програми співробітництва з МВФ [7].

2014–2016 роки: 30 квітня 2014 року, –після завершення Революції гідності та приходу до влади в Україні нового Уряду та виконання попередніх умов, МВФ ухвалив надання Україні нової позики Stand-by обсягом 16,5 млрд. дол. США (10,976 млрд. СПЗ). В рамках цієї програми Україна отримала два транші обсягом 3,1 млрд. дол. США (2,058 млрд. СПЗ) та 1,3 млрд. дол. США (914,7 млн. СПЗ), але влітку 2014 року макроекономічні показники, закладені у програму, було значно відкореговано через розгортання в Україні масштабної економічної кризи на фоні російської агресії на сході країни.

З огляду на це, на запит українського Уряду, вже 11 березня 2015 року МВФ ухвалив заміну програми Stand-by на нову, чотирирічну програму «Механізм Розширеного Фінансування» (Extended Fund Facility). Перший транш обсягом 5 млрд. дол. США за новою програмою було отримано одразу після її ухвалення. Надання другого траншу обсягом 1,7 млрд. дол. США (що було повністю спрямовано на поповнення резервів Національного банку) було ухвалено Радою директорів МВФ 31 липня 2015 року. Після довгої перерви, 14 вересня 2016 року Радою Директорів МВФ було затверджено другий перегляд спільної з МВФ програми EFF.

2016–2018 роки: відповідно до цього рішення було виділено третій за Програмою транш у розмірі 716,1 млн. СПЗ (1 млрд. дол. США) та 16 вересня кошти були спрямовані на поповнення резервів НБУ 3 квітня 2017 року Радою Директорів МВФ було затверджено третій перегляд спільної з МВФ Програми «EFF».

Відповідно до цього рішення Україні було виділено четвертий за Програмою транш у розмірі 734,05 млн. СПЗ (близько 1 млрд. дол. США), який 5 квітня було спрямовано на поповнення резервів НБУ.

Незважаючи на при зупинку надання траншу, як вже зазначалося, фонд планує продовжити співпрацю з Україною. У 2018 рік було отримано три транші на суму 4,5 млрд. дол. США. Більше того, керівник місії МВФ Крістін Лагард в одному із інтерв'ю відзначила про виконання країною 80% вимог і деякі успіхи в грошовій системі [6].

2018–2020 роки: на період 2019 року було заплановано ще два транші загальною сумою 3,9 млрд. дол. США. Перший транш у розмірі 1,4 млрд. дол. США Україна отримала відразу після підписання угоди.

Загалом, в рамках співробітництва з МВФ Україна отримала 21 410,76 млн. СПЗ (еквівалент 31 514,61 млн. дол. США).

2020–2023 роки: кінці 2019 року планувалося підписання нової програми у форматі розширеного фінансування (EFF), яка буде розрахована на 3 роки, але точної суми кредиту ще не було опубліковано. За даними Нацбанку, наступна програма довгострокового кредитування буде укладена на суми від 5 до 10 млрд. дол. Перший транш нової програми МВФ мав надійти до кінця 2019 року. Національний банк очікував, що він близько 2 млрд дол.

Як будь-яке явище в цьому світі, кредитування від МВФ має свої як позитивні так і негативні сторони. Серед позитивного впливу МВФ на Україну можна виділити наступні пункти:

- За кожен подальший транш Україна має виконати певні умови для його отримання, серед яких є і реформування. Отже, кредити МВФ стимулюють реформування в Україні. Яка якість проведення цих реформ це уже інше питання.
- За активного залучення коштів МВФ НБУ мав змогу сформувати золотовалютні резерви.
- Щороку на основі даних, які Україна зобов'язалась надавати після підписання угоди про членство в МВФ, проводиться аналіз стану економіки України.
- Під впливом МВФ набули чинності антикорупційні закони та розпочало свою діяльність Антикорупційне бюро. Що свідчить про перші позитивні зрушення в боротьбі з корупцією в країні.
- Була модернізована фіскальна політика.
- Під впливом МВФ НБУ почав активно контролювати діяльність комерційних банків, проводити регулярні обстеження.

### Висновки

Проведене дослідження фінансово-кредитної діяльності дає змогу зрозуміти, що така діяльність МВФ проводиться на основі розробленої системи спеціальних програм. Перевага кредитів МВФ – низька процентна ставка. Реальна процентна ставка за кредитом МВФ завжди є нижчою від середньої ринкової і оцінюється Офісом незалежної оцінки МВФ. Дослідивши, фінансово-кредитну діяльність МВФ можна сказати, в наявності є гнучка система фінансових інструментів для надання країнам-членам фінансової допомоги відповідно до їх потреб.

До позитивних сторін співпраці з МВФ варто віднести такі:

- зниження інфляції;
- зменшення ризиків у банківському секторі;
- стабілізація і підтримка валютного курсу;
- внутрішня і зовнішня стабільність;
- підтримка національної валюти на певному стабільному рівні;
- покриття дефіциту бюджету.

Співробітництво України з МВФ, в залежності від програм кредитування Фондом цільового призначення, що відповідали ступеню реформування економіки України та вирішення нагальних проблем у її валютно-фінансовому секторі можна відмітити в ньому сім самостійних етапів. За весь час співпраці з МВФ Україна, загалом, отримала близько 30 млрд. дол. допомоги. Проаналізувавши основні етапи та результати співпраці МВФ з Україною, слід дійти висновку, що у їх відносинах виникали негаразди здебільшого через безвідповідальні дії українського уряду, а інколи і через помилкову позицію МВФ. Кредитні програми МВФ для України неодноразово призупинялися, що значною мірою заважало проводити комплексне планування економічного розвитку. Недоліком у діяльності Фонду є те, що його вимоги при наданні кредитів щодо реформування економіки і проведення урядом України валютно-фінансової політики не завжди давали позитивні результати.

Підбиваючи підсумки можна стверджувати, що співпраця МВФ з Україною дала поштовх реформуванню в Україні, однак постійно зростаючий борг України, викликаний кредитуванням МВФ, не підкріплюється значними досягненнями в економіці, адже кошти взяті в кредит переважно спрямовуються на організаційні реформи, а не на розвиток ключових галузей економіки.

Тому основною ціллю уряду має стати відновлення співробітництва з МВФ, а зміна економічної політики, яка б дійсно привела до стабілізації, вирівняння торгового і платіжного балансу, до зменшення зовнішній боргів. Потрібно розуміти, що кредити ніколи не можуть бути засобом для виходу із кризи – це лише відтягування часу до дефолту.

Так як ми очікуємо новий транш, то продовження співпраці з МВФ має стати гарантією проведення структурних реформ в українській економіці, які вже потроху почали впроваджуватися.

### Список використаних джерел

1. Державний борг України. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/debtgov>.

2. Ж. К. Нестеренко, Є. В. Шелемех Співробітництво України з МВФ: стан та перспективи / Ж.К. Нестеренко, Є.В. Шелемех // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

3. Історія співробітництва України та МВФ. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mvf>.

4. Офіційний сайт Міжнародного Валютного Фонду. URL: <https://www.imf.org> – Процедура прийняття рішень в МВФ.

5. Офіційний сайт Міжнародного Валютного Фонду. URL:<https://www.imf.org> – Ukraine: Financial Position in the Fund as of October 31, 2018.

6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

7. Полагин Д.Д., Марущак І.В. Вплив кредитів МВФ на грошову систему України / Д.Д. Полагин, І.В. Марущак // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2018. – №5(57). – С. 749. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5_57).

8. Україна та МВФ: історія співпраці // Політико-економічний веб-журнал «AlterEGO». – 2011. – № 4. – С. 14–17.

#### References

1. Derzhavnyy borh Ukrayiny. URL:<http://index.minfin.com.ua/index/debtgov>.

2. Zh. K. Nesterenko, Ye. V. Shelemekh Spivrobitnytstvo Ukrayiny z MVF: stan ta perspektyvy / Zh.K. Nesterenko, Ye.V. Shelemekh // Elektronne naukove fakhove vydannya «Efektyvna ekonomika». – 2015. – #12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

3. Istoryia spivrobitnytstva Ukrayiny ta MVF. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mvf>.

4. Ofitsiynny sayt Mizhnarodnoho Valyutnoho Fondu. URL: <https://www.imf.org> – Protsedura pryynyattya rishen'v MVF.

5. Ofitsiynny sayt Mizhnarodnoho Valyutnoho Fondu. URL:<https://www.imf.org> – Ukraine: Financial Position in the Fund as of October 31, 2018.

6. Ofitsiynny sayt Ministerstva finansiv Ukrayiny. URL: <http://www.minfin.gov.ua>

7. Polahyn D.D., Marushchak I.V. Vplyv kredytiv MVF na hroshovu systemu Ukrayiny / D.D. Polahyn, I.V. Marushchak // Naukovyy zhurnal «Molodyy vchenyy». – 2018. – #5(57). – S. 749. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5_57).

8. Ukrayina ta MVF: istoriya spivpratsi // Polityko-ekonomichnyy veb-zhurnal «AlterEGO». – 2011. – # 4. – S. 14–17.

#### Дані про автора

**Євченко Тетяна Іванівна,**

к.е.н., старший викладач кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України

e-mail: [tatevenko@mail.ru](mailto:tatevenko@mail.ru)

#### Данные об авторе

**Євченко Татьяна Ивановна,**

к.э.н., старший преподаватель кафедры финансов, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

e-mail: [tatevenko@mail.ru](mailto:tatevenko@mail.ru)

#### Data about the author

**Tetyana Yevenko,**

candidate of economic sciences, senior teacher of department of finances, National university of Life and Environmental sciences of Ukraine

e-mail: [tatevenko@mail.ru](mailto:tatevenko@mail.ru)

УДК 339.9

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709345>

ШЕВЧУК В.І.

## Гібридні економічні війни. Конфліктна модель, її розвиток і використання в міжнародній торгівельній політиці

**Предмет дослідження** – конфліктна модель міжнародної торгівельно-економічної політики держави в умовах гібридних економічних воєн.

**Метою** написання **статті** є огляд (демонстрація) розробленої конфліктної моделі торгівельної політики, та вибір варіантів стратегічної поведінки держав в міжнародних торгівельних конфліктах в умовах глобальних економічних та гібридних воєн.

**Методологія проведення роботи** – використано метод моделювання та теорії ігор для розробки конфліктної моделі торгівельної політики держави; метод аналізу варіантів стратегічної по-

ведінки держави та її торгівельно–економічної політики.

**Результати дослідження.** Запропонована модель конфлікту і формування стратегій торгівельної політики, яка пояснює внутрішню логіку вироблення стратегічної поведінки і розробки торгівельної політики; визначено та проаналізовано варіанти стратегічної торгівельної політики держави в умовах гібридних економічних воєн.

**Галузь застосування результатів** – економічна галузь: управління національною економікою, міжнародна торгівля, міжнародні економічні відносини. Результати дослідження дозволять відпрацювати рекомендації щодо розробки і визначення національної стратегії торгівельно–економічної політики в умовах гібридних економічних воєн. Глобальна перспектива зростання кількості торгівельних та економічних воєн між розвиненими державами робить актуальною розробку власної стратегії торгівельно–економічної політики.

**Висновки.** Сучасні економічні війни стають основною ознакою міжнародних відносин. У поєднанні з іншими незбройними засобами боротьби, економічні війни спрямовані на отримання економічних і політичних переваг, додаткового прибутку, захоплення ресурсів, ринків збуту для товарів власного виробництва, знищення конкурентів, можливі маніпуляції суспільною свідомістю, спроможність суттєво впливати на досягнення політичних цілей у міждержавних конфліктах через проникнення в економічну сферу відповідної держави, посилення у подальшому власного економічного впливу та встановлення контролю над її внутрішньою і зовнішньою політикою.

Міжнародна торгівля сприяє розвитку економіки тоді, коли держава застосовує правильну стратегію поєднання політики протекціонізму і «вільної торгівлі», постійно адаптує її і діючи відповідно до торговельних стратегій держав–опонентів.

Сучасні розвинені держави на етапі становлення в різному поєднанні вдавалися до протекціонізму, субсидування і адміністративного регулювання з метою розвитку національної економіки, а не застосовували принципи вільної торгівлі, які вони рекомендують слаборозвиненим державам, не бажаючи створювати собі конкурентів.

**Ключові слова:** гібридні економічні війни, міжнародна торгівельна політика, модель торгівельного конфлікту, стратегії торгівельної політики.

ШЕВЧУК В.І.

## **Гибридные экономические войны. Конфликтная модель, ее развитие и использование в международной торговой политике**

**Предмет исследования** – конфликтная модель международной торгово–экономической политики государства в условиях гибридных экономических войн.

**Целью** написания *статьи* является обзор (демонстрация) разработанной конфликтной модели торговой политики, и выбор вариантов стратегического поведения государств в международных торговых конфликтах в условиях глобальных экономических и гибридных войн.

**Методология проведения работы** – использован метод моделирования и теории игр для разработки конфликтной модели торговой политики государства; метод анализа вариантов стратегического поведения государства и его торгово–экономической политики.

**Результаты исследования.** Предложенная модель конфликта и формирования стратегий торговой политики объясняет внутреннюю логику выработки стратегического поведения и разработки торговой политики; определены и проанализированы варианты стратегической торговой политики государства в условиях гибридных экономических войн.

**Область применения результатов** – экономическая отрасль: управление национальной экономикой, международная торговля, международные экономические отношения. Результаты исследования позволят дать рекомендации для разработки и определения национальной торгово–экономической политики в условиях гибридных экономических войн. Глобальная перспектива

роста количества торговых и экономических войн между развитыми государствами делает актуальной разработку собственной стратегии торгово–экономической политики.

**Выводы.** Современные экономические войны становятся основным признаком международных отношений. В сочетании с другими невооруженными средствами борьбы, экономические войны направлены на получение экономических и политических преимуществ, дополнительной прибыли, захват ресурсов, рынков сбыта для товаров собственного производства, уничтожение конкурентов, возможные манипуляции общественным сознанием, способность существенно влиять на достижение политических целей в межгосударственных конфликтах через проникновение в экономическую сферу соответствующего государства, усиления в дальнейшем собственного экономического влияния и установления контроля над его внутренней и внешней политикой.

Международная торговля способствует развитию экономики тогда, когда государство применяет правильную стратегию – сочетание политики протекционизма и «свободной торговли», постоянно адаптируясь и действуя в соответствии с торговыми стратегиями государств–оппонентов.

Современные развитые страны на этапе становления в различном сочетании использовали протекционизм, субсидирование и административное регулирование с целью развития национальной экономики, а не применяли те принципы свободной торговли, которые они рекомендуют слаборазвитым государствам, не желая создавать конкурентов.

**Ключевые слова:** гибридные экономические войны, международная торговая политика, модель торгового конфликта, стратегии торговой политики.

SHEVCHUK V.I.

## Hybrid economic wars. Conflict model, its development and use in international trade policy

**The subject of research** is the conflict model of the international trade and economic policy of the state in the conditions of hybrid economic wars.

**The aim of the article** is to review (demonstrate) the developed conflict model of trade policy, and the choice of options for strategic behavior of states in international trade conflicts in the context of global economic and hybrid wars.

**Research methodology** – the method of modeling and game theory is used to develop a conflict model of state trade policy; method of analysis of options for strategic behavior of the state and its trade and economic policy.

**Results of research.** The model of the conflict and formation of strategies of trade policy which explains internal logic of development of strategic behavior and development of trade policy is offered; the variants of the strategic trade policy of the state in the conditions of hybrid economic wars are defined and analyzed.

**Application of results** – economic sector: management of the national economy, international trade, international economic relations. The results of the study will allow to develop recommendations for the development and definition of a national strategy for trade and economic policy in the context of hybrid economic wars. The global perspective of increasing the number of trade and economic wars between developed countries makes it important to develop its own strategy of trade and economic policy.

**Conclusions.** Modern economic wars are becoming a major feature of international relations. In combination with other unarmed means of struggle, economic wars are aimed at obtaining economic and political advantages, additional profits, resource grab, markets for goods of their own production, the destruction of competitors, the ability to manipulate public consciousness, the ability to significantly influence the achievement of political goals in interstate conflicts through penetration into the economic sphere of the state, further strengthening its own economic influence and establishing control over its domestic and foreign policy.

International trade contributes to the development of the economy when the state applies the right strategy to combine the policy of protectionism and "free trade", constantly adapting and acting in

*accordance with the trade strategies of opposing states.*

*Modern developed countries at the stage of formation in different combinations resorted to protectionism, subsidies and administrative regulation in order to develop the national economy, and did not apply the principles of free trade, which they recommend to underdeveloped countries, not wanting to create competitors.*

**Key words:** *hybrid economic wars, international trade policy, model of trade conflict, trade policy strategies.*

**Актуальність проблеми.** В сучасному світі міжнародних конфліктів, економічної і торгівельної експансії, гібридних воєн проблема виживання і розвитку вітчизняної економіки є актуальною для кожної країни. Головне геополітичне питання, яке постало перед кожною державою, – чи спроможна вона конкурувати з провідними країнами чи буде економічно залежною. Розуміння суті і економічних причин всіх воєн (в тому числі і торговельних), суті міжнародної політики (експансії – розширення зони впливу, контролю, конкурентної боротьби між державами і блоками держав) дає можливість розробити власну модель стратегічної торговельної поведінки та політики держави в умовах геополітичних викликів та гібридних воєн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя дослідження торговельних воєн закладено в працях: Т. Гоббса, К. фон Клаузевіца, Сунь-цзи, Гуй Гу-цзи, Н. Макіавеллі, В. Черчіля, Ф. Ліста, багатьох інших. Серед сучасних дослідників окремих аспектів економічної торговельної політики, економічних та торговельних воєн, слід відзначити: П. Кругмана, М. Портера, Т. Шеллінга, А. Мазаракі, С. Гантінгтона, Р. Акселрода, Дж. Перкінса, Ха Джун Чанга, П. Клименка, Т. Гордєєвої, М. Серпухова, Н. Безрукової, М. Василенка, В. Горовенка та ін.

**Вклад основного матеріалу.** Сьогодні людство стоїть перед викликом гібридних воєн, які є проявом і результатом глибоких суперечностей і складних процесів міжнародної політики, міжнародних економічних відносин. «Справжні таємниці стають такими не тому, що про них ніхто не знає, – сказав Карл Густав Юнг, – а тому, що їх ніхто не розуміє» [1].

В мотивації зовнішніх політик держав було і залишається бажання володіти, контролювати і перерозподіляти світові ресурси, що завжди слугувало джерелом воєн. «Історія показує, що війна – доля людської раси. За винятком лише коротких і випадкових перерв, на Землі ніколи не було миру»[2].

Семюел Гантінгтон [3] визнає війну як комплекс заходів, спрямованих на захоплення чужих природних, енергетичних та людських ресурсів.

Суть воєн – це захоплення нових ресурсів, територій, ринків збуту, вплив на політику та економіку, отримання вигоди.

Згідно з щорічним виданням Лондонського міжнародного інституту стратегічних досліджень [4], гібридна війна означає «використання воєнних і невоєнних інструментів в інтегрованій кампанії, спрямованій на досягнення раптовості, захоплення ініціативи та отримання психологічних переваг, які використовуються в дипломатичних діях; масштабні і стрімкі інформаційні, електронні і кібернетичні операції; прикриття воєнних і розвідувальних дій разом з економічним тиском». Гібридна війна побудована на пошуку слабких місць, поєднанням різних типів впливу, тиску, маніпуляції.

Форма гібридної війни визначається тією вигодою, яку хоче отримати країна-агресор і наявними засобами для ведення цієї війни: політичні (всі види впливу на внутрішню та зовнішню політику), міжнародні відносини, (дипломатичне, військове співробітництво та воєнні союзи).

Економічна конкуренція у взаємовідносинах держав з зародженням зовнішньополітичного конфлікту трансформується у міждержавну економічну боротьбу. Економічна боротьба при реалізації державою цілей зовнішньої політики – організовані і керовані державою економічні заходи та дії, які проводяться з політичними цілями і спрямовані як на захист національної економіки від деструктивних викликів, загроз та дій іншої держави (або коаліції держав), так і на підірив економічного потенціалу держав-суперників. [5]

#### **Гібридні та економічні війни.**

Сучасний світ увійшов у період економічних воєн, як продовження економічної політики та неможливості у відносинах великих держав використовувати збройні сили. Економічні війни мають на меті ті ж цілі: руйнування потенціалу

конкурентів, доступ або заволодіння чужими ресурсами, технологіями, ринками збуту.

Джон Перкінс в роботі «Сповідь економічного вбивці» [6] дає бачення ведення сучасних війн не тільки арміями, і не тільки в інтересах держав з використанням не скільки збройних сил, а з використанням економічного тиску, підкупу, шантажу, залякуванням, корупції, замовних вбивств, створенням економічних і політичних криз, локальних воєнних конфліктів.

Клименко П.М. в роботі «Еволюційний розвиток соціальних та економічних систем. Соціально-економічна безпека підприємства» [7] дає визначення економічної війни, яка ведеться загалом не військовими методами, а за допомогою «грошей» (підкуп, рейдерське захоплення, судова тяганина, залякування, психологічний тиск, погрози життю рідним та близьким, дискредитація, шантаж, викрадення, вбивства). Контроль над грошовою масою у світі дає необмежені можливості для впливу на політику держав, їхні місцеві еліти. Контролюючи їх шляхом міжнародних позик, умов їх надання, можна диктувати свої вимоги і насаджувати свої стандарти (правила гри, за якими продовжується збагачення). За своєю сутністю і наслідками – це війна.

Новітні методи ведення сучасної економічної війни – війни за контроль, владу, збагачення у спосіб підміни моральних, культурних основ суспільства з використанням таємного і відкритого підкупу місцевих еліт, можливостей державного апарату для лобювання інтересів влади та утримання місцевого населення у покорі.

Недобросовісна конкуренція здійснюється з використанням брудних засобів промислового шпигунства, лобювання корупції, дискредитації продукції конкурентів, маніпуляції з діловою звітністю і, нарешті, шляхом прямого обману споживачів.

Економічне шпигунство як сфера таємної діяльності зі збору, аналізу, зберігання і використання особливо цінної конфіденційної інформації має довгу історію і охоплює всі сфери ринкової економіки.

**Приклад.** Промислове шпигунство проти іноземних держав ще в роки першої світової війни 1917 р. здійснював Генштаб Росії, вимагаючи від військової розвідки «поставити ...завдання: розвідці Австрії та Німеччині шляхом засилки з Швейцарії в ці країни спеціально підготованих агентів і шляхом торгової розвідки». Рекомендувалось діяльність агентури «прикрити комер-

ційною діяльністю», для чого розвідники отримували або напівофіційні призначення за кордон у комерційних справах для зв'язку з агентурою чи комерційною розвідкою, або були очільниками приватних транспортно-комісійних контор [8].

Сучасний світовий ринок характеризується дуалістичною природою, де формально домінує парадигма вільної торгівлі, а реально використовуються інструменти прихованого протекціонізму. Результатом такої політики є велика кількість торговельних воєн між державами [9].

Міжнародна торгівля може використовуватися не лише задля обміну, а й як засіб політичного та економічного тиску. Коли одна держава оцінює економічну політику іншої держави як несприятливу для себе і вживає відповідних заходів – розпочинається торговельна війна.

Економічна (торговельна) війна – це сукупність економічних, правових, адміністративних та інших дій, спрямованих проти економічної системи іншого суб'єкта виробничо-господарської діяльності. В залежності від сторони, вона проводиться з метою захоплення закордонних ринків (наступальна торговельна війна) або попередження «окупації» національної економіки (оборонна торговельна війна).

На рисунку зображено ступені погіршення суперечливих відносин у міжнародній торгівлі залежно від інтенсивності напруги між державами та можливих економічних втрат: [10]

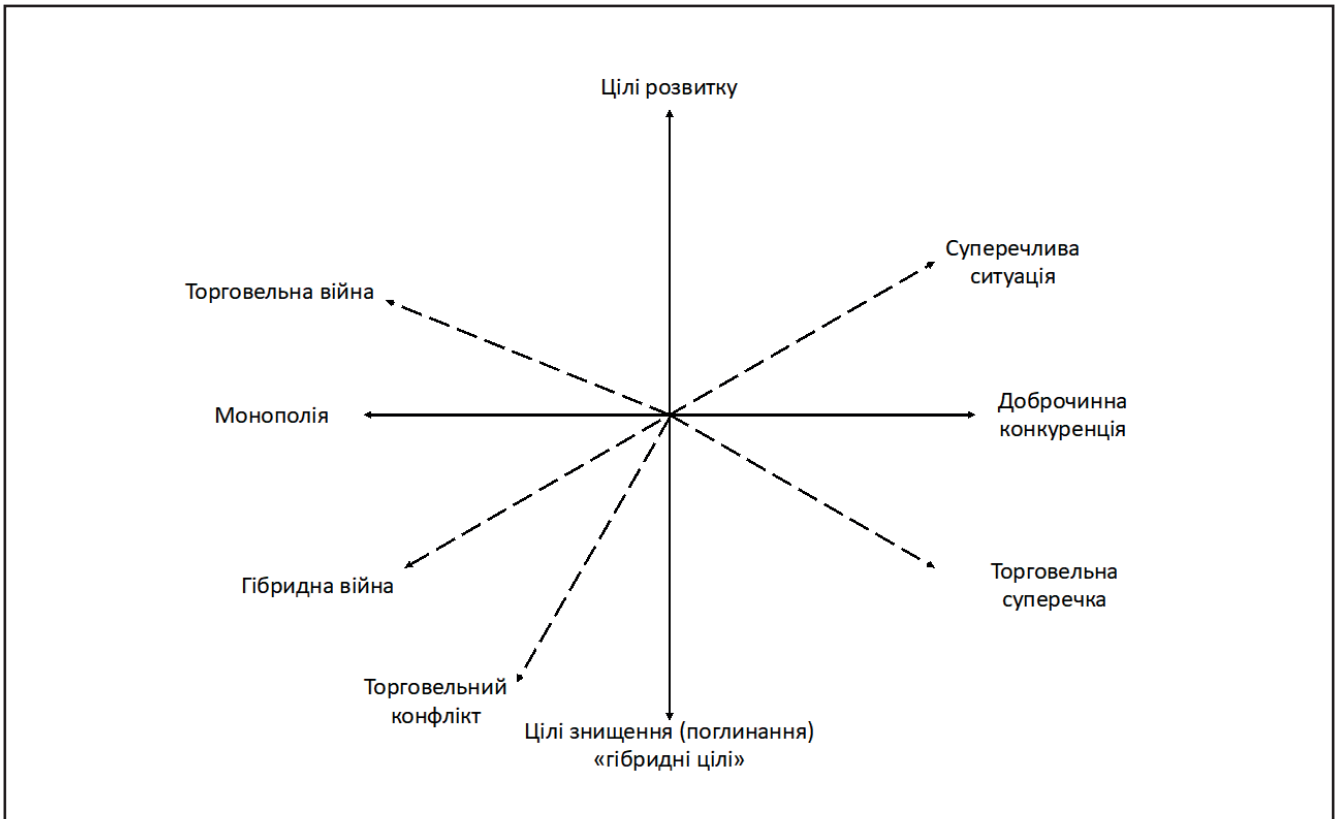
1) суперечлива ситуація в міжнародній торгівлі – існують протиріччя та незначна напруга у відносинах держав. Матеріальних втрат чи погіршення умов торгівлі немає.

2) торговельні суперечки – наявна напруга у відносинах, пов'язана із матеріальними втратами, спричиненими заходами, заподіяними одною державою, що погіршують умови торгівлі для іншої (або інших);

3) торговельний конфлікт – високий рівень напруги у відносинах, пов'язаний з матеріальними втратами, спричиненими заходами, що заподіяні обома сторонами одна одній;

4) торговельна війна – найвищий ступінь напруги у відносинах між державами, пов'язаний з використанням інтенсивних заборонних заходів торгової політики, санкцій, що можуть призвести до великих матеріальних втрат держави, проти якої вони були заподіяні.

Війна – акт насильства, що має за ціль примусити противника виконати волю агресора (за



### Ступені суперечливих відносин у міжнародній торгівлі залежно від інтенсивності напруги між державами

Клаузевіцем) [11]. Війна – це брехня, або обман – дія, якою одна держава вводить в оману іншу, роблячи це навмисно, без попереднього повідомлення про свої цілі. Існує дві форми брехні: мовчання і викривлення інформації. Феномен брехні – структурний компонент, складова комунікативного акту, процесу комунікації та створення політики [12]. Сунь-цзи описав це наступними стратегіями: війна – це шлях обману, якщо можеш – покажи, що не можеш. Введи ворога в оману та переможи його [13].

Такий підхід дає можливість використати інструменти векторної алгебри для розуміння і моделювання станів зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень на різних рівнях конфлікту.

#### 2. Конфліктна модель «дилема в'язнів» і її вдосконалення.

Ігрові технології дозволяють ситуаційно моделювати ситуацію і визначити діапазон можливих «ходів» гравців як на побутовому рівні так і на рівні міжнародних торговельних відносин. Поняття гри є близьким до поняття війни і базовим поняттям для сфери політики, а найвідоміший теоретик війни Клаузевіц вважав, що з усіх видів людської діяльності війна найбільше нагадує гру

в карти (чому військові постійно проводять командно-штабні ігри).

Теорія ігор дозволяє виявити і описати стратегічну поведінку держав-учасниць в ситуаціях конфлікту. Можливі маневри в гібридній війні і торгівлі, ситуації взаємодії можуть бути в кінцевому рахунку зведені до торгу, очікування вигод, вимагання поступок, маніпуляції за допомогою погроз і обіцянок, бойкоту або втручання [14].

«Міжнародна енциклопедія з соціальних та поведінкових наук» надає наступне визначення гри: «Гра – це будь – яка ситуація, в якій двоє або більше гравців, які не завжди мають однакові інтереси, намагаються досягти виграшу», ігри є ефективним інструментом дослідження конфліктів. Під конфліктом ми розуміємо «особливий вид зовнішньополітичної взаємодії держав, що виражається в гострому зіткненні їх інтересів і цілей». В свою чергу, міжнародний конфлікт, «є проявом організованого насильства між групами, які розглядають себе як чужі один одному в культурному або в політичному відношенні (або в тому і в іншому) і є або етнічними групами, або державами».

Застосування загальної логіки поведінки учасників конфліктних ситуацій в теорії ігор в сфері

міжнародної політики може дати розуміння внутрішньої логіки сучасної міжнародної торговельно-економічної політики і торговельних воєн в умовах обмеження можливостей військової експансії економічно могутніх країн.

Ситуацію, яка складається в міжнародних торговельних відносинах між двома державами можна описати моделлю Prisoner's dilemma – «дилемою в'язнів». Припустимо, що в цій моделі є два гравці – дві держави, що мають двосторонні торговельні відносини. Кожна з них прагне з торгівлі отримувати максимальний прибуток.

Згідно моделі «дилема в'язня», раціональні гравці (у нашому випадку – держави) не завжди будуть співпрацювати один з одним, навіть якщо це в їхніх інтересах. Передбачається, що гравець («держава») максимізує свій власний вигравш, не піклуючись про вигоду іншого (див. таблицю). У цій грі обман завжди буде вигідним рішенням в короткостроковій перспективі.

Поводячись окремо раціонально, разом учасники приходять до нераціонального рішення: якщо обидва зрадять, вони одержать в результаті менший вигравш, ніж якби співпрацювали чесно (єдина рівновага в цій грі не веде до Парето-оптимального рішення). У цьому і полягає дилема.

Наша гіпотеза підтверджується фактом, що торговельні війни – постійний супутник людства з моменту його виходу на державний рівень виробничо-розподільчої діяльності. Економічна торговельна політика минулих епох полягала в збільшенні власного експорту та зменшенні експортних можливостей іншої сторони. Стратегія застосування торговельних санкцій проти держав-суперниць була розроблена й максимально успішно використана на практиці наддержавою XIX століття – Британською Імперією. В 1888 році населення Великобританії становило всього 2 % від населення земної кулі, але на частку цієї країни доводилося 54% усіх промислових товарів, що споживались у світі. [15]

**Матриця вигравшів моделі «ДВ»**

		<b>Співпрацювати (Альтруїст) Вільна торгівля</b>	<b>Зрадити (Егоїст) Встановлення торговельних бар'єрів</b>
Стратегія 1	Співпрацювати (Альтруїст) Вільна торгівля	С, С	с, З
Стратегія 2	Зрадити (Егоїст) Встановлення торговельних бар'єрів	З, с	з, з

Сучасні торговельні війни між державами, спрямовані на захист власних економічних інтересів, ґрунтуються на моделі політичних рішень, що знаходять своє втілення в торговельній політиці (збільшенні тарифних бар'єрів у торгівлі між країнами) та призводять до відповідних кроків іншої держави – учасниці конфлікту.

Теорія ігор говорить, що, якщо шахрайство-зрада домінує над співпрацею, то єдина можлива рівновага – зрада обох учасників, і якою б не була поведінка іншого гравця, кожен виграє більше, якщо зрадить. Оскільки в будь-якій ситуації зрадити вигідніше, ніж співпрацювати, всі раціональні гравці виберуть зраду. Але обман завжди буде рішенням з максимальною матеріальною вигодою лише в короткостроковій перспективі в моделі співпраці Е-Е (егоїст-егоїст). («ворон ворону око не виколе» – два шахраї знайдуть можливість порозумітися).

**Пояснення:**

Виникнення торговельних воєн у світовій економіці ґрунтується на протистоянні сукупності економічних інтересів держав учасниць торговельної війни. Виходячи з ідентифікації власних позитивних результатів від застосування різноманітних торговельних бар'єрів за допомогою інструментів прихованого протекціонізму, держави намагаються відстоювати власні економічні інтереси, що в результаті призводить до відповідних кроків держави, проти якої застосовані інструменти прихованого протекціонізму. Сучасні міжнародні економічні відносини мають чимало прикладів торговельних воєн, у яких беруть участь практично всі держави світу. Основними учасниками торговельних воєн та суперечок є розвинуті країни. Лідером серед них є США, які виступали стороною суперечки понад 200 разів, причому у 106-ти випадках у якості позивача (скаржника) та у 120-ти випадках – як відповідач. Другу позицію у рейтингу країн – позивачів і країн-відповідачів займає ЄС (89 – як позивач, 74 – як відповідач).

