

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**В и п у с к 10(43)**

Кропивницький • 2023

---

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN  
SCIENTIFIC BULLETIN  
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 10(43)**

Кропивницький • 2023

УДК 33

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 10(43). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 256 с.

*Рекомендовано до друку* Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №4 від 27.12.2023р.

**Редакційна колегія:**

*Шалімова Н.С.* (головний редактор), д.е.н., проф.;  
*Бугасва М.В.* (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
*Смірнова І.В.* (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
*Доренська А.О.* (технічний секретар)  
*Дробязко С.І.*, к.е.н., проф.;  
*Дрозд І.К.*, д.е.н., проф.;  
*Жовновач Р.І.*, д.е.н., проф.;  
*Каленюк І.С.*, д.е.н., проф.;  
*Кузьменко Г.І.*, к.е.н., доц.;  
*Левченко А.О.*, к.е.н., проф.;  
*Лутай Л.А.*, д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;  
*Манцуров І.Г.*, д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;  
*Ревенко А.Д.*, к.е.н., доц.;  
*Семикіна М.В.*, д.е.н., проф.;  
*Трохимець О.І.*, д.е.н., проф.;  
*Ушенко Н.В.*, д.е.н., проф.;  
*Андрощук І.О.*, к.е.н., доц.;

*Гечбаія Бадрі*, д.е.н., проф. (Грузія);  
*Деніс Д'якон*, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);  
*Маноле Т.М.*, д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);  
*Хані Хайдора*, PhD, к.е.н.; (Лівія).

*Адреса редакційної колегії:*  
25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
*Офіційний сайт:* <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

**Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:* серія KB №23512 - 13352 ПП від 13.07.2018 р.  
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, англійська.

Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2023

UDC 33

Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 9(42). Kropyvnytskyi: CNTU, 2023. 256 p.

*Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №4, 27.12.2023*

**Editorial Board:**

*Natalia Shalimova* (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Maria Buhaiieva* (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Iryna Smirnova* (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Anna Dorenska* (Technical secretary)  
*Svetlana Droblyazko*, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
*Iryna Drozd*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Ruslana Zhovnovach*, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Iryna Kalenyuk*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Halyna Kuzmenko*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Anna Levchenko*, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
*Larisa Lutay*, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;  
*Igor Mantsurov*, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;  
*Revenko Anatolii*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
*Maryna Semykina*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Olena Trokhymets*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Natalya Ushenko*, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
*Ilona Androshchuk*, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor;

*Badri Gechbaia*, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);  
*Deniss Djakons*, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);  
*Tatiana Manole*, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);  
*Hani Haidoura*, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

**Editorial address:**

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030  
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
*Official site:* <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".

The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

**The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "B" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)*

*Certificate of State Registration:* KB № 23512-13352 ПП of July 13, 2018.

ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

*Languages:* Ukrainian, English.

*Periodicity* - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2023

**ЗМІСТ****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<i>І.О. Андрущук, А.О. Доренська (Україна)</i> Перспективи розвитку співпраці України з ЄС у сфері трудової міграції (українською мовою) .....	7
<i>М.В. Бугаєва (Україна)</i> Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України (українською мовою) .....	17
<i>Ю.А. Бондар, Р.І. Жовновач, Г.О. Ус (Україна)</i> Економічні підходи до оцінки цінних паперів та ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань і товариств (українською мовою) .....	36
<i>О.М. Гай, О.А. Магопець (Україна)</i> Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна Статистичні проблеми та імперативи у воєнний час: критичний аналіз (англійською мовою) .....	44
<i>І.С. Мірошніченко, Д.В. Василенко, І.В. Ніколаєв (Україна)</i> Вплив тіньової економіки України на макроекономічні показники та економічну безпеку держави (українською мовою) .....	51
<i>Д.А. Демченко, Т.І. Носова, К.С. Жадько, О.В. Калмиков (Україна)</i> Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств(українською мовою) .....	62
<i>М. Чень (Україна)</i> Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні (українською мовою) ....	70

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<i>О.А. Суценко, О.О. Ахмедова, І.О. Єрмаков (Україна)</i> Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства (українською мовою) .....	88
<i>Ю.А. Біла (Україна)</i> Удосконалення обліку біомаси як біоенергетичного активу аграрних підприємств (українською мовою) 98	
<i>В.О. Борисенко, Д.В. Борисенко (Україна)</i> Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (українською мовою) .....	107
<i>Н.М. Глевацька (Україна)</i> Оптимізація управлінських підходів для впровадження та ефективності системи менеджменту безпеки дорожнього руху (українською мовою) .....	114
<i>М.С. Кравченко, Р.С. Романчук, С.О. Баш (Україна)</i> Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи (українською мовою) 125	
<i>А.О. Левченко, С.В. Коваленко (Україна)</i> Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації (українською мовою) .....	133
<i>Г.Й. Островська (Україна)</i> Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу (українською мовою) 143	
<i>Т.Ф. Рябоволик, А.О. Доренська (Україна)</i> Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону (українською мовою) .....	156

<i>В.В. Шалімов, О.П. Гузенко (Україна)</i> Моніторинг як вектор управлінського циклу фінансової діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів (українською мовою) .....	170
---	-----

<i>Л.В. Галушка, І.О. Андрощук (Україна)</i> Особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів (українською мовою) .....	178
---	-----

### ФІНАНСИ І КРЕДИТ

<i>Н.В. Гаврилова, Л.М. Задорожня (Україна)</i> Інвестиційно-інноваційна діяльність в Україні в контексті Євроінтеграції (українською мовою) .....	188
---	-----

<i>Т.А. Мельник, О.Ю. Коцюрба (Україна)</i> Сучасний стан пенсійного страхування в Україні (українською мовою) .....	194
---	-----

<i>О.М. Черновол, О.М. Гай (Україна)</i> Методика статистичного аналізу податкових надходжень: теоретичний аспект (українською мовою) ...	203
--	-----

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<i>Н.С. Шалімова, І.В. Смірнова, І.І. Андрощук (Україна)</i> Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінювання якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання (українською мовою) .....	212
--	-----

<i>І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова, О.В. Бартось (Україна)</i> Розвиток концепції обліку в умовах функціонування інтегрованих структур (англійською мовою) .....	223
--	-----

### ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

<i>І.О. Андрощук (Україна)</i> Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності (українською мовою) .....	231
---	-----

<i>О.В. В'юнник (Україна)</i> Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін (українською мовою) .....	240
---	-----

<i>ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ</i> .....	250
-------------------------------------	-----