Китай, як провідна країна у міжнародній торгівлі, за період членства у СОТ часто (31 раз) ставала об'єктом скарг з боку торговельних партнерів. Сама ініціювала лише 10 скарг до своїх торговельних партнерів. Домовленість про правила та процедури врегулювання суперечок [16]

Дилема в тому, що вчиняючи окремо раціонально, разом держави приходять до нераціонального рішення: якщо обидві «дуритимуть» (вестимуть торговельну війну), то вони обидві втрачають.

В свою чергу, збільшення витрат на ведення війни між великими державами в співвідношенні до можливих вигод обмежує прийнятність торговельних воєн як раціонального інструменту державної політики і веде до зменшення кількості воєн між провідними гравцями міжнародної торгівлі.

Стратегічною поведінкою є та, в якій краща дія одного гравця залежить від дій іншого гравця. Це означає взаємозалежність рішень суперників і очікувану поведінку противника у грі. В міжнародних відносинах існує і взаємна залежність, і протиріччя.

У моделі гри – два «гравці» (2 держави у двосторонніх торговельних відносинах), передбачається 2 види поведінки гравців (у нашому випадку: торговельно-економічної політики держав):

1) А – альтруїст (фр, altruisme, лат., alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на спільне благо; що у двосторонніх торговельних відносинах між державами означає проведення торговельної політики вільної торгівлі, в моделі гри означає співпрацю,

2) Е – егоїст (егоїзм від лат. ego – Я) – перевага особистих інтересів і потреб над спільними інтересами. Ставлення до інших як до об'єкта або засобу досягнення корисливої мети [17], що у двосторонніх торговельних відносинах між державами означає проведення торговельної політики протекціонізму, а в моделі ДВ на рівні держав означає шахрайство або крадіжку.

Якщо обидві держави обирають «співпрацю» (А–А) і будуть чесно провадити політику чесної торгівлі відносно одна одної, то отримають максимальний вигреш. Довіра і впевненість у порядності й доброчесності іншої сторони, з якою А знаходиться в тих чи інших відносинах, що базується на його досвіді. «Золоте правило етики» – «не роби іншим того, чого не бажаєш собі» взаємно прийняте державами, принесло б максимальний прибуток обом. Кожен агент цієї гри (держава) пам'ятає попередні результати (або має доступ

до «колективної пам'яті» історії міжнародної економічної політики), і безліч торговельних стратегій держав повторюються тривалий час.

Стратегія «око за око» (див. нижче) – якнайкраща загальна стратегія. Сценарій гри ДВ можна використати для моделювання ситуації двох держав, залучених в торговельну війну. Жодна із сторін не може бути впевнена, що інша виконуватиме домовленості, отже обидві будуть прагнути до торговельної експансії. Це можна вважати теоретичним поясненням політики протекціонізму. Обидві держави ухвалюють рішення збільшити тарифи, при цьому їх частки ринку і обсяги торгівлі залишаються незмінними, а прибуток скорочуватиметься. Межа перегонів торговельних воєн – прибуток, втім, вони задля перемоги готові якийсь час працювати і в збиток. Держави можуть піти на угоду про зменшення тарифів, але завжди є стимул його порушити. Дотримання стратегії поведінки у конфлікті корисне не лише у стосунках з ворогами, а й партнерами, які не довіряють один одному. Торговельні конфлікти – це ситуації з елементами торгу, у яких здатність одного з учасників добиватися цілей залежить від рішень, прийнятих іншим учасником.

У книзі «Еволюція кооперації» Роберт Аксельрод [18] досліджував розширення сценарію ДВ, яке він назвав дилема в'язнів, що повторюється. У ній учасники роблять вибір знову раз у раз і пам'ятають попередні результати.

Якщо гра повторювалася досить довго серед безлічі гравців, кожен з різними стратегіями, «жадібні» стратегії давали погані результати в довгостроковому періоді, а «альтруїстичні» стратегії працювали ефективніше в довгостроковому періоді. Найкращою детерміністською стратегією виявилася «Око за око» (англ. Tit for Tat): співпраця на першій ітерації гри, після цього гравець робить те ж саме, що робив опонент на попередньому кроці. Стратегія «Око за око з прощенням» працює, коли один з гравців зраджує, на наступному кроці гравець іноді у будь-якому випадку співпрацює з невеликою ймовірністю (1 – 5 %). Це дозволяє випадковим чином вийти з циклу взаємної зради. Вона найкраще працює, коли у гру вводиться нерозуміння – коли рішення одного гравця повідомляється іншому з помилкою.

Аналіз стратегій, що набрали найкращі результати, назвав декілька умов, необхідних, щоб стратегія отримала високий результат.

1) Добра— стратегія 2-х альтруїстів: не зраджувати, поки цього не зробить опонент. Ця стратегія з егоїстичних причин не буде першою «бити» суперника і є найуспішною для обох гравців. [19]

2) Мстива – успішна стратегія не повинна бути сліпим оптимістом. Вона повинна завжди давати відповідь на зраду. Стратегія поведінки А–Е альтруїст–егоїст на наступному кроці має змінитись на Е–Е егоїст– егоїст.

Приклад немстивої стратегії – завжди співпрацювати. Це дуже поганий вибір, оскільки «підлі» стратегії користуються цим.

Формула описує схему взаємодії:  $P_1 \times P_2 = P$

якщо  $P_1 = A, P_2 = A$ , то  $P = A_2$ ,

якщо  $P_1 = A, P_2 = E$ , то  $P = AE$

якщо  $P_1 = E, P_2 = E$ , то  $P = E_2$

Де  $P_1, P_2$  – держави в двосторонніх торговельних стосунках; А – стратегія альтруїста, Е – стратегія егоїста;

P – дохід, який держави отримують від торгівлі в результаті вибору тієї чи іншої стратегії.

Парадоксальність цієї стратегії пояснює в своїй роботі Мак'явеллі: «В історії прикладів багато, скільки мирних договорів, скільки домовленостей не вступило в силу, або пішло прахом через те, що государи порушували своє слово і завжди у виграші був той, хто мав брехливу натуру. Однак натуру ще треба вміти прикрити, треба бути досвіченим брехуном і лицеміром, люди ж простодушні або пригнічені найближчими потребами, так що брехун завжди знайде того, хто дасть себе надурити. Один з нинішніх царів тільки те і робить, що проповідує мир та вірність, а насправді ж і тому, і іншому найзліший ворог; але якби він робив те, що проповідує, то давно б позбувся і могутності і держави» [20].

У ситуації, коли одна держава співпрацює (дотримується альтруїстичної стратегії і сповідує торговельно – економічну політику вільного ринку), а друга тільки підписує домовленості, але не виконує їх (веде протекціоністську політику), то перша залишається в програвші і має відповісти адекватною поведінкою – вести політику протекціонізму стосовно держави–зрадниці у двосторонніх торговельних відносинах. Як правило, подібна модель торговельної політики держави історично існувала між метрополіями і колоніями (тому є багато прикладів), і по сьогодні часто розвинені держави використовують модель протекціонізму (як правило, прихованого) відносно

держав, що розвиваються і держав з трансформаційною економікою.

3) Прощаюча стратегія. Інша важлива якість успішних стратегій – вміти прощати. Помстившись, вони повинні повернутися до співпраці, якщо опонент не продовжує зраджувати. Це запобігає нескінченній помсті один одному і максимізує вигравш у майбутньому.

ДВ (дилема в'язнів) – теорія про взаємодію і довіру. З припущення моделі ДВ, що торгівля між двома державами вимагає довіри, довірча поведінка може бути змодельована за допомогою версії гри, що повторюється. Найбільший вигравш отримують 2 держави, які чесно обидві співпрацюють (2 альтруїста), завжди працювати чесно з своїми партнерами (замість того, щоб обдурювати і порушувати обіцянки – явище, яке зупиняло раніше довгострокові добровільні міжнародні контакти). Стверджується, що операції з надійними партнерами дозволили культурі чесної поведінки (співпраці) розповсюдитися серед інших країн, які поширювали її далі, поки не стало вигідно взагалі бути чесним.

Якщо гравці можуть оцінювати можливість зради з боку інших гравців, на їх поведінку впливає досвід, що недосвідчені гравці звичайно поводяться надмірно добре або погано. Якщо вони весь час діятимуть так, то програють через свою зайву агресивність або зайву доброту. З отриманням більшого досвіду вони реальніше оцінюють ймовірність зради і досягають кращих результатів. «Якщо уважно спостерігати за поведінкою суперника і осягати його слабкості, виходячи з помилок в діях, можна буде досконально зрозуміти його образ думок і успішно застосовувати прийом «поділу сили»»[21].

«Завойовник завжди миролюбний» – Карл фон Клаузевіц [11].

Суть світової політики у війні за контроль над ресурсами, територіями і ринками. Прихований сенс світової політики– експансія – розширення своєї зони впливу і скорочення зони впливу суперників. «Толерантна» назва нескінченного процесу – конкуренція. Конкурентна боротьба між державами і блоками держав.

Суть дій політиків вищого рівня – здійснювати такі дії, які дозволять домінувати на планеті, шляхом контролю за ресурсами і створення максимально широкої зони свого впливу. Досягнення політичних цілей іншими методами і не напряму,

не відкрито, а використовуючи «політику айкідо» і отримання дивідендів, як третя особа, не залучена до двосторонніх торговельних відносин між двома державами, використовувати інші держави, направляючи їх, маніпулюючи ними у власних інтересах. У 1841 році німецький економіст Фрідріх Ліст критикував Британію за проповідь вільної торгівлі в інших країнах, в той час, як сама ця держава домоглася економічного панування завдяки високому миту і надмірному використанню субсидій. Він звинуватив британців у тому, що ті «відкидають сходи», по яким самі піднялися на провідні економічні позиції: «Це дуже поширений хитрий прийом: коли хтось досягає вершини могутності, він відкидає сходи, по якій на цю вершину потрапив, щоб позбавити інших можливості приєднатися до нього» [22].

#### Історична довідка.

Торгівельна політика багатьох розвинених держав, які проповідують бідним державам «вільну торгівлю» для того, щоб заволодіти більшою частиною ринку і запобігти виникненню можливих конкурентів. Вони кажуть «робіть так, як ми говоримо, а не так, як ми жили самі». До середини XIX століття протекціоністські заходи Англії дали змогу британським галузям промисловості поширити свій вплив у світі: у 1820 році середня ставка мита на ввезення продукції обробної промисловості становила 45–55%, в той час як в Бельгії і Нідерландах вона дорівнювала 6–8%, в Німеччині і Швейцарії – 8–12%, у Франції – близько 20%. Однак тарифи були не єдиною зброєю в арсеналі британської торговельної політики. [23]

Якщо справа стосувалася її колоній, держава без коливань накладала і на пряму забороняла складні промислові операції, які не хотіла розвивати. Англія заборонила будівництво нових прокатних верстатів і верстатів для поздовжнього різання металу в Америці, що змусило Америку спеціалізуватися на продукції з низькою доданою вартістю [24]. Виглядає так, як багато віків назад описав Сунь-цзи [13] ігри-війни наступними стратагемами:

1. Війна – це шлях обману, якщо можеш – покажи, що не можеш.
2. Доведи до розладу ворога та бери його.
3. Якщо ворог сильний, ухиляйся від сутичок, нападай, коли ворог не готовий.
4. Хто не розуміє до кінця шкоди від війни, той не може збагнути до кінця і всієї вигоди від війни.

5. Полководець, який розуміє війну, є володарем долі народу, є господарем безпеки держави.

Для визначення поняття стратагеми в китайській мові існує п'ять біномів, що мають два тлумачення: по-перше, як здібність, вміння, мистецтво, спритність, вправність, засіб, метод, прийом, талант, тощо; по-друге: як виверт, махінація, фокус, маніпуляція та навіть підступництво та шахрайство.

Використання моделі для формування міжнародної торговельної політики.

Поширення торговельно-економічної співпраці розвинених держав з слабозрозвиненими державами і державами з трансформаційними економіками на фактично колоніальних принципах, коли постачаються окремі сировинні та інші продукти з низьким рівнем обробки, а натомість відкривається незахищений ринок збуту для готової продукції з високою доданою вартістю розроблена модель конфлікту пояснює торговельною політикою з використанням стратегії «егоїст» (розвинені держави) – «альтруїст» (слабозрозвинені держави).

Відповідно до розробленої моделі зміна стратегії торговельної політики експлуатованих держав з позиції альтруїста А на позицію егоїста Е (що означає захист вітчизняних економік слабозрозвинених держав) може сприяти розвитку економіки, дати шанс зрозуміти помилки й прорахунки, провести ревізію визначених раніше пріоритетів, розвивати двосторонню торгівлю між державами на взаємовигідній основі. Перспектива подальшого розгортання торговельних воєн між ключовими світовими гравцями дає привід замислитися всім державам про власну торговельну економічну політику.

Створення зовнішньоторгівельного механізму на основі запропонованої моделі торговельного конфлікту і використання стратегій «око за око», «2 альтруїста», стратегію вчасної зміни стратегії альтруїста на стратегію егоїста для збалансованих відносин у двосторонній торговельній політиці держав допоможе вирішенню завдань економічного розвитку (особливо для держав з малорозвиненою і трансформаційною економікою).

Використання цієї моделі формування міжнародної торговельної політики корисне для розробки стратегії міжнародної торговельно-економічної політики держави в умовах гібридних торговельно – економічних воєн та конфліктів з метою захисту чи експансії. Подальшими напрямками досліджень торговельних воєн є прогнозування наслідків торговельних воєн шляхом

вдосконалення запропонованої моделі, а також нового розуміння процесів, вибору інструментів впливу під час торговельних, гібридних воєн на основі врахування впливу інтересів «третіх» сторін і інтересів їхніх союзників.

### Список використаних джерел

1. Карл Густав Юнг «Архетипи і колективне несвідоме» // Видавництво АСТ // – 2020 р., 150 с.
2. Черчіль В. «Світова криза». – М.; Л.: Державне військове видавництво, 1932. – С. III–XVII.
3. Семюел П. Гантінгтон «Протистояння цивілізацій та зміна світового порядку» – Львів: Кальварія, 2006. – 474 с.
4. The Military Balance 2015. The International Institute for Strategic Studies.
5. Горovenko В.К. «Боротьба в економічній сфері як складова гібридної війни» // Аналітична доповідь відділу воєнної та воєнно-економічної політики Національного інституту стратегічних досліджень // червень 2019 р.
6. Перкінс Д. «Сповідь економічного вбивці». Perkins, John. Confessions of an Economic Hit Man – Ebury Press – 2005, 239с.
7. Клименко П.М. «Еволюційний розвиток соціальних та економічних систем. Соціально-економічна безпека підприємства» – К.: Атіка, 2012. – 244 с.
8. Алексеев М. «Військова розвідка Росії. Перша світова війна; Книга III, частина перша. – М.: Видавничий дім «Російська розвідка», 2001. – с. 146, с. 162.
9. Серпухов М. Ю. «Обґрунтування інтересів учасників торговельних воєн у міжнародній економіці» // Економіка розвитку. – 2013. – №3. – С. 106–110.
10. Гордеева Т. «Міжнародні торговельні суперечки у сучасній регулятивній парадигмі» / Т. Гордеева // Міжнародна економічна політика. – 2013. – №2 (19). – С. 110 – 111.
11. Клаузевіц К. «Про війну» // 1832/34. – Москва: Держвоєнвиздав, 1934.
12. Тарасов А. Н. «Психологія брехні в бізнесі: дурна нескінченність» М.: Книжний світ. – 2005. – 327с.
13. Сунь-цзи «Мистецтво війни» // переклад Г. Латника. – К.: Арії 2015. – 128с.
14. Шеллинг Т. «Стратегія конфлікту» М.: ИРИСЭН, 2007. – 366 с.
15. Н. В. Безрукова, М. В. Василенко «Світові торговельні війни: особливості та наслідки» // Ефективна економіка № 6, 2015.
16. Домовленість про правила та процедури врегулювання суперечок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981\\_019](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981_019).
17. Українська мала енциклопедія: 16 кн.: у 8 т. / проф. Є. Онацький. Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині. – Буенос-Айрес, 1958. – Т. 2 : Д – С. 402.
18. Аксельрод Р. «Еволюція кооперації» Axelrod, Robert The Evolution of Cooperation, Basic Books, (1984).
19. Axelrod, Robert, The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration, Princeton University Press, (1997).
20. Макиавеллі Н. «Государ» – М.: Планета, 1990. – 80с.
21. Сюй Фухун «Гуй Гу-цзы яньцзю «Дослідження «Гуй Гу-цзи». Шанхай, 2008 р.
22. Friedrich List. The National System of Political Economy., tr. Sampson S. Lloyd. – New York: Augustus M. Kelley, 1966. (репринт видання 1885р.).
23. Ха Джун Чанг «Злі самаритяни. Міф про вільну торгівлю і секретна історія капіталізму» // Видавництво: Манн, Иванов и Фербер // – 2016р. 256с.
24. Як влаштована економіка / Ха-Джун Чанг; пер. з англ. Е. Івченко; [Наук. ред. О. Кондукова]. – М.: Манн, Иванов і Фербер, 2015. – 322 с.
25. Крамар О. «Китай. Колоніальний дисбаланс» // Український тижень // 13.08.2019 р.
26. Ха-Джун Чанг «Вибивання сходів: стратегія розвитку в історичній перспективі» // Лондон: Anthem Press, 2002. 187 с.

### References

1. Carl Gustav Jung «Archetypes and the collective unconscious» // AST Publishing House // – 2020, 150 p.
2. Churchill V. The world crisis. – M.; L.: State Military Publishing House, 1932. – P. III–XVII.
3. Samuel P. Huntington «Confrontation of civilizations and change of world order» – Lviv: Calvary, 2006. – 474 p.
4. The Military Balance 2015. The International Institute for Strategic Studies.
5. Gorovenko V. «The struggle in the economic sphere as a component of hybrid war» // Analytical report of the Department of Military and Military Economic Policy of the National Institute for Strategic Studies / June 2019.
6. Perkins, John. Confessions of an Economic Hit Man / Ebury Press / 2005 – 239p.
7. Klymenko P. «Evolutionary development of social and economic systems. Socio-economic security of the enterprise» – K.: Attica, 2012. – 244 p.
8. Alekseev M. «Russia's military intelligence». World War I; Book III, part one. – M.: Publishing House «Russian Intelligence», 2001. – p. 146, p. 162.

9. Serpukhov M. Yu. «Substantiation of the interests of participants in trade wars in the international economy» // Development Economics.–2013.–№3.–P.106–110.
10. Gordeeva T. International trade disputes in the modern regulatory paradigm / T. Gordeeva // International Economic Policy. – 2013. – №2 (19). – P. 110 – 111.
11. Clausewitz K. // About the war // 1832/34. – Moscow: Gosvoenizdat, 1934.
12. Tarasov AN «Psychology of lies in business: stupid infinity» M.: Book World.–2005.–327p.
13. Sun-tzu «Art of War» / translated by G. Latnik.–K.: Arius 2015.–128p.
14. Schelling T. «Strategy of conflict» M.: IRISEN, 2007. – 366 p.
15. Bezrukova N., Vasylenko M. «World Trade Wars: Features and Consequences» // Effective Economy № 6, 2015.
16. Agreement on rules and procedures for dispute resolution [Electronic resource]. – Access mode: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981\\_019](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981_019).
17. Ukrainian small encyclopedia: 16 books. : in 8 volumes / prof. E. Onatsky. – Published by the UAOC Administration in Argentina. – Buenos Aires, 1958. – T. 2: D – S. 402.
18. Axelrod, Robert The Evolution of Cooperation, Basic Books, (1984).
19. Axelrod, Robert The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration, Princeton University Press, (1997).
20. Machiavelli N. «Sovereign» – M.: Planeta, 1990. – 80 p.
21. Xu Fuhong Gui Gu-tzu yanji Study «Gui Gu-tzu». Shanghai, 2008.
22. Friedrich List. The National System of Political Economy., tr. Sampson S. Lloyd.–New York: Augustus M. Kelley, 1966.
23. Ha Jun Chang «Evil Samaritans. The myth of free trade and the secret history of capitalism» // Publisher: Mann, Ivanov and Ferber // – 2016. 256с.
24. How the economy is arranged / Ha-Jun Chang; lane. from English E. Ivchenko; [Science. ed. O. Kondukova]. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. – 322 p.
25. Kramar O. «China. Colonial Imbalance» // Ukrainian Week // August 13, 2019.
26. Ha Jun Chang «Knocking out: a strategy for development in historical perspective» // London: Anthem Press, 2002. 187 p.

**Дані про автора**

**Шевчук Вікторія Іванівна,**

аспірант Київського національного торговельно-економічного університету  
e-mail: Victoria-sheva@ukr.net

**Данные об авторе**

**Шевчук Виктория Ивановна,**

аспірант Киевского национального торгово-экономического университета.  
e-mail: Victoria-sheva@ukr.net

**Information about the author**

**Victoria Shevchuk,**

Postgraduate Student, Kiev National University of Trade and Economics  
e-mail: Victoria-sheva@ukr.net

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 339.138:330.341.1:334.716

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709396>

МАРЧЕНКО В.М.

## Інноваційне забезпечення управління товарною політикою підприємств

**Предмет дослідження** – сукупність інноваційних підходів до формування структури та обсягів товарних портфелів.

**Мета статті** полягає у розвитку теоретичних положень управління товарною політикою, в узагальненні сучасних маркетингових та технологічних інновацій та порівняльному аналізі активності їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності.

**Методологія проведення роботи** – системний підхід до аналізу інновацій в процесі виробництва, розповсюдження, впровадження і використання нових технологій, продукції або послуг.

**Результати роботи.** Узагальнені цілі товарної політики та їх узгодженість з корпоративними цілями. Уточнено економічну сутність понять: інноваційне забезпечення формування товарної політики та інноваційне забезпечення управління товарною політикою. Досліджено сучасні інноваційні інструменти цифрового маркетингу та їх впливу на просування товару на ринок. За результатами проведеного статистичного обстеження зроблено висновок про різну відповідальність учасника каналу просування на ринок за формування комунікаційних зв'язків зі споживачем у компанії різних видів економічної діяльності. Ідентифіковані актуальні задачі, на вирішення яких спрямовують технологічні, продуктові, управлінські інновації у виробників молочної продукції.

**Висновки.** В сучасних умовах розвитку інформаційної економіки успіх реалізації товарної політики перебуває в прямій залежності від налагодженої комунікації зі споживачем в суспільному просторі. Використання інструментів цифрового маркетингу та управління брендом дозволяє управляти (аналізувати, контролювати, мотивувати) потенційним клієнтом виробника продукції (послуг), а активність їх використання визначає обсяги та структуру споживання.

Інноваційне забезпечення управління товарною політикою на сьогодні формується завдяки використанню цифрового маркетингу та суспільних інформаційних мереж для комунікації, залучення клієнтів та впровадження технологічних інновацій, ребрендингу товарної марки та екологічності упаковки.

Активність використання означених інноваційних інструментів впливу на обсяги та структуру товарного портфелю на підприємствах різних видів економічної діяльності є різною та недостатньою для додаткового залучення та утримання їх клієнтів. Отже і інструменти інноваційного забезпечення управління товарною політикою підприємствами України використані не в повній мірі.

**Ключові слова:** інноваційне забезпечення, товарна політика, цифровий маркетинг, технологічні інновації, молочна промисловість.

МАРЧЕНКО В.Н.

## Инновационное обеспечение управления товарной политикой предприятий

**Предмет исследования** – совокупность инновационных подходов к формированию структуры и объемов товарных портфелей.

**Цель статьи** заключается в развитии теоретических положений управления товарной политикой, в обобщении современных маркетинговых и технологических инноваций и сравнительном анализе активности их использования предприятиями различных видов экономической деятельности.

**Методология проведения работы** – системный подход к анализу инноваций в процессе производства, распространения, внедрения и использования новых технологий, продукции или услуг.

**Результаты работы.** Обобщены цели товарной политики и их согласованность с корпоративными целями. Уточнена экономическая сущность понятий: инновационное обеспечение формирования товарной политики и инновационное обеспечение управления товарной политикой. Исследованы современные инновационные инструменты цифрового маркетинга и их влияния на продвижение товара на рынок. По результатам проведенного статистического обследования сделан вывод о разной ответственности участника канала продвижения на рынок за формирование коммуникационных связей с потребителем у компаний различных видов экономической деятельности. Идентифицированы актуальные задачи, на решение которых направляются технологические, продуктовые, управленческие инновации производителей молочной продукции.

**Выводы.** В современных условиях развития информационной экономики успех реализации товарной политики находится в прямой зависимости от налаженной коммуникации с потребителем в общественном пространстве. Использование инструментов цифрового маркетинга и управления брендом позволяет управлять (анализировать, контролировать, мотивировать) потенциальным клиентом, а активность их использования определяет объемы и структуру потребления.

Инновационное обеспечение управления товарной политикой сегодня формируется благодаря использованию цифрового маркетинга и общественных информационных сетей для коммуникации, привлечения клиентов и внедрения технологических инноваций, ребрендинга торговой марки и экологичности упаковки.

Активность использования указанных инновационных инструментов влияния на объемы и структуру товарного портфеля на предприятиях различных видов экономической деятельности различна и недостаточна для дополнительного привлечения и удержания их клиентов. Соответственно и инструменты инновационного обеспечения управления товарной политикой предприятиями Украины использованы не в полной мере.

**Ключевые слова:** инновационное обеспечение, товарная политика, цифровой маркетинг, технологические инновации, молочная промышленность.

MARCHENKO V.N.

## Innovative management of enterprise product policy

**The subject of research** – a set of innovative approaches to the formation of the structure and volume of product portfolios.

**The purpose of the article** is to develop theoretical principles of product policy management, to generalize modern marketing and technological innovations, and a comparative analysis of the activity of their use by enterprises of different types of economic activity.

**The methodology of work** – a systematic approach to the analysis of innovations in the production, distribution, implementation, and use of new technologies, products, or services.

**Results of work.** Generalized product policy goals and their consistency with corporate goals.

*The economic essence of the concepts is specified: innovative support of commodity policy formation and innovative support of commodity policy management. Modern innovative tools of digital marketing and their influence on the promotion of goods on the market are studied. According to the results of the statistical survey, a conclusion was made about the different responsibilities of the participant of the promotion channel for the formation of communication links with the consumer in companies of different economic activities. Relevant tasks have been identified, the solution of which is aimed at technological, product, and managerial innovations in dairy producers.*

**Conclusions.** *In modern conditions of the development of the information economy, the success of realization of commodity policy is in direct dependence on the adjusted communication with the consumer in public space. The use of digital marketing and brand management tools allows you to manage (analyze, control, motivate) a potential customer of the manufacturer of products (services), and the activity of their use determines the volume and structure of consumption.*

*Innovative provision of product policy management today is formed through the use of digital marketing and public information networks for communication, customer engagement, and implementation of technological innovations, brand rebranding, and environmental friendliness of packaging.*

*The activity of using these innovative tools to influence the volume and structure of the product portfolio in enterprises of different economic activities is different and insufficient to further attract and retain their customers. Consequently, the tools of innovative management of product policy of Ukrainian enterprises are not fully used.*

**Keywords:** *innovation support, commodity policy, digital marketing, technological innovations, dairy industry.*

**Постановка проблеми.** Інформаційна насиченість та широкий спектр можливостей доступу до інформації формують у сучасного споживача товарів та послуг вибагливі вимоги не лише до вмісту предмету споживання, але і до знань щодо процесів його виробництва, функціональних властивостей, організаційного супроводу тощо. Окрім того, в умовах конкурентності більшості ринків швидкість доступу до інформації, її повнота, відкритість та простота перетворилися в інструменти впливу на формування товарної політики виробників товарів та послуг. У таких умовах значних суспільних трансформацій виробники товарів та послуг змушені реалізувати принципи відповідності потребам свого споживача. Така відповідність досягається на постійному використанні інноваційних підходів до управління товарною політикою свого виробництва.

**Мета статті** полягає у розвитку теоретичних положень управління товарною політикою, в узагальненні сучасних маркетингових та технологічних інновацій та порівняльному аналізі активності їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційного розвитку підприємств є одними із нагальних для розвитку економіки країни, тому наукова проблематика формування те-

оретичного, методичного базису впровадження інновацій є активним науковим напрямком досліджень. На сьогодні в економічній науці знайшли своє відображення питання формування товарної політики підприємств [1,3,5], маркетингу товарів та послуг [1,4,8], інновацій, інноваційних процесів та інноваційного розвитку [2,6,7]. Проте, попри достатній рівень наукової розробленості питань інновацій та товарної політики, залишаються малодослідженими як питання теорії управління товарною політикою, так і дослідження практики впровадження інновацій при її формуванні.

**Виклад основного матеріалу.** Управління товарною політикою – це сукупність управлінських рішень, які впливають на структуру та обсяг товарної номенклатури підприємства. Кожне управлінське рішення базується на сукупності методів та інструментів, використання яких реалізує визначену ціль процесу управління.

Метою управління товарною політикою є виробництво продукції, яка має споживчі властивості та задовольняє попит визначеного сегменту споживачів.

Щодо цілей товарної політики підприємства, то варто зазначити, що вони визначаються видом його діяльності, станом ринку, конкурентним статусом підприємства, технологічними, організаційними та фінансовими можливостями, стратегією розвитку, сегментом споживачів тощо. На

сьогодні не існує двох підприємств з однаковими цілям товарної політики. Окрім того, всі цілі товарної політики підпорядковані корпоративним цілям, а останні – цілям його власників.

Ієрархічна узгодженість та структурна підпорядкованість цілей забезпечує організаційну єдність при формуванні управлінських рішень та відповідну фінансову підтримку їх реалізації.

Виходячи з цього, управління товарною політикою базується на узгодженості її цілей із загальними цілями підприємства. Відповідність загальних цілей підприємства та цілей товарної політики представлена в таблиці 1.

Отже, вся система управління товарною політикою спрямована на реалізацію її цілей, узгоджених з цілями підприємства. Відповідно, кожна ціль досягається на основі використання різних методів, інструментів, процесів її реалізації і потребує різної за функціональною спрямованістю напрямів їх забезпечення.

Інноваційне забезпечення формування товарної політики – це сукупність нових підходів, інструментів, заходів, спрямованих на формування обсягів та структури товарної пропозиції, яка задовольняє потреби її споживача.

До складу системи інноваційного забезпечення входять усі інноваційні рішення щодо стану технічних та якісних параметрів товару, дизайну упаковки, формування комунікаційної стратегії та вибору засобів її реалізації тощо.

Інноваційне забезпечення управління товарної політики – сукупність нових управлінських рішень в процесі виробництва, розповсюдження, впровадження і використання нових технологій, продукції або послуг [2].

Об'єктами інноваційних рішень в реалізації товарної політики підприємства є: 1) процес управління; 2) об'єкт, на який спрямоване таке управління.

Сьогодні основним напрямом інноваційного забезпечення процесу управління є цифровіза-

ція управлінських процесів, основними перевагами якої є контроль реалізації управлінського рішення. Цифровізація в процес управління прийшла із бажанням індивідуалізації управлінських процесів та з можливістю використання оплатних та безоплатних сервісів Google та Yandex, завдяки яким за пошуком користувачів сайтів виробник має змогу ідентифікувати свого споживача, скласти його профіль та виявити ті товари, які формують найбільший інтерес у користувачів інформацією сайту виробника.

Прикладом цифровізації процесів управління процесом просування товару на ринок є performance-маркетинг. Performance marketing – це маркетинг, націлений на результат, виражений в підвищенні лідів або продажів [8].

Інструментами Performance marketing є: контекстна реклама (Яндекс.Директ, Google Ads), таргетована реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram), мобільна реклама в Яндекс, Google та на інших площадках, медійна реклама в Яндекс, Google, торговельно-пошукова реклама в Яндекс.Маркет і Google Shopping Ads, Social media marketing у всіх соціальних мережах, Email marketing и маркетинг на YouTube, веб-аналітика и оптимізація конверсії (Яндекс.Метрика, Google Analytics, Adobe Omniture), автоматизація (Adobe Media Optimizer, K-50, Alytics, Plarin тощо), відслідковування дзвінків (Call Touch, Comagic), вірусна реклама; створення відеороликів та інформативних статей [8].

Використання Performance Marketing дозволяє забезпечити максимальну прибутковість при мінімальних витратах на формування каналів реалізації товарів.

У системі маркетингових інструментів, які забезпечують формування товарної політики через активізацію попиту активно застосовується іміджева реклама (Brand Communication). Інноваційний аспект Brand Communication базується

**Таблиця 1. Узгодженість цілей підприємства**

<b>Узагальнене формулювання цілей підприємства</b>	<b>Узагальнене формулювання цілей товарної політики</b>
Зростання частки ринку	Зростання якості існуючого асортименту Забезпечення привабливості товару для споживача
Інноваційне лідерство на ринку	Розробка та виведення на ринок нової продукції
Забезпечення прибутковості діяльності	Оптимізація асортименту
Стійкість діяльності на ринку	Зменшення витрат ресурсів Диверсифікація продукції Виведення з ринку товарів низького попиту

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

на змішаному використанні традиційних медійних каналів, таких як газети і телебачення та сучасних засобів масової інформації, таких як платформи соціальних мереж, контент–маркетинг, блоги і цифровий маркетинг, який працює як комплексний підхід до інформування клієнтів та інших зацікавлених сторін про бренд виробника. Основна мета Brand Communication полягає у створенні авторитету бренду на ринку, який базується не лише на дизайні товару, але і на побудові активної комунікації споживача з брендом. Основними ключовими факторами успіху комунікації з брендом є: 1) формування ідентичності бренду і донесення цієї відмінності до клієнтів; 2) використання елементів емоційного впливу на рішення щодо купівлі (благодійність, здоровий спосіб життя, прагнення до інновацій); 3) наявність зворотного зв'язку з клієнтом на основі використання комбінації існуючих способів комунікації.