## CONTENT

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

<i>Ilona Androshchuk, Anna Dorenska (Ukraine)</i> Prospects for the Development of Cooperation Between Ukraine and the EU's in the Field of Labor Migration (in Ukrainian) .....	7
<i>Mariia Buhaieva (Ukraine)</i> Analysis of the Conditions of Formation and Functioning of the Corporate Sector of Ukraine (in Ukrainian) ...	17
<i>Iuliia Bondar, Ruslana Zhovnovach, Galyna Us</i> Economic Approaches to the Evaluation of Securities and Risks of Corporate Integration Associations and Societies (in Ukrainian) .....	36
<i>Oleksandr Gai, Olena Magopets (Ukraine)</i> Statistical Problems and Imperatives in Wartime: a Critical Analysis (in English) .....	44
<i>Inga Miroshnychenko, Dmytro Vasylenko, Ihor Nikolaiev (Ukraine)</i> The Influence of the Shadow Economy of Ukraine on Macroeconomic Indicators and Economic Security of the State (in Ukrainian) .....	51
<i>Denis Demchenko, Nosova Tetiana, Kostiantyn Zhadko, Oleg Kalmykov (Ukraine)</i> The Content of Economic Crises and Their Impact on the Formation and Development of Personnel Potential of Enterprises (in Ukrainian) .....	62
<i>Minglei Chen (Ukraine)</i> Economic Analysis and Evaluation of Corporate Enterprises in Ukraine (in Ukrainian) .....	70

### DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES

<i>Olena Sushchenko, Olena Akhmedova, Ivan Yermakov (Ukraine)</i> The Impact of Reputation on the Restaurant's Safety and Security (in Ukrainian) .....	88
<i>Yuliia Bila (Ukraine)</i> Improvement of Biomass Accounting as a Bioenergy Asset of Agricultural Enterprises (in Ukrainian) .....	98
<i>Volodymyr Borysenko, Dmytro Borysenko (Ukraine)</i> Optimization of Resource Use and Product Production in Agricultural Enterprises (in Ukrainian) .....	107
<i>Nataliia Hlevatska (Ukraine)</i> Optimization of Management Approaches for the Implementation and Effectiveness of the Safety System Management of Road (in Ukrainian) .....	114
<i>Maryna Kravchenko, Roman Romanchuk, Bash Serhii (Ukraine)</i> Formation of the Marketing Strategy of an Industrial Enterprise in the Conditions of Crisis (in Ukrainian) .....	125
<i>Anna Levchenko, Snizhana Kovalenko (Ukraine)</i> Directions for Improving Operational Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of an Organisation (in Ukrainian) .....	133
<i>Halyna Ostrovska (Ukraine)</i> Analysis of the Restaurant Business Intelligent Automation Market Trends (in Ukrainian) .....	143
<i>Tetiana Riabovolyk, Anna Dorenska (Ukraine)</i> The Development of Small and Medium-Sized Enterprises at the Regional Level as a Key Factor in Enhancing Employment Opportunities for the Population of the Region (in Ukrainian) .....	156
<i>Volodymyr Shalimov, Olena Guzenko (Ukraine)</i> Monitoring as a Vector of the Management Cycle of Financial Activity of Business Entities in the Context of War Challenges (in Ukrainian) .....	170

<i>Leonid Halushka, Ilona Androshchuk (Ukraine)</i> Peculiarities of Anti-Crisis Management of the Product Portfolio of Machine-Building Enterprises in Conditions of Critical Resource Limitation ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	178
---	-----

#### **FINANCE AND CREDIT**

<i>Natalia Gavrilova, Larysa Zadorozhnia (Ukraine)</i> Investment and Innovation Activities in Ukraine in the Context of European Integration ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	188
--	-----

<i>Tatiana Melnyk, Olha Kotsiurba (Ukraine)</i> The Current State of Pension Insurance in Ukraine ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	194
--	-----

<i>Olena Chernovol, Oleksandr Gai (Ukraine)</i> Methodology of Statistical Analysis of Tax Revenues: Theoretical Aspect ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	203
--	-----

#### **ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

<i>Nataliia Shalimova, Iryna Smirnova, Iryna Androshchuk (Ukraine)</i> Using of Internal Audit Capabilities in Assessing the Quality of labor Relations and the Processes of Formation and Development of Human Resources of Business Entities ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	212
---	-----

<i>Iryna Smirnova, Nadiya Smirnova, Oleksandr Bartos (Ukraine)</i> Development of the Concept of Accounting in the Conditions of Functioning of Integrated Structures ( <i>in English</i> ) .....	223
--	-----

#### **LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS**

<i>Ilona Androshchuk (Ukraine)</i> Transformational Challenges of Developing the Personnel Potential of National Enterprises Based on Resilience ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	231
---	-----

<i>Olha Viunyk (Ukraine)</i> The Directions for the Development of Personnel Potential in the Conditions of Innovative Changes ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	240
---	-----

<b>INFORMATION ABOUT AUTHORS</b> .....	250
--	-----

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК: 314.15:042.62

JEL Classification: F22, J61

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).7-16](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).7-16)

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

А.О. Доренська, асистент

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Перспективи розвитку співпраці України з ЄС у сфері трудової міграції**

У статті розглянуто перспективи розвитку співпраці України з країнами ЄС у сфері регулювання трудової міграції. Встановлено, що в даний час міжнародна трудова міграція є одним із найхарактерніших проявів глобалізації світової економіки у зв'язку з тим, що нині загальна кількість країн-реципієнтів становить близько 67 країн у порівнянні з 39 країнами кілька десятиліть тому, при цьому кількість країн-донорів зросла з 29 до 55. Визначено, що основними причинами таких змін є: глобальні політичні кризи та зміни світової системи координат.

Висунуто та доведено гіпотезу, що з огляду на об'єктивні чинники, в тому числі політичні та наявність збройного конфлікту в країні, найближчим часом еміграція лише зростатиме через стан економіки та бажання отримати матеріальний дохід. Розглянуто причинно-наслідкові зв'язки між міграцією та соціально-економічним станом економіки шляхом аналізу основних її показників, серед них такі як: чисельність населення, рівень народжуваності, рівень освіти та коефіцієнт утримання. Висунуто та доведено гіпотезу, що саме розмір заробіної плати є однією з причин звільнення за власним бажанням або небажання продовжувати трудовий договір. Досліджено географічне мапування трудових мігрантів з України в країнах світу.

Визначено ключові макроекономічні змінні, такі як зростання ВВП, (не)зайнятість, потоки грошових переказів, міжнародна допомога та прямі іноземні інвестиції, які мають вирішальне значення для розуміння наслідків міграції, оскільки забезпечують стан економічної ситуації в будь-якій країні. Проаналізовано прогностичні значення зростання ВВП та ВВП на душу населення України в контексті висунення гіпотези щодо подальших міграційних тенденцій. Встановлено необхідність регулювання негативних наслідків для економіки України з метою протидії негативним наслідкам в майбутньому у зв'язку зі зменшенням чисельності економічно активного населення, яке є основним продуцентом ВВП країни.

**трудова міграція, ЄС, чисельність населення, криза, грошові перекази, соціально-економічний рівень економіки**

**Постановка проблеми.** Міжнародна трудова міграція є одним із найбільш характерних проявів глобалізації світової економіки. Експерти Міжнародної організації з міграції (МОМ) виявили, що кількість країн-реципієнтів зросла з 39 до 67 за останні кілька десятиліть, а кількість країн-донорів (до останніх слід відносити й Україну, як країну-донора робочої сили до країн ЄС) через глобальні політичні кризи та зміни у світовій системі координат з питань невтручання в системи інших країн від 29 до 55.

Серед багатьох актуальних проблем, які сьогодні постають перед Україною, однією з найбільш гострих проблем виступає трудова міграція. Актуалізують дану проблему підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, запровадження безвізового режиму для її громадян та процес глибоких структурних трансформацій в усіх сферах суспільного життя, зокрема політичного, економічного, соціального та культурного спрямування, що пов'язане зниження рівня життя населення та зростання безробіття. Ця та інші причини призводять до трудової міграції з України до країн з вищим рівнем життя, що й актуалізує дослідження динаміки та структури трудової міграції з України в контексті економічної асоціації з ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем трудової міграції в Україні в контексті структурних зрушень економіки та євроінтеграційних процесів займалося широке коло вчених як зарубіжних, так і вітчизняних. Наприклад, Брубейкер Р. розглядає вплив міграційних процесів на розвиток національної економіки у вимірі їх впливу на структуру економіки, конкурентоспроможність та національну ідентичність [8]. Тоді як Гайдуцький В. досліджує масштаби розвитку трудової міграції в світі [1-2].

У спектрі досліджень Малиновської О. ключові аспекти розвитку міграційних процесів в Україні після здобуття нею незалежності, окреслюючи ключові віхи кожного періоду [12]. Сціпіоні М. акцентує увагу на невдачах міграційної політики ЄС, зокрема на періоді після міграційної кризи 2015 року [13]. Вплив міграції та грошових переказів на доходи та розподіл вивчали у своїх дослідженнях Атаманов А., Люкке М., Махмуд Т. О., Могилевський Р., Терещенко К. та ін. [7]. Хмілевська І., Доброчек Г. та Пузинкевич Я. об'єктом свого дослідження обрали нову хвилю міграційних процесів із України до Польщі [9]. Натомість Майданік І. розглядав особливості темпоральних характеристик зовнішньої трудової міграції в Україні та особливості її структури [4-5].

Досить ґрунтовними виступають дослідження Лібанової Е., які стосуються наукового пошуку аспектів економічних наслідків трудової міграції [3; 10]. Поряд із тим потребують більш детального вивчення особливості трудової міграції з України до країн ЄС в контексті нових викликів та кризових передумов розвитку національної економіки.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження виступає виявлення передумов, причин та наслідків трудової міграції в контексті соціально-економічного впливу на розвиток економіки України, а також перспектив розвитку співпраці з країнами ЄС у сфері регулювання трудової міграції.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж проаналізувати основні тенденції та масштаби української трудової міграції, варто зазначити, що ці дані не зовсім точні, оскільки частина українців виїжджає за кордон не для працевлаштування, але потім залишається за кордоном у пошуках роботи. Існує також неофіційна зайнятість, тому дані про кількість трудових мігрантів в Україні досить відрізняються.

Перш ніж перейти до детальної статистики, варто звернути увагу на графічне представлення мігрантів з України в країнах світу (рис. 1. (а)) та навпаки в Україні мігрантів із інших країн світу (рис. 1 (б)).

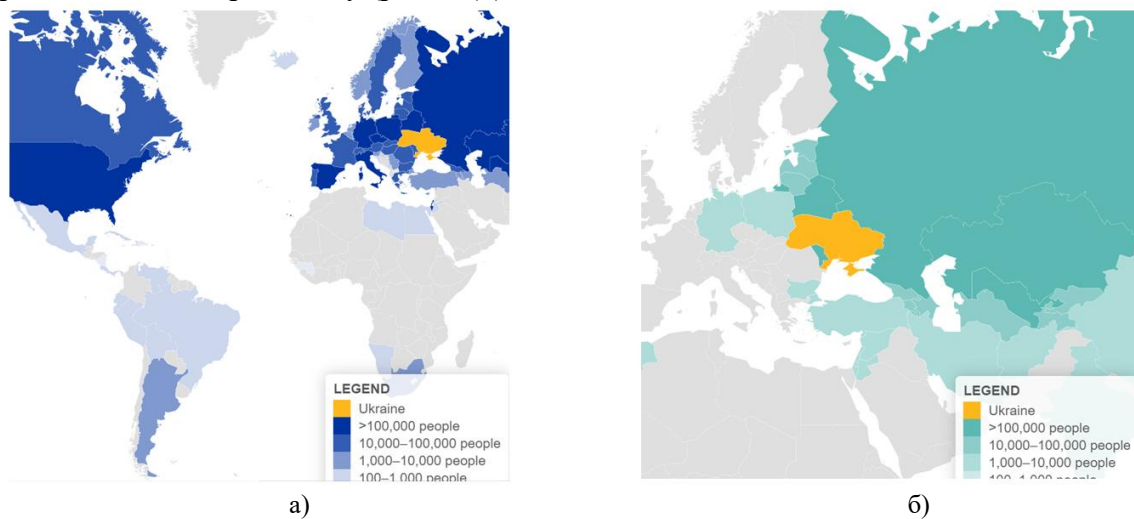


Рисунок 1 – Мапа міграційних потоків із України та в Україну

Джерело: складено авторами на основі [6]

Як бачимо з рис. 2, еміграційні потоки з України суттєво змінилися за останні 30 років. Якщо з 2003 року спостерігається тенденція до зниження чисельності трудових мігрантів, досягнувши першого піку скорочення на 19% в 2009 році, то в наступному періоді ситуація кардинально змінюється через економічні чинники, які негативно вплинули на рівень еміграції: після міжнародної банківської кризи 2008 року, що почалася в США, національна валюта зросла по відношенню до долара, покращивши економічне середовище в країні. Між 2010 і 2014 роками зростання було повільним. У 2014 році в країні почалися політичні заворушення: був окупований Крим і розпочався збройний військовий конфлікт з Росією, що відповідно вплинуло на показник еміграції до країни. Натомість, у 2017 році, після запровадження безвізового режиму, більшість українців емігрували до країн ЄС у пошуках роботи, переважно до Польщі.

Варто зазначити, що між 2014 і 2018 роками політичні чинники стали визначальним фактором еміграції. Наприкінці 2019 – на початку 2020 року спалах коронавірусної хвороби (COVID-19) суттєво стимулював зменшення міграційних потоків, які стали природно-кліматичним чинником як у світі, так і в Україні. Тому основні чинники, які впливають на еміграцію в Україну – економічні, політичні та природні.

Аналізуючи імміграційний потік, спостерігаємо, що наприкінці 2020 рік лівова частка іммігрантів припадає на вікову категорію 45-60 років, яка становила близько 821057 осіб жіночої статі та, відповідно, 607491 осіб чоловічої статі. У гендерному відношенні маємо чітко виражене превалювання жінок серед іммігрантів в Україну.