Щодо активності використання інструментів Performance marketing та Brand Communication у системі засобів управління товарною політикою, то вона визначається сферою діяльності підприємства (виробництво, торгівля), статусом бренду (глобальний, національний), потребою, яку задовольняє товар (фізіологічна, матеріальна, соціальна), видом товару (B2B, B2C), станом ринку (конкурентний, олігопольний).

Дослідження сайтів, обсягу інформації в мережі Інтернет, відео роликів на YouTube каналі, соціальних мережах, інформаційних повідомлень дозволила виявити основні проблеми, пов'язані з активністю маркетингових інструментів формування товарної політики. З метою порівняльного аналізу у вибірку дослідження було включено сайти підприємств торгівлі (компанії INTERTOP, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», Торгова мережа «Фокстрот»), молочної промисловості (ПрАТ «Обухівський молокозавод», ТОВ «Лубенський молочний завод», ПрАТ «Кагма»), сфери послуг зв'язку (ПАТ «Укртелеком», Vodafone Україна, ПрАТ «Київстар»). Підприємства, що досліджувалися, формують пропозицію товарів на різних типах ринків B2B. Так, підприємства торгівлі та харчової промисловості формують пропозицію товарів на конкурентних ринках, підприємства сфери послуг зв'язку – на олігополістичному ринку (табл. 2).

Статистичне спостереження даних підприємств проводилося з метою оцінювання повноти використання сучасних загальнодоступних циф-

рових технологій для формування попиту, а відповідно і товарної політики підприємства.

За даними таблиці 2 можна зробити висновок про різну інтенсивність використання сучасних маркетингових технологій залучення клієнтів підприємствами різних видів економічної діяльності. Із вибірки, що досліджувалася, можна зробити висновок, що активність використання сучасного інструментарію цифрового маркетингу продиктована місцем продавця в каналі розподілу продукції. Безпосередня співпраця з кінцевим споживачем товарів (послуг) обумовлює необхідність впливу такого продавця на формування рішення покупця про необхідність здійснення купівлі.

Підприємства молочної промисловості, які формують одно та двоохривневі канали розподілу, на відміну від продавців послуг та промислового ритейлу, попри свою віддаленість від кінцевого споживача, є єдиним джерелом комунікації з кінцевим споживачем. Відповідно, інформаційна та соціальна активність саме виробників молочної продукції, формує імідж як підприємства, так і кількість та структуру його клієнтів. На сьогодні на сайтах виробників молочної продукції та в загальнодоступних інформаційних та соціальних мережах має місце відносно низький інформаційний супровід технологічних особливостей процесу виробництва, які формують конкурентні переваги виробника, відсутня інформація про стратегічні та інноваційні тенденції розвитку, не дається опис якісних характеристик, специфічних властивостей, фізіологічної необхідності споживання кожного виду молочної продукції. Все це призводить до зростання негативної інформації про якість молочної продукції, яка розміщується в соціальних мережах, але носії такої інформації дозволяють забезпечити швидку поширюваність її серед широкого кола їх підписників, які є потенційними споживачами молочної продукції.

Варто наголосити і на відсутності достатньої інформованості користувачів сайтів про виробника, його стратегічні цілі розвитку підприємств, етапи розвитку тощо.

Аналітичні дослідження довели важливість інформаційного наповнення сайту продавця. Інформація про компанію продавця, еволюцію її розвитку та досягнення є свідченням стабільності, історично підтвердженої професійності та надійності майбутньої співпраці; опис товарного асортименту, характеристик його якості та

**Таблиця 2. Результати статистичного спостереження використання маркетингових цифрових інновацій**

Компанія	Інформація про компанію	Цінності компанії	Наявність зворотного зв'язку на сайті	Просування в Інстаграм	Просування в Фейсбук	Просування в Youtube	Наявність підписки на розсилку
IINTERTOP	–	Свідоме споживання Турбота про природу Якість	+	+	+	+	+
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	+	Лояльність Зручний сервіс Широкий асортимент Соціальна відповідальність	+	+	+	+	+
Торгова мережа «Фокстрот»	+	Лідерство на ринку побутової техніки	+	+	+	+	+
ПрАТ «Обухівський молокозавод»	–	Широкий асортимент продукції Індивідуальний підхід до кожного клієнта	+				
ТОВ «Лубенський молочний завод»	–	Смак Якість Натуральність	–	+	+		–
ПрАТ «Кагма»	–	Якість			+		
ПАТ «Укртелеком»	+	Клієнтоорієнтованість Активність Щирість Ентузіазм	+		+	+	
Vodafone Україна	+	Широкий спектр послуг	+	+	+	+	
ПрАТ «Київстар»	+	Клієнтоорієнтованість Інноваційність Чесність	+	+	+	+	

властивостей є ознакою прозорості, чесності та добросовісної поведінки продавця; наявність зворотного зв'язку та можливість коментарів формує профіль товарної політики та профіль майбутнього споживача. Отже, в умовах використання сучасних цифрових технологій у потенційного споживача виникли необмежені можливості швидкого пошуку, оцінювання та аналізу інформаційних потоків, що ставить виробників та продавців товарів перед вибором формування ціннісного контенту для покупця на основі використання сучасного цифрового маркетингу або поступового падіння результативності діяльності як наслідок низької комунікаційної здатності продавця.

З появою нових цифрових технологій управління маркетингом у систему показників їх оцінювання увійшла і нова система індикаторів та показників контролю за їх використанням. Так, статистичними результатами ефективності SEO просування сайту стали такі показники як: трафік

(кількість візитів, переглядів або кліків за певний проміжок часу); коефіцієнт конверсії CR (відношення числа результативних візитів до сумарної кількості відвідувачів); показником відмов BR; CPO (витрати компанії на залучення одного клієнта); RVR (показує, скільки користувачів повторно повертається на сайт) тощо.

Інформаційна насиченість сучасного суспільства, швидкоплинність інформації сформувала прагнення до поцінювання простого, емоційного та позитивно наповненого, що не могло не відобразитися на визначені направленості комунікаційної стратегії продавців товарів. Дослідження показали, що середня тривалість концентрації уваги користувача інформацією становить 8,25 секунд, що спрямовує контент–маркетинг на шлях 1) короткого, але індивідуалізованого повідомлення; 2) емоційно забарвленої комунікації, яка дарує щасливі моменти та задоволення; 3) максимальної простоти інформації.

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

У сучасному світі локомотивом реалізації маркетингової стратегії просування товару є дизайн упакуння. За висловом почесного професора Гарвардської школи бізнесу Боба Хейза, «вчора конкурували цінами, сьогодні якістю, а завтра будуть дизайном». Дослідження LBS (London Business School) надало цікаві цифри – 1% вкладений в дизайн, збільшує прибуток на 3%. В умовах переходу конкуренції поряд з технологічною в креативну область професійної діяльності, ребрендинг став потенційним джерелом зростання лідерства на ринку. Так, практика діяльності молочних підприємств світу підтверджує, що вдалий ребрендинг дозволяв збільшити обсяги продажу продукції до 2 раз.

Серед українських виробників відносно успішним є ребрендинг «Молокія», який належить ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Революційні перетворення в структурі товарного портфелю виробників базуються на технологічних інноваціях. Технологічні інновації змінюють виробника, впливають на зміну попиту, а як наслідок, змінюють суспільство (формує структуру та культуру споживання, впливаючи на стан здоров'я та побут населення).

Джерелом розвитку технологічних інновацій є сукупність проблем існуючого процесу виробництва та стану існуючого товару. Так, сукупністю проблем, на вирішення яких спрямовані технологічні інновації в галузі виробництва молочної продукції є:

- якість молочної сировини;
- непереносимість лактози (вуглеводний дисахарид, який присутній у всіх без винятку молочних продуктах. Нерозщеплена лактоза не засвоюється людським організмом, що може викликати ряд проблем зі здоров'ям);
- значне споживання цукру та солі;
- значний вміст «Е» добавок (барвників, емульгаторів, консервантів, стабілізаторів, антиоксидантів, підсилювачів смаку, ферментів, модифікованих крохмалів тощо);
- вміст глютену у молочних продуктах (глютен – це клейка речовина, білки, які входять до складу більшості злакових культур. Використання борошняних згущувачів є причиною наявності глютену у молочних продуктах. У деяких людей з генетичною непереносимістю глютену, ця група білків здатна викликати запальну реакцію);
- потреби цільових груп (підвищення протеїну, зменшення вуглеводів, підвищення вмісту жирів тощо).

Весь товарний портфель молочної виробництва можна умовно розподілити на три групи: продукція масового виробництва, функціональна харчова продукція та продукція лікувального призначення. Функціональна харчова продукція розвивається в напрямку доповнення її пробіотиками, вітамінами, поліненасиченими жирами, білками тощо. Сегмент, який має потенціал розвитку. І розвиток даної групи молочної продукції відбувається завдяки інноваціям.

Технологічні інновації формування товарної політики в молочній промисловості пов'язані з технологіями розщеплення лактози та забезпечення фізіологічних потреб групи людей, які не сприймають лактозу. Технологія мембранної фільтрації дозволила відфільтровувати лактозу та сформувати лінійку безлактозних продуктів, що змінило структуру виробництва та товарного портфелю для такого споживача (безлактозне молоко, безлактозне морозиво, безлактозні йогурти тощо).

Варто зазначити, що значний успіх в продукуванні технологічних інновацій мають ті виробничі комплекси, які проводять власні наукові дослідження.

В 2018 році науковий центр фінського виробника молочних продуктів під торговою маркою Valio запропонував технологію виробництва валео-солі виробленої на основі молока, яка на 80% містить менше хлориду натрію, порівняно з повареною сіллю. Використання молочної солі при виробництві молочної продукції значно підвищило її фізіологічну цінність для споживача.

Використання технології насичення молочної продукції вітаміном Д розширило товарний асортимент молочної виробництва та доповнило групу товарів здорового харчування.

Забезпечення потреб споживача молочної продукції розвивається і напрямку активного виробництва альтернативних рослинних напоїв, які реалізують проблему двох груп споживачів: 1) споживачів безглютенової продукції (вівсяне молоко); 2) споживачів продукції з підвищеним вмістом протеїну (продукція з горіхового молока (кокосове, мигдальне, молоко з кеш'ю)).

Зростання попиту на здоровий спосіб життя населення обумовила необхідність забезпечення їх потреб у харчуванні, в тому числі і за рахунок молочної продукції. Популярність у сучасної молоді різних шкіл здорового харчування (кето-дієта,

низьковуглеводна, голівудська, французька дієти тощо) обумовила розвиток виробництва видів молочної продукції, які забезпечують потреби цільових груп у дієтичних добавках до молочних продуктів, у зменшенні вуглеводів, у підвищеному вмісті рослинних жирів, зменшенні вмісту цукру, молочного жиру). Поєднання виробництва таких функціональних товарів з вдалим маркуванням та концентрованою локацією на полицях магазинів формує цінність таких молочних продуктів у цільових споживачів.

Особливістю формування структури молочної продукції є її залежність від якості вхідної сировини. На сьогодні проблема якості молочної сировини для національних молокопереробних підприємств набула достатньої гостроти, оскільки

Джерелами формування сировини для молочних підприємств є сільськогосподарські підприємства та населення. Сільськогосподарські підприємства поставляють молоко наступних якісних параметрів: 25% – екстра, 38% – вищого гатунку, 32% – I гатунку, 4,1% – II гатунку, 0,6% – негатурного. Населення є постачальником 30% загальної кількості молока, що переробляється молочними підприємствами України. Однак за якісними показниками таке молоко за рівнем бактеріологічного забруднення відповідає II гатунку.

Така ситуація визначає напрями необхідних дій, які впливатимуть на структуру товарного портфелю виробників молочної продукції. Такі дії у світових виробників молока лежать в площині формування власної сировинної бази, формування збалансованого мінерального складу кормів, логістики молочної сировини.

На сьогодні значні витрати на утримання поголів'я худоби не стимулюють підприємства молочної промисловості України до створення власних ферм, що обумовлює необхідність формування товарної продукції з урахуванням якості закупленої сировини.

Інноваційний розвиток молочного виробництва в Україні демонструє свою залежність від рівня розвитку інноваційних технологій у своїх материнських компаній або у світових виробників молочної продукції. Така залежність є ознаками реалізації інноваційної політики слідування за лідером, недоліками якої є втрата лідерських можливостей, а відповідно і потенційного сегменту клієнтів, які приносять дохідні «вершки».

## Висновки

Інноваційне забезпечення управління товарної політики – це управлінські рішення, результатом реалізації яких є модифікація товарної номенклатури, створення нових товарних позицій, формування нових властивостей існуючих товарів, використання нових інструментів активізації попиту. В сучасних умовах розвитку інформаційної економіки успіх реалізації товарної політики перебуває в прямій залежності від налагодженої комунікації зі споживачем в суспільному просторі. Використання інструментів цифрового маркетингу та управління брендом дозволяє управляти (аналізувати, контролювати, мотивувати) потенційним клієнтом виробника продукції (послуг), а активність їх використання визначає обсяги та структуру споживання.

Інноваційне забезпечення управління товарною політикою на сьогодні формується завдяки використанню цифрового маркетингу та суспільних інформаційних мереж для комунікації, залучення клієнтів та впровадження технологічних інновацій, ребрендингу товарної марки та екологічності упаковки.

Активність використання означених інноваційних інструментів впливу на обсяги та структуру товарного портфелю на підприємствах різних видів економічної діяльності є різною та недостатньою для додаткового залучення та утримання їх клієнтів. Отже і інструменти інноваційного забезпечення управління товарною політикою підприємствами України використані не в повній мірі.

## Список використаних джерел

1. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61–68.
2. Лаврук ВВ. Система інноваційного забезпечення сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2010. №14. С. 14–14.
3. Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика розвитку внутрішнього ринку інноваційних товарів. Економіка та держава. 2012. № 1. С. 119–122.
4. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С. 28–33.
5. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і

реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент : зб. наук. пр. / гол. ред. Т. В. Деркач. – Херсон : Гельветика, 2020. Вип. 41. С. 19–25.

6. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220–227.

7. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 103–112.

8. Performance Marketing. Стратегии перфоманс маркетинга в агентстве iConText URL: [https://www.icontext.ru/performance\\_marketing/](https://www.icontext.ru/performance_marketing/)

### References

1. Holovchuk Y.O., Serednytska L.P. (2020) Marketing product policy – a tool to increase the competitiveness of the enterprise. Ahrosvit. no.1. pp. 61–68.

2. Lavruk V.V. (2010) Systema innovatsiinoho zabezpechennia silskoho hospodarstva [The system of innovative support of agriculture]. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2010. no 14. pp. 14–14.

3. Kozubenko L.D. (2012) Tovarna innovatsiina polityka rozvytku vnutrishnoho rynku innovatsiinykh tovariv [Commodity innovation policy of development of the domestic market of innovative goods]. Ekonomika ta derzhava. no.1. pp. 119–122.

4. Illiashenko N.S. (2010) Vprovadzhennia kontseptsii innovatsiinoho marketingu v diialnist promyslovykh pidpriemstv [Introduction of the concept of innovative marketing in the activities of industrial enterprises. Marketing and innovation management]. no. 1, pp. 28–33.

5. Illiashenko S.M., Rud M.P. (2020) Innovatsiiv v tovarnii innovatsiinii politytsi pidpriemstva: osoblyvosti vyboru i realizatsii [Innovations in the commodity innovation policy of the enterprise: features of choice and realization]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho

universytetu. Ser. : Ekonomika i menedzhment : zb. nauk. pr. / hol. red. T. V. Derkach. – Kherson : Helvetyka, Vyp. 41. pp. 19–25.

6. Shilova O.Y., Chermoshenceva E.C. (2012) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist i mekhanizm upravlinn [Innovative potential of the enterprise: the essence and mechanism of management. Marketing and innovation management]. no. 1, pp. 220–227.

7. Shipulina Y.S., Illiashenko S.M. (2011) Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad perekhodu pidpriemstv na innovatsiinyi shliakh rozvytku [Development of the theoretical and methodological foundations of enterprises' transition to an innovative way of development. Marketing and innovation management]. no. 4, pp. 103–112.

8. Performance Marketing. Stratehyi performans marketingu v ahentstve iConText [iConText Marketing Performance Strategies]. URL: [https://www.icontext.ru/performance\\_marketing/](https://www.icontext.ru/performance_marketing/)

### Дані про автора

**Марченко Валентина Миколаївна,**

д.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
e-mail: [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

### Данные об авторе

**Марченко Валентина Николаевна,**

д. э. н., профессор кафедры экономики и предпринимательства, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»  
e-mail: [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

### Data about the author

**Valentina Marchenko,**

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

e-mail: [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

## Соціалізація ІКТ–ризиків в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications

**Предметом дослідження** є процеси соціалізації ризиків ІКТ в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications.

**Мета статті** – виявити механізми соціалізації ризиків ІКТ в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications.

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

**Результати роботи.** У статті досліджено особливості соціалізації ризиків впровадження інформаційно–комунікаційних технологій в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications, а також визначено механізми подолання цих ризиків за допомогою інструментарію вищевказаних мов програмування високого рівня.

**Висновки.** На якісно новому етапі інформатизації освітніх процесів в Україні важливі не просто локальні випадки впровадження інформаційно–комунікаційних технологій, а глибинний процес соціалізації ІКТ–ризиків, який носить всеохоплюючий характер у сфері сучасної середньої та вищої освіти. Мова йде про пристосування людської особистості до сучасних інформаційних технологій, побудову системи її захисту від загроз, породжених цими технологіями, забезпечення її соціальних комунікацій (наприклад, соціальні мережі), становлення у суспільстві розвинутої інформаційної культури, заснованої на цінностях інформаційної безпеки.

**Ключові слова:** інформаційно–комунікаційні технології (ІКТ), ризики, соціалізація, середовище програмування, механізми, інформаційна культура, соціальні комунікації.

КОЛОДІЙЧУК А.В.

## Социализация ИКТ–рисков в средах программирования Pascal и Visual Basic for Applications

**Предметом исследования** являются процессы социализации рисков ИКТ в средах программирования Pascal и Visual Basic for Applications.

**Цель статьи** – выявить механизмы социализации рисков ИКТ в средах программирования Pascal и Visual Basic for Applications.

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

**Результаты работы.** В статье исследованы особенности социализации рисков внедрения информационно–коммуникационных технологий в средах программирования Pascal и Visual Basic for Applications, а также определены механизмы преодоления этих рисков с помощью инструментария вышеуказанных языков программирования высокого уровня.

**Выводы.** На качественно новом этапе информатизации образовательных процессов в Украине не важны не просто локальные случаи внедрения информационно–коммуникационных технологий, а глубинный процесс социализации ИКТ–рисков, который носит всеобъемлющий характер в сфере современного среднего и высшего образования. Речь идет о приспособлении человеческой личности к современным информационным технологиям, построении системы ее защиты от угроз, порожденных этими технологиями, обеспечении ее социальных коммуникаций (например, социальные сети), становлении в обществе развитой информационной культуры, основанной на ценностях информационной безопасности.

**Ключевые слова:** информационно–коммуникационные технологии (ИКТ), риски, социализация, среда программирования, механизмы, информационная культура, социальные коммуникации.

## Socialization of ICT risks in Pascal and Visual Basic for Applications programming environments

**The subject of the research** is the processes of socialization of ICT risks in Pascal and Visual Basic for Applications programming environments.

**The purpose of the paper** is to identify the mechanisms of socialization of ICT risks in Pascal and Visual Basic for Applications programming environments.

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

**Results of work.** The paper investigates the features of socialization of risks of introduction of information and communication technologies in Pascal and Visual Basic for Applications programming environments, and also defines the mechanisms of overcoming these risks with the help of the tools of the listed above high-level programming languages.

**Conclusions.** At a qualitatively new stage of informatization of educational processes in Ukraine, it is important not just local cases of introduction of information and communication technologies, but a deep process of socialization of ICT risks, which is comprehensive in the field of modern secondary and higher education. We are talking about the adaptation of the human personality to modern information technologies, the building a system of protection against threats posed by these technologies, ensuring its social communications (e.g., social networks), the formation in society of a developed information culture based on information security values.

**Keywords:** information and communication technologies (ICT), risks, socialization, programming environment, mechanisms, information culture, social communications.

**Постановка проблеми.** У глобальному інформаційному просторі соціалізація набуває тенденційного характеру і стає самою суттю різноманітних ІКТ–процесів. Людина як особистість, її потреби в комунікації, її попит на інформацію, морально–етичні аспекти її розвитку перебувають у центрі уваги розробників програмного забезпечення та сучасних ІКТ–засобів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Процеси соціалізації перебували в полі зору багатьох дослідників, серед яких можна назвати А. Бандури, О. Бріма, В. Волтерза, Т. Лукмана, Дж. Міда, П. Міллера, Т. Парсонса тощо. Її складові та види детально вивчалися відомими вченими, серед яких інтелектуальна складова – Ж. Піаже, морально–етична – Л. Кольбергом, дитячо–юнацька – М. Ейнсвортом, професійна – Дж. Клаузенем, історично–цивілізаційна – Л. Виготським та ін. Питання вивчення соціалізації ІКТ–ризиків не розглядалися, а тому є предметом нашої уваги.

**Мета статті** – виявити механізми соціалізації ризиків ІКТ в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications.

**Вклад основного матеріалу.** Як відомо, прикладне програмування уже тривалий час є ефективним інструментом соціалізації ІКТ–ри-

зиків при вирішенні освітніх задач. Авторське видання «Вища математика для економістів: математичний аналіз, матриці, векторна алгебра, аналітична геометрія» [4] присвячене комплексу дисциплін, що належать до загальноприйнятого курсу вищої математики. Посібник має цільово–орієнтовану структуру, спрямовану на вирішення задач, які зазвичай ставляться у різноманітних математичних моделях мікро–, мезо– та макро–економіки, міжнародної економіки й регіоналістики [2]. Він носить інтерактивний характер, що дозволяє віднести його до сучасних методів навчання у сфері вищої освіти.

Навчальне видання розраховане передусім на студентів економічних спеціальностей ВНЗ, а також може бути корисним для здобувачів, аспірантів, учених, спеціалістів–практиків у прикладній сфері математичної економіки для вирішення поставлених конкретно–цільових і науково обґрунтованих завдань, виходячи із сучасних реалій господарювання. Тіло програми на мові програмування Visual Basic, яка є базовою для операційних систем Windows і є близькою до першої мови програмування персональних комп'ютерів Basic, реалізується як програма Main в модулі Dodatok1A. Змінні описуються оператора–

ми визначення Dim. Для присвоєння їм значень використовуються оператори присвоєння. Цикли реалізуються операторами For та Do While. Ввід даних здійснюється функцією InputBox, вивід даних – функцією MsgBox. Додатково можна використати оператори коментарів //. В обчисленнях використовуються стандартні математичні функції та функції перетворення даних. Програма 1A на мові Visual Basic:

```
Module Dodatok1A
    Sub Main()
        Dim lcM As String
        lcM = "3"
        lcM = InputBox("Введіть параметр M")
        lnM = Clnt(lcM)
        Dim lcN As String
        lcN = "4"
        lcN = InputBox("Введіть параметр N")
        lnN = Clnt(lcN)
        Dim lcp As String
        lcp = "5"
        lcp = InputBox("Введіть параметр p")
        lnP = Clnt(lcp)
        Dim lcq As String
        lcq = "6"
        lcq = InputBox("Введіть параметр q")
        lnQ = Clnt(lcq)
        Dim lcX1 As String
        lcX1 = "-5"
        lcX1 = InputBox("Введіть поч. значення інтеграла")
        lnX1 = Clnt(lcX1)
        Dim lcX2 As String
        lcX2 = "+5"
        lcX2 = InputBox("Введіть кін. значення інтеграла")
        lnX2 = Clnt(lcX2)
        MsgBox(StrDup("=", 13) & StrDup("=", 8) &
        StrDup("=", 7) & StrDup("=", 7))
        MsgBox(" M " & " N " & " p " & " q ")
        MsgBox(StrDup("=", 13) & StrDup("=", 8) &
        StrDup("=", 7) & StrDup("=", 7))
        ? Format(lnM, "#####0.00") & Format(lnN,
        "###0.00") & _
        Format(lnP, "###0.0") & Format(lnQ, "###0.0")
        lnX = lnX1
        lnF1 = -4 * Log10(lnX^2 + 4 * lnX + 5) + 2 * lnX
        + 9 * Arctan(lnX + 2)
        lnX = lnX2
        lnF2 = -4 * Log10(lnX^2 + 4 * lnX + 5) + 2 * lnX
        + 9 * Arctan(lnX + 2)
        lnY = lnF2 - lnF1
```

```
MsgBox("Відповідь ")
? Format(lnY, "#####0.00")
End Sub
End Module
```

Для прикладу складемо програму мовою Паскаль для знаходження інтегралів типу виразу:

$$\frac{Mx^r + N}{x^2 + px + q}$$

```
PROGRAM INTEGRAL 1_1;
VAR M, N, p, q, A10, A20, A30, A100 : INTEGER;
A, A1, A2, A3 : REAL;
BEGIN
    WRITELN;
    WRITELN ('ВВЕДІТЬ M, N, p, q');
    READ (M, N, p, q);
    A:=M/2; A100:=TRUNC (A);
    A1:=(2*N-M*p)/(2*SQR(T(q-(SQR(p)/4)));
    A10:=TRUNC (A1);
    A2:=p/2;
    A20:=TRUNC (A2);
    A3:=SQR(P)/4;
    A30:=TRUNC(A3);
    WRITELN ('ВІДПОВІДЬ =', A100, 'LN(X^2+', p, 'X+',
    q, ')+', A1, 'ARCTG(X+', A20, '/SQR(T(', q, '-', A30, '))+C');
    END.
```

Тіло програми на мові програмування Паскаль, яка є базовою для побудови алгоритмів, реалізовано з допомогою операторів PROGRAM і END та BEGIN і END. Всі змінні описані операторами VAR та INTEGER. Використані стандартні оператори присвоєння. Цикли реалізуються операторами FOR, WHILE та REPEAT. Ввід даних здійснюється функцією READ, вивід даних – функцією WRITELN. В обчисленнях використовуються стандартні математичні функції.

```
PROGRAM DODATOK1A;
VAR M, N, Q: INTEGER;
R, X, X1, X2, F1, F2, Y: REAL;
BEGIN
    WRITELN ('Введіть значення параметрів інте-
    грала M, N, p, q');
    READ (M, N, P, Q);
    WRITELN;
    WRITELN ('=====');
    WRITELN (' M N P Q ');
    WRITELN (' 2 3 4 5 ');
    WRITELN ('=====');
    WRITELN ('Введіть початкове і кінцеве значен-
    ня діапазону інтегрування');
```

```

READ (X1, X2);
X:=X1;
F1:=-4*LOG(X^2+4*X+5)+2*X+9*ARCTAN(X+2);
X:=X2;
F2:=-4*LOG(X^2+4*X+5)+2*X+9*ARCTAN
(X+2);
Y:=F2-F1;
WRITELN ('ВІДПОВІДЬ =', Y);
END.
    
```

Програмування математичних операцій являється важливим завданням у сфері прикладного програмування у сегменті сучасної вищої та середньої освіти і спрямоване на соціалізацію ризиків впровадження ІКТ в ній.

### Висновки

На якісно новому етапі інформатизації освітніх процесів важливо говорити не просто про локальні випадки впровадження інформаційно–комунікаційних технологій, а про глибокий процес соціалізації ІКТ–ризиків, який носить всеохоплюючий характер у сфері сучасної середньої та вищої освіти. Мова іде про пристосування людської особистості до сучасних інформаційних технологій, побудову системи її захисту від загроз, породжених цими технологіями, забезпечення її соціальних комунікацій (наприклад, соціальні мережі), становлення у суспільстві розвинутої інформаційної культури, заснованої на цінностях інформаційної безпеки.

### Список використаних джерел

1. Бартьєв О. В. Современный Фортран. М.: Диалог–МИФИ, 2005. 560 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
3. Глинський Я. М. Практикум з інформатики: навч. посіб. 9–те вид. Львів: СПД Глинський, 2006. 296 с.
4. Колодійчук А. В., Кляп М. П., Важинський Ф. А., Кляп М. І. Вища математика для економістів: математичний аналіз, матрична та векторна алгебра, аналітична геометрія: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2019. 158 с.
5. Ліпкан В. А. Національна безпека України: навч. пос. Київ: КНТ, 2009. 576 с.
6. Мельников С. В. Delphi і TurboPascal на занятельних прикладах (+ CD–ROM). СПб.: БХВ–Петербург, 2012. 448 с.

7. Пирожков С. І. Моделі і сценарії структурно–інноваційної перебудови економіки України // Інвестиційно–інноваційна стратегія розвитку національної економіки: зб. наук. пр. 2004.

8. Программирование на VISUAL BASIC: учеб. пособ. М.: МГИУ, 2001. 152 с.

9. Руководство. Начало работы с Visual Basic в Visual Studio. Домашняя страница документации и учебных ресурсов Майкрософт для разработчиков и технических специалистов: сайт. 2019. URL: <https://docs.microsoft.com/ru-ru/visualstudio/get-started/visual-basic/tutorial-console?view=vs-2019>.

### References

1. Bartenyev, O. V. (2005). *Sovremennyy Fortran [Modern Fortran]*. Moscow: Dialog–MIPhI. [in Russian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International Finance and Financial Management in Problems and Examples]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
3. Hlynskyy, Ya. M. (2006). *Praktykum z informatyky [Workshop on Informatics]: Textbook*. Ed. 9th. Lviv: SSPD Hlynsky. [in Ukrainian].
4. Kolodiychuk, A. V., Klyap, M. P., Vazhynskyy, F. A., & Klyap, M. I. (2019). *Vyshcha matematika dlya ekonomistiv: matematychnyy analiz, matrychna ta vektorna algebra, analitychna heometriya [Higher mathematics for economists: mathematical analysis, matrix and vector algebra, analytical geometry]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Lipkan, V. A. (2009). *Natsional'na bezpeka Ukrainy [National Security of Ukraine]: Textbook*. Kyiv: KNT. [in Ukrainian].
6. Melnikov, S. V. (2012). *Delphi i Turbo Pascal na zanimatel'nykh primerakh (+ CD–ROM) [Delphi and Turbo Pascal on entertaining examples (+ CD–ROM)]*. St. Petersburg: BHV–Petersburg. [in Russian].
7. Pyrozhhov, S. I. (2004). *Modeli i stseneriyyi strukturno–innovatsiynoyi perebudovy ekonomiky Ukrainy [Models and scenarios of structural–innovative restructuring of the economy of Ukraine]*. In *Investytsiyno–innovatsiyna stratehiya rozvytku natsional'noyi ekonomiky [Investment–innovation strategy of national economy development]*. [in Ukrainian].
8. Berkov, N. A. (2001). *Programmirovaniye na VISUAL BASIC [Programming on VISUAL BASIC]: Training manual*. Moscow: MGIU. [in Russian].

9. User guide. Get started with Visual Basic in Visual Studio. The home page for Microsoft documentation and training resources for developers and technicians: website. 2019. URL: <https://docs.microsoft.com/ru-ru/visualstudio/get-started/visual-basic/tutorial-console?view=vs-2019>.

#### Дані про автора

**Колодійчук Анатолій Володимирович,**

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету  
e-mail: kolodiychuka@i.ua

#### Данные об авторе

**Колодийчук Анатолий Владимирович,**

к.э.н., доцент, Ужгородский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета  
e-mail: kolodiychuka@i.ua

#### Data about the author

**Anatoliy Kolodiychuk,**

PhD, Associate Professor of Uzhgorod Trade and Economic Institute of the Kyiv National Trade and Economic University  
e-mail: kolodiychuka@i.ua

УДК 658.1:330.341:005.57

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709408>  
МЕЛЬНИЧЕНКО Д.О.

## Інформаційна підтримка підготовки виробництва при впровадженні нових технологій

**Предмет дослідження** – комп’ютерне забезпечення проектування і підготовки виробництва нової промислової продукції на основі використання нових технологій.

**Метою** написання **статті** є формування методичних засад впровадження комп’ютерного забезпечення інформаційної підтримки підготовки виробництва промислової продукції без використання нових технологій.

**Методологія впровадження роботи** – умови функціонування підприємств в інноваційній економіці, стандарти до проведення технічної підготовки виробництва на підприємствах.

**Результати роботи** – полягають у формуванні методичних підходів до розробки комп’ютерного забезпечення проектування і підготовки виробництва нової промислової продукції на основі використання нових технологій.

Доведено, що у сучасних ринкових умовах які постійно змінюються необхідно відстежувати за допомогою заходів з конкурентної розвідки дії в своїх конкурентів та уважно відноситися до бажань потенційних споживачів продукції, що виробляється. Це примушує підприємства здійснювати пошук нових методів управління виробництвом, методів проектування і виготовлення конкурентоспроможної продукції, постійного удосконалення самої продукції, оптимізувати структуру витрат підприємства.

Основа для успіху нової продукції закладається на стадії проектування і підготовки виробництва. Це потребує від виробника: суттєвих фінансових витрат, врахування ринкової невизначеності, аналіз критичних параметрів підготовки виробництва за всіма її фазами, відповідної технологічної модернізації основного виробництва. З цією ціллю встановлена система параметрів оцінки результатів проведення проектування і підготовки виробництва нової продукції за наступними групами: параметри, що характеризують вироби, які проектується; які характеризують нову технологію виробництва, що впроваджується; які характеризують форму реалізації проектування і підготовки виробництва.