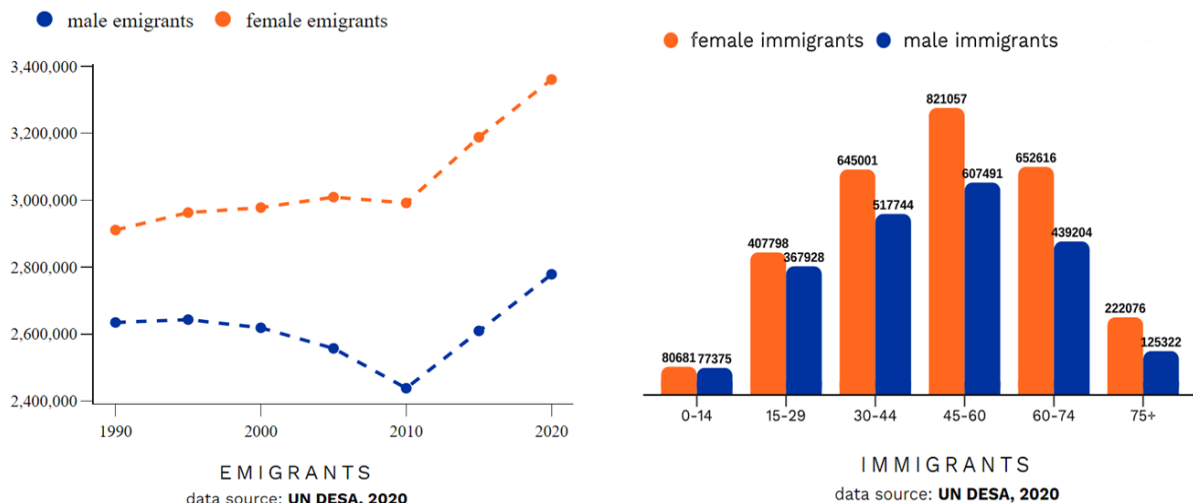


Рисунок 2 - Динаміка міграційних потоків із України та в Україну

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Таким чином, на даний момент за кордоном проживає 6 139 144 трудових мігрантів з України, що становить 14% загальної чисельності населення України, з них 45,3% – чоловіки, а 54,7% – жінки. Тоді як чисельність іноземних іммігрантів становить 11,3% населення України, з них 43% - чоловіки, а 57% - жінки.

На рис. 3 видно частку іммігрантів у загальній чисельності економічно активного населення України за віковими групами. З рис. 3 видно, що іммігранти займають лише 11,18 % у віковій структурі 20-34 років, 12,83% у віковій структурі 35-49 років тв. 15,40% у віковій структурі 50-64 роки, що свідчить про незначну їх чисельність та, відповідно, відносну активність через віковий фактор.

Політичні заворушення та економічна криза в країні, що почалася в 2014 році, призвели до скорочення потоків емігрантів до Росії, ще більш кардинально тенденція

посилилася після повномасштабного вторгнення наприкінці лютого 2022 року й нині посилюється. Так країни ЄС, зокрема найбільшою мірою Польща, замінюють Росію як основну країну призначення трудових мігрантів в попередні роки, що є досить логічним не лише через політичні переконання, а й з економічної точки зору завдяки вищій заробітній платі, географічній близькості та відкриттю безвізового режиму та доступності ринку праці [14]

Додатковим свідченням даної тенденції виступає також грошовий потік в Україну з країн ЄС [11].

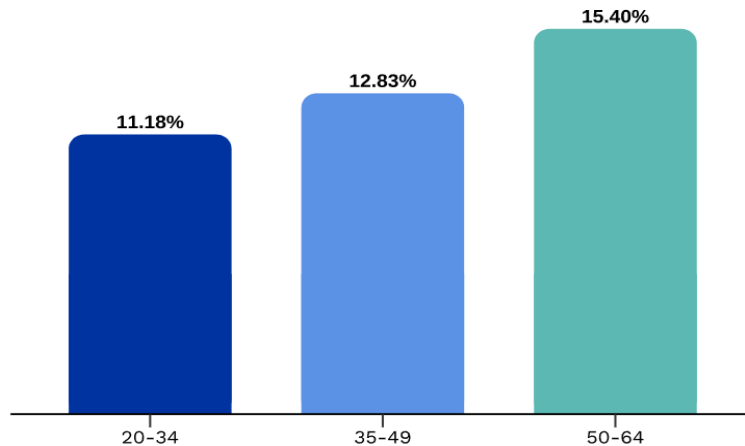


Рисунок 3 - Частка іммігрантів у загальній чисельності економічно активного населення України за віковими групами, %

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Загалом, експерти ООН свідчать, що Україна входить до десятки країн з найбільшою кількістю трудових мігрантів [15]. Так склалося історично, оскільки Україна втратила 15-20% свого інтелектуального потенціалу через еміграцію в 1990-х роках. У період реформ (1991-2000 рр.) 70-80% математиків виїхали з країни, а 50% фізиків-теоретиків продовжували працювати за кордоном. Щорічна вартість виїзду з України науковців і висококваліфікованих спеціалістів оцінюється в понад 1 млрд. дол. США.

Загалом аналізуючи динаміку міграційних потоків України варто відзначити, що за останні роки вони лише посилися з огляду на об'єктивні чинники, серед яких політичні та наявність збройного конфлікту на території країни. Саме тому ж всі підстави стверджувати, що еміграція найближчий період буде лише зростати з огляду на стан економіки та бажання отримати матеріальний дохід.

Далі, вважаємо за потрібне, більш детально дослідити причино-наслідкові зв'язки між міграцією та соціально-економічним станом економіки шляхом аналізу основних її показників, серед них такі як: чисельність населення, рівень народжуваності, рівень освіти та коефіцієнт утримання, що дозволяє краще зрозуміти, як міграція може вплинути на демографічну ситуацію в країні, а відповідно на трудовий потенціал, а отже економічних розвиток у майбутньому періоді

Рис. 4 демонструє, як змінилося населення України за останні два десятиліття. Ця тенденція дає змогу прогнозувати тенденцію розвитку економіки країни у майбутньому періоді. Така тенденція може свідчити про наявність деструктивних зрушень в економіці, що негативно впливатиме на відтворення ВВП країни через міграційні чинники та природні.

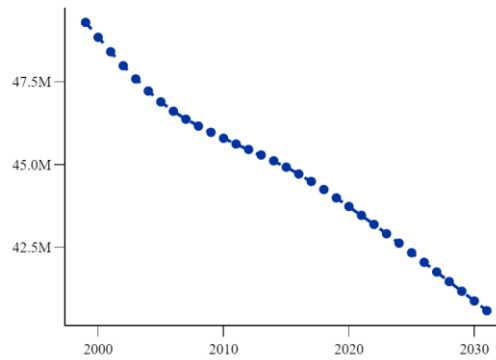


Рисунок 4 - Динаміка фактичної чисельності населення України та прогноз до 2030 року, млн. осіб

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

У продовження вищенаведеної тези, вважаємо за доцільне, навести коефіцієнт рівня народжуваності, який впливає на загальну чисельність населення країни (рис. 5).

Коефіцієнт народжуваності, що дорівнює 2,1, є «рівнем відтворення», який є швидкістю, з якою популяція відновлюється від одного покоління до наступного. Рівень народжуваності нижче 2,1 створює соціальні та економічні проблеми. Як видно з рис. 5, для України характерним є значення нижче 2,1, що повністю підтверджує вищенаведену гіпотезу.

Таким чином, лише створення сприятливих умов для імміграції та повернення трудових мігрантів в країну походження може допомогти подолати ці виклики, проте виключно за умови стабільного ВВП.

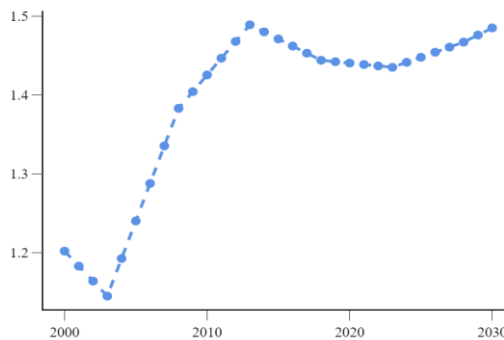


Рисунок 5 - Динаміка показника рівня народжуваності для населення України

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Ще одним із наслідкових моментів міграції виступає освіта. Адже міграція та освіта пов'язані між собою кількома способами. Доступ до освіти є основоположним, оскільки він впливає на життєві можливості людей і підвищує їх економічну та громадянську участь, що є досить важливим у випадку мігрантів, щоб допомогти їм інтегруватися або реінтегруватися.

Якісна освіта також пов'язана зі зменшенням дискримінації, ксенофобії та стереотипів. Освіта посилює громадянську інтеграцію через залучення окремих осіб, шкіл і громад. Завдяки міграції та освіті мігранти можуть розвивати знання, навички та компетентності, а також здійснювати внесок у соціальний та економічний розвиток як країни походження так і країни призначення. Оскільки аналогічним чином впливають на освітні результати суспільства.

Як свідчать аналітичні звіти, з 2007 по 2014 рік кількість українських студентів, які навчаються за кордоном, зросла з 25 тис. до майже 50 тис., а в 2019 році – ще на

54% до близько 78 тис. осіб, з них близько 60% в країнах ЄС, зокрема у Польщі, Німеччині, Чехії та Словаччині. Більше того, після повномасштабного вторгнення РФ на територію України комісар Марія Габріель 2 березня 2022 року оголосила, що Комісія забезпечить максимальну гнучкість у впровадженні проектів «Еразмус+» за участю українських студентів та співробітників університетів, що дає всі підстави говорити про зростання вищезазначеної чисельності в найближчий період, а отже зниження якості трудового потенціалу у майбутньому періоді. Окрім того, у підсумку, освітня міграція провокує збільшення чисельності трудової міграції з огляду на тісний взаємозв'язок.

Ще одним цікавим та інформативним показником є коефіцієнт вікової залежності, що являє собою відношення утриманців (людей молодше 15 років і старше 64 років) до населення працездатного віку (віком 15-64 роки).

На рис. 6 представлено дані коефіцієнта вікової залежності для населення України, які вказують на частку утриманців на 100 осіб працездатного віку. Як видно з рис. 6, коефіцієнт впродовж останніх десяти років має негативну тенденцію, адже зріс з 42,5% у 2010 році до 49,1% у 2020 році, що відповідає показнику 1990 року. Як наслідок, еміграція може спровокує ще більш стрімке зростання коефіцієнта залежності.

Подібним чином створення сприятливих умов для імміграції та повернення може збільшити робочу силу, таким чином призводячи до зменшення коефіцієнта залежності.

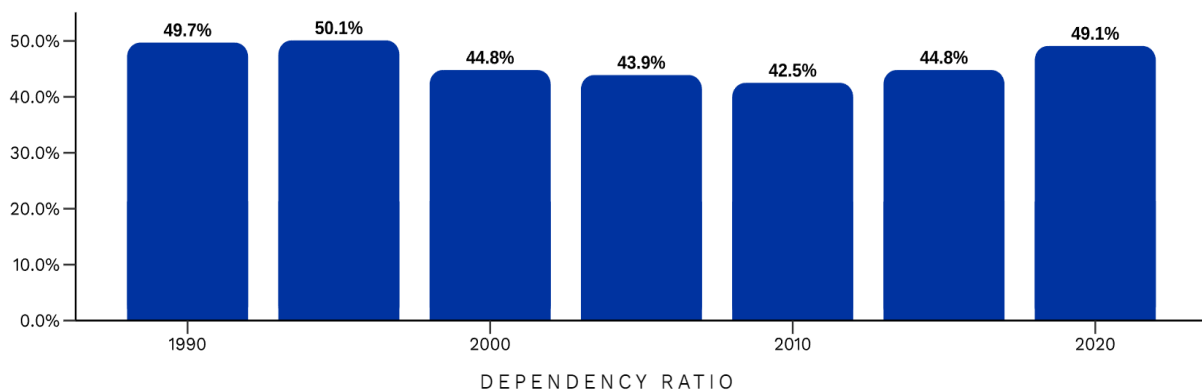


Рисунок 6 - Динаміка коефіцієнта вікової залежності для населення України

*Джерело: сформовано авторами на основі [6]*

Макроекономічні змінні, такі як зростання ВВП, (не)зайнятість, потоки грошових переказів, міжнародна розвитковій допомога та прямі іноземні інвестиції, є вирішальними для розуміння наслідків міграції, оскільки вони забезпечують загальний огляд економічної ситуації будь-якої країни. Змінні, що впливають на міграцію, можна концептуалізувати двома загальними термінами: фактори «підштовхування» та «притягування» (фактор притягування призводить до імміграції, тоді як фактор підштовхування призводить до еміграції).

Відповідно, економічні змінні, які досліджуються, можуть виступати факторами для зростання чи зниження кількості мігрантів. Наприклад, зниження ВВП безпосередньо провокує населення України до еміграції, оскільки населення прагне знайти кращі економічні можливості для реалізації свого трудового потенціалу. Як видно з рис. 7, показник ВВП та ВВП на душу населення, мали хвилеподібну тенденцію впродовж 2000-2020 років, що повністю відображає наявну тенденцію міграційних потоків.

Прогнозне значення зростання ВВП та ВВП на душу населення, подане на рис. 7, за даними Світового банку, з великою ймовірністю не має підстав, оскільки було здійснене до початку повномасштабного вторгнення на територію України. Ще одним

інформативним показником позитивного впливу трудової еміграції на економіку країни походження трудових мігрантів є грошові потоки міжнародних переказів.