Реалізація цих умов передбачає необхідність врахування наступних особливостей: на перший план при оцінці рівня продукції, що буде виготовлятися, виходить її якість; одним з основних параметрів для оцінки проведення підготовки виробництва є час її проведення; важливим при цьому є величина матеріальних і фінансових витрат, якість праці спеціалістів; врахування двох категорій – термін життєвого циклу продукції, обсяг Інформації про інформацію та її доступність.

**Висновки.** З метою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку інноваційної продукції, особливу увагу слід зосередити на адаптації інформаційної підтримки про-

ектування і підготовки виробництва нової продукції на основі використання новітніх технологій за допомогою комп'ютерної підтримки.

**Ключові слова:** технологія, комп'ютеризація, проектування, виробництво, продукція, параметр, конкурентоспроможність, цикл.

МЕЛЬНИЧЕНКО Д.О.

## **Информационная поддержка подготовки производства при внедрении новых технологий**

**Предмет исследования** – компьютерное обеспечение проектирования и подготовки производства новой промышленной продукции на основе использования новых технологий.

**Целью** написания **статьи** является формирование методических основ внедрения компьютерного обеспечения информационной поддержки подготовки производства промышленной продукции без использования новых технологий.

**Методология внедрения работы** – условия функционирования предприятий в инновационной экономике, стандарты к проведению технической подготовки производства на предприятиях.

**Результаты работы** – заключаются в формировании методических подходов к разработке компьютерного обеспечения проектирования и подготовки производства новой промышленной продукции на основе использования новых технологий.

Доказано, что в современных рыночных условиях, которые постоянно меняются необходимо отслеживать с помощью мероприятий по конкурентной разведке действия в своих конкурентов и внимательно относиться к желаниям потенциальных потребителей производимой продукции. Это заставляет предприятия осуществлять поиск новых методов управления производством, методов проектирования и изготовления конкурентоспособной продукции, постоянного совершенствования самой продукции, оптимизировать структуру затрат предприятия.

Основа для успеха новой продукции закладывается на стадии проектирования и подготовки производства. Это требует от производителя: существенных финансовых затрат, учета рыночной неопределенности, анализ критических параметров подготовки производства по всем ее фазам, соответствующей модернизации основного производства. С этой целью установлена система параметров оценки результатов проведения проектирования и подготовки производства новой продукции по следующим группам: параметры, характеризующие изделия, что проектируются; характеризующие новую технологию производства, что внедряется; характеризующие форму реализации проектирования и подготовки производства.

Реализация этих условий предполагает необходимость учета следующих особенностей: на первый план при оценке уровня продукции, которая будет производиться, значит ее качество; одним из основных параметров для оценки проведения подготовки производства является время ее проведения; важным при этом является величина материальных и финансовых затрат, качество работы специалистов; учета двух категорий – срок жизненного цикла продукции, объем Информации об информации и ее доступность.

**Выводы.** Подчеркивается, что с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке инновационной продукции, особое внимание следует сосредоточить на адаптации информационной поддержки проектирования и подготовки производства новой продукции на основе использования новейших технологий с помощью компьютерной поддержки.

**Ключевые слова:** технология, компьютеризация, проектирование, производство, продукція, параметр, конкурентоспособность, цикл.

MELNICHENKO D.O.

## **Information support for preparation production when implementing new technologies**

**Subject of research** – computer support for the design and preparation of production of new

*industrial products based on the use of new technologies.*

**The purpose of this article** is to form a methodological basis for the introduction of computer support for information support for the preparation of industrial products without the use of new technologies.

**Methodology for the implementation of the work** – the conditions for the functioning of enterprises in an innovative economy, standards for technical preparation of production at enterprises.

**The results of the work** consist in the formation of methodological approaches to the development of computer support for the design and preparation of production of new industrial products based on the use of new technologies.

*It has been proven that in modern market conditions are constantly changing, it is necessary to monitor through measures for competitive intelligence actions in their competitors and pay close attention to the desires of potential consumers of manufactured products. This forces enterprises to search for new methods of production management, methods of designing and manufacturing competitive products, continuous improvement of the products themselves, and optimize the enterprise's cost structure.*

*The foundation for the success of new products is laid during the design and pre-production phase. This requires from the manufacturer: significant financial costs, taking into account market uncertainty, analyzing the critical parameters of production preparation in all its phases, corresponding to the modernization of the main production. For this purpose, a system of parameters for assessing the results of the design and preparation of production of new products has been established for the following groups: parameters characterizing the products being designed; characterizing a new production technology is being introduced; characterizing the form of implementation of design and preparation of production.*

*The implementation of these conditions presupposes the need to take into account the following features: to the fore when assessing the level of products that will be produced, it means its quality; one of the main parameters for assessing the preparation of production is the time of its implementation; in this case, the value of material and financial costs, the quality of the work of specialists are important; accounting for two categories – the life cycle of products, the amount of information about the information and its availability.*

*Findings. It is emphasized that in order to increase the competitiveness of an industrial enterprise in the market of innovative products, special attention should be focused on the adaptation of information support for the design and preparation of production of new products based on the use of the latest technologies with the help of computer support.*

**Key words:** *technology, computerization, design, production, products, parameter, competitiveness, cycle.*

**Постановка проблеми.** Успіх підприємницької діяльності організацій і підприємств залежить від їх здатності адаптуватися до постійно мінливих ринкових умов. Господарюючі організації, з одного боку змушені стежити за діями своїх конкурентів, вчитися передбачати їх подальші кроки: оцінювати форми впливу на споживача, їх результати, зміни концептуальних характеристик продукції. З іншого боку, увагу виробника повинна бути звернена до потенційного споживача, щоб передбачати зміни в його перевагах, смаках і по можливості деяким чином впливати на них. Ринок в особі конкурентів, споживачів, поставальників і держави змушує організації та підприємства йти по шляху вдосконалення: методів

управління виробництвом; засобів і способів виробництва; методів проектування і виготовлення конкурентоспроможної продукції; постійного вдосконалення самої продукції; а також оптимізації структури витрат підприємства.

При цьому важливою якістю кожного господарюючого суб'єкта є здатність підтримувати певний рівень конкурентоспроможності, який безпосередньо пов'язаний з якістю і конкурентоспроможністю продукції, що виготовляється. Підстава для успіху продукції на ринку закладається в більшій мірі на стадіях проектування і підготовки виробництва (ППВ).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам інформатизації виробництва взагалі

та інформаційного забезпечення підготовки випуску нової продукції на основі модернізації основного виробництва підприємства присвятили свої праці слідувачі вчені: Алексеева С. [9], Андрос С. [1], Асеева Л. [2], Гайдур [Г.]: Гахов С. [3], Грузнов І. [4], Добрянська М. [5], Захарченко В. [6;7], Кузьмін О. [9], Новачівський І. [10].

Сендрос С. і Чан Сі Цо обґрунтовують що «...розробка стратегії і політики підприємства передбачає врахування специфіки розвитку і особливостей інформаційних технологій. До них відносяться тенденція до віртуалізації продукції, поява телекомунікаційного середовища, що дозволяє забезпечити нові механізми управління її просуванням і супроводом». [1, с.23]. При цьому Асеева Л. звертає увагу: «Прийняття запобіжних заходів щодо реалізації так званої тріади цілий інформаційної безпеки, що полягає в забезпеченні конфіденційності, цілісності, доступності інформації є основним підходом у створенні систем кібербезпеки». [2, с.42]. Гайдур Г. і Гахов С. стверджують: «Велика кількість функціональних об'єктів інформаційної системи — це цілісна система» [3, с.22]. та виділяють слідувачий взаємопов'язані аналітичні процеси: цілісність, саме інформаційна система, вузли системи, аналіз, рівні системи.

Добрянська М. присвятила свої наукові праці розробці методичного інструментарію щодо інвестиційного забезпечення технологічного оновлення машинобудівних підприємств та робить спробу пов'язати цей процес з переходом на нову продукцію [5]. Кузьмін О. і Алексеева С. доводять, що науково–технічну підготовку виробництва слід використовувати залежно від специфіки функціонування окремо кожного підприємства, зокрема, зважаючи на його масштаб, тип виробництва та вид виконуваних робіт з науково–технічної підготовки виробництва [9]. Захарченко В. наполягає на підрахунку економічного ефекту як виконання кожної фази підготовки виробництва нової продукції так і всього циклу підготовки виробництва. [7].

Новачівський І. у своїй праці робить достатньо узагальнюючий висновок: «В умовах інформаційного суспільства цілісний систематизований підхід оснований на поєднанні в системах управління підприємством таких підсистем, як організаційна структура управління, виробнича управлінська структура, структура центрів відповідальності, структурної оболонки бізнесу, інформаційної інфраструктури» [10, с.295].

Розгляд особливостей розроблення та реалізації комп'ютерних технологій проектування і підготовки виробництва нової продукції з використанням нової технології на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси ППВ нової продукції є стратегічно важливими для виробника, так як їх результати визначають структуру і параметри майбутньої виробничої програми підприємства, а значить і його інвестиційні потреби, конкурентоспроможність і ринкову вартість. Отже, необхідно особливе ставлення до процесів ППВ.

1. По–перше, вони вимагають від виробника істотних фінансових і тимчасових витрат. Якщо розглядати фази життєвого циклу продукції (починаючи з маркетингового вивчення ринку і закінчуючи упаковкою і зберіганням виробленого товару), можна з упевненістю констатувати, що розробка і проектування продукції і процесів її виробництва становлять більшу частину циклу. Безпосередньо процес виготовлення одиниці продукції і її зберігання займають значно менше часу. Протяжність у часі і витратність процесів ППВ можна порівняти, як правило, тільки з фазами експлуатації проданого виробу.

2. По–друге, процеси ППВ пов'язані з об'єктивною невизначеністю. Поняття «об'єктивна невизначеність» вводиться з таких міркувань: будь–який процес в діяльності підприємства є певним в тій чи іншій мірі, тобто існує певний набір правил, відповідно до яких процес буде виконуватися і при дотриманні яких можна гарантувати досить високу ймовірність отримання очікуваного результату. Так, з відносно високим ступенем впевненості можна очікувати, що при виконанні операції «обточування» з дотриманням технологічного процесу і положень посадової інструкції, використовуючи ресурс «заготовка», ми отримаємо результат «деталь». Невизначеність в даному випадку частіше пов'язана з нездатністю виконавця слідувати відповідним правилам. Відносно ж процесів ППВ відзначається наступне: з огляду на те що вони особливо тісно пов'язані з творчою активністю людини і велика частина з них слабо формалізована, в сфері ППВ при отриманні очікуваного результату існує і об'єктивна невизначеність, тобто результат (ідея, форма, проект) в даному випадку більше залежить від інтелектуальних можливостей проектувальника, рівня його знань та поінформованості.

3. По–третє, фази ППВ нової продукції суттєво впливають на всі наступні стадії / фази життєвого циклу продукції, так як саме в рамках процесів ППВ визначаються багато критичні для виробництва і збуту параметри (якість майбутньої продукції, її споживчі властивості, якість і ефективність виробничих процесів).

Так, помилка або недоробка конструктора, допущена на етапах ППВ обов'язково буде виявлена при постійному контролі й проведенні випробувань випущеної продукції, що відповідно спричинить за собою значні витрати на перепроектування конструкції або внесення змін у виробничий процес – і це в кращому випадку. У гіршому – недоліки можуть бути виявлені споживачем вже на стадії експлуатації, що призведе до необхідності ремонту або заміни або до повернення споживачем придбаного товару і, як наслідок, падіння репутації, зниження конкурентоспроможності марки товару, товарного ряду і навіть самого підприємства.

4. По–четверте, як відмічає Грузинов І., Аналізуючи сучасний характер дослідження і розробки інновацій, «... головна освітня потреба сучасних керівників на всіх рівнях управління економіка промислового виробництва – отримати у руках дієздібні організаційно–економічні інструменти управління об'єктами людської діяльності (у всіх сферах менеджменту), а не загальні описові уявлення про них або у кращому випадку, напівфабрикати, які потрібно їм самим доопрацювати» [4, с. 422–423]. Так, активна модернізація обладнання виробничих ділянок, звичайно, дозволяє підвищити рівень якості продукції, що випускається, проте він не зможе перевищити того максимуму, який був закладений на стадіях ППВ. З іншого боку, саме результати ППВ здатні робити істотний вплив на розвиток виробничих потужностей, формулювати вимоги до точності і продуктивності обладнання, послужити підставою для його заміни.

Але інша сторона процесу своєчасної модернізації виробництва. На ТДВ «Первомайськдизельмаш» відсутні інвестиції для розвитку сучасних технологій для виробництва газо–дизельгенераторів. Хоча у якості інновацій це підприємство використовує: німецьку систему запалювання і газову апаратуру, австрійські підшипники, чисті турбокомпресори та електронні системи запалювання. Це дає змогу цьому підприємству відвантажувати когенераційне обладнання власного виробництва на експорт.

Отже, процеси ППВ є критичними для всього виробництва. Це підтверджується дослідженнями. Результати оцінки вартості виправлення однієї умовної помилки на різних стадіях підготовки виробництва (оцінка проводилася в середині 1980–х рр. Аналітичною компанією Gardner Group) показали десятикратне збільшення вартості виправлення помилки при переході від одного етапу ППВ наступного. Тому господарююча організація повинна зосередитися на оптимізації та підвищенні якості процесів, що протікають на ранніх стадіях циклу «проектування – виробництво».

Що розуміти під якістю процесу ППВ? Використовуємо визначення Міжнародної організації стандартів, згідно з яким якість – це сукупність ознак процесу, продукту, організації, яка сприяє виконанню поставлених вимог. Отже, під якістю процесу ППВ можна розуміти сукупність ознак, що визначають здатність проектного об'єкта (продукту і / або технології виготовлення / експлуатації) реалізувати вимоги систем проектування, виробництва і споживання / експлуатації. Основоположними в даному випадку рекомендуються такі вимоги:

- системи проектування – новизна об'єкта і можливість його швидкої (нетрудомісткої) модифікації;
- системи виробництва – можливість швидкого освоєння об'єкта, здатність об'єкта принести прибуток;
- системи споживання / експлуатації – здатність об'єкта в повній мірі і з допустимими витратами часу і фінансів задовольнити нагальні потреби.

Для кожної системи істотно важливі два аспекти: економіко–фінансової та тимчасової, однак характеризують їх параметри не є єдиними при оцінці результатів ППВ.

Розглянемо характеристики, які застосовуються різними авторами для оцінки результатів проведення ППВ нового виробу (див. таблицю), які умовно розділені на три блоки:

- група А – параметри, що характеризують проектованої продукції;
- група В – параметри, що характеризують проектовану технологію (виготовлення продукції)
- група С – параметри, що характеризують форму реалізації процесу ППВ і загальні характеристики результатів.

Думки авторів наведені в хронологічному порядку (відповідно до року публікації джерела), що дозволяє оцінити зміну поглядів на дану проблему.

Серед параметрів, що характеризують проєктований виріб, найчастіше згадується якість виробу. Критичність цього параметра безперечно, проте слід зазначити відмінності в розумінні його змісту. Так, Андерсон А. і Мартинов Є. основну увагу приділяють технологічності конструкції, рівню її уніфікації. Меламед Г. підходить до поняття якості більш комплексно, виділяє в його складі наступні групи властивостей: призначення; надійності і довговічності; рівня технології або технологічності; ергонометричні; естетичні; стандартизації та уніфікації; економічні. Патентоспроможність, транспортабельність, безпеку і екологічність він виділяє в окрему категорію, хоча інші автори, зокрема Грузнов І., частина з них включають в число параметрів якості.

Важливими для характеристики проєктованого виробу вважаються також параметри складності та оригінальності. На моральний рівень акцент зроблений тільки у Андерсона А. і Мартинова Е. У інших авторів він практично не згадується з огляду на те, що побічно відбивається в показниках оригінальності і складності. Також підставою для відмови від використання даного параметра служить таке міркування: якщо на стадіях ППВ ставиться питання про оцінку морального рівня проєктованого виробу, значить, даний виріб вже втратило свою актуальність для споживача.

Серед параметрів, що характеризують проєктовану технологію, в числі перших відзначаються складність, уніфікація і типізація. Між ними простежується певний зв'язок: по-перше, вони згадуються в числі основних напрямків вдосконалення технології (скорочення часу проєктування і витрат на використання); по-друге, вони істотно впливають на більшість інших параметрів якості технології: трудомісткість, витрати, характеристика умов праці та інші.

До числа критичних параметрів останньої групи відносяться такі: витрати часу, трудомісткість, матеріальні та фінансові витрати. Між цими параметрами очевидна пряма взаємозалежність. Андерсон А., Мартинов Є., Меламед Г., Грузнов І. та інші автори також вказують на зв'язок цих параметрів з якістю роботи фахівців, причому погляди на сутність останньої характеристики різні: Меламед Г. визначає якість роботи фахівців, використовуючи показник кількості допускаться ними помилок в документації, Грузнов І. і Кузьмін О. – показник кількості переглядаються в процесі проєктуван-

ня варіантів виробу. Така відмінність вказує на зміну пріоритетів: в публікаціях 1980-х і початку 2000-х рр. при розгляді питання про якість роботи фахівців акцент робився на вимоги системи проєктування і виробництва (до документації, технології), з середини 1990-х рр. більша увага приділяється вимогам системи споживання / експлуатації (оптимальність проєктованого варіанта, максимальна задоволеність клієнта).

Аналіз сучасного стану (2005–2020 р.р.) питання про якість результатів реалізації процесів ППВ вказує на деякі особливості.

А. На перший план при оцінці рівня проєктованого виробу виходять такі характеристики, як якість (в сучасній його трактуванні), складність, оригінальність, що впливають на оцінку конкурентоспроможності виробу. При цьому оригінальність (новизна, ноу-хау) повинна виявлятися не тільки в конструкції, принцип дії, але і в дизайні виробу. В основі оригінальності лежить висока інформованість про властивості товарів-попередників і товарів-конкурентів.

Б. Як і раніше одним з основних параметрів для оцінки процесів ППВ є час, витрачений на їх проведення. При цьому трудомісткість проєктування поступово відходить на другий план, стає менш критичним параметром. Цьому сприяло застосування нових форм організації проектних робіт, для яких велике значення має не обсяг роботи або кількість виконавців, а інформаційну взаємодію в групі фахівців.

В. Важливими параметрами для оцінки реалізації процесів ППВ залишаються величина матеріальних і фінансових витрат, а також якість роботи фахівців. Продуктивність праці фахівців як параметр втрачає свою «самодостатність» і поступово інтегрується з параметром «якість роботи фахівців». Воно тепер більшою мірою залежить від обсягу інформації, що переробляється. Чим більше кількість розглянутих в процесі проєктування варіантів виробу, тим вище ймовірність отримання оптимального результату.

Г. Велике значення при оцінці процесів ППВ набувають дві нових характеристики: «протяжність життєвого циклу виробу (його конкретних фаз)» і «обсяг знань про виріб (в розрізі стадій життєвого циклу), їх доступність на ранніх стадіях». Критичним стає точне знання того, як поведе себе конкретний елемент конструкції в певних умовах ще до того, як з'явиться можливість перевірити



це під час проведення експерименту. При цьому особлива увага приділяється сфері інженерних розрахунків [7].

Д. Також цікаві зміни поглядів на питання про способи оптимізації проектної діяльності: якщо раніше використовувався механістичний підхід (автоматизація звичних операцій, що виконуються «вручну»), тобто засоби автоматизації підбудовувалися під людини, то на сучасному етапі обчислювальна техніка може і повинна використовуватися для створення особливого середовища проектування, принципово змінює процес творчої діяльності. Приводом послужили значні успіхи в області розвитку комп'ютерних та комунікаційних технологій, а також розвиток віртуальних організаційних структур (наприклад, віртуальних підприємств).

Дані висновки свідчать про потребу в активному розвитку інформаційної бази в сфері ППВ і впровадженні нових прогресивних технологій, а саме інформаційних комп'ютерних технологій. Досить повно визначає інформаційні технології (ІТ) та інформаційну інфраструктуру сучасного виробництва визначає, аналізуючи тенденції розвитку систем управління підприємствами, Новаківських І.: «Властивості структурних елементів визначаються цілями самої системи. Система здатна відраховувати ті елементи, як і структури, цілі яких суперечать її власним. Це одна з найважливіших систем властивостей. У цьому процесі вибудовування структури помітна роль відводиться інформаційним взаємодіям між елементами й системою, системою і її зовнішнім середовищем» [10, с.127].

Комп'ютерні технології (КТ) є підобластю ІТ. Їх характерною ознакою є використання в інформаційній діяльності засобів обчислювальної техніки. Розглядаючи сферу ППВ нових виробів, слід конкретизувати: під КТ маються на увазі засоби оптимізації діяльності системи проектування (проектної групи, організації).

Комп'ютерні технології є основою для створення глобальної інформаційної системи не стільки в рамках підприємства, що виробляє деяку продукцію, скільки в розрізі життєвого циклу виробленої продукції, а точніше, конкретного виду виробів. Пояснюється це тим, що на сьогодні КТ є не просто засобом автоматизації рутинних операцій на якомусь конкретному робочому місці (виправлення помилок в кресленні, копіювання креслен-

ня), але стали засобом вдосконалення цілих напрямків в діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому; КТ дають потужний поштовх для оптимізації його організаційної структури. Фахівці відзначають, що завдяки застосуванню КТ в найближчому майбутньому зміняться не тільки самі компанії, ставши організаціями «без внутрішніх перегородок», компаніями–мережами,

КТ, використовувані при ППВ нових виробів, об'єктивно дозволяють підвищити якість процесу ППВ конкурентоспроможність проекрованої продукції, що в кінцевому підсумку позначиться на конкурентоспроможності підприємства, його ринкової вартості. Вигоди впровадження КТ очевидні, принаймні, для проектувальників, конструкторів, фахівців з інформаційних технологій: зручність електронної взаємодії між фахівцями, підвищення точності розрахунків і т.д. Однак економічна сторона цього питання, тобто обґрунтування інвестицій в організацію системи КТ, є досить серйозною і трудомістким завданням.

Перша причина криється в тому, що, як здається на перший погляд, вичерпалися джерела економії. На перших етапах впровадження КТ (1970–е–1980–і рр.), А саме систем автоматизації створення конструкторської документації (КД), основним джерелом прибутку було скорочення часу на створення КД; на такі операції, як виправлення помилок у кресленнях, модифікація креслень, копіювання і розмноження, стало витрачатися значно менше часу. На даний момент, коли велика частина конструкторів має на своєму робочому місці комп'ютер і редактор креслень, вишукувати резерви для скорочення часу стає все важче: більшість рутинних операцій вже автоматизовані. Навпаки, впровадження сучасних систем проектування може привести до подорожчання деяких робіт ППВ і навіть до збільшення термінів.

Можна апелювати до аргументу про підвищення якості проекрованої продукції, проте підвищення якості, як правило, тягне за собою підвищення собівартості. Але «класичним» напрямком економії на вітчизняних підприємствах до цих пір вважається зниження собівартості продукції, що є аргументом для відмови від впровадження КТ. Акцентування на підвищенні конкурентоспроможності продукції проблематично: складність полягає в оцінці впливу КТ на параметри, що визначають конкурентоспроможність виробу, в тому числі його якість.

Останній «очевидний» аргумент на користь КТ – зниження кількості помилок у проектній документації. Однак об'єктивна оцінка ймовірності і шкоди появи деякої помилки і її впливу на виконання наступних робіт є досить серйозною проблемою, яка полягає в присутності ефекту накопичення помилок і в відсутності класифікації можливих помилок, оцінки їх значимості для процесів ППВ.

Перешкодою для обґрунтування впровадження КТ в сфері ППВ на сьогодні є ще й те, що поки можливий вплив КТ на параметри якості реалізації процесів ППВ оцінено не в повній мірі. Так, велика увага приділяється кількості помилок в документації, але не беруться до виду інші проектні ризики, зокрема, пов'язані з задоволеністю замовника ППВ результатами проведених робіт.

Останньою проблемою, яка виникає при оцінці соціально–економічних можливостей застосування КТ в сфері ППВ, є необхідність комплексного підходу. Нарівні з традиційними напрямками отримання прибутку (економія витрат на реалізацію процесів ППВ, на проектні ризики) слід враховувати й інші очевидні, але часто не беруть до уваги чинники: своєчасний вихід на ринок, прискорення обороту капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства і підвищення ринкової вартості підприємства.

### Висновки

З огляду на критичність процесів ППВ для господарюючої організації і проблематичність якісної оцінки соціально–економічних можливостей комп'ютерних технологій, питання обґрунтування впровадження КТ в зазначені процеси стає в сучасних умовах особливо актуальним.

В процесі проведеного дослідження прийшли до висновків: необхідно впроваджувати на промисловому підприємстві, що впроваджує у виробництво нову продукцію, комп'ютерне супроводження усього процесу технічної підготовки виробництва, пов'язаного з системою управління підприємством; необхідним є взаємозв'язки процесів модернізації основного виробництва і процесом переходу на випуск інноваційної продукції з відповідним підвищенням кваліфікації персоналу; бажано здійснювати чисті інвестиції її у новітнє обладнання; необхідними є розрахунки економічної ефективності за кожною фазою проектування і підготовки виробництва нової продукції, а також оцінювати ефект від підготов-

ки виробництва кожного продукту в цілому; якість процесу підготовки виробництва повинна відповідати вимогам міжнародних стандартів (ISO); У подальшому слід розширювати кількість параметрів оцінки проведення процесів проектування і підготовки виробництва нової продукції.

Дослідження виконано у межах роботи над НДР «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно–інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№ ДР 0119U002005).

### Список використаних джерел

1. Онурос С. В., Чан Сі Цо. Інформаційні технології її як базис інноваційного розвитку підприємств. Економіка: реакції часу, 2015 №5 с. 16–25.
2. Асеева Л.А. Аналіз основних складових небезпеки при побудові системи інформаційної безпеки підприємства. Сучасний захист інформації, 2019 №2 (38). С. 42–46.
3. Гайдур Г.І., Гахов С.О. Механізм функціонування цілісної інформаційної системи в умовах Кібер небезпечного впливу. Сучасний захист інформації, 2019 №4 (40). С. 22–26.
4. Грузнов И.И. Управление процессами исследования и разработки инноваций: монография. Одесса: Полиграф, 2007. 434 с.
5. Добрянська М.В. Моделирование вариантов проектов инвестиционного обеспечения технического обновления предприятий. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 2015. №819. С. 264–271.
6. Економічна безпека і конкурентна розвідка: конспект лекцій. За ред. В.І. Захарченка. Одеса: Бахова, 2018. 520 с.
7. Захарченко В., Приступа Н. Подход к расчету экономической эффективности информационных систем в строительных проектах. Вісник МГУ, 2011. Вип 2. С. 27–35.
8. Краснов К.М. Социально экономические возможности компьютерных технологий подготовки производства. ИТР, 2003. №8 (32). С. 5–9.
9. Кузьмин О.Е., Алексеева С.И. Планирование научно–технической подготовки производства по критерию востребованности. Социально–экономическое развитие Украины и ее регионов: проблемы науки и практики. Под. ред. В.С.Пономаренко, Н.А.Кизима, Е.В. Раевневой. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2010. 344с. С. 303–309.

10. Новаківський І.І. Система управління підприємством в умовах встановлення інформаційного суспільства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 316 с.

11. Румянцева Е.Л., Нестеров А.Э., Трояновский В.М. Принцип самонастройки в проблемно–ориентированных информационных системах. *Инновации*, 2005. №1 (78). С.109–111.

### References

1. Onuros S.V., Chan Xi Tso. Information technologies as a basis for innovative development of enterprises. *Economics: reactions of time*, 2019. №5 p.p.16–25.

2. Aseeva L.A. Analysis of the main components of danger in the construction of information security of the enterprise. *Modern information protection*, 2019 №2 (38). p.p. 42–46.

3. Gaidur G.I., Gakhov S.O. The mechanism of functioning of a holistic information system in the conditions of cyber dangerous influence. *Modern information protection*, 2019 №4 (40). p.p. 22–26.

4. Gruzov I.I. Management of research and development of innovations: monograph. Odessa: Polygraph, 2007. 434 p.

5. Dobryanska M.V. Modeling of variants of projects of investment maintenance of technical updating of the enterprises. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development»*, 2015. №819. p.p. 264–271.

6. Economic security and competitive intelligence: lecture notes. For order. V.I. Zakharchenko. Odessa: Bakhova, 2018. 520 p.

7. Zakharchenko V.I., Pristupa N. An approach to calculating the economic efficiency of information systems in construction projects. *Visnik MGU*, 2011. №2. p.p.27–35.

8. Krasnov K.M. Social and economic possibilities of computer technologies for production preparation. *Engineering and technical personnel*, 2003. №8 (32). p.p. 5–9.

9. Kuzmin O.E., Alekseeva S.I. Planning of scientific and technical preparation of production according to the criterion of demand. *Socio–economic development of Ukraine and its regions: problems of science and practice*. Under. ed. V.S. Ponomarenko, N.A. Kizima, E.V. Raevneva. Kharkiv: Publishing House "INZHEK", 2010. 344 p.

10. Novakivsky I.I. Enterprise management system in the conditions of information society establishment: monograph. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2016. 316 p.

11. Rumyantseva E.L., Nesterov A.E., Troyanovsky V.M. The principle of self–tuning in problem–oriented information systems. *Innovation*, 2005. №1 (78). p.p.109–111.

### Дані про автора

**Мельниченко Дмитро Олегович,**

молодший науковий співробітник, аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса. Україна.

e–mail: melnychenko.dmytro@gmail.com

### Данные об авторе

**Мельниченко Дмитрий Олегович,**

младший научный сотрудник, аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической и инновационной деятельности, Одесский национальный политехнический университет, г. Одесса. Украина.

e–mail: melnychenko.dmytro@gmail.com

### Data about the author

**Dmytro Melnychenko,**

junior researcher, PhD graduate student of the Department of Management of Foreign Economic and Innovative Activity, Odessa National Polytechnic University, Odessa. Ukraine.

e–mail: melnychenko.dmytro@gmail.com

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

УДК 69.003: 658.157: 330.33.01

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709459>

ЧУПРИНА Ю. А., БОЛЕБРУХ О. С.,  
РОВЕНСЬКИЙ А. Є., ДЕРКАЧ А.Є., ГУЛЯЄВ Д. А.

## Аналіз систем прийняття економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля підприємства

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи процесу стратегічного розвитку підприємств для прийняття економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля.

**Метою дослідження** є дослідження концепції функціонування та стратегії дослідження існуючих інструментів вивчення стану стратегічних бізнес–портфеля підприємства, з урахуванням некерованих факторів, що допоможе підприємству вижити і підвищити свою конкурентоспроможність.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ щодо функціонування та прийняття економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля підприємства.

**Результати роботи.** В результаті написання статті було встановлено, що концептуальні засади бізнес–портфеля підприємства та стратегії розвитку підприємств ґрунтуються на розробці методики порівняльного аналізу стратегічних бізнес–одиниць, зберігати конкурентоспроможність під впливом некерованих чинників, що можуть впливати на стратегічне положення самого підприємства і аналізувати позитивний і негативний вплив. На розвиток підприємства діє багато різних факторів з різними значеннями, тому складно адекватно реагувати на зміни середовища. Необхідно сформулювати набір показників, що характеризують діяльність стратегічних бізнес–одиниць промислового підприємства. Подальший розвиток промислового підприємства неможливий без необхідних стратегій бізнес–процесів, використовуючи внутрішній потенціал і сприятливі можливості. Своєчасний аналіз бізнес–одиниць з урахуванням некерованих факторів, допоможе підприємству вижити і підвищити свою конкурентоспроможність.

**Галузь застосування результатів.** Економіка підприємства, управління підприємством, менеджмент, стратегічне управління.

**Висновки.** Концепція функціонування та стратегії економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля підприємства необхідна для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства які повинні постійно вводити інновації, щоб залишатись провідними у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів. Подальший розвиток промислового підприємств неможливий без аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища а саме сприяння держави,

налагодження інформаційної інфраструктури ринку та ін. Визначено, що основними напрямками підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства є: сформулювати набір показників, що характеризують діяльність стратегічних бізнес-одиниць промислового підприємства, та встановити залежність між набором показників для аналізу бізнес-портфеля. Для того, щоб своєчасно реагувати на несприятливий вплив факторів зовнішнього середовища, необхідно адаптуватися до них, використовуючи внутрішній потенціал і сприятливі можливості.

**Ключові слова:** бізнес-портфель, система бізнес-одиниці (СБО) економіко-управлінські рішення, концепція, стратегія, промислові підприємства, портфельний аналіз, інвестиції, конкурентоспроможність.

ЧУПРИНА Ю.А., БОЛЕБРУХ А.С.,  
РОВЕНСКИЙ А.Е., ДЕРКАЧ А.Е., ГУЛЯЕВ Д.А.

### **Анализ систем принятия экономико-управленческих решений бизнес-портфеля предприятия**

**Предметом исследования** являются теоретические и методические основы процесса стратегического развития предприятий для принятия экономико-управленческих решений бизнес-портфеля.

**Целью исследования** является исследование концепции функционирования и стратегии исследования существующих инструментов изучения состояния стратегических бизнес-портфеля предприятия, с учетом неуправляемых факторов, поможет предприятию выжить и повысить свою конкурентоспособность.

**Методы исследования.** При написании статьи использованы общенаучные и специальные методы исследования экономических явлений по функционированию и принятия экономико-управленческих решений бизнес-портфеля предприятия.