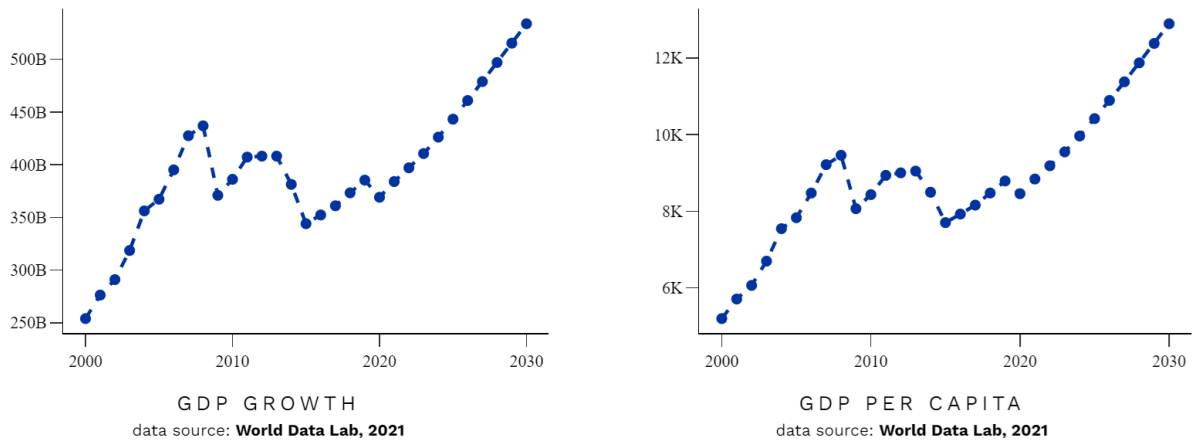


Рисунок 7 - Динаміка ВВП та ВВП на душу населення України впродовж 2000-2020 років та прогнозне значення на період до 2030 року, млрд. дол. США

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Як видно з рис. 8, відсоткова доля грошових переказів у загальній структурі ВВП України складала близько 3% у 2010 році, 5.5% у 2014 році, 9.5% - у 2015 році, 10.5% у 2016 році, 11.5 у 2018 році, що відображає виключно зростаючу тенденцію, яка спричинена зміною географічного вектору трудових мігрантів із РФ до країн ЄС, в яких рівень заробітної плати є значно вищим. Поряд із тим, зниження тенденції до рівня 2016 року у 2019-2020 роках було спровоковане настанням пандемії корона вірусу.

Отже, Україна виступає потужним донором робочої сили у світі. Динаміка міграційних потоків засвідчує зростання попиту на українську робочу силу за кордоном, з однієї сторони, та, з іншої, посилення міграційних факторів, серед них такі як: політичні, економічні та природні. Як наслідок, українська економіка, виграє від грошових переказів, адже вони займають близько 10% ВВП України, але поряд із тим втрачає людський потенціал, в першу чергу інтелектуальних ресурсів.

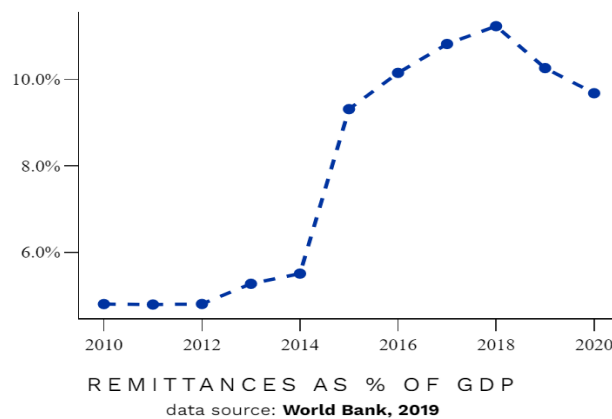


Рисунок 8 - Динаміка значення грошових переказів емігрантів в Україну по відношенню до значення ВВП, %

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Все це проковує необхідність урегулювання негативних наслідків для української економіки аби протидіяти її спаду у майбутньому через зниження чисельності економічно активного населення в перспективі, які є основними продуцентами ВВП країни.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, Україна виступає потужним донором робочої сили у світі. Динаміка міграційних потоків засвідчує зростання попиту на українську робочу силу за кордоном, з однієї сторони, та, з іншої, посилення міграційних факторів. Доступ до освіти є основоположним, оскільки останній впливає на життєві можливості населення та підвищує їх економічну та громадянську участь. Безробіття виступає не лише економічною проблемою, а й соціальною, адже збільшення реального рівня безробіття на 1% призводить до зменшення вартості реального ВВП на 2,5%. В ході аналізу було встановлено, що кількість безробітного населення працездатного віку впродовж 2010-2021 року мала відносно змінну тенденцію.

Виходячи з вищенаведеної аналітики можемо зробити припущення, що саме звільнення за власним бажанням або небажання продовжувати трудовий договір спричинені розміром заробітної плати. Дане припущення підтверджено відповідним значенням динаміки середньої заробітної плати. Варто звернути увагу на географічне представлення мігрантів з України в країнах світу: кількісно, трудових мігрантів із України найбільше в рф та країнах ЄС, зокрема в Польщі, Німеччині, Італії, Іспанії.

Таким чином, встановлено, що однією з головних ролей трудової міграції є забезпечення притоку робочої сили для країн ЄС, особливо у секторах, де відсутній дефіцит робочої сили. Українські працівники часто займаються некваліфікованою роботою, такою як будівництво, сільське господарство, догляд за літніми людьми, а також у сфері послуг та інших галузях. Вони допомагають заповнити прогалини на ринку праці в країнах ЄС та підтримують економічне зростання та розвиток цих країн. В такому контексті трудова міграція відіграє важливу роль у внутрішній економіці України. Відправлення українських працівників за кордон на роботу допомагає зменшити безробіття та підвищити рівень заробітної плати в країні. Грошові перекази від трудових мігрантів становлять значну частку валютних надходжень до України і сприяють зміцненню економічної стабільності та соціального благополуччя.

Динаміка міграційних потоків засвідчила зростання показника еміграції до країн ЄС впродовж останнього десятиріччя. Мають місце негативні наслідки трудової міграції для України, адже відтік робочої сили може мати негативний вплив на розвиток України, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я та інших соціальних сферах. Крім того, трудова міграція може впливати на демографічну ситуацію в країні, зокрема на зростання показника старіння населення та зменшення робочої сили. Отже, трудова міграція в Україні в контексті економічної асоціації з ЄС виконує важливу функцію забезпечення робочої сили для країн ЄС та сприяє економічному розвитку як України, так і цих країн. Однак, її наслідки потрібно уважно аналізувати та керувати ними, забезпечуючи баланс між користю та можливими негативними наслідками для всіх сторін, особливо для України, як країни-донора. Як наслідок, нами було запропоновано розробити комплексний підхід у розвиток співпраці між Україною та ЄС з метою посилення позитивних переваг від зростання міграційних процесів. А також пропозиції щодо розвитку співпраці України з ЄС у сфері трудової міграції, які сприятимуть більш ефективному використанню потенціалу трудової міграції та забезпеченню вигод для обох сторін. Це може включати створення спеціальних робочих груп або комітетів для взаємодії та обговорення питань, пов'язаних з трудовою міграцією; захист прав працівників; програми професійного розвитку тощо. Як наслідок це надасть змогу Україні планомірно інтегруватися в економічний простір ЄС шляхом розвитку ефективних міграційних потоків.

Перспективою подальших пошуків у напрямі дослідження є вивчення ефективних інструментів міграційної політики у призмі сучасних викликів з метою уникнення дестабілізації та поширення негативних настроїв серед населення.

## Список літератури

1. Гайдуцький А.П. Масштаби трудової міграції українців за кордон. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 82–86.
2. Гайдуцький А.П. Світовий ринок міграційного капіталу. *Вісник НБУ*. 2018. № 1. С. 34–37.
3. Лібанова Е., Фтомова О. Особисті перекази мігрантів: оцінка масштабів і наслідків. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. 37(3), 1129. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.03.011> (дата звернення: 15.11.2023)
4. Майданік І.П. Сучасні риси висококваліфікованої міграції в Україні та світі: основні тенденції та структура. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 2. С. 43–49.
5. Майданік І. П. Темпоральні характеристики зовнішньої трудової міграції в Україні. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2020. 255 с.
6. Міжнародна організація з міграції. URL: <https://iom.org.ua/ua/migraciya-v-ukrayinicyfry-i-fakty-2019> (дата звернення: 07.11.2023)
7. Atamanov, A., Luecke, M., Mahmoud, T. O., Mogilevsky, R., Tereshchenko, K., Tourdyeva, N. A., et al. (2009). Income and distribution effects of migration and remittances: Analysis based on CGE models for selected CIS countries. *CASE network reports*. No 86. Warsaw.
8. Brubaker R. Migration, Membership, and the Modern Nation-State: Internal and External Dimensions of the Politics of Belonging. *The Journal of Interdisciplinary History*. Vol. 41, No. 1 (Summer 2010), pp. 61-78. The MIT Press. URL: <https://www.jstor.org/stable/40785026> (дата звернення: 15.11.2023)
9. Chmielewska, I., Dobroczyk, G., & Puzynkiewicz, J. (2016). A new wave of Ukrainian migration to Poland. URL: <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainian-migration-to-poland/> (Дата звернення: 07.11.2023)
10. Libanova E. Labour migration from Ukraine: Key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*. 2019. Vol. 12, No. 1. P. 313–328. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/19> (дата звернення: 15.11.2023)
11. Lücke M., Saha D. Labour migration from Ukraine: Changing destinations, growing macroeconomic impact. German Advisor Group. 2019. URL: [https://www.german-economic-team.com/ukraine/wpcontent/uploads/sites/7/GET\\_UKR\\_PS\\_02\\_2019\\_en.pdf](https://www.german-economic-team.com/ukraine/wpcontent/uploads/sites/7/GET_UKR_PS_02_2019_en.pdf) (дата звернення: 07.11.2023)
12. Malynovska O. International Migration of the Ukrainian Population Since Independence: Migration from the Newly Independent States. *Societies and Political Orders in Transition*. P. 169–185. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36075-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36075-7_8) (дата звернення: 15.11.2023)
13. Scipioni M. Failing forward in EU migration policy? EU integration after the 2015 asylum and migration crisis. *Journal of European Public Policy*. 2018. № 25:9. pp. 1357-1375. DOI: 10.1080/13501763.2017.1325920. (дата звернення: 15.11.2023)
14. Skoczyńska-Prokopowicz B. Labor emigration from Ukraine to Poland: history and current status. *Journal of the Belarusian State University. Sociology*. 2018. Vol. 1 pp. 195-204
15. World Migration Report 2020: International Organization for Migration. URL: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) (дата звернення: 15.11.2023)

## References

1. Haidutskyi, A.P. (2017). Masshtaby trudovoi mihratsii ukrayintsv za kordon [Scales of labor migration of Ukrainians abroad]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*. Vol. 8, 82–86 [in Ukrainian].
2. Haidutskyi, A.P. (2018). Svitovyi rynek mihratsiinoho kapitalu [The world market of migration capital]. *Visnyk NBU - Visnyk of the National Bank of Ukraine*. Vol. 1, 34–37 [in Ukrainian].
3. Libanova, E., & Ftomova, O. (2019). Osobysti perekazy mihrantiv: otsinka masshtabiv i naslidkiv [Migrants' personal remittances: an assessment of the scope and consequences]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and social economy*, 37(3), 1129. Retrieved from <https://doi.org/10.15407/dse2019.03.011> [in Ukrainian].
4. Maidanik, I.P. (2018). Suchasni rysy vysokokvalifikovanoi mihratsii v Ukraini ta sviti: osnovni tendentsii ta struktura [Modern features of highly skilled migration in Ukraine and the world: main trends and structure]. *Ukraina: aspekty pratsi - Ukraine - aspects of work*. Vol. 2, 43–49 [in Ukrainian].
5. Maidanik, I.P. (2020). *Temporalni kharakterystyky zovnishnoi trudovoi mihratsii v Ukraini [Temporal characteristics of external labor migration in Ukraine]*. Kyiv: Instytut demohrafiï ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy [in Ukrainian].
6. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii [International Organization for Migration]. *iom.org.ua*. Retrieved from <https://iom.org.ua/ua/migraciya-v-ukrayinicyfry-i-fakty-2019> [in Ukrainian].
7. Atamanov, A., Luecke, M., Mahmoud, T.O., Mogilevsky, R., Tereshchenko, K., Tourdyeva, N. A., et al. (2009). Income and distribution effects of migration and remittances: Analysis based on CGE models for

- selected CIS countries. *CASE network report*, No 86. Warsaw [in English].
8. Brubaker, R. (2010). Migration, Membership, and the Modern Nation-State: Internal and External Dimensions of the Politics of Belonging. *The Journal of Interdisciplinary History*, Vol. 41, No. 1 (Summer), 61-78. The MIT Press. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40785026> [in English].
  9. Chmielewska, I., Dobroczycki, G., & Puzynkiewicz, J. (2016). A new wave of Ukrainian migration to Poland. *financialobserver.eu*. Retrieved from <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainian-migration-to-poland/> [in English].
  10. Libanova, E. (2019). Labour migration from Ukraine: Key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*, Vol. 12, No. 1, 313–328. Retrieved from <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/19> [in English].
  11. Lücke, M. & Saha, D. (2019) Labour migration from Ukraine: Changing destinations, growing macroeconomic impact. German Advisor Group. *german-economic-team*. Retrieved from [https://www.german-economic-team.com/ukraine/wpcontent/uploads/sites/7/GET\\_UKR\\_PS\\_02\\_2019\\_en.pdf](https://www.german-economic-team.com/ukraine/wpcontent/uploads/sites/7/GET_UKR_PS_02_2019_en.pdf) [in German].
  12. Malynovska, O. (2020). International Migration of the Ukrainian Population Since Independence: Migration from the Newly Independent States. *Societies and Political Orders in Transition*, 169–185. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36075-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36075-7_8) [in English].
  13. Scipioni, M. (2018). Failing forward in EU migration policy? EU integration after the 2015 asylum and migration crisis. *Journal of European Public Policy*, № 25:9, 1357-1375. DOI: 10.1080/13501763.2017.1325920 [in English].
  14. Skoczyńska-Prokopowicz, V. (2018). Labor emigration from Ukraine to Poland: history and current status. *Journal of the Belarusian State University. Sociology*, Vol. 1, 195-204 [in Polish].
  15. World Migration Report 2020: International Organization for Migration. *publications.iom.int*. Retrieved from [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) [in English].

**Iłona Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Anna Dorenska**, Assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Prospects for the Development of Cooperation Between Ukraine and the EU's in the Field of Labor Migration**

The paper is devoted to the prospects for the development of Ukraine's cooperation with the EU's countries in the field of labor migration regulation. It is established that in current time the international labor migration is one of the most characteristic manifestations of the globalization of the world economy due to the fact that now the number of recipient countries is about 67 units in comparison with 39 units a few decades ago, while the number of donor countries has increased from 29 to 55 units. It was determined that the main reasons for such changes are: global political crises and changes in the world coordinate system.