**Результаты работы.** В ходе написания статьи было установлено, что концептуальные основы бизнес-портфеля предприятия и стратегии развития предприятий основывается на разработке методики сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц, сохранять конкурентоспособность под влиянием неуправляемых факторов которые могут влиять на стратегическое положение самого предприятия и анализировать положительное и отрицательное влияние. На развитие предприятия действует много различных факторов с различными значениями, поэтому сложно адекватно реагировать на изменения среды. Необходимо сформировать набор показателей, характеризующих деятельность стратегических бизнес-единиц промышленного предприятия. Дальнейшее развитие промышленного предприятия невозможно без необходимых стратегий бизнес-процессов, используя внутренний потенциал и благоприятные возможности. Своевременный анализ бизнес-единиц с учетом неуправляемых факторов, поможет предприятию выжить и повысить свою конкурентоспособность.

**Область применения результатов.** Экономика предприятия, управление предприятием, менеджмент, стратегическое управление.

**Выводы.** Концепция функционирования и стратегии экономико-управленческих решений бизнес-портфеля предприятия необходима для повышения уровня конкурентоспособности предприятия которые должны постоянно вводить инновации, чтобы оставаться ведущими в своем сегменте и быть на два шага впереди конкурентов. Дальнейшее развитие промышленного предприятия невозможно без анализа факторов влияния внешней и внутренней среды а именно содействие государства, налаживание информационной инфраструктуры рынка и др. Определено, что основными направлениями повышения конкурентоспособности промышленного предприятия являются: сформировать набор показателей, характеризующих деятельность стратегических бизнес-единиц промышленного предприятия, и установить зависимость между набором показателей для анализа бизнес-портфеля. Для того, чтобы своевременно реагировать на неблагоприятное воздействие факторов внешней среды, необходимо адаптироваться к ним, используя внутренний потенциал и благоприятные возможности.

**Ключевые слова:** бизнес–портфель, система бизнес–единицы (СБЕ) экономико–управленческие решения, концепция, стратегия, промышленные предприятия, портфельный анализ, инвестиции, конкурентоспособность.

CHUPRYNA U.A., BOLEBRUKH O.S.,  
ROVENSKYY A.Ye., DERKACH A.Ye., HULIAIEV D.A.

## Analysis of economic and managerial decision–making systems of the business portfolio of the enterprise

**The subject of the research** is the theoretical and methodological bases of the process of strategic development of enterprises for making economic and managerial decisions of the business portfolio.

**The purpose of the study** is to study the concept of operation and research strategy of existing tools to study the state of strategic business units of the enterprise, for comparative analysis of strategic business units.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of research of economic phenomena concerning functioning and acceptance of economic and administrative decisions of a business portfolio of the enterprise are used.

**Results of work.** As a result of writing the article it was found that the conceptual foundations of the business portfolio of the enterprise. The concept of functioning and strategy of enterprise development is based on the development of methods of comparative analysis of strategic business units. negative influence. The development of the enterprise is affected by many different factors with different values, so it is difficult to adequately respond to changes in the environment. It is necessary to form a set of indicators that characterize the activities of strategic business units of an industrial enterprise. Further development of industrial enterprises is impossible without the necessary business process strategies, using the internal potential and favorable opportunities. Timely analysis of business units, taking into account uncontrolled factors, will help the company to survive and increase its competitiveness.

**Field of application of results.** Enterprise economics, enterprise management, management, strategic management.

**Conclusions.** The concept of functioning and strategy of economic and managerial decisions of the business portfolio of the enterprise is necessary to increase the level of competitiveness of the enterprise which must constantly innovate in order to remain leading in its segment and be two steps ahead of competitors. Further development of industrial enterprises is impossible without analysis of the factors of influence of the external and internal environment, namely the assistance of the state, the establishment of information infrastructure of the market. It is determined that the main directions of increasing the competitiveness of an industrial enterprise are: to form a set of indicators that characterize the activities of strategic business units of an industrial enterprise, and to establish a relationship between a set of indicators for the analysis of business units. In order to respond in a timely manner to the adverse effects of environmental factors, it is necessary to adapt to them, using the internal potential and opportunities.

**Keywords:** business portfolio, business unit system (BUS), economic and managerial decisions, concept, strategy, industrial enterprises, portfolio analysis, investments, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах порівняльний аналіз стратегічних бізнес одиниць допомагає підприємству у виробленні стратегії. Автором були розглянуті матриці портфельного аналізу [4], як складової частини стратегічного планування, яке в умовах ринкової економіки має враховувати вплив зовнішнього середовища. В даний час ми ставимо завдання дослідження існуючих інструментів вивчення стану стратегії бізнес–портфеля підприємства, щоб розробити власні методи

порівняльного аналізу стратегічної системи бізнес одиниць (СБО) на підставі існуючих.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці стратегічного управління бізнес–портфелем присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Р. Арчибальд, І. Ансофф, Г. Армстронг, І.Бланк, Д. Геберт, П. Друкер, С. Ілляшенко, І.Кендалл, К.Роллінз, У. Руделіус; І. Касатонова, Г. Кіндрацька, Д.Кобилкін, І.Мазур, В.Меленчук, В. Олєфіренко, Н. Подольчак, Ю.Пак,

Е.Руденко, А. Старостіна, Л.Телишевська, І.Фе-  
дишин, В.Шапіро. Розробкою загальнотеоре-  
тичних та практичних аспектів щодо формуван-  
ня, коригування складу та структури портфеля  
проектів та робіт, стратегічними інноваціями що-  
до цих питань займалися наступні фахівці: А.Бе-  
гун, А.Белова, К.Букреєва, А.Білошицький, С.Бу-  
шуєв, П.Куліков, В.Лич, О. Лещинська, Х. Чуприна  
О.Малихіна.

**Мета статті.** Дослідження стратегій прийняття  
економіко–управлінських рішень бізнес–порт-  
феля підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Різкі коливан-  
ня рівня цін, кон'юнктури, насичення ринків збуту  
створюють високий ступінь невизначеності для  
промислових підприємств при прийнятті рішень.  
Завдання вибору ефективних СБО в портфельно-  
му аналізі ускладнюється при наявності некеро-  
ваних факторів зовнішнього середовища. В еко-  
номічній літературі даної теми приділяється увага  
[2,4]. Проте, потрібний розвиток теоретико–прак-  
тичних засад в поточний момент. Портфельний  
аналіз базується на використанні матричних під-  
ходів, які мають як переваги, так і недоліки. Роз-  
глянемо проблемні питання, які потребують ви-  
рішення, на прикладі відомих матриць портфеля  
[3,4,5], представлених на рисунку(1).

Аналіз даних матриць показав, що матрич-  
ні методи спрямовані на підвищення наочності  
сприйняття і доповнення набору рекомендова-  
них стратегій. Однак, оцінка розглянутих показ-  
ників матриць пов'язана з ризиком і може спровокувати  
неправильні рішення. Ці інструменти дають можливість  
визначити можливі стратегічні рішення, які можна  
буде оцінити кількісно. Дослідження дає можливість  
стверджувати, що в світі ще немає єдиного підходу  
до портфельного аналізу. Динаміка розвитку такої  
складної системи як сукупність стратегічних бізнес-  
одиниць підприємства не підлягає опису у межах  
єдиного підходу. Кожен конкретний підхід володіє  
достойствами, недоліками, а також обмеженнями.  
Для здійснення порівняльної оцінки ефективності  
СБО потрібно застосовувати комплексні підхід,  
що включає спільність різних методів оцінки. Це  
підводить нас до думки про подальший розвиток  
теорії і практики порівняльного аналізу СБО, яке  
обумовлена низкою факторів:

– В основі портфельного аналізу лежать дво-  
мірні матриці, що оцінюють ефективність роботи

СБО по 2 показникам. Як правило, це економічні  
критерії, які забезпечують наочність результатів  
аналізу. Але, в той же час, важливо враховувати  
роль таких факторів, як соціальні, екологічні, по-  
літичні та ін., які впливають на стратегічний роз-  
виток промислового підприємства.

Деякі економісти проводять аналіз діяльно-  
сті бізнес–одиниць, акцентуючи увагу на прибу-  
ток організації, роблячи, таким чином акцент на  
один показник ефективності. Однокритеріаль-  
них вибір застосовується при інших рівних умо-  
вах, і ця умова нездійсненна в багатьох випадках.  
Потрібно обов'язково брати до уваги економіко–  
соціальні і екологічні показники.

Існуючі матриці портфельного аналізу, не в  
повній мірі враховують складність вибору ефек-  
тивної СБО, пов'язану з наявністю показників  
ефективності, які в загальному випадку мають  
суперечливий характер [2]. Проблема багато-  
критеріальності вибору змушує брати до уваги  
суперечності між показниками, які належать до  
різних груп. Бувають ситуації суперечливості кри-  
теріїв ефективності. Вибір найбільш бажаних рі-  
шень важкий через розбіжності оптимальних рі-  
шень за окремим критерієм. Розглянуті матричні  
методи недостатньо враховують фактори неві-  
значеності, обумовлені значною непередбачува-  
ністю зовнішнього середовища, яка може робити  
істотний вплив на аналізовані стратегічні біз-  
нес–одиниці підприємства. Організація це від-  
крита система, тому обов'язково потрібно брати  
до уваги зовнішні фактори, щоб досягти постав-  
лених цілей. На розвиток підприємства діє бага-  
то різних факторів з різними значеннями, тому  
складно адекватно реагувати на зміни середо-  
вища. Фактори середовища динамічні і швидко  
змінюються, а інформація у підприємства обме-  
жена, що сприяє ризику виявлені проблеми за-  
стосування матриць портфельного аналізу по-  
казали, що сукупні явища і процеси діяльності  
підприємства взаємопов'язані й незалежні. По-  
казники ефективності СБО залежать від зовніш-  
ніх і внутрішніх факторів. Важливим методологіч-  
ним питанням в аналізі господарської діяльності  
промислових підприємств є вивчення факторів,  
що впливають на значення показників [1,6,7].  
Неможливо зробити правильні висновки без де-  
тального дослідження і зробити оцінку ефектив-  
ності підрозділів підприємства, а також виявити  
резерви виробництва. Сформульовані основ-

*Недоліки застосування матриці*

*Показники аналізу матриці*

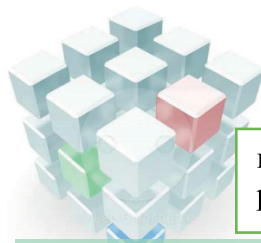


**Матриця БКГ**

- темпи зростання ринку ТЗР

відносна частка ринку ВЧР

- аналіз тільки двох показників не дозволяє об'єктивно здійснювати вибір ефективних бізнес-одиниць при портфельному аналізі; - не розглядаються питання ранжування СБЕ, якщо в одне з підмножин: «зірки», «собаки», «знаки питання», «дійні корови» потрапляє кілька СБО. Багато в чому, вони вирішуються на рівні інтуїції осіб, котрі приймають рішення і за допомогою експертних методів; - як фактора, що характеризує стан зовнішнього середовища, використовується економічний критерій ТЗР (темп зростання ринку), не розглядається вплив соціальних, екологічних, інноваційних та ін. чинників; - Показник темпи зростання ринку ТЗР характеризує стан зовнішнього середовища, яке в багатьох випадках є слабо передбачуваним.



**Матриця McKinsey – General Electric**

конкурентоспроможність

привабливість ринку

- проблема визначення набору показників, які характеризують привабливість ринку; - Проблеми формування набору показників, що визначають конкурентоспроможність бізнес-одиниць; -в матриці недостатньо враховуються зовнішні фактори, що впливають на комплексний показник привабливості ринку; Для вирішення даних проблем буде потрібно використання багатокритеріального підходу. Це зумовлено необхідністю аналізу не двох показників: темпи зростання ринку і відносна частка ринку, а й інших наборів, на основі яких формуються комплексні показники конкурентоспроможності та привабливості ринку. Необхідно враховувати при цьому і невизначеність зовнішнього середовища



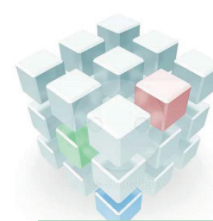
Показники можливий підприємства

конкурентна позиція бізнесу

привабливість ринку

при використанні матриці виявляються протиріччя між показниками, що належать до різних груп, наприклад, зростання прибутку може відбуватися шляхом зменшення заробітної плати працівників підприємства (при використанні економічних і соціальних показників). - при аналізі групи показників, що характеризують привабливість ринку, виникає проблема обліку невизначеності зовнішнього середовища

**Матриця PIMS**



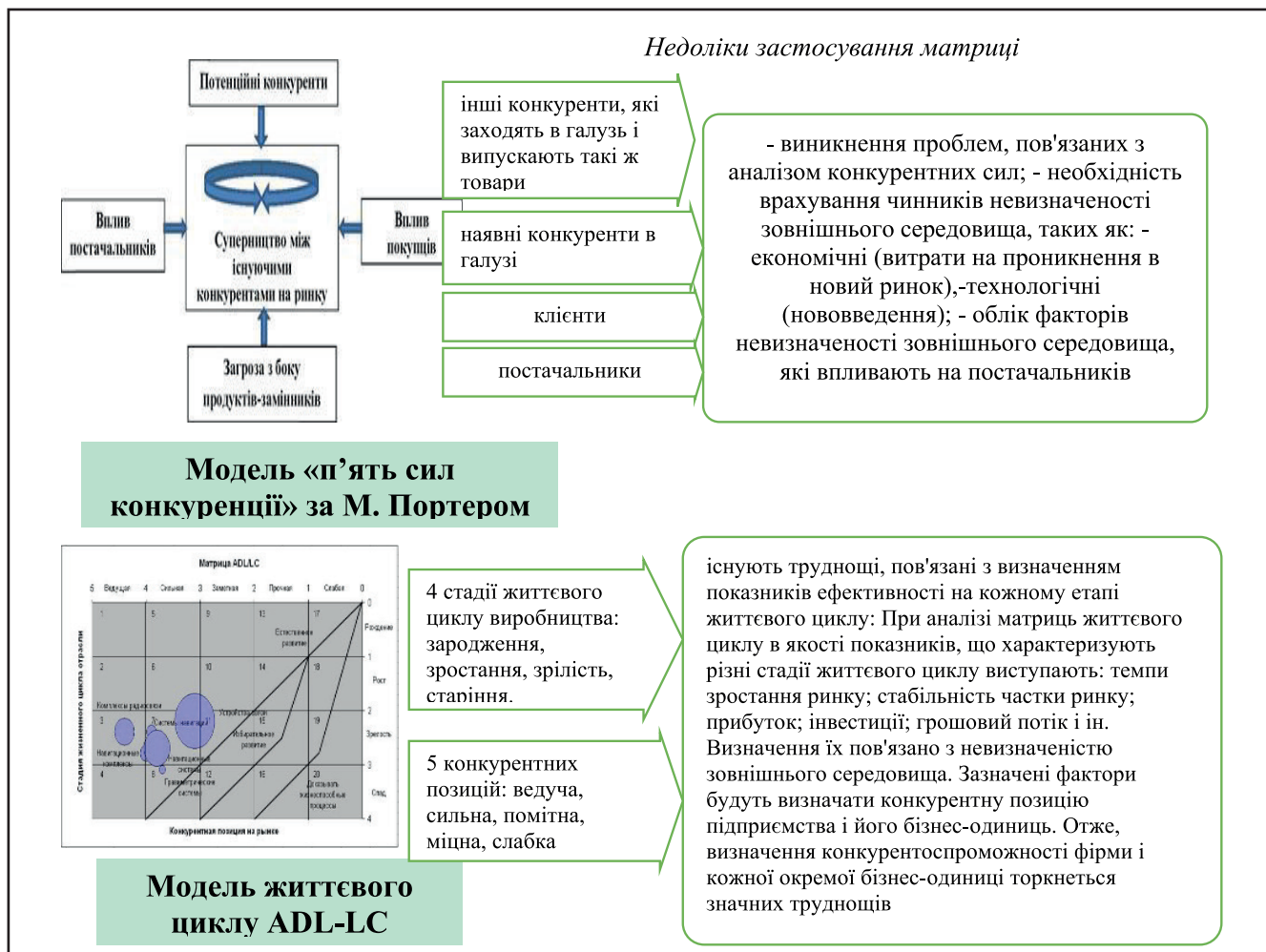
**Матриця Ансоффа**

Товари підприємства

Ринки підприємства

При аналізі нових ринків і нових товарів доводиться враховувати можливу непередбачуваність зовнішнього середовища, зумовлену дією природних факторів, конкуренцією на ринках збуту, інвестиційними можливостями тощо

**Аналіз застосування матриць аналізу господарського портфелю**



**Продовження рисунка. Аналіз застосування матриць господарського портфелю**

ні проблеми порівняльного аналізу стратегічних бізнес-одиниць промислових підприємств, які слід враховувати при розробці методів порівняльного аналізу СБО.

Отже, в результаті дослідження існуючих матричних методів портфельного аналізу СБО, виявлено, що вони розкривають одну сторону ефективності діяльності кожної бізнес-одиниці, і не враховують багатогранності впливу факторів зовнішнього середовища на розглянуті об'єкти. Але даний підхід є недостатнім, тому що великий вплив таких чинників як: соціальні наслідки прийнятих рішень, економічна безпека, екологія та ін. Рекомендації існуючих методів портфельного аналізу СБО можуть приводити до помилкових результатів дослідження портфелю організації, тому що показники ефективності враховуються не в повній мірі. Таким чином, ми приходимо до необхідності застосування багатокритеріального підходу для порівняльного аналізу СБО. У зв'язку з цим, потрібна розробка методів порівняльно-

го аналізу стратегічних бізнес-одиниць промислового підприємства, які дозволяють оцінювати внутрішнє середовище і зовнішнє оточення підприємства на основі безлічі чинників. Таким чином, необхідно вирішити такі завдання:

- сформулювати набір показників, що характеризують діяльність стратегічних бізнес-одиниць промислового підприємства;
- встановити залежність між набором показників для аналізу бізнес-одиниць;
- вибрати кращі за економічною ефективністю бізнес-одиниці.

В першу чергу, необхідний облік економічних, соціальних, екологічних показників. До економічних можна віднести прибуток, рентабельність, обсяг продажів і ін., До соціальних збільшення числа робочих місць, відрахування в соц. фонди, підвищення зарплати, до екологічних – зниження рівня забруднень повітря, водного середовища та ін. Таким чином, аналіз всіх цих чинників необхідний для оцінки результатів діяльності бізнес-одиниць.

Диверсифіковані промислові підприємства, що мають у своєму складі стратегічні бізнес-одиниці, як уже зазначалося в попередньому розділі, в умовах імпортозаміщення, дають підприємству більший рівень захищеності і підвищують його конкурентоспроможність. Однак, необхідно проводити регулярний моніторинг економічного стану бізнес-одиниць. Стабільність функціонування промислового підприємства характеризується системою показників, що показують, наскільки ефективно використовуються наявні матеріальні і нематеріальні ресурси, які впливають на стан підприємства. Застосовувані нині підходи оцінки результатів діяльності промислових підприємств засновані, як правило, на аналізі економічних показників. Як результат, це призводить до необ'єктивності прийнятих управлінських рішень. Це підштовхує нас до думки про необхідність розвитку методів, заснованих на використанні комплексу показників. Базисом для вирішення даного завдання взята теорія багатокритеріального вибору. Для вибору ефективних стратегічних бізнес-одиниць підприємства застосовуємо принципи даної теорії: домінування; Парето; формування комплексних показників; виділення головного показника і переклад інших в розряд обмежень. Комплексне застосування даних принципів дозволяє врахувати кілька критеріїв ефективності різних груп: соціальних, екологічних, економічних та ін.

### Висновок

У даній статті зроблено аналіз застосувань господарського портфелю що дозволить здійснити багатокритерійний аналіз 48 результатів діяльності СБО і врахувати наявність декількох груп показників: Кожен принцип має свої переваги і недоліки. Тому в даній роботі пропонується використовувати можливості їх комплексного застосування для порівняльного аналізу стратегічних бізнес-одиниць, заснованого на сукупною оцінкою кількох груп показників. Як було розглянуто вище, промислове підприємство функціонує в умовах динамічно мінливого зовнішнього оточення, тому доцільно проводити порівняльний аналіз СБО, враховуючи ступінь здатності кожної бізнес-одиниці зберігати конкурентоспроможність під впливом некерованих чинників. Поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства можуть впливати на стратегічне положення

самого підприємства і надавати на нього як позитивне так і негативний вплив.

Для того, щоб своєчасно реагувати на несприятливий вплив факторів зовнішнього середовища, необхідно адаптуватися до них, використовуючи внутрішній потенціал і сприятливі можливості. Своєчасний аналіз бізнес-одиниць з урахуванням некерованих факторів, допоможе підприємству вижити і підвищити свою конкурентоспроможність. До факторів зовнішнього середовища можна віднести: стан політики, економіки, культури країни, нормативно-правову базу.

### Список використаних джерел

1. Болебрух О.С. Стратегічний аналіз компонент господарського портфеля мультипроектного будівельного підприємства / О.С. Болебрух // Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал. Серія: Економічні науки – №64/2. – 2018. – С. 113–122.
2. Чуприна Х.М. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, Ю.А. Чуприна // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174.
3. Солнцев, С.О. Формування та оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства [Електронний ресурс] / С.О. Солнцев, К.Ю. Яворська – 2012. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/16988>.
4. Лич В.М. Теоретико-методологічні аспекти формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу [Текст] / В.М. Лич // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (26–27 березня 2020 року, м. Київ). – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2020. – С. 28–32.
5. Чуприна Ю.А. Інтеграція науково-методичних підходів до формалізації змісту бізнес-портфеля мультипрофільного будівельного підприємства / Ю.А. Чуприна, О.С. Болебрух, А.Є. Ровенський / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 1(231). – К.: ДНДІ інформатизації та економіки, 2021. – С. 91–102.
6. Куліков П.М. Проблеми розробки стратегії інноваційного розвитку будівельних підприємств [Текст] / П.М. Куліков // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві» (23–24 травня 2019 року, м. Київ). – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2019. – С. 247–248.
7. G. Ryzhakova, O. Malykhina, D. Ryzhakov, T. Iliina, Leshchynska Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government

targeted programs (Трансформація підходів та засобів діагностики ризиків інвестиційних проєктів та державних цільових програм) // Innovative Solutions In Modern Science. Scientific journal – Dubai (United Arab Emirates): Center for International scientific cooperation TK Meganom LLC. – Vol 2, No 29 (2019) – pp. 5–14.

### References

1. Bolebrukh O. Strategic analysis of the component of the economic portfolio of a multi-project construction enterprise / O. Bolebrukh // Construction production: interdepartmental sciences. magazine. Series: Economic Sciences – №64 / 2. – 2018. – P. 113–122.

2. Chupryna Kh. Strategies for reconfiguration of business processes of construction companies / Kh. Chupryna, Iu. Chupryna // Management of complex systems development. – 2020. – № 41. – P. 169 – 174.

3. Solntsev, S.O. Formation and evaluation of the balance of the portfolio of business enterprises [Electronic resource] / S.O. Solntsev, K.Yu. Yavorska – 2012. – Access mode: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/16988>.

4. Lych V. Theoretical and methodological aspects of the formation of the economy of intellectual and innovative capital [Text] / V.M. Lych // Proceedings of the International scientific-practical conference "Problems of the genesis of the economy of intellectual and innovative capital" (March 26–27, 2020, Kyiv). – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2020.–S. 28–32.

5. Chupryna Iu. Integration of scientific and methodological approaches to formalizing the content of the business portfolio of a multi-profile construction company / Iu. Chupryna, O.C. Bolebrukh, / Formation of market relations in Ukraine: coll. Science. wash. – Vip. 1 (231). – K. : DNDI Informatization and Economics, 2021. –S. 91–102.

6. Kulikov P.M. Problems of development of strategy of innovative development of construction enterprises [Text] / P.M. Kulikov // Proceedings of the International scientific-practical conference «Economic-managerial and information-analytical innovations in construction» (May 23–24, 2019, Kyiv). – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2019.–S. 247–248.

7. G. Ryzhakova, O. Malykhina, D. Ruzhakov, T. Ilna, Leshchynska. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs // Innovative Solutions In Modern Science. Scientific journal – Dubai (United Arab Emirates): Center for International scientific cooperation TK Meganom LLC. – Vol 2, No 29 (2019) – pp. 5–14.

### Дані про авторів

#### **Чуприна Юрій Анатолійович,**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: [chupryna\\_yura@ukr.net](mailto:chupryna_yura@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-4934-2058>

#### **Болебрух Олег Сергійович,**

асистент кафедри економіки та менеджменту ВСП Інституту інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури

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

<https://orcid.org/0000-0002-6205-1124>

#### **Ровенський Антон Євгенович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: [Rovenskyu666@gmail.com](mailto:Rovenskyu666@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3470-1107>

#### **Деркач Андрій Євгенійович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: [andriiderkach01@gmail.com](mailto:andriiderkach01@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5225-0018>

#### **Гуляев Дмитро Андрійович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail: [ca3515ce@gmail.com](mailto:ca3515ce@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0223-2142>

### Данные об авторах

#### **Чуприна Юрий Анатольевич,**

д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента в строительстве Киевского национального университета строительства и архитектуры

e-mail: [chupryna\\_yura@ukr.net](mailto:chupryna_yura@ukr.net)

#### **Болебрух Олег Сергеевич,**

ассистент кафедры экономики и менеджмента ВСП Института инновационного образования Киевского национального университета строительства и архитектуры

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

#### **Ровенский Антон Евгеньевич,**

аспирант кафедры менеджмента в строительстве Киевского национального университета строительства и архитектуры

e-mail: [Rovenskyu666@gmail.com](mailto:Rovenskyu666@gmail.com)

#### **Деркач Андрей Евгеньевич,**

аспирант кафедры менеджмента в строительстве Киевского национального университета строительства и архитектуры

e-mail: [andriiderkach01@gmail.com](mailto:andriiderkach01@gmail.com)

**Гуляев Дмитрий Андреевич,**

аспірант кафедри менеджмента в строительстве  
Киевского национального университета строитель-  
ства и архитектуры  
e-mail: ca3515ce@gmail.com

**Data about authors**

**Iurii Chupryna,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor  
of the Department of Management in Construction, Kyiv  
National University of Construction and Architecture  
e-mail: chupryna\_yura@ukr.net

**Oleg Volebrukh,**

Assistant of the Department of Economics and  
Management of the Institute of Innovative Education, Kyiv  
National University of Construction and Architecture

e-mail: bolebrukh.oleg@gmail.com

**Anton Rovenskyi,**

postgraduate student of the Department of  
Management in Construction, Kyiv National University  
of Construction and Architecture  
e-mail: Rovenskyi666@gmail.com

**Andrii Derkach,**

postgraduate student of the Department of  
Management in Construction, Kyiv National University  
of Construction and Architecture  
e-mail: andriiderkach01@gmail.com

**Dmytro Huliaiev,**

postgraduate student of the Department of  
Management in Construction, Kyiv National University  
of Construction and Architecture  
e-mail: ca3515ce@gmail.com

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709497>  
ПОПРОЗМАН О.І.

## Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства

**Предметом дослідження** є теоретичні та методологічні основи процесу розробки послідовності реалізації функцій менеджменту та концептуальні принципи їх функціонування з метою удосконалення роботи підприємства.

**Метою дослідження** є розробка та формування методики прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень спрямованих на удосконалення взаємодії рівнів управління в діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів, аналіз функцій менеджменту та синтез процесів спрямованих на удосконалення роботи підприємства.

**Результати роботи.** У результаті написання статті було встановлено, що для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відображають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема «Управління виробництвом». Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, яка призводить до відповідності зміст функції, чинники і форму управління. Кожна з супідрядних і взаємозв'язаних ланок управляючої системи реалізує визначену частину процесу управління. Для функціональної системи управління підприємством апарат управління організовується на рівні підприємства і кожного підрозділу. Так як система управління підприємством є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають відношення й функціональні підсистеми. Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми: управління економічною діяльністю; управління технологічною підготовкою виробництва; оперативне управління виробництвом; управління технічним обслуговуванням виробництва.

**Галузь застосування результатів.** Економіка та управління національним господарством на макроекономічному, регіональному та мікроекономічному рівнях, керівництво підприємствами, менеджмент, стратегічне управління.

**Висновки.** В результаті дослідження, беручи до уваги всі додаткові чинники та специфіку діяльності підприємств, можна зробити висновок, що основна ціль в управлінні виробництвом – домогтися раціонального функціонування виробничих підрозділів в результаті керівництва «зверху»,

тобто в процесі виробництва між підрозділами встановлюються визначені виробничі відношення, що відображають зв'язки між безпосередніми виробниками продукції, управлінським персоналом і організацією спільної діяльності учасників виробництва. Кінцеві цілі для підприємства в цілому і для кожного підрозділу визначають напрямки перетворення відношень виробництва і управління і, тим самим, вимоги до організаційної структури, організації і процесу управління. Для реалізації зазначених впливів використовуються раціонально розподілені і взаємозв'язані в часі і просторі функції; методи і організаційна структура управління.

**Ключові слова:** підприємство, управління виробництвом, процес управління, менеджмент, система менеджменту.

ПОПРОЗМАН А.И.

### **Последовательность реализации функций менеджмента для совершенствования работы предприятия**

**Предметом исследования** являются теоретические и методологические основы процесса разработки последовательности реализации функций менеджмента и концептуальные принципы их функционирования с целью совершенствования работы предприятия.

**Целью исследования** является разработка и формирование методики принятия и реализации соответствующих управленческих решений, направленных на совершенствование взаимодействия уровней управления в деятельности предприятия.

**Методы исследования.** В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования экономических процессов, анализ функций менеджмента и синтез процессов, направленных на совершенствование работы предприятия.

**Результаты работы.** В ходе написания статьи было установлено, что для предприятия в целом свойственны специальные функции (функциональные подсистемы), отражающие конкретный экономический смысл системы управления. Среди них – подсистема «Управление производством». Функциональные подразделения каждой подсистемы характеризуют организационную структуру управления предприятием, которая приводит в соответствие содержание функции, факторы и форму управления. Каждая из соподчиненных и взаимосвязанных звеньев управляющей системы реализует определенную часть процесса управления. Для функциональной системы управления предприятием аппарат управления организуется на уровне предприятия и каждого подразделения. Так как система управления предприятием является решающей в реализации целей предприятия, то к ней имеют отношение и функциональные подсистемы. Для каждого из основных подразделений можно выделить четыре основные функциональные подсистемы: управление экономической деятельностью; управления технологической подготовкой производства; оперативное управление производством; управления техническим обслуживанием производства.

**Область применения результатов.** Экономика и управление национальным хозяйством на макроэкономическом, региональном и микроэкономическом уровнях, руководство предприятиями, менеджмент, стратегическое управление.

**Выводы.** В результате исследования, учитывая все дополнительные факторы и специфику деятельности предприятий, можно сделать вывод, что основная цель в управлении производством – добиться рационального функционирования производственных подразделений в результате руководства «сверху», то есть в процессе производства между подразделениями устанавливаются определенные производственные отношения, отражают связи между непосредственными производителями продукции, руководством и организацией совместной деятельности участников производства. Конечные цели для предприятия в целом и для каждого подразделения определяют направления преобразования отношений производства и управления и, тем самым, требования к организационной структуре, организации и процесса управления. Для реализации указанных воздействий используются рационально распределены и взаимосвязаны во времени и пространстве функции; методы и организационная структура управления.

**Ключевые слова:** предприятие, управление производством, процесс управления, менеджмент, система менеджмента.

POPROZMAN O. I.

## The sequence of implementation of management functions to improve the enterprise

**The subject of research** is the theoretical and methodological foundations of the process of developing the sequence of implementation of management functions and conceptual principles of their operation in order to improve the work of the enterprise.

**The purpose of the study** is to develop and form a methodology for making and implementing appropriate management decisions aimed at improving the interaction of management levels in the enterprise.

**Research methods.** The work uses general and special methods of research of economic processes, analysis of management functions and synthesis of processes aimed at improving the enterprise.

**Results of work.** As a result of writing the article, it was found that the company as a whole has special functions (functional subsystems) that reflect the specific economic content of the management system. Among them – the subsystem «Production Management». Functional units of each subsystem characterize the organizational structure of enterprise management, which leads to compliance with the content of the function, factors and form of management. Each of the subcontracted and interconnected parts of the control system implements a certain part of the management process. For a functional enterprise management system, the management apparatus is organized at the level of the enterprise and each unit. Since the enterprise management system is crucial in achieving the goals of the enterprise, it is related to the functional subsystems. For each of the main units can be divided into four main functional subsystems: management of economic activity; management of technological preparation of production; operational production management; production maintenance management.

**Area of application of results.** Economics and management of the national economy at macroeconomic, regional and microeconomic levels, enterprise management, management, strategic management.

**Conclusions.** As a result of the study, taking into account all the additional factors and specifics of enterprises, we can conclude that the main goal in production management – to achieve the rational functioning of production units as a result of top management, in the production process between units established certain production relations. reflect the links between direct producers, management staff and the organization of joint activities of production participants. The ultimate goals for the enterprise as a whole and for each unit determine the direction of transformation of relations of production and management and, thus, the requirements for the organizational structure, organization and management process. To realize these influences, rationally distributed and interconnected functions in time and space are used; methods and organizational structure of management.

**Key words:** enterprise, production management, management process, management, management system.

**Постановка проблеми.** Управління виробництвом є складним процесом, який має багато аспектів і визначається характером вирішуваних задач. Процес управління має економічний зміст і включає в себе: встановлення техніко – економічних характеристик виробничої системи; оцінку наявності ресурсів всіх видів і їх розподіл; зіставлення фактичних або прогнозованих значень техніко – економічних показників із заданими значеннями; економічне стимулювання, взаємозв'язане і погоджене з цілями планування, диференціацію

стимулювання, забезпечення єдності державних, колективних і індивідуальних, інтересів, сполучення економічного стимулювання з моральним.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблематиці реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства присвячені праці таких видатних вчених економістів, науковців, як Ареф'єва О. В., Харчук Т. В., Махсма М. Б., Михайлов А. П., Кондратюк О. І. та інші.