The hypothesis was proposed and confirmed that, given the objective factors, including the political and the presence of the armed conflict in the country, emigration will only increase in the near future due to the state of the economy and the desire to receive material income. The cause-and-effect relationships between migration and the socio-economic state of the economy are considered by analyzing its main indicators, among them such as: population size, birth rate, education level and retention rate. The hypothesis was put forward and proved that the amount of the earned salary is one of the reasons for voluntary dismissal or reluctance to extend the employment contract. The geographical mapping of labor migrants from Ukraine in the countries of the world was studied.

Key macroeconomic variables such as GDP growth, (un)employment, remittance flows, international development aid and foreign direct investment are identified, which are crucial to understanding the effects of migration as they provide an overview of the economic situation of any country. The forecast values of GDP growth and GDP per capita of Ukraine was analysed in the context of putting forward a hypothesis regarding for the further migration tendencies. The necessity of regulating the negative consequences for the Ukrainian economy in order to counteract its decline in the future due to the decreasing in the number of economically active population in the future, which are the main producers of the country's GDP, has been established.

**labor migration, EU, population size, crisis, remittances, socio-economic level of the economy**

*Одержано (Received) 22.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 338.001.36

JEL Classification: G34; O11; P26

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36)

М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України

У статті здійснено аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України з метою визначення ключових чинників, що впливають на його розвиток, визначення потенційних перешкод та формулювання на цій основі ключових аспектів функціонування корпоративного сектору України в умовах війни. Зокрема, детально проаналізована сутність терміну «корпорація» та визначено ключові ознаки корпорацій. Визначені позитивні і негативні аспекти сучасних корпорацій, а також акціонерної форми господарювання в Україні у складних умовах господарювання під час війни з росією. Такий аналіз показав, що умови формування корпоративного сектору в умовах війни є складними і вимагають адаптивності, гнучкості та стратегічного мислення. Корпоративні підприємства повинні пристосовуватися до нових ринкових умов, забезпечувати стійкість та надійність своєї діяльності, та готуватися до можливих змін у політичному та економічному середовищі.

Здійснено статистичний огляд діяльності корпоративних підприємств та показників їх функціонування (на прикладі 5 підприємств) і аналіз результатів їх діяльності за 5 років. Проведено аналіз умов їх формування та функціонування, зокрема таких компаній: Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість», ДП «Аеропорт «Бориспіль»», Адміністрація морських портів України (АМПУ), Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ), ДП «Енергоатом». З проведеного дослідження 5 корпорацій різних галузей економіки України, можна побачити, що саме умови війни в Україні серйозно вплинули на функціонування корпоративного сектору країни. Деякі підприємства не змогли вжити превентивних заходів і виявили негнучкість через негативні наслідки військових дій, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та умови функціонування. Проте, незважаючи на виклики та труднощі, окремі корпорації змушені були пристосовуватися та знаходити стратегії виживання. І відповідно вони демонструють стабільні та навіть позитивні результати.

**корпорація, корпоративний сектор, корпоративні підприємства, корпоративні стратегії, умови функціонування корпоративного сектору**

**Постановка проблеми.** Корпоративний сектор визнається однією з найбільш перспективних та динамічних галузей світової економіки. Його вплив охоплює як національну економіку, так і соціальну сферу, утворюючи необхідну основу для сталого розвитку. З метою забезпечення ефективного розвитку цього сектору, важливо визначити умови його формування, гнучку систему та слідкувати за новітніми тенденціями та інноваціями.

Прогрес корпоративного сектора визначає економічну безпеку та добробут країни, враховуючи його ключову роль у формуванні внутрішнього валового продукту. З метою забезпечення стабільного зростання, важливо систематично досліджувати умови, що формують та визначають функціонування корпоративного сектору.

Знання особливостей цього сектору є важливим для керівників, бізнесменів та інвесторів, оскільки воно дозволяє розуміти ринкові умови, правове середовище та фінансові аспекти, пов'язані з його діяльністю. Проведення аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні є актуальним завданням, яке допоможе розкрити основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цієї сфери в контексті національної економіки.

Отже, вивчення умов його формування та функціонування дозволить, по-перше, зрозуміти основні тренди, проблеми та перспективи розвитку цього сектору в контексті національної економіки. По-друге, аналіз даної теми може дати важливі висновки для політичних та економічних рішень, спрямованих на підтримку та розвиток корпоративного сектору. Розуміння того, які умови сприяють його ефективному функціонуванню, може сприяти формуванню відповідного регуляторного середовища та політики, що сприятимуть стабільному розвитку сектору. Нарешті, дослідження цієї теми актуальне з практичної точки зору для бізнесу та інвесторів, які зацікавлені в успішному веденні ділової діяльності в Україні. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору може надати їм значиму інформацію про ринкові умови, особливості правового середовища, фінансові аспекти та ризики, що пов'язані з роботою в цьому секторі. В цілому, дослідження з даної теми може бути корисним для різних зацікавлених сторін, сприяючи розвитку корпоративного сектору України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сфері корпоративного функціонування та формування акціонерних товариств проводилися важливі дослідження відомими експертами різних галузей науки та практики. Серед вчених-економістів та фахівців з державних та ринкових інститутів, які взяли участь у цих наукових дослідженнях, варто відзначити М. Бурмаку [6], О. Вінник [8-10], С. Гончарук [12], О. Гуцалюк [15], Т. Заєць [22], О. Мельник [27], М. Попович [6], Л. Савчук [17], І. Саракун [38], А. Сірко [41], А. Смітюх [42], Т. Фролову [44] та інших. Їхні дослідження фокусувалися на стані, формуванні та особливостях функціонування акціонерних товариств в Україні та за кордоном, а також порівнянні основних переваг товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у порівнянні з акціонерними товариствами, вони звертали увагу на різницю між приватними акціонерними товариствами (ПрАТ) та публічними акціонерними товариствами (ПАТ). Такий підхід дозволив отримати глибокий аналіз стану та еволюції різних форм корпоративних структур, сприяючи більш точному розумінню сутності та перспектив подальшого розвитку акціонерних товариств в контексті української економіки.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів корпоративного сектора, проблеми, пов'язані із сучасними умовами його формування та функціонування в Україні, залишаються недостатньо вирішеними. Отже, ці питання вимагають подальших наукових досліджень для з'ясування впливових чинників та визначення ефективних стратегій для ефективного функціонування корпоративного сектору у сучасних умовах в Україні. Висвітлення цих аспектів має велике значення для розвитку сталого підприємництва та сприяння сталому соціально-економічному розвитку в цілому.

Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України - це широка та складна тема, яка охоплює різні аспекти економічної, правової та соціальної сфер. Деякі аспекти цієї теми ще не недостатньо вивчені, зокрема, вони включають оцінку сучасних умов формування та функціонування корпоративного сектору України, аналіз фінансового стану підприємств в корпоративному секторі. Важливо провести детальний аналіз визначеного пункту для отримання повного розуміння стану справ у даній області.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в комплексному аналізі умов формування та функціонування корпоративного сектору України з метою визначення