**Метою статті** є аналіз процесів реалізації функцій менеджменту та методології системних

механізмів впливу спрямованих на удосконалення діяльності підприємств у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Функціональний зміст процесу управління – це визначення послідовності реалізації основних функцій управління. Організаційний зміст процесу управління включає: 1. регламентування (у тому числі загально організаційне, структурне, функціональне, посадове); 2. інструктування (ознайомлення з умовами роботи, постановка завдань, застереження про можливість помилок, методична й інформаційна допомога); 3. нормування (об'єктами нормування є технічна і технологічна системи, системи організації виробництва і організації спільної праці, економічна і управляюча системи); 4. визначення і розподіл прав, обов'язків і відповідальності; визначення структури взаємозв'язків і порядку взаємодії.

Соціальний зміст процесу управління включає в себе: формування розвитку колективу на базі соціологічних досліджень формальної і неформальної його структури; соціальне регулювання і нормування; соціальне стимулювання (колективне й індивідуальне) і підвищення ефективності комунікацій; створення оптимального психологічного клімату в колективі оптимізацію взаємовідносин керівника і підлеглих, співвідношення формального і неформального лідерства; гуманізацію праці професійний відбір і комплектування малих груп; визначення послідовності людських і людино-машинних операцій на всіх етапах процесу управління [1, 3].

Зміст правового регулювання управлінської діяльності: регулювання компетенції органів управління (під компетенцією розуміється закріплена за органом управління сфера діяльності у межах якої він самостійно приймає рішення); забезпечення дотримання компетенції і неприпустимість обмеження прав низових організацій; інформованість про склад конкретних рішень, які зобов'язані приймати посадові особи; встановлення прав і відповідальності (у тому числі адміністративно дисциплінарної, матеріальної, моральної, кримінальної).

Процес управління у всіх названих аспектах здійснюється шляхом прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень керівниками різних рівнів управління. Дослідження показали, що найбільш доцільною є трьохрівнева система управління з кількістю підлеглих у одного мене-

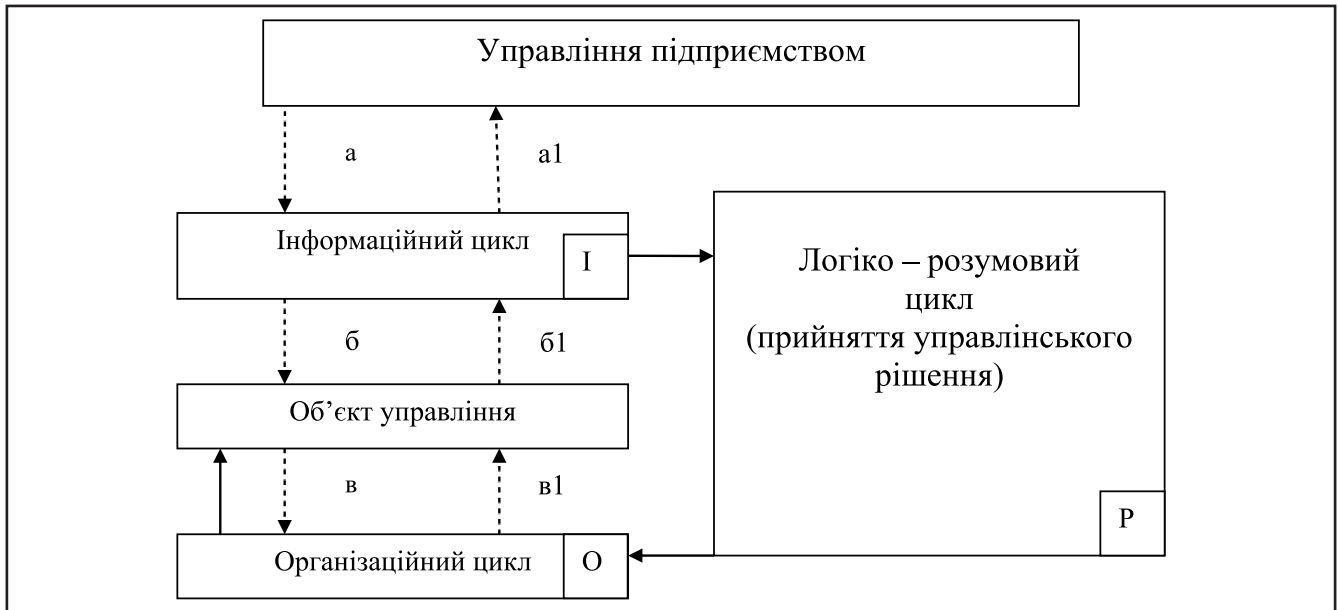
джера (керівника) не більш 5–6. Водночас, чим вище рівень ієрархії, тим більше в структурі робочого часу менеджера повинно приділятися стратегічним, перспективним питанням. На нижчому рівні навпаки, менеджер повинний займатися більше оперативними завданнями.

Управління виробництвом складається з множини етапів, тобто має визначену технологію. Технологія управління – це сукупність формалізованих і неформалізованих послідовно і паралельно застосованих прийомів управлінської діяльності. Зміст управлінської діяльності складається з процесів управління: працею основного і допоміжного персоналу підприємства; рухом і запасами предметів праці тобто матеріальними потоками (ресурсами); будинками, спорудами, устаткуванням підприємства, тобто знаряддями і засобами праці; процесами виробництва виробів, обслуговування основного і допоміжного виробництва; економічними зв'язками і відношеннями.

Сполучною ланкою між зазначеними елементами об'єкта управління є праця в рамках визначеної виробничої кооперації Отже, процес управління підприємством – це, насамперед, соціальна функція, а управління виробництвом – це, головним чином, управління людьми.

Діяльність керівника виробництва за своєю технологією ділиться на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції і процедури (рис. 1). 1.) інформаційний – І (пошук, збір, передача, обробка, збереження науково – технічної, економічної облікової й іншої інформації Цим займаються переважно технічні виконавці і фахівці); 2.) логіко – розумовий – формування і прийняття управлінських рішень – Р (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, формування рішень з економічних, організаційних, соціальних і інших питань. Тут зайняті в основному фахівці і керівники підприємств і організацій); 3.) організаційний – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішення – О (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, диспетчеризація, координація, контроль виконання і т. п. Тут зайняті переважно лінійні керівники) [2, 4].

На вході циклу І приймається три види інформації: зовнішня (а); внутрішня, від об'єкта управління (б); вхідна через цикл О (в) (в ході організа-



**Рисунок 1. Технологічна схема процесу управління підприємством [1, 7]**

(Умовні позначення: а-а<sub>1</sub> – зовнішні (висхідні і низькі) інформаційні потоки; б-б<sub>1</sub> – внутрішні інформаційні потоки (об'єкт – суб'єкт управління); в-в<sub>1</sub> – організаційний вплив суб'єкта на об'єкт управління).

ційного впливу на об'єкт управління формується множина потоків інформації між окремими ланками управляючої системи). На виході циклу І (і на вході циклу Р) знаходиться належним способом оброблена інформація, необхідна керівнику для підготовки і прийняття відповідного управлінського рішення. На виході циклу Р (відповідно на вході циклу О) приймаються усні або письмові рішення, розпорядження, накази, вказівки й інша директивна інформація.

Нарешті, на виході циклу О здійснюються функції організації виробництва, які виконують керівники за допомогою відповідної системи методів управління.

Технологія роботи організатора виробництва має однаковий циклічний характер незалежно від рівня управляючої системи. На будь-якому рівні управління виконуються всі три цикли процедур. Вони сполучаються один з одним (по рів-

нях) через цикли О – І, тобто на рівні керівництва підприємством (організацією) у числі організаційних операцій здійснюються постановка завдань, передача директивної інформації і вказівок керівникам нижчого рівня, які у свою чергу, прийнявши й обробивши директивну, планову й іншу інформацію, приймають рішення, організують їх виконання і здійснюють той же процес стосовно наступного рівня.

Розходження у виконанні операцій і процедур виявляється лише в ступені розподілу праці. Наприклад, керівник низового рівня управління сам виконує всі три цикли процедур; у начальника великого підрозділу значну частку у витратах робочого часу займають процедури Р і О (інформаційні процедури виконуються переважно службовцями і фахівцями цього підрозділу); директор і його заступники для виконання інформаційних процедур також мають спеціальний

**Таблиця 1. Зразкові витрати робочого часу на виконання різних видів управлінських робіт**

Цикл процесу управління	Види операцій, процедур	Витрати робочого часу, % до загальних витрат		
		Керівники працівники підприємств	Спеціалісти	Технічні виконавці
І	Інформаційні	30	60	80
Р	Підготовка і прийняття управлінських рішень (участь у підготовці і контролі рішень у фахівців і технічних виконавців)	30	25	20
О	Організаторська робота	40	15	–
Разом:		100	100	100

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

функціональний апарат (відділи і служби). Питома вага різних видів робіт у загальних трудових витратах за зазначеними вище технологічними циклами розподіляється як показано в табл. 1.

Як видно з табл. 1, керівник витрачає свій робочий час на всі три основних цикли управлінських робіт. Співвідношення цих витрат, зрозуміло, різне і залежить в основному від посадового положення (наприклад, у майстра, начальника ділянки в бюджеті робочого часу до 60% займає організаторська робота, а у директора підприємства до 60% робочого часу займають процедури прийняття рішень) [5, 6].

Отже, професійний організатор повинний володіти технологією роботи з усною і документальною інформацією, підготовки і прийняття управлінських рішень і організаторської роботи (організаційною технологією). Необхідно також, щоб керівники підприємства вміли проектувати організаційну технологію, тобто порядок і схему виконання тих або інших процедур процесу управління.

Процес управління заснований на таких видах розподілу праці. Функціональний розподіл праці передбачає чіткий розподіл функцій управління між працівниками управлінського апарату, закріплення функціональних обов'язків за допомогою

спеціальних організаційно-правових документів (положень про відділи, посадових інструкцій).

Професійний і кваліфікаційний розподіл – визначення необхідної кількості працівників усередині кожної функції за фахом і посадами, за рівнем складності робіт. За посадовими ознаками працівники апарату управління виробництвом підрозділяються на декілька категорій: керівники (підприємств, організацій, підрозділів), головні фахівці; фахівці (з планування, технології виробництва, проектування, маркетингу.); технічні виконавці

Операційно – технологічний розподіл праці в процесі управління являє собою визначену трудову кооперацію в управлінському апараті. При вертикальному розподілі структура організації складається з рівнів повноважень, розташованих в ієрархічному порядку: ВР – верхній рівень (вищі керівники підприємства I рівня управління); СР – середній рівень (керівники функціональних і виробничих підрозділів II рівня управління); НР – нижній рівень (начальники ділянок, майстри – III рівень управління). Повноваження розподіляються між керівниками, які займають визначені посади в даній організації. На рис. 2 та 3 зображений ланцюг вертикальних рівнів управління, що діє як «передавальний механізм» для потоку комунікацій і повноважень [2, 7].



Рисунок 2. Взаємодія вищого і середнього рівня управління [1, 4]

Схема горизонтального розподілу праці відображає три функції управління: виробництво, технічне обслуговування і матеріально-технічне постачання. У реальних умовах їх може бути значно більше. Кожна з функцій подана відповідним підрозділом із визначеним числом працівників різної кваліфікації.

Щоб вирішити задачу щодо організації управління, необхідно побудувати систему. Система, між елементами якої встановлені зв'язки, що забезпечують їх взаємодію, спрямовані на досягнення визначених цілей, є організованою. Структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і щаблів управління, функціонуючих для досягнення визначеної цілі, називається організаційною.

В основі формування структури управління лежить виділення функцій управління, необхідних для організації нормальної діяльності підприємства. Таким чином, суттю організації системи управління є органічний зв'язок функцій і структури управління.

Організаційна структура формується, виходячи із складу, змісту і трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління. Об'єктивний характер її побудови визначається принципом первинності функцій і вторинності органу управ-

ління, тобто створення і виділення функцій передують формуванню органу або ланки управління.

Організаційна структура управління має пірамідальний характер, тобто містить декілька рівнів управління (ієрархічних рівнів), що відповідає принципам системної побудови організації Система управління кожного рівня є об'єктом управління для більш високого рівня. Ієрархічна побудова апарата управління тісно зв'язана з централізацією і децентралізацією управління і проблемою делегування повноважень. Централізація управління – це зосередження організаційних і розпорядницьких функцій на верхніх рівнях управління і виконавчих – на нижніх. Централізація дозволяє зменшити кількість і масштаби помилкових рішень, застосованих менш досвідченими керівниками нижніх рівнів, більш продуктивно і легко використовувати досвід і знання персоналу верхнього рівня управління й ін. У той же час головний недолік централізації – зниження гнучкості і оперативності роботи апарата управління.

Децентралізація управління зменшує обсяг інформації яка надходить і перероблюється на верхніх рівнях, що є позитивним чинником. Недолік – утруднена координація, регулювання і контроль процесів управління. Чим вище ступінь централізації управління, тим менше делегується повнова-

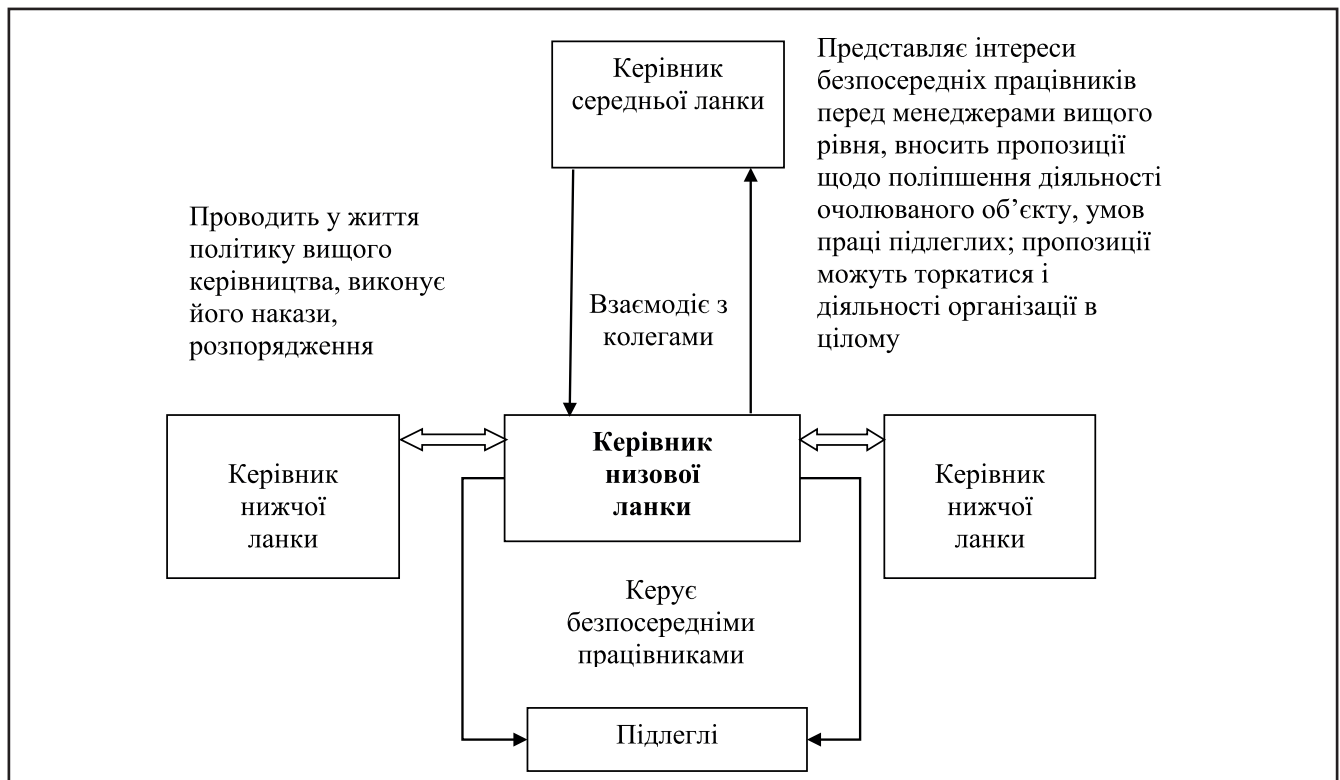


Рисунок 3. Взаємодія середнього і низового рівня управління [1, 5]

жень і відповідальності на нижній рівень, і навпаки, чим нижче централізація, тим більше делегується повноважень і відповідальності на нижній рівень.

Ступінь централізації функцій управління і ступінь делегування повноважень і відповідальності прямо впливають на кількість ланок управління і, отже, на ієрархію структури управління. Організаційні структури менеджменту реальних підприємств різноманітні однак у схемах їх побудови можна простежити визначені закономірності, що базуються на основоположних принципах: лінійне і функціональне управління, делегування повноважень і централізація, норми керованості [2, 3].

Організаційна структура будь-якого підприємства повинна плануватися кількісно вимірюваними (обсяг роботи підприємства, число й обсяг робіт його підрозділів, кількість і кваліфікаційний склад персоналу в кожному підрозділі) і якісними (формулювання принципів організаційної політики, обґрунтування схеми організації і управління, формулювання функцій кожної ланки, визначення функціональних зв'язків, розподіл повноважень і відповідальності визначення ліній підпорядкування та інформаційних потоків.) параметрами.

Організацію виробництва і процес управління необхідно розглядати як два нерозривних елементи системи управління. Організаційна структура повинна забезпечити нормальний ефективний процес управління виробництвом, яке складається з об'єкта і суб'єкта. Відповідно розрізняють організаційну структуру об'єкта управління (кількість, розмір, розташування і спеціалізація виробничих підрозділів) і організаційну структуру суб'єкта управління або апарата управління підприємства (кількість, функції розташування і підпорядкованість управлінських ланок). Жодна з цих підсистем не функціонує окремо, разом вони складають схему організаційної структури підприємства.

Структуризація системи менеджменту має наступні можливості: Створення нових підрозділів управління, орієнтованих на досягнення визначеної цілі або вирішення конкретної проблеми. Проведення порівняльного аналізу різних варіантів організації управління для комплексних проблем і вибір найбільш адекватного. Упорядкування і уявлення у формалізованому виді функціональних і інформаційних взаємозв'язків і взаємодій у процесах прийняття рішень. Вибір організаційних форм управління, які забезпечують достатню ефективність їх функціонування.

Сформовані організаційні структури управління підприємств вимагають обґрунтованого і комплексного підходу до побудови таких структур, які б відповідали вимогам ринкової економіки.

Вимоги, запропоновані до організаційної структури підприємства: кількість елементів структури (відділи, служби) повинна бути мінімальною, але достатньою для нормального функціонування системи; комунікації між елементами системи, а також системи з навколишнім середовищем повинні бути чіткими, якість інформації повинна бути високою; виробничий процес виготовлення продукції як результат функціонування структури управління повинний максимально відповідати вимогам пропорційності безперервності рівнобіжності прямої точності і ритмічності; структура повинна бути мобільною, здатною адаптуватися до змін і перебудовуватися на вирішення нових задач [3, 6].

Етапами розробки організаційної структури підприємства є: Аналіз портфеля замовлень, ринкової стратегії фірми. Прогнозування обсягів виробництва, цін і прибутку підприємства. Розрахунок максимально припустимих витрат на управління. Побудова дерева цілей підприємства. Формування організаційної структури підприємства і структури її функціональних підрозділів за проблемно-цільовим модулем. Дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів. Розробка (уточнення), узгодження і затвердження положень про функціональні підрозділи і посадові інструкції.

### Висновок

Основні принципи формування проблемно-цільової організаційної структури підприємства: 1. Цільовий підхід, тобто формування організаційної структури на основі дерева цілей підприємства. 2. Визначення головних функціональних блоків управління у відповідності зі стратегічними цілями підприємства (1-й рівень дерева цілей). 3. Орієнтація на проблеми, тобто формування відділів для вирішення конкретної проблеми або виконання конкретних функцій у цілому по підприємству. 4. Орієнтація на конкретні ринки при побудові структур відділів по окремих ринках. 5. Забезпечення координації вирішення проблем.

### Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В. Економіка підприємства: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / Європейський

ун-т. / О.В. Ареф'єва, В.Г. Сахаєв, О.В. Ареф'єв, М.Б. Махсма, О.І. Попрозман. К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2005. – 238 с.

2. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник / Н.М. Бондар. – 2.вид., доп. – К.: А.С.К., 2005. – 400 с.

3. Кондратюк О.І. Економіка підприємства / О.І. Кондратюк, О.О. Пилипенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 288 с.

4. Мікроекономіка: навч. посіб. / А. О. Задоя; ред. О. А. Задоя; Національний гірничий ун-т. – Д.: НГУ, 2009. – 216 с.

5. Прокопенко Н. С. Аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства / Н. С. Прокопенко, О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 12 (127). – С. 98 – 101.

6. Харчук Т. В. Складові управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством / Т. В. Харчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 44. – С. 245–251.

7. Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів / Харчук Т.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С.332–335.

#### References

1. Arefieva O.V. Economics of the enterprise: textbook manual [for students. higher education zakl.] / European University. / O.V. Arefieva, V.G. Sakhaev, O.V. Arefiev, M.B. Mahsma, O.I. Poprozman. K.: Publishing House of the European University, 2005. – 238 p.

2. Bondar N.M. Economics of the enterprise: textbook manual / N.M. Bondar. – 2.vid., Ext. – K.: A.C.K., 2005. – 400 с.

3. Kondratyuk O.I. Economy of the enterprise / O.I. Kondratyuk, O.O. Pilipenko. – Kyiv: Europe Publishing House. University, 2006. – 288 p.

4. Microeconomics: textbook. way. / A. O. Zadoya; ed. OA Zadoya; National Mining University – Д.: НГУ, 2009. – 216 с.

5. Prokopenko N.S. Aspects of management of innovative activity of the enterprise / N.S. Prokopenko, O.I. Poprozman // Formation of market relations in Ukraine. – 2011. – № 12 (127). – P. 98 – 101.

6. Kharchuk T.V. Components of competitiveness management in the system of economic management of the enterprise / T.V. Kharchuk // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2013. – Vip. 44. – P. 245–251.

7. Kharchuk T.V. Characteristics of economic stability of the enterprise and its elements / Kharchuk T.V. // Bulletin of Transport Economics and Industry. – 2011. – №34. – P.332–335.

#### Дані про автора

**Олександр Іванович Попрозман,**

к.е.н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail:Sipoprozman@meta.ua

#### Данные об авторе

**Александр Иванович Попрозман,**

к.э.н., доцент, Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, кафедра менеджмента и экономики спорта

e-mail:Sipoprozman@meta.ua

#### Data about the author

**Alexander Poprozman,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National University of Physical Education and Sports of Ukraine, Department of Management and Economics of Sport

e-mail:Sipoprozman@meta.ua

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709521>

ВОЛОТ О.І.  
ГОЛЯЧУК Н.В.

## Особливості функціонування віртуальних підприємств під впливом глобальних процесів цифровізації

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні положення та прикладні аспекти функціонування віртуальних підприємств в умовах використання сучасних технологій.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад впровадження та ефективного функціонування віртуальних підприємств в умовах глобальної інформатизації суспільства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методичну основу дослідження становлять наукові праці вчених із проблематики трансформації підприємств в умовах цифрової економіки, функціонуван-

ня віртуального підприємства, як господарюючого суб'єкта. У роботі застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність і ефективність дослідження.

**Результати роботи.** У статті розглянуто сутність, особливості, переваги та недоліки віртуальних підприємств, ретельно досліджено процедуру їхнього функціонування в умовах використання сучасних інформаційних технологій. З'ясовано, що сучасні цифрові тенденції в економіці стали підґрунтям для функціонування віртуальних підприємств. Наведені приклади віртуальних підприємств доводять той факт, що від сучасних інформаційних технологій залежать перспективи розвитку віртуальних підприємств як на міжнародному, так і на українському ринках інноваційної продукції.

**Галузь застосування результатів.** Система економічних наук у розрізі можливостей застосування у науково-інноваційній діяльності підприємств України.

**Висновки.** Основною метою і відмінною рисою віртуальних підприємств є швидка адаптація до вимог ринку, максимальне використання інтернет-ресурсів, а їх створення є важливим і актуальним завданням. Доведено, що Інтернет та інформаційні технології є потужними засобами, що надають необмежені можливості для ведення електронної економічної діяльності, а це означає, що бізнес-процеси здійснюються миттєво у будь-якій точці простору і роблять можливим не лише функціонування віртуальних підприємств, а й прибутковий віртуальний бізнес.

**Ключові слова:** інформатизація, цифровізація, економічні процеси, віртуальне підприємство, інформаційні технології.

ВОЛОТ Е.І.  
ГОЛЯЧУК Н.В.

## Особенности функционирования виртуальных предприятий под влиянием глобальных процессов цифровизации

**Предметом исследования** есть теоретические, методические положения и прикладные аспекты функционирования виртуальных предприятий в условиях использования современных технологий.

**Целью исследования** является обоснование теоретико-методических основ внедрения и эффективного функционирования виртуальных предприятий в условиях глобальной информатизации общества.

**Методы исследования.** Теоретическую и методическую основу исследования составляют научные труды ученых по проблематике трансформации предприятий в условиях цифровой экономики, функционирование виртуального предприятия, как хозяйствующего субъекта. В работе применена совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство и эффективность исследования.

**Результаты работы.** В статье рассмотрены сущность, особенности, преимущества и недостатки виртуальных предприятий, тщательно исследована процедура их функционирования в условиях использования современных информационных технологий. Выяснено, что современные цифровые тенденции в экономике стали основой для функционирования виртуальных предприятий. Приведенные примеры виртуальных предприятий доказывают тот факт, что от современных информационных технологий зависят перспективы развития виртуальных предприятий как на международном, так и на украинском рынках инновационной продукции.

**Область применения результатов.** Система экономических наук в разрезе возможностей применения в научно-инновационной деятельности предприятий Украины.

**Выводы.** Основной целью и отличительной чертой виртуальных предприятий является быстрая адаптация к требованиям рынка, максимальное использование интернет-ресурсов, а их создание является важной и актуальной задачей. Доказано, что Интернет и информационные технологии являются мощными средствами, предоставляют неограниченные возможности для ведения электронной экономической деятельности, а это значит, что бизнес-процессы осуществляются

мгновенно в любой точке пространства и делают возможным не только функционирование виртуальных предприятий, но и прибыльный виртуальный бизнес.

**Ключевые слова:** информатизация, цифровизация, экономические процессы, виртуальное предприятие, информационные технологии.

VOLOT O.I.  
HOLIACHUK N.V.

## Features of the functioning of virtual enterprises under the influence of global digitization processes

**The subject of research** is theoretical, methodological provisions and applied aspects of the functioning of virtual enterprises in the use of modern technologies.

**The purpose of the study** is to substantiate the theoretical and methodological principles of implementation and effective operation of virtual enterprises in a global informatization of society.

**Research methods.** The theoretical and methodological basis of the study are the scientific works of scientists on the transformation of enterprises in a digital economy, the functioning of a virtual enterprise as a business entity. The work uses a set of scientific methods and approaches, including systematic, logical, which allowed to ensure the conceptual unity and effectiveness of the study.

**Results of work.** The article considers the essence, features, advantages and disadvantages of virtual enterprises, carefully studies the procedure of their functioning in the use of modern information technologies. It was found that modern digital trends in the economy have become the basis for the operation of virtual enterprises. These examples of virtual enterprises prove the fact that the prospects for the development of virtual enterprises in both international and Ukrainian markets of innovative products depend on modern information technologies.

**Application area of results.** The system of economic sciences in terms of possibilities of application in scientific and innovative activity of the enterprises of Ukraine.

**Conclusions.** The main goal and distinctive feature of virtual enterprises is the rapid adaptation to market requirements, maximum use of Internet resources, and their creation is an important and urgent task. It has been proven that the Internet and information technologies are powerful tools that provide unlimited opportunities for electronic economic activity, this means that business processes are carried out instantly anywhere in expanse and make possible not only the operation of virtual enterprises, but also a profitable virtual business.

**Key words:** informatization, digitalization, economic processes, virtual enterprise, information technologies.

«Найпростіший спосіб створити чудовий продукт – зробити щось таке, чим би ви самі хотіли користуватися».

Джейсон Фрайд, Девід Гайнемайер Генсон

**Постановка проблеми.** Становлення постіндустриального суспільства викликане формуванням єдиного світового інформаційного простору на базі мережі Інтернет, проникненням процесів інформатизації, глобалізації та віртуалізації у всі сфери економіки, створенням міжнародного ринку інформації та управління діяльністю на традиційних ринках товарів. Економіка підприємства трансформується під впливом глобальних процесів проникнення цифровізації у всі сфери господарської діяльності господарюючого суб'єкта. Інтернет та інформаційні технології є потужними

засобами, що надають необмежені можливості для ведення електронної економічної діяльності, а це означає, що бізнес-процеси здійснюються миттєво у будь-якій точці простору і роблять можливим не лише функціонування віртуальних підприємств, а й прибутковий віртуальний бізнес, що є актуальністю сьогодення.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питання функціонування віртуальних підприємств відображені у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як В. Девідоу і М. Мелоун, Д. Бейкер, М. Вітер, І. Козак, О. Кивлюк, М. Мураш-

ко, І. Падерін, П. Подчасова, В. Сердюк, М. Сидоренко, В. Філіппов, М. Ширгун та ін. Особливу значимість в управлінні підприємством набуває робота з великими масивами даних. Як наслідок, розширюється спектр сучасних інформаційних інструментів операційного управління бізнесом, управлінські технології стають цифровими, що потребує проведення спеціальних досліджень.

**Метою статті** є аналіз та використання сучасних інформаційних технологій на віртуальних підприємствах та визначення основних переваг та недоліків віртуальних форм організацій в епоху цифрових зрушень.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція віртуалізації підприємств з'явилася на початку 90-х років, тому і в першу чергу пов'язана з публікацією монографії У. Девідоу і М. Мелоуна «Віртуальна корпорація», а також статті Р. Байрна і співавторів у журналі «Бізнес-Уїк» [1; 2]. Автори використали термін «віртуальна корпорація» для визначення будь-яких нових організаційних форм, життєвий цикл яких обмежений визначеними термінами, а центральне місце посідають інформаційні технології.

Віртуальне підприємство створюється шляхом відбору людських, фінансових, матеріальних, організаційно-технологічних та інших ресурсів з різних організацій та їх інтеграції з використанням комп'ютерних мереж [2]. Таким чином, віртуальне підприємство є організаційною формою співпраці юридично незалежних суб'єктів господарювання для отримання прибутку за рахунок кооперації та аутсорсингу з використанням мережі Інтернет, що дозволяє забезпечити спільну роботу територіально віддалених учасників у режимі реального часу.

У сучасному формулюванні віртуальна організація означає тимчасове об'єднання незалежних суб'єктів, які поділяють між собою ресурси та функціонують через телекомунікаційні засоби на базі єдиного інформаційного простору. При цьому виділяють такі ознаки віртуальної організації:

- об'єднання економічно незалежних ринкових агентів;
- комбінування ресурсів підприємств для отримання синергетичного ефекту;
- територіальна віддаленість елементів віртуальної організації;
- розподілення функцій між підприємствами-партнерами;

- координація дій через єдиний інформаційний простір [3]

Під віртуальними підприємствами зазвичай розуміють структури, створені за допомогою відбору людських, фінансових, матеріальних, організаційно-технологічних та інших ресурсів з різних підприємств та їх інтеграції з використанням комп'ютерних мереж [4].

Для забезпечення функціонування таких структур використовується широкий спектр інформаційних технологій і систем (див. таблицю).

Інформаційні системи віртуальних підприємств відрізняються від звичайних корпоративних систем за певними параметрами:

- постійна модифікація функціональних вимог у процесі функціонування – необхідність забезпечення високої гнучкості й можливості швидкого нарощування функціональності (у зв'язку з переорієнтацією на нові продукти, цілі тощо);
- розмаїтість, недостатня стандартизованість і швидка зміна програмних та апаратних платформ і стандартів;
- необхідність забезпечення сумісності з безліччю різноманітних зовнішніх (клієнтських) систем, на які не завжди можна впливати;
- необхідність інтеграції з наявною інфраструктурою (СКБД, корпоративні додатки, система захисту тощо).

Слід зазначити, що в 1990–2004 роках доволі популярним було застосування так званих інтегрованих служб інформаційно-технічного обслуговування (Contractor Integrated Technical Information Service – CITIS) на основі стандарту MIL-STD-974. Так, було виконано проекти, спрямовані на апробацію та впровадження принципів CALS у різних галузях промисловості. Серед організацій, що застосовували CALS: Airbus, American Airlines, General Motors, НАСА та ін.

У зв'язку з таким різноманіттям технологій і систем у США було ухвалено національний стандарт на створення віртуальних промислових підприємств – National Industrial Information Infrastructure Protocols, розроблений спільно провідними компаніями у сфері інформаційних технологій (серед яких IBM, Microsoft), Object Management Group Workflow Management Coalition. Цей стандарт систематизує технології за рівнем їх використання та орієнтується на використання об'єктних технологій інтеграції розподілених систем (CORBA), уніфікацію інформа-

**Використання інформаційних технологій на віртуальних підприємствах**

Технології	Приклади проектів
SOA – Service Oriented Architecture – обрана як основний метод інтеграції розподілених сервісів	ECOLEAD, ITSIBus ANTENA, INPREX
Інфраструктура безпеки (зокрема й аутентифікація та базові механізми)	ECOLEAD, TRASTCOM
Розподілені workflow–системи, засоби моделювання бізнес–процесів	WIDE, CrossFlow
Засоби розподіленого обміну інформацією (стандарти інформаційного обміну, веб–основані системи керування документообігом)	PRODNETII, MASSYVE
Методи й технології інтеграції систем	ANTENA, ITSIBus INTEROP, ECOLEAD
Основні сервіси взаємодії (керування документами, форуми, чати білінгові системи та ін.)	ECOLEAD
Агентні технології (агент–основана інфраструктура, моделювання, інфраструктура мобільних агентів)	TeleCARE, SteelNet, Global Automation Platform

*Джерело: розроблено авторами на основі моніторингу ринку інформаційних технологій та інформації [4].*

ційних моделей систем відповідно до стандарту STEP (STandard for the Exchange of Product) і використання систем керування знаннями й роботами. Серед найвідоміших проектів на основі NIIP можна назвати SPARS, SPARS SC, ISEC.

В Україні деякі компанії, що працюють у галузі інформаційних технологій, бізнес–продюсування, створили мережні структури для управління. Компанія «Квазар–Мікро» ([www.kvazar-micro.com](http://www.kvazar-micro.com)), після трирічної роботи, об'єднала регіональні офіси, бізнесів–партнерів (дилерів і системних інтеграторів), торгових представників і постійних замовників за допомогою системи KM e–Business.

Інтернет використовується як транспортне середовище для службового обміну інформацією між ядром системи і клієнтською частиною. Ядро системи – це комплекс апаратних засобів і спеціального програмного забезпечення, установлених на технологічних площах корпорації «Квазар–Мікро». Для роботи із системою як клієнтське програмне забезпечення використовується спеціальний Windows–додаток KM Internet Office, що працює під керуванням ОС Windows.

«Квазар–Мікро» постачає готові промислові рішення під загальною назвою eDisty™. На базі рішень eDisty™ можливе створення електронних систем: комплексної автоматизації збуту e–SFA (Sales Force Automation), керування ланцюжками постачань e–SCM (Supply Chain Management), автоматизації закупівель e–Procurement, галузевих і міжгалузевих торгових площадок e–Marketplaces.

Значного поширення в індустріально розвинених країнах набули мережеві виробничі системи – кластери. Нині саме ці специфічні неформальні об'єднання заради спільної мети виробничих та

дослідницьких структур є одним з найефективніших механізмів швидкої дифузії інновацій у виробництво та забезпечення високої конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств і регіонів. Це має велике значення для України, тому що рівень розвитку кластерів у кожній країні дає можливість зробити важливі висновки про потенціал цієї країни та межі її майбутнього розвитку. Віртуальний кластер являє собою змодельований аналог реального промислового кластера, що містить у собі інформацію про кожного учасника реального кластера, в межах необхідних для організації бізнес–процесів усередині системи як цілісної організації. У процесі організації віртуального кластера виділяються три етапи [5]:

- ініціація формування і створення стратегічної концепції віртуальної веб–платформи;
- підтримка діяльності віртуальної веб–платформи, створення віртуального координаційного центру (ВКЦ);
- функціонування віртуального кластера у фізичному та інтернет просторі.

Цей процес охоплює всі сфери діяльності кластера: від маркетингових досліджень потреб ринку, пошуків і залучення сировини, матеріалів, енергії, виробництва готової продукції, логістики і складування до підготовки кадрів, спільної наукової діяльності, транспортування, повного спектра банківських, страхових і соціальних послуг. Пошук і найбільш ефективно використання зовнішніх ресурсів (аутсорсинг) дозволить значно збільшити додану вартість продукції кластера. Використання сучасних ІКТ дасть можливість ВКЦ відстежувати у режимі реального часу основні бізнес–процеси і швидко реагувати на зміни, що відбуваються всередині системи [6].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключовою перевагою віртуальних форм організацій є можливість обирати та використовувати найкращі ресурси, знання та здатності із найменшими витратами часу. Це, у свою чергу, уможлиблює: швидке виконання ринкового замовлення; гнучку адаптацію до змін навколишнього середовища; зниження бар'єрів виходу на нові ринки тощо.

Поряд з перерахованими перевагами, віртуальні підприємства мають і певні недоліки, зокрема:

- по-перше, надмірна економічна залежність від партнерів, що пов'язана з вузькою спеціалізацією членів мережі;
- по-друге, практична відсутність соціальної і матеріальної підтримки своїх партнерів внаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
- по-третє, небезпека надмірного ускладнення, що впливає, зокрема, з різномірності членів підприємства, неякісності відносно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації [7].

### Висновки

Таким чином, аналізуючи діяльність віртуальних підприємств, варто зазначити, що їх створення і функціонування є важливим і актуальним завданням. Така організаційна форма дозволяє сформулювати гнучку, розподілену в просторі сукупність компаній – агентів найбільш пристосованих для якнайшвидшого випуску нової продукції, підвищення конкурентоспроможності та оперативної поставки на ринок з метою максимального задоволення вимог клієнта. Розвиток цифрової економіки приводить до перетворень всього економічного середовища, цьому сприяє рівень інформаційних технологій, які на основі можливостей Інтернету створюють платформу суб'єктам діяльності для продажу товарів, розширення маркетингових дій, збору даних, вибору і порівняння контрагентів, проведення фінансових операцій.

Віртуальні підприємства, що ґрунтовані на сучасних інформаційних, комунікаційних та мережних структурах мають перспективи як на міжнародному, так і на українському ринках інноваційної продукції XXI століття.

### Список використаних джерел

1. Бейкер Д. Инновация модели бизнеса через «краудсорсинг» с использованием социальных сетевых платформ [Электронный ресурс] / Д. Бейкер. – Режим доступа

: <http://sun.tsu.ru/mminfo/2011/000393746/06/image/06-087.pdf>.

2. Davidow W. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century / Davidow W., Malone M. – New York : Harper Collins, 1992.

3. IT-право: теорія та практика : навч. посібник / авт. кол. ; за ред. Є.О. Харитоновна, О.І. Харитонової. – Одеса : Фенікс, 2017. – 472 с.

4. Козак І. А. Інформаційні технології віртуальних організацій : навч. посіб. / І. А. Козак. – К. : КНЕУ, 2005. – 380 с.

5. Сердюк В. А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития / В. А. Сердюк // Менеджмент России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 91–104.

6. Реальный сектор экономики в условиях становления информационного общества в Украине : монография / М. П. Бутко, О. І. Волот. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – 290 с.

7. Тимашова Л. А. Технологии виртуальных предприятий для производства инновационных продуктов / Л. А. Тимашова // Экон.-мат. моделирование соц.-экон. систем. – 2009. – Вып. 14. – С. 5–23.

### References

1. Beiker D. Ynnovatsyia modely byznesa cherez «kraudsorsynh» s yspolzovanyem sotsyalnykh setevykh platform [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://sun.tsu.ru/mminfo/2011/000393746/06/image/06-087.pdf>.

2. Davidow W. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century / Davidow W., Malone M. – New York : Harper Collins, 1992.

3. IT-pravo: teoriia ta praktyka : navch. posibnyk / avt. kol. ; za red. Ye.O. Kharytonova, O.I. Kharytonovoi. – Odesa : Feniks, 2017. – 472 s.

4. Kozak I. A. Informatsiini tekhnolohii virtualnykh orhanizatsii : navch. posib. / I. A. Kozak. – K. : KNEU, 2005. – 380 s.

5. Serdiuk V. A. Setevye y vyrtualnye orhanyzatsyy: sostoianye, perspektyvy razvytyia / V. A. Serdiuk // Menedzhment Rossyy y za rubezhom. – 2002. – № 5. – S. 91–104.

6. Realnyi sektor ekonomiky v umovakh stanovlennia informatsiinoho suspilstva v Ukraini : monohrafiia / M. P. Butko, O. I. Volot. – Chernihiv : ChNTU, 2017. – 290 s.

7. Tymashova L. A. Tekhnolohii virtualnykh pidpriemstv dlia vyrobnytstva innovatsiinykh produktiv / L. A. Tymashova // Ekon.-mat. modeliuvannia sots.-ekon. system. – 2009. – Vyp. 14. – S. 5–23.

**Дані про авторів**

**Волот Олена Ігорівна,**

доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Національний університет «Чернігівська політехніка», к.е.н., доцент

e-mail: e\_volot@ukr.net

**Голячук Наталія Василівна,**

доцент кафедри обліку і аудиту, Луцький національний технічний університет, к.е.н., доцент

e-mail: golyachuk.natalia@gmail.com

**Данные об авторах**

**Волот Елена Игоревна,**

доцент кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Национальный университет «Черниговская политехника», к.э.н., доцент

e-mail: e\_volot@ukr.net

**Голячук Наталия Васильевна,**

доцент кафедры учета и аудита, Луцкий национальный технический университет, к.э.н., доцент

e-mail: golyachuk.natalia@gmail.com

**Data about the authors**

**Olena Volot,**

Associate Professor, Department of Accounting, Taxation and Auditing, National University «Chernihiv Polytechnic», Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

e-mail: e\_volot@ukr.net

**Nataliia Holiachuk,**

Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Lutsk National Technical University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

e-mail: golyachuk.natalia@gmail.com

УДК 005

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4709546>

СТАХУРСЬКА С.А.

ТКАЧУК С.В.

СТАХУРСЬКИЙ В.О.

## Теоретико–практичні аспекти дотримання соціальної відповідальності при менеджменті змін в організації

**Актуальність дослідження.** Необхідність розвитку, а відповідно і здійснення змін в організації, є доведеним і незаперечним фактом. Для забезпечення стійкого розвитку організації вагоме значення мають не лише інновації, інвестиції, нові проекти, оригінальні стратегії операційної діяльності, високопродуктивні активи, розвинена інфраструктура, але й наявність соціальної відповідальності як невід'ємної складової діяльності організації. Соціальна відповідальність є однією з базових передумов успішної організації майбутнього.

**Метою дослідження** є аналіз поглядів на проблеми соціальної відповідальності, дослідження взаємозв'язку управлінської та соціальної складових при здійсненні змін в організації.

**Методи дослідження:** порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, аналогій, графічні методи.

**Результати дослідження.** Здійснено аналіз розвитку концепцій соціальної відповідальності, визначена соціальна складова як основний чинник забезпечення стабільності розвитку, проаналізована соціальна діяльність менеджерів при індивідуальних, командних та організаційних змінах. Запропонована трисферна модель комунітарної (консолідованої) соціальної відповідальності при здійсненні змін в організації.

**Висновки.** Необхідність розвитку і здійснення змін в організації є доведеним і незаперечним фактом. Для забезпечення стійкого розвитку організації вагоме значення має наявність соціальної відповідальності як невід'ємної складової діяльності організації. При здійсненні розвитку та змін в організації задля їх ефективного забезпечення одночасно має відбуватись соціальна діяльність в трьох сферах: при індивідуальних, командних та організаційних змінах. Для ефективної спільної взаємодії має відбуватись консолідація усіх сфер. Процес консолідації соціальної діяльності на усіх рівнях змін має відбуватись в напрямку посилення інтеграції аж до повної інтеграції соціальної діяльності.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, менеджмент, зміни в організації, індивідуальні зміни, командні зміни, організаційні зміни, консолідація соціальної діяльності.

## Теоретико–практические аспекты соблюдения социальной ответственности при менеджменте изменений в организации

**Актуальность исследования.** Необходимость развития, а соответственно и осуществления изменений в организации, является доказанным и неоспоримым фактом. Для обеспечения устойчивого развития организации большое значение имеют не только инновации, инвестиции, новые проекты, оригинальные стратегии операционной деятельности, высокопроизводительные активы, развитая инфраструктура, но и наличие социальной ответственности как неотъемлемой составляющей деятельности организации. Социальная ответственность является одной из базовых предпосылок успешной организации будущего.

**Целью исследования** является анализ взглядов на проблемы социальной ответственности, исследование взаимосвязи управленческой и социальной составляющих при осуществлении изменений в организации.

**Методы исследования:** сравнение, обобщение, индукции и дедукции, анализа и синтеза, аналогий, графические методы.

**Результаты исследования.** Осуществлен анализ развития концепций социальной ответственности, определена социальная составляющая как основной фактор обеспечения стабильности развития, проанализирована социальная деятельность менеджеров при индивидуальных, командных и организационных изменениях. Предложена трехсферная модель коммунитарной (консолидированной) социальной ответственности при осуществлении изменений в организации.

**Выводы.** Необходимость развития и осуществления изменений в организации является доказанным и неоспоримым фактом. Для обеспечения устойчивого развития организации большое значение имеет наличие социальной ответственности как неотъемлемой составляющей деятельности организации. При осуществлении развития и изменений в организации для их эффективного обеспечения одновременно должна происходить социальная деятельность в трех сферах: при индивидуальных, командных и организационных изменениях. Для эффективного совместного взаимодействия должна происходить консолидация всех сфер. Процесс консолидации социальной деятельности на всех уровнях изменений должен происходить в направлении усиления интеграции до полной интеграции социальной деятельности.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, менеджмент, изменения в организации, индивидуальные изменения, командные изменения, организационные изменения, консолидация социальной деятельности.

## Theoretical and practical aspects of compliance with social responsibility in change management in the organization

**Relevance of research.** The need for development and, consequently, the implementation of changes in the organization is a proven and indisputable fact. To ensure the sustainable development of the organization are important not only innovation, investment, new projects, original operating strategies, high-performance assets, developed infrastructure, but also the presence of social responsibility as an integral part of the organization. Social responsibility is one of the basic prerequisites for a successful organization of the future.

**The purpose of the study** is to analyze views on the problems of social responsibility, to study the relationship between management and social components in the implementation of changes in the organization.

**Research methods:** comparison, generalization, induction and deduction, analysis and synthesis, analogies, graphical methods.

**Results of the research.** The analysis of development of concepts of social responsibility is carried out, the social component as the basic factor of maintenance of stability of development is defined, social activity of managers at individual, command and organizational changes is analyzed. A three-sphere model of community (consolidated) social responsibility in the implementation of changes in the organization is proposed.

**Conclusions.** The need to develop and implement changes in the organization is a proven and indisputable fact. To ensure the sustainable development of the organization is important to have social responsibility as an integral part of the organization. In the implementation of development and changes in the organization for their effective provision, social activities should take place simultaneously in three areas: individual, team and organizational changes. For effective joint cooperation, all spheres must be consolidated. The process of consolidation of social activity at all levels of change should take place in the direction of strengthening integration until the full integration of social activity.

**Key words:** social responsibility, management, changes in the organization, individual changes, team changes, organizational changes, consolidation of social activity.

**Постановка проблеми.** Необхідність розвитку та здійснення змін в організації є незаперечними. Для забезпечення стійкого розвитку організації вагоме значення мають не лише інновації, інвестиції, нові проекти, оригінальні стратегії операційної діяльності, високопродуктивні активи, розвинена інфраструктура, але й наявність соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність є однією з базових передумов успішної організації майбутнього.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** з проблеми. Теоретичні погляди на проблеми соціальної відповідальності знайшли своє відображення в низці концепцій (див. табл.). Аналіз сутності теоретичних поглядів усіх концепцій вказує на зв'язок соціальної складової з системним підходом та управлінням: менеджерська складова.

При здійсненні процесів розвитку в організації, а отже при змінах неодмінно управлінська діяльність має враховувати соціальну складову. Найчастіше при цьому звертають увагу на соціальні зобов'язання перед суспільством, партнерами, державою. Але найперші проблеми при змінах відчувають працівники і саме звідси має розпочинатись соціальна діяльність управлінця.

**Мета статті.** Здійснити аналіз напрямків соціальної діяльності при здійсненні змін в організації та показати необхідність діяльності в цій сфері за консолідованою моделлю.

**Виклад основного матеріалу.** Для того, щоб забезпечити стабільність розвитку потрібно орієнтуватись на основний чинник – соціальну складову. Якщо проаналізувати взаємозв'язок

соціальної складової і бізнесу, то потрібно зазначити, що необхідно враховувати низку аргументів при прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу. По-перше, саме соціальний чинник є визначальним щодо горизонтів бізнесу (задоволення потреб споживачів). Другий напрямок соціальної відповідальності – це соціальна відповідальність перед державою, третій – перед партнерами, четвертий – це соціальні зобов'язання бізнесу перед інститутами громадянського суспільства та суспільства у цілому.

Розглянемо п'яту складову соціальної відповідальності бізнесу: соціальну відповідальність перед працівниками. Цей напрямок зазвичай вирішується шляхом встановлення відповідного рівня оплати праці та інші види соціальної допомоги матеріального і нематеріального характеру. Соціальна відповідальність перед працівниками має також інший ракурс: адаптація працівників до змін при здійсненні процесів розвитку та змін в бізнес-середовищі. Усі ці зміни торкаються людей, їх діяльності, а часто і вагомих змін в їх житті і навіть їх долі. Зміни в бізнес-середовищі, що стосуються працівників, слід розглядати на різних рівнях: як індивідуальні, командні та організаційні зміни.

**Соціальна діяльність менеджера при індивідуальних змінах.** В умовах прискореного розвитку зміни, що відбуваються в організації, можуть чинити різний вплив на працівників: зміна навичок, перекваліфікація, навчання, оволодіння новими компетенціями, зміна менеджменту і умов роботи, зміни в оплаті праці, а деколи і звільнення з роботи (адже радикальні зміни часто супрово-

**Розвиток концепцій соціальної відповідальності**

Концепція	Автори	Теорії, праці	Сутність
Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)	Г. Боуен	соціальна відповідальність бізнесмена	соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства
	К. Девіс	комплексний підхід до соціальної відповідальності, залізний закон відповідальності	соціальна відповідальність має розглядатись і на теоретичному, і на системному рівнях, і в управлінському аспекті; хто не бере на себе відповідальність адекватну своїй владі, той в результаті втратить цю владу
	А. Керролл	модель сукупної соціальної відповідальності	корпоративна соціальна відповідальність являє собою піраміду відповідальностей: економічна (базова), правова, етична, філантропічна (дискреційна)
	М. Шварц, А. Керролл	трисферна модель КСВ	показана взаємодія економічної, правової і етичної відповідальності
Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (КСВ)	Р. Акерман, Р. Бауер, Д. Вотав, С. Сеті, А. Керролл, В. Фредерік	менеджмент відносин компаній з суспільством	багаторівневий процес реагування на конкретні вияви суспільного тиску, стратегія управлінської сприйнятливості, здатність корпорації сприймати суспільні потреби і суспільний вплив
Концепція корпоративної соціальної діяльності (КСД)	С. Сеті, А. Керролл, С. Вартік, Ф. Кохрен, Д. Вуд, Д. Свансон	комплексна синтезована модель	корпоративна соціальна відповідальність – це комплексне явище, модель охоплює сутнісні характеристики КСВ (чотири рівні корпоративної соціальної відповідальності), філософію корпоративної соціальної сприйнятливості (від реактивної до проактивної), релевантні суспільні потреби (безпеку продукції, екологія, безпеку робочих місць тощо)

укладено авторами на підставі аналізу джерел [2,3,5,7,8,14,15,16]

дуються скороченням робочих місць). Соціальна внутрішня складова організації явно залежить від зрушень у зовнішньому середовищі та від змін інших складових внутрішнього середовища Менеджер має зосередити свою діяльність на адаптації працівників до нових умов. Вирішення проблем соціального характеру дозволить пришвидшити зміни в організації. Соціальної психологічно-поведінської адаптації сприятиме застосування основних положень різних філософських шкіл відносно індивідуальних змін: біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи до змін.

Загальновідомо в менеджменті, що однією із вагомих перепон на шляху до змін є опір. Це питання розглядають з точки зору зменшення опору і пришвидшення процесу змін. Зазначимо, що вирішення цієї проблеми має здійснюватися з урахуванням соціально-психологічної адаптації працівників, яких торкаються зміни.

**Соціальна діяльність менеджера при командних змінах.** Для пришвидшення соціальної адаптації при здійсненні змін потрібна правильна

організація командної роботи. Для підвищення ефективності діяльності і соціальної адаптації команди необхідно забезпечити наступне:

1. Встановити задачі, спланувати діяльність і поставити цілі. Постановка цілі уже є мотивуючим фактором для усієї команди (це збільшує ефективність роботи в середньому на 16%). Якщо притримуватись старих цілей (навіть дуже ясних) при зміні обставин, то це буде стримувати процес соціальної адаптації працівників в команді.

2. Розподілити ролі в команді. Чіткий розподіл по ролях забезпечує розуміння причини змін і систему підтримки для виконання задачі. Це може зробити працівників більш активними, що полегшить процес соціальної адаптації.

3. Забезпечити процес функціонування команди. Для успіху здійснення змін та забезпечення процесу соціальної адаптації працівників важливо виробити спільний підхід щодо процесу функціонування команди (способи усунення проблем і прийняття рішень, процедури уникнення конфліктів, механізм заохочення окремих членів команди, способи підбиття підсумків тощо). Ви-

рішення цих питань дозволяє зняти соціальне напруження і сприяє ефективній командній роботі під час змін.

4. Регулювати міжособистісні стосунки в команді (активне спілкування, розуміння та обговорювання цілей, ролей і процесів, а також відкриті, позитивне, орієнтоване на ціль спілкування та створення можливостей зворотного зв'язку для розвитку атмосфери високої довіри) [6].

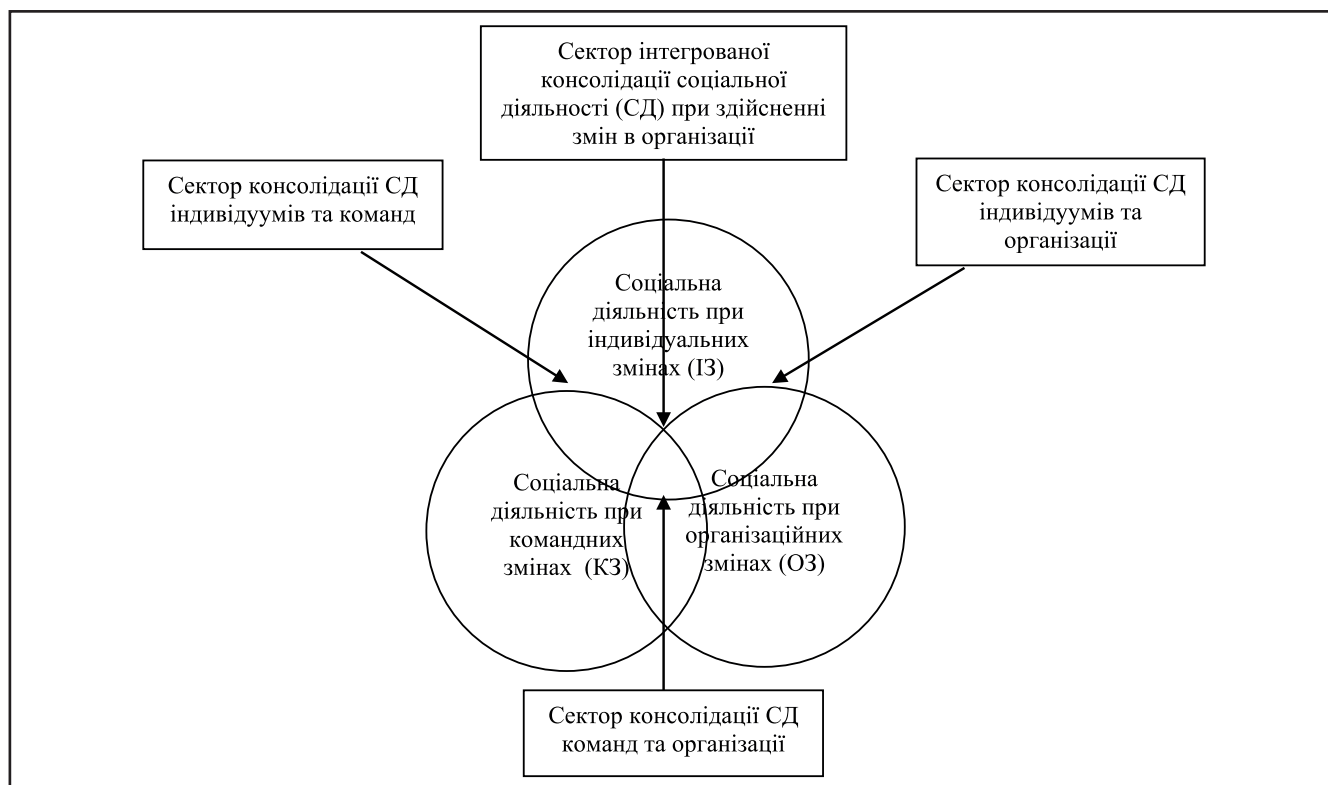
Щоб забезпечити ефективну адаптацію, зокрема і соціальну, потрібна організація їх діяльності у відповідних типах команд. Перевагу слід надавати проектним, матричним, мережевим командам, а також додатково утворювати команди змін (як цільові) та організовувати ефективну роботу управлінських команд.

**Соціальна діяльність менеджера при організаційних змінах.** Теорія і практика менеджменту пропонує використовувати ряд моделей і підходів до здійснення організаційних змін: трьохступенева модель К. Левіна (розморожування, рух, повторне заморожування), проектно-технічний підхід Балока і Батена (дослідження, планування, дія, інтеграція), модель Коттера (вісім кроків змін організації), циклічна модель Кемерона і Гріна,

модель У. Бриджеса (закінчення, нейтральна зона, новий початок), модель К. Карнала (управління переходом, культурою організації, організаційною політикою), модель Сенге (системний підхід), модель Надлера і Тушмана (модель узгодження) та ін. Для забезпечення процесу змін в умовах опору і вирішення проблем соціальної адаптації в організації, на наш погляд, доцільно використовувати підходи, викладені в різних моделях, але базуватись краще на моделі Надлера і Тушмана. Ця модель пояснює динаміку подій під час реформ, вона базується на уявленні про організацію як про сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем: робота, люди, формальні і неформальні організації [4, 6, 9, 10, 11, 17, 18].

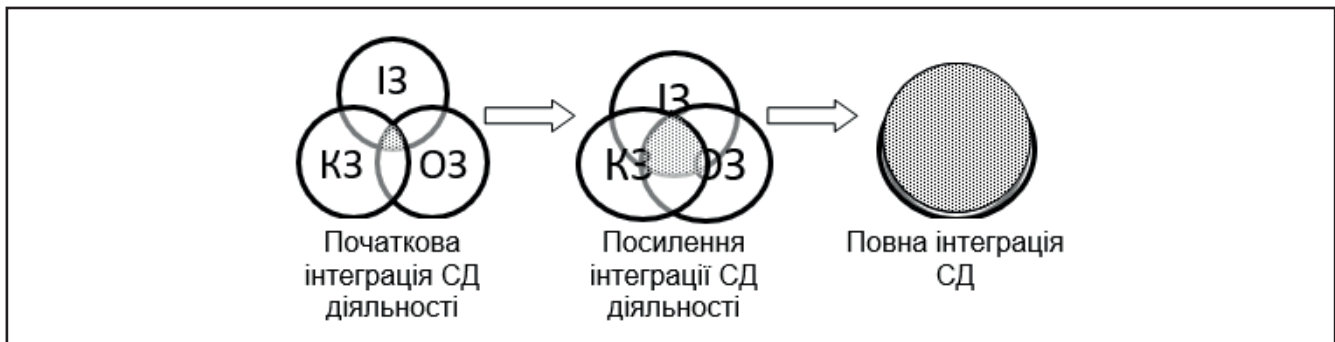
Отже, з метою ефективного управління процесами розвитку та змін необхідно враховувати необхідність одночасної управлінської соціальної діяльності за трьома напрямками: при індивідуальних, командних та організаційних змінах.

За аналогією підходу М. Шварца до створення трисферної моделі корпоративної соціальної відповідальності [19], враховуючи одну із новітніх тенденцій в розвитку теорії соціальної відповідальності, а саме феномен консолідованої (спіль-



**Рисунок 1. Трансферна модель комунітарної (консолідованої) соціальної діяльності при здійсненні змін в організації**

Запропоновано авторами на основі аналізу джерел [8, 19]



**Рисунок 2. Процес інтеграції соціальної діяльності (СД) на усіх рівнях змін**

Запропоновано авторами на основі аналізу джерел [8, 19]

ної, комунітарної) соціальної відповідальності [8], а також з огляду на викладене вище – пропонуємо трисферну модель комунітарної (консолідованої) соціальної діяльності при здійсненні змін в організації (рис. 1). Модель показує, що при здійсненні розвитку та змін в організації задля їх ефективного забезпечення одночасно має відбуватись соціальна діяльність в трьох сферах:

1. Соціальна діяльність при індивідуальних змінах (СДІЗ);
2. Соціальна діяльність при командних змінах (СДКЗ);
3. Соціальна діяльність при організаційних змінах (СДОЗ).

Для ефективної спільної взаємодії має відбуватись консолідація усіх сфер. На рис. 1 показано сектори попарної консолідації соціальної діяльності при індивідуальних (ІЗ), командних (КЗ) та організаційних (ОЗ) змінах, а також сектор інтегрованої консолідації соціальної діяльності, де перетинаються усі сектори одночасно.

В організації в ідеальному варіанті процес консолідації соціальної діяльності на усіх рівнях змін має відбуватись в напрямку посилення інтеграції аж до повної інтеграції соціальної діяльності (рис. 2).

### Висновки

Необхідність розвитку і здійснення змін в організації є доведеним і незаперечним фактом. Для забезпечення стійкого розвитку організації вагоме значення має наявність соціальної відповідальності як невід'ємної складової діяльності організації. Дослідження теоретичних поглядів та концепцій щодо соціальної відповідальності вказує на зв'язок соціальної складової з системним підходом та управлінням: виділяється менеджерська складова. При здійсненні процесів розвитку в організації найчастіше звертають увагу на со-

ціальні зобов'язання перед суспільством, партнерами, державою. Першими проблемами при змінах відчують працівники і тут має розпочинатись соціальна діяльність управління.

З метою ефективного управління процесами розвитку та змін необхідно враховувати необхідність одночасної управлінської соціальної діяльності за трьома напрямками: при індивідуальних, командних та організаційних змінах, що представлено як трисферну модель комунітарної (консолідованої) соціальної діяльності при здійсненні змін в організації.

В організації процес консолідації соціальної діяльності на усіх рівнях змін має відбуватись в напрямку посилення інтеграції аж до повної інтеграції соціальної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Бек А. Когнитивная терапия депрессии. СПб.: Питер, 2003. 304 с.
2. Березюк К. М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141379/14-Bereziuk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.08.2020).
3. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб : Высш. шк. менеджмента СПбГУ, 2017. 362с.
4. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Пер. с англ. М.: Альпина паблишер, 2002. 320 с.
5. Дейч М.Е. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2014. 352 с.
6. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. Пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 360 с.

7. Колот А. М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: навчальний посібник; за заг. ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.

8. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. №4. С.5–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2). (дата звернення: 16.08.2020).

9. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: «Сенсор», 2000. 368 с.

10. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. 624 с.

11. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Доп. издание. М.: «Олимп–Бизнес», 2009. 448 с.

12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

13. Эллис А. Гуманистическая психотерапия: Рационально–эмоциональный подход. Пер. с англ. СПб.: Сова; М.: ЭКСМО–Пресс, 2002. 272 с.

14. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper & Row, 1953, P. 6.

15. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. Business and Society. 1999. Vol. 38. N 3. P. 268–295.

16. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons № 34 (4), 1991. P. 39–48.

17. Carnall C. Managing change in organizations. Ed. 5. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 365 p.

18. Lewin K. Feild. Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

19. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three–domain approach. Business Ethics Quarterly. 2003. Vol. 13(4). P. 509.

## References

1. Bek A. Kohnytnvaia terapiya depressyy. SPb.: Pyter, 2003. 304 s.

2. Bereziuk K. M. Evoliutsiia kontseptsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti zminy priorytetiv vedennia biznesu <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141379/14-Bereziuk.pdf?sequence=1> (data zvernennia: 17.08.2020).

3. Blahov Yu.E. Korporativnaia sotsyalnaia otvetstvennost: evoliutsiia kontseptsyy. Vysshiaia shko-

la menedzhmenta SPbHU. SPb : Vyssh. shk. menedzhmenta SPbHU, 2017. 362s.

4. Dak D. Monstr peremen. Prychyny uspekha y provala orhanyzatsyonnykh preobrazovanyi. Per. s anhl. M.: Alpyna pablysher, 2002. 320 s.

5. Deich M.Ie. Stanovlennia ta rozvytok bahatorivnevoi systemy sotsialnoi vidpovidalnosti: upravlinskyi aspekt: monohrafiia. NAN Ukrainy, In–t ekonomiky prom–sti. Donetsk, 2014. 352 s.

6. Kameron Э., Hryn M. Upravlenye yzmenenyami . Per. s anhl. M.: Yzdatelstvo «Dobraia knyha», 2006. 360 s.

7. Kolot A. M., Hrishnova O. A. ta in. Sotsialna vidpovidalnist: navchalnyi posibnyk; za zah. red. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.

8. Kolot A. M. Korporativna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretychnykh pohliadiv. Ekonomichna teoriia. 2013. №4. S.5–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2). (data zvernennia: 16.08.2020).

9. Levyn K. Teoryia polia v sotsyalnykh naukakh. SPb.: «Sensor», 2000. 368 s.

10. Senhe P., Kleiner A., Roberts Sh., Rychards R. Tanets peremen: новые проблемы самообучающихся организаций. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. 624 с.

11. Senhe P. Piataia dystsyplyna. Yskusstvo y praktyka samoobuchaiushcheisia orhanyzatsyy. Dop. yzdanye. M.: «Olymp–Byznes», 2009. 448 s.

12. Shein Э.Кh. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo. SPb.: Pyter, 2002. 336 s.

13. Эллис А. Humanystycheskaia psykhoterapiya: Ratsyonalno–emotsyonalnyi podkhod. Per. s anhl. SPb.: Sovva; M.: ЭКСМО–Press, 2002. 272 s.

14. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper & Row, 1953, R. 6.

15. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. Business and Society. 1999. Vol. 38. N 3. P. 268–295.

16. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons № 34 (4), 1991. P. 39–48.

17. Carnall C. Managing change in organizations. Ed. 5. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 365 p.

18. Lewin K. Feild. Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

19. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three–domain approach. Business Ethics Quarterly. 2003. Vol. 13(4). P. 509.

**Дані про авторів**

**Стахурська Світлана Антонівна,**

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, кафедра економіки праці та менеджменту  
e-mail: vinyar@i.ua

**Ткачук Світлана Валеріївна,**

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, кафедра маркетингу  
e-mail: vinyar@i.ua

**Стахурський Валерій Олександрович,**

старший викладач, Національний університет харчових технологій, кафедра маркетингу  
e-mail: vinyar@i.ua

**Данные об авторах**

**Ткачук Светлана Валерьевна,**

к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий, кафедра маркетинга  
e-mail: vinyar@i.ua

**Стахурская Светлана Антоновна,**

к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых

технологий, кафедра экономики труда и менеджмента  
e-mail: vinyar@i.ua

**Стахурский Валерий Александрович,**  
старший преподаватель, Национальный университет пищевых технологий, кафедра маркетинга  
e-mail: vinyar@i.ua

**Data about the authors**

**Svitlana Tkatchuk,**

PhD in Economics, associate Professor, National University of Food Technologies, Department of Marketing  
e-mail: vinyar@i.ua

**Svitlana Stakhurska,**

PhD in Economics, associate Professor, National University of Food Technologies, Department of Labor Economics and Management  
e-mail: vinyar@i.ua

**Valeriy Stakhurskiy,**

senior lecturer National University of Food Technologies, Department of Marketing  
e-mail: vinyar@i.ua

УДК 339.166.5:658.825

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4750938>

БЕЛОУСОВА Н.В.

## Економічна концепція залучення інклюзивних туристів з «синдромом війни» до процесу соціалізації

**Предмет дослідження** – процес інтеграції в соціальну сферу людей з «синдромом війни», що є важливим і актуальним завданням українського соціуму.

**Метою** написання статті є економічна оцінка можливостей використання реабілітаційної допомоги людям в процесі надання туристичних послуг, які перебували у зоні військового конфлікту на сході України та зазнали суттєвих емоційних і психологічних змін.

**Методологія проведення роботи** – методи аналізу (при аналізі статистичних даних щодо економічної ефективності туризму як прибуткової галузі) та оцінки (перспективності надання реабілітаційно-оздоровчих послуг, шляхом залучення до туристичної діяльності).

**Результати роботи** – Проаналізовано рівень фінансової спроможності туристичної галузі в світовому економічному рейтингу, де туризм, за останнє десятиліття (2011–2021 рр.) став провідною галуззю економіки, на яку припадає 10% світового ВВП і 7% світового експорту. Запропоновано пояснення щодо виокремлення із соціального загалу групи людей з «синдромом війни», які позиціонуються як категорія людей з інклюзією. Розглянута проблема економічної оцінки ефективності надання підприємствами туристичної індустрії своїх послуг людям з «синдромом війни», як представникам інклюзивної групи, де туризм розглядається як найбільш універсальний засіб відпочинку, рекреації, оздоровлення людей. Аналізуються причинно-наслідкові закономірності фінансової допомоги в плані надання реабілітаційних послуг даній категорії. Запропонована економіко-регулятивна концепція підтримки державного фінансування та програм субсидювання, якими можуть користуватись підприємства туристичної сфери. Акцентована увага на суттєвих проблемах надання якісних туристсько-реабілітаційних послугах і перспективності їх запровадження при виконанні регуляторних завдань.

**Галузь застосування результатів.** Економічна галузь: управління національною економікою, регіональна економіка, економічна теорія, соціальна та економічна географія.

**Висновки** – констатація перспективності надання реабілітаційно–туристичних послуг, згідно нормативно–правових документів та в рамках розвитку інклюзивного туризму як нового напрямку туристичної сфери та сегменту регіонального економічного розвитку в Україні.

**Ключові слова:** економічна оцінка, інклюзивні туристи, люди з «синдром війни», фінансова підтримка, субсидування

БЕЛОУСОВА Н.В.

## **Экономическая концепция привлечения инклюзивных туристов с «синдромом войны» в процесс социализации**

**Предмет исследования** – процесс интеграции в социальную сферу людей с «синдромом войны», которая относится к одной из групп людей с инклюзией и является важной и актуальной задачей украинского социума.

**Целью** написания **статьи** является экономическая оценка возможностей использования реабилитационной помощи людям в процессе предоставления туристических услуг, которые находились в зоне военного конфликта на востоке Украины и претерпели существенных эмоциональных и психологических изменений.

**Методология проведения работы** – методы анализа (при анализе статистических данных об экономической эффективности туризма как доходной отрасли) и оценки (перспективности предоставления реабилитационно–оздоровительных услуг, путем привлечения к туристической деятельности).

**Результаты работы** – проанализированы уровень финансовой состоятельности туристической отрасли в мировом экономическом рейтинге, где туризм, за последнее десятилетие (2011–2021 гг.) стал ведущей отраслью экономики, на которую приходится 10% мирового ВВП и 7% мирового экспорта. Предложено историческая справка о появлении в социуме группы людей с «синдромом войны как категории людей с инклюзией», к которым относятся военнослужащие и ветераны войны (афганской, сирийской, ливанской и других). Рассмотрена проблема экономической оценки эффективности предоставления предприятиями туристической индустрии своих услуг людям с «синдромом войны», как представителям инклюзивной группы, где туризм рассматривается как наиболее универсальное средство отдыха, рекреации, оздоровления людей. Анализируются причинно–следственные закономерности финансовой помощи, в плане предоставления реабилитационных услуг данной категории. Предложена экономико–регулятивная концепция поддержки людей с «синдромом войны» в виде государственного финансирования и программ субсидирования, которыми могут пользоваться и предприятия туристической сферы. Акцентируется внимание на существенных проблемах предоставления качественных туристско–реабилитационных услуг и перспективности их внедрения при исполнении регуляторных задач.

**Область применения результатов.** Экономическая отрасль: управление национальной экономикой, региональная экономика, экономическая теория, социальная и экономическая география.

**Выводы** – констатація перспективності надання реабілітаційно–туристичних послуг, згідно нормативно–правових документів та в рамках розвитку інклюзивного туризму як нового напрямку туристичної сфери та сегмента регіонального економічного розвитку в Україні.

**Ключевые слова:** экономическая оценка, инклюзивные туристы, люди с «синдром войны», финансовая поддержка, субсидирование

BIELOUSOVA N.V.

## **The economic concept of attracting inclusive tourists with the «war syndrome» in the process of socialization**

**The subject of the research** is the process of integration into the social sphere of people with the «syndrome of war», which belongs to one of the groups of people with inclusion and is an important and urgent task of the Ukrainian society.

**The purpose of this article** is an economic assessment of the possibilities of using rehabilitation assistance to people in the process of providing tourist services who were in the zone of the military conflict in eastern Ukraine and have undergone significant emotional and psychological changes.

**Results of the work** – the level of financial solvency of the tourism industry in the world economic ranking has been analyzed, where tourism, over the past decade (2011–2021), has become the leading sector of the economy, which accounts for 10% of world GDP and 7% of world exports. Historical information about the emergence in society of a group of people with a «war syndrome» as a category of people with inclusion», which includes military personnel and war veterans (Afghan, Syrian, Lebanese and others), is offered. The technologies of rehabilitation and social work with servicemen and their families differ depending on the nature and depth of their problems, is largely determined by the duration of their stay in military service. The problem of economic assessment of the effectiveness of the provision of their services by enterprises of the tourism industry to people with the «war syndrome», as representatives of an inclusive group, where tourism is considered as the most universal means of recreation, recreation, health improvement. In addition, tourism is viewed from the perspective of a universal direction of comprehensive rehabilitation of people, taking into account the implementation of an economic assessment of the financial–cost side of this program and logical recommendations regarding the provision of tourism services by various enterprises in the tourism sector. The causal patterns of financial assistance are analyzed in terms of the provision of rehabilitation services in this category. An economic and regulatory concept of supporting people with a «war syndrome» in the form of government funding and subsidy programs, which can also be used by tourism enterprises, has been proposed. The attention is focused on the significant problems of providing high–quality tourism and rehabilitation services and the prospects for their implementation in the performance of regulatory tasks. The situation with the COVID–19 pandemic has exposed all the flaws in the work of the tourism industry and showed the real role of tourism in the economy of our country, as well as in the economies of many other countries. Over the past year (March 2020 – March 2021), financial flows from the work of the tourism enterprise have sharply decreased, which significantly affected the general economic situation both in the world and in our country.

**Scope of the results.** Economic branch: management of the national economy, regional economics, economic theory, social and economic geography.

**Conclusions** – a statement of the prospects for the provision of rehabilitation and tourism services, in accordance with regulatory documents and within the framework of the development of inclusive tourism as a new direction of the tourism sector and a segment of regional economic development in Ukraine.

**Keywords:** economic assessment, inclusive tourists, people with «war syndrome», financial support, subsidies.

**Постановка проблеми.** Туризм, в останні десятиліття, був могутньою економічною складовою, яка активно розвивається в світі, набирала постійних оборотів, вводила кращі інноваційні технології і акумулювала значні фінансові потоки, які для деяких країн були основним джерелом доходу. Завдяки цьому туризм став провідною галуззю економіки, на яку припадає 10% світового ВВП і 7% світового експорту [3, с.33–35].

Незважаючи на істотний спад економіки туризму, пов'язаний зі світовою пандемією COVID–19, туризм залишається багатофункціональною сферою надання різнопланових послуг.

Тенденції розвитку сучасного суспільства кожної цивілізованої країни мають на меті створення комфортних умов життя для всіх верств населення.

Враховуючи зміни у світовому суспільстві, актуальними стали туристичні маршрути, розроблені спеціально для інклюзивних туристів: людей з низьким соціальним рівнем життя, нестабільними економічними доходами, пенсіонерів, людей з інвалідністю та ін., які, при фінансовій підтримці держави, могли б користуватись послугами туристичних агенцій і подорожувати світом, як це роблять громадяни Китаю, Японії, США, Канади країн Європи та інші.

В українському суспільстві можна класифікувати три основні групи інклюзивних туристів: соціальна група (пенсіонери, багатодітні сім'ї, мало захищені соціальні верстви населення, чорнобильці та ін.), група людей з інвалідністю (з різними нозологіями та групою інвалідності) та гру-

па з «синдромом війни», яка з'явилась внаслідок військових дій на сході України (військовослужбовці, переселенці, афганці та військові – ветерани інших війн) [1]. Проблема надання фахової допомоги людям третьої інклюзивної групи може вирішуватись не тільки засобами медичної або психологічної допомоги, але й за державної підтримки та субсидювання.

Як доводить світова практика, потужний вплив на процес реабілітації людей з «синдромом війни» має неформальна соціалізація у вигляді туристичних подорожей, майстер–класів зі створення автентичних виробів, народних ремесел тощо. Але для практичного супроводу такого роду програм, необхідна матеріальна підтримка та планове фінансування територіальних громад.

Вивчаючи дану проблему, ми звернули увагу на те, що дослідження в цій царині мають хаотичний і поверхневий характер, тому спробували проаналізувати дану ситуацію з точки зору наявних документів, статистичних даних, готовності туристичних агенцій до надання туристичних послуг для інклюзивних туристів третьої групи і особистих досліджень.

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

Проблеми надання різних форм реабілітаційної допомоги описувались і висвітлювались у науковій літературі з різних сфер професійної діяльності людей: медиків, психологів, реабілітологів, соціологів, економістів та інших. Наслідки посттравматичного стану людей внаслідок військових дій були описані в роботах вітчизняних науковців (Дмитрук О. Ю. Досвід США в боротьбі з посттравматичним стресовим розладом із використанням методів активної рекреації; Заярнюк О.В. Соціальний захист уразливих верств населення: вітчизняний та зарубіжний досвід; Науменко Л.Ю. Інклюзивний туризм як вид реабілітації: сучасні потреби інвалідів; Панченко О., Сімоненко О. Психологічний супровід сімей, які зазнали стресового впливу. Психосоціальна підтримка осіб з травмою війни: міжнародний досвід та українські реалії; Требін М. П. Війни в історії людства та їхні наслідки: уроки для України; та ін.), та зарубіжних вчених (Холостова Е.И., Дементьева Н.Ф. Социальная реабилитация; Шумков Г. Е. Душевное состояние воинов после боя; Hyams K. C. War syndromes and their evaluation: from the U.S. Civil War to the Persian Gulf War; J. MacBeath, M. Galton, S. Steward. The Costs of Inclusion) [2].

**Мета статті.** Спираючись на тематику статті, необхідно акцентувати увагу на тому, що метою даного наукового дослідження є економічна оцінка можливостей надання реабілітаційної допомоги людям, які перебували у зоні військового конфлікту на сході України та зазнали суттєвих емоційних і психологічних змін, завдяки туристичним послугам.

Дослідження процесу інтеграції та практичне вирішення проблем інтеграції в суспільство осіб з інклюзії, і в першу чергу людей з інвалідністю та людей з «синдромом війни», розробка його принципів, механізмів, ключових напрямків та обґрунтування практичних рекомендацій, є важливим і актуальним завданням українського соціуму.

Виходячи з цього, ми розглядаємо туризм в Україні як парадигму сталого розвитку країни, де туризм працює на стабільний розвиток регіонів, а не навпаки.

**Виклад основного матеріалу.** За даними К.Г. Ушакова (1973) вперше соціально–психологічні проблеми солдат, як наслідок бойового стресу, були розглянуті в ході російсько–японської війни (1904–1905 рр.).

Як зазначається Требіним М. П. [4] в статті «Війни в історії людства та їхні наслідки: уроки для України», у залежності від назви тієї чи іншої локальної війни, сучасний «воєнний синдром» називають «в'єтнамським», «афганським», «чеченським», «донбаським», «сирійським» та ін.

«Воєнний синдром» проявляється після сильних стресових ситуацій у кілька етапів:

- перший проявляється відразу після психологічної травми (після бою);
- другий етап починає проявлятися приблизно через кілька годин після того, що сталося;
- третій, останній і найстрашніший етап, може виявитися (так зазвичай і відбувається), коли солдати повертаються додому з війни або АТО, усі заспокоюються і, здається, що військовослужбовці зможуть повернутися до нормального життя. І в момент цього затишшя починають проявлятися основні симптоми даного етапу. Основні ознаки «воєнного синдрому»: безсоння, зниження самоконтролю, підвищена агресивність, неадекватність сприйняття світу тощо [6].

Технології реабілітаційно–соціальної роботи з військовослужбовцями та їх сім'ями розрізняються залежно від характеру і глибини їх проблем, що значною мірою визначається тривалістю їх перебування на військовій службі.

Іншу категорію людей з «синдромом війни» становлять вимушені переселенці, біженці з зони бойових дій, які зіштовхуються з подвійною травмою: по-перше – необхідністю нівелювати вплив стресу, пов'язаного з проживанням на окупованих територіях, у зоні бойових дій, потребою залишити місця постійного проживання; по-друге – переживання стресу через необхідність адаптації в нових умовах [5].

Враховуючи той факт, що туризм є універсальним напрямом комплексної реабілітації людей, що відносяться до інклюзивних груп, логічним є виконання економічної оцінки щодо практичного надання туристичних послуг через роботу туристичних агенцій. Залишається відкритим питання стосовно бажання і можливостей туристичних агенцій розробити туристичні маршрути для інклюзивних реабілітантів та надати їм повний спектр туристичних послуг. Причина в тому, що більшість туристичних агенцій мають приватну форму діяльності, для яких основною метою є економічна обґрунтованість їх діяльності, і тільки на другому плані якість обслуговування туристів. Це пояснюється тим, що туроператори не бажать чи не вважають актуальним напрям інклюзивного туризму з декількох причин:

1. Для надання туристичних послуг для людей з «синдромом війни», в тому числі з інвалідністю, необхідно вивчити особливості кожної з нозологій (а їх 132), щоб визначитись з тими напрямками, які, на думку туроператора, будуть більш перспективними в плані безпеки проведення туристичних подорожей та з точки зору фінансової рентабельності;

2. Для отримання туристичною агенцією прибутку необхідні кількісні показники туристів. Інклюзивні туристи потребують особливої уваги, за необхідності – супроводу, присутності сурдоперекладачів, реабілітологів чи спеціалізованих медичних працівників. За кількісним складом дані туристичні групи формуються відповідно до нозологій майбутніх туристів та рівня необхідного обслуговування (від 3 до 19 осіб). Тому, пріоритетними є туристичні групи (чим більша група – тим краще), для яких пропонуються вже апробовані стандартні туристичні маршрути та які дають бажаний прибуток агенції.

3. Окремим питанням є транспортні послуги для групи інклюзивних туристів, які можуть потребувати особливих умов транспортного переміщення. Наприклад, для інвалідів-візочників необхідний спецтранспорт, для сліпих людей – супровід,

для людей з надмірною вагою – габарити транспорту, для пенсіонерів – комфортний транспорт і т.д. Тривалість таких подорожей або скорочується (спостерігається швидка втомлюваність, ніж у звичайних екскурсантів), або маршрут витримується за повним терміном, але формується таким чином, щоб дані туристи мали змогу частіше відпочивати. Тоді загальний час подорожі – збільшується. При цьому повинні бути враховані фізичні, психологічні та фізіологічні особливості екскурсантів.

4. Для туристів інклюзивних реабілітаційно-соціальних груп необхідні особливі умови відпочинку та оздоровлення (пансіонати, готелі, бази відпочинку, об'єкти харчування та дозвілля), які б мали максимально комфортні умови та архітектурну доступність середовища.

5. Певна кількість інклюзивних туристів – це особи різних соціальних груп, які мають низьке державне пільгове грошове забезпечення, що нівелює бажання турагенцій надавати свої послуги і можливості пільговика на отримання туристичних послуг. Єдиним вірним шляхом в даному випадку є залучення іноземних інклюзивних туристів до української сфери туристичних послуг, яка, очима іноземців не витримує критики (пострадянська архітектура готелів, низький рівень якості туристичного обслуговування, відсутність достатньої кількості різномовних екскурсодів і обслуговуючого персоналу готелів і ресторацій (нормою є невідповідність якості страв ціновій політиці закладу), низький рівень професійного кадрового забезпечення, критичний стан автошляхів, відсутність туристичного спецтранспорту [2].

Моніторинг туристичних агенцій м. Києва показав, що всі перелічені вище причини та інші моменти відлякують туристичні агенції від розробки туристичних маршрутів для інклюзивних туристів. Не завжди керівники турагенцій чи туркомпаній розуміють актуальність створення даного туристичного сегменту. І навіть ті агенції, які спочатку погодились взяти участь в експерименті по створенню туристичних маршрутів для інклюзивних туристів по території України (TREVEL@HAB), дуже швидко відмовились, пояснюючи своє рішення економічною нерентабельністю.

Інші туристичні агенції (м. Київ, м. Харків, м. Одеса, м. Черкаси) хотіли б долучитись до даного Проекту, але не мають методичного супроводу щодо роботи з туристами інклюзивних груп, що теж є значною перешкодою в процесі інтеграції

і соціалізації українських інклюзивних туристів у сучасне суспільне середовище.

Суттєвим показником туристичного сегменту є транспортна інфраструктура, яка має суттєво зношену матеріально-технічну базу, яка потребує значного фінансування та субсидіювання.

До початку пандемії COVID-19 спостерігалась тенденція збільшення пасажиропотоків в транспортній сфері України, а транспортні комплекси виконували роль фінансових регуляторів, що є інфраструктурними елементами територіального розвитку.

Безумовно виникає логічне запитання про соціально-фінансову підтримку транспортних підприємств щодо фінансування перевезення пасажирів, які належать до категорій інклюзивних туристів. Дане питання ми пропонуємо вирішити у вигляді фінансового аспекту, а точніше державного субсидування, яке дозволяє в різному відсотковому співвідношенні, компенсувати витрати на спеціальне обслуговування інклюзивних пасажирів.

Запропонувавши простий аналіз міжнародного досвіду процедури субсидування транспортних перевезень, можна зробити два основні висновки:

1. Субсидування авіаперевезень тісно пов'язане з вирішенням соціальних завдань держави щодо забезпечення транспортної доступності населення на переміщення. Субсидування реалізується на комплексній основі – в першу чергу за двома основними каналами фінансування – авіаперевізників, які виконують польоти за соціально значимими маршрутами, і аеропортів.

2. Механізми бюджетного субсидування, як правило, ефективно працюють лише тоді, коли на рівні держави чітко сформульовані пріоритети національних інтересів, дотриманий баланс інтересів, що охоплюють сфери взаємодії авіаперевізників, аеропортів і пасажирів (туристів).

Основним принципом вдосконалення системи заходів державної фінансової підтримки підприємств туристичної сфери, на наш погляд, є збереження єдиної стратегії дій, застосування єдиних стандартів до всіх суб'єктів і учасників технологічного ланцюжка туристичного процесу.

## Висновки

Грунтуючись на вище викладеному матеріалі можна зробити наступні висновки:

1. Маючи значний контингент людей з «синдромом війни», необхідно планувати стратегію

планової, всебічної (комплексної) та фахової реабілітації, що дозволило б вирішити питання відновлення фізичного й психоемоційного стану людини, адаптації до її до звичайного життя.

2. Одним з ефективних методів подолання даної проблеми є туристичні подорожі, під час яких людина змінює місце свого перебування на іншій локації, отримуючи позитивні емоції і набуваючи досвіду спілкування, вивільняючи свої таланти, адаптуючись до мирних умов існування, де немає місця ірраціональному мисленню.

3. Через призму туристичної діяльності можна стабілізувати економічну ситуацію в країні, з огляду на величезний регіональний туристичний потенціал, до складу котрого входить транспортна інфраструктура.

4. Субсидування підприємств туристичної сфери забезпечує рівні громадянські права населення на реабілітацію, переміщення з застосуванням транспорту, незалежно від місця проживання (соціальне завдання).

## Список використаних джерел

1. Белоусова Н.В. Інклюзивний туризм в системі реабілітаційної географії: від теорії до практики : монографія / Н.В. Белоусова. – К.: ТАЛКОМ, 2018. – 344 с.: табл., схеми.

2. Белоусова, Н.В., Любіцева О.О. Проблеми надання туристичних послуг інклюзивним туристам з «синдромом війни» // Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: географія. 2020. – №824. – С.97–102.

3. Белоусова Н.В. «Інклюзивний туризм» або «подорожі без бар'єрів» у сучасному суспільстві. Регіональні проблеми України: географічний аналіз та пошук шляхів вирішення: матеріали VII міжнар. Наук.-практ. Конф., м. Херсон, 5–6 жовтня 2017 р. / [За загальною редакцією І.Пилипенко, Д. Мальчикової]. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – С.33–35.

4. Требін М. П. Війни в історії людства та їхні наслідки: уроки для України // Вісник Львівського університету. Серія філос.–політолог. студії. 2015. – Вип. 6. – С. 89–98.

5. Шумков Г. Е. Душевное состояние воинов после боя / Г.Е. Шумков: Военный сборник. 1914. № 11. – С. 68–76.

6. International Displacement Monitoring Center. Latest IDP numbers bycountry. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.internal-displacement.org/database>.

**References**

1. Belousova N.V. Inclusive tourism in the system of rehabilitation geography: from theory to practice: monograph / NV Belousova. – K. : TALCOM, 2018. – 344 p.: table .., schemes.

2. Belousova, N.V., Lyubitseva O.O. Problems of providing tourist services to inclusive tourists with «war syndrome» // Scientific Bulletin of Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovych. Series: geography. 2020. – №824. – pp.97–102.

3. Belousova N.V. «Inclusive tourism» or «travel without barriers» in modern society. Regional problems of Ukraine: geographical analysis and search for solutions: materials of the VII International. Scientific–practical Conf., Kherson, October 5–6, 2017 / [Edited by I. Pilipenko, D. Malchikova]. – Kherson: Helvetica Publishing House, 2017. – pp.33–35.

4. Trebin M.P. Wars in the history of mankind and their consequences: lessons for Ukraine // Visnyk of Lviv National University. Series philosopher–political scientist. studios. 2015. – Vip. 6. – pp. 89–98.

5. Shumkov GE Mental state of warriors after battle / GE Shumkov. Shumkov: Military collection. 1914. № 11. – pp. 68–76.

6. International Displacement Monitoring Center. Latest IDP numbers bycountry. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.internal-displacement.org/database>.

**Дані про автора**

**Белусова Наталія Володимирівна,**

доцент кафедри аерокосмічної геодезії та землеустрою, Національний авіаційний університет, м. Київ  
e-mail: belousova-69@ukr.net

**Данные об авторе**

**Белусова Наталья Владимировна,**

доцент кафедры аэрокосмической геодезии и землеустройства, Национальный авиационный университет, г. Киев  
e-mail: belousova-69@ukr.net

**Data about the author**

**Natalia Bielousova,**

Associate Professor of the Department of Aerospace Geodesy and Land Management, National Aviation University, Kyiv  
e-mail: belousova-69@ukr.net

# ЗМІСТ

---

## **Макроекономічні аспекти сучасної економіки**

ПРЕДБОРСЬКИЙ В. А. Амбівалентність влади: історичні протиріччя наднаціональних міжлітніх тіньових взаємодій.....	7
КУДРЕНКО Н. В., БАЙ В. О. Доходи і видатки бюджетних установ як об'єкти бухгалтерського обліку .....	18
ЄВЕНКО Т. І. Аналіз програм кредитування України з боку МВФ.....	25
ШЕВЧУК В. І. Гібридні економічні війни. Конфліктна модель, її розвиток і використання в міжнародній торговельній політиці.....	29

## **Інноваційно-інвестиційна політика**

МАРЧЕНКО В. М. Інноваційне забезпечення управління товарною політикою підприємств .....	41
КОЛОДІЙЧУК А. В. Соціалізація ІКТ-ризиків в середовищах програмування Pascal та Visual Basic for Applications.....	50
МЕЛЬНИЧЕНКО Д. О. Інформаційна підтримка підготовки виробництва при впровадженні нових технологій.....	54

## **Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності**

ЧУПРИНА Ю. А., БОЛЕБРУХ О. С., РОВЕНСЬКИЙ А. Є., ДЕРКАЧ А. Є., ГУЛЯЄВ Д. А. Аналіз систем прийняття економіко-управлінських рішень бізнес-портфеля підприємства .....	64
ПОПРОЗМАН О. І. Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства .....	72
ВОЛОТ О. І., ГОЛЯЧУК Н. В. Особливості функціонування віртуальних підприємств під впливом глобальних процесів цифровізації.....	80
СТАХУРСЬКА С. А., ТКАЧУК С. В., СТАХУРСЬКИЙ В. О. Теоретико-практичні аспекти дотримання соціальної відповідальності при менеджменті змін в організації.....	86
БЕЛОУСОВА Н.В. Економічна концепція залучення інклюзивних туристів з «синдромом війни» до процесу соціалізації.....	93

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## **Макроэкономические аспекты современной экономики**

ПРЕДБОРСКИЙ В. А. Амбивалентность власти: исторические противоречия наднациональных межэлитных теневых взаимодействий .....	7
КУДРЕНКО Н. В., БАЙ В. О. Доходы и расходы бюджетных учреждений, как объекты бухгалтерского учета .....	18
ЕВЕНКО Т. И. Анализ программ кредитования Украины со стороны МВФ .....	25
ШЕВЧУК В. И. Гибридные экономические войны. Конфликтная модель, ее развитие и использование в международной торговой политике .....	29

## **Инновационно–инвестиционная политика**

МАРЧЕНКО В. Н. Инновационное обеспечение управления товарной политикой предприятий .....	41
КОЛОДИЙЧУК А. В. Социализация ИКТ–рисков в средах программирования Pascal и Visual Basic for Applications .....	50
МЕЛЬНИЧЕНКО Д. О. Информационная поддержка подготовки производства при внедрении новых технологий .....	54

## **Экономические проблемы развития отраслей и видов экономической деятельности**

ЧУПРИНА Ю. А., БОЛЕБРУХ А. С., РОВЕНСКИЙ А. Е., ДЕРКАЧ А. Е., ГУЛЯЕВ Д. А. Анализ систем принятия экономико–управленческих решений бизнес–портфеля предприятия .....	64
ПОПРОЗМАН А. И. Последовательность реализации функций менеджмента для совершенствования работы предприятия .....	72
ВОЛОТ Е. И., ГОЛЯЧУК Н. В. Особенности функционирования виртуальных предприятий под влиянием глобальных процессов цифровизации .....	80
СТАХУРСКАЯ С. А., ТКАЧУК С. В., СТАХУРСКИЙ В. А. Теоретико–практические аспекты соблюдения социальной ответственности при менеджменте изменений в организации .....	86
БЕЛОУСОВА Н.В. Экономическая концепция привлечения инклюзивных туристов с «синдромом войны» в процесс социализации .....	93

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

PREDBORSKIJ V.A. The ambivalence of power: historical contradictions of supernational interelite shadow interactions .....	7
KUDRENKO N.V., BAI V.O. Revenues and expenditures of budgetary institutions as objects of accounting.....	18
YEVENKO T.I. Analysis of IMF lending programs for Ukraine .....	25
SHEVCHUK V.I. Hybrid economic wars. Conflict model, its development and use in international trade policy .....	29

## **Innovation and investment policy**

MARCHENKO V.N. Innovative management of enterprise product policy.....	41
KOLODIYCHUK A.V. Socialization of ICT risks in Pascal and Visual Basic for Applications programming environments .....	50
MELNICHENKO D.O. Information support for preparation production when implementing new technologies.....	54

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

CHUPRYNA U. A., BOLEBRUKH O. S., ROVENSKYY A. Ye., DERKACH A. Ye., HULIAIEV D. A. Analysis of economic and managerial decision-making systems of the business portfolio of the enterprise .....	64
POPROZMAN O. I. The sequence of implementation of management functions to improve the enterprise.....	72
VOLOT O. I., HOLIACHUK N. V. Features of the functioning of virtual enterprises under the influence of global digitization processes.....	80
STAKHURSKA S. A., TKATCHUK S. V., STAKHURSKIY V. O. Theoretical and practical aspects of compliance with social responsibility in change management in the organization.....	86
BIELOUSOVA N.V. The economic concept of attracting inclusive tourists with the «war syndrome» in the process of socialization .....	93

# 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

# К авторам сборника

## Уважаемые авторы!

*Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
принимает к печати в научном сборнике  
«Формирование рыночных отношений в Украине» статьи с экономической тематики*

При подаче статьи в редакцию необходимо оформить ее по представленным ниже правилам, а также тщательно проверить текст на предмет выявления грамматических, орфографических, стилистических и других ошибок!

1. Статья должна соответствовать тематической направленности сборника.
2. Обязательными являются рецензия специалиста (доктора наук) в соответствующей области науки.
3. В статье соответствии с требованиями ВАК необходимы следующие элементы:  
Статья должна содержать: Библиографический показатель УДК, сведения об авторе (ах) фамилия, имя, отчество (автора полностью), место работы, должность, e-mail на трех языках;  
– название статьи и аннотация на трех языках (украинский, русский, английский 1500–2000 знаков с пробелами), где четко сформулирована главная идея статьи и обоснована ее актуальность;  
– ключевые слова на трех языках до 10 слов (украинский, русский, английский);  
– *постановка проблемы* в общем виде и ее связь с важными или практическими задачами;  
– *анализ последних исследований и публикаций*, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящена статья;  
– *формирование целей статьи* (постановка задачи);  
– *изложение основного материала* исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;  
– *выводы из данного исследования* и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.  
– *список использованных источников*, (на украинском и английском языках)
4. Объем – от 8 до 16 страниц, формата А4 через интервал 1,5. Поля: верхнее, нижнее, левое, правое – 2 см. Абзац – 5 знаков. Шрифт: Arial, размер – 12. Язык – украинский.
5. Фамилия, инициалы, ученая степень размещаются в правой верхней части листа.
6. Сведения об авторе: адрес, контактный телефон (домашний, рабочий).
7. Статьи, таблицы и формулы должны выполняться в редакторе Microsoft Word, если статья содержит формулы, то они должны набираться в редакторе формул Microsoft Equation, который встроен во все версии программы Word.
8. Если статья содержит графики или диаграммы, выполненные в других программах (например, Excel, Corel Draw и др.), То эти файлы также добавляются к статье в оригинале программ, в которых они выполнены.
9. Графики и диаграммы могут быть переданы в графических форматах: векторный – EPS, AI (шрифты сконвертированные в кривые) растровый – TIF, 300 dpi, 256 цветов серого.
10. Сноски в документе должны быть оформлены с помощью встроенных функций программы Word.
11. Названия файлов должны соответствовать фамилиям авторов.
12. Статьи предоставляются на электронном носителе обязательно добавляются статьи в распечатанном и качественном виде. Текст в электронном виде должен соответствовать тексту в напечатанном виде.
13. Статьи не должны содержать примечаний от руки и помарок, каждый лист статьи подписывается автором.
14. Ссылки на источники информации являются обязательными. Источники подаются в конце статьи с основными требованиями к библиографическим описаниям. Нумерация источников вдоль текста.
15. В случае невыполнения вышеуказанных требований редакция не принимает статей в печать.

Редакция научного сборника не несет ответственности за авторские права статей, которые подаются в печать.

Справки по телефонам: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт сборника научных трудов: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакционная коллегия

# To the authors of the collection!

## Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

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

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№1 (236) 2021 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.01.2021 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 12,56.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

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

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов**

**№1 (236) 2021 р.**

**Периодичность–ежемесячник**

Главный редактор Студинская Г.Я.  
Компьютерная верстка и дизайн Сердюк В.Л.

Подписано в печать 29.01.2021 р.  
Формат 60x84 1/8. бумага офсетная  
Усл. печатных. листов 12,56.  
Гарнитура Europе. Наклад 100 экз.

Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации  
Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 г.  
Адрес редакции 01014, г. Киев, бул. Дружбы Народов, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e–mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

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

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.1 (236) 2021**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.01.2021.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 12,56.  
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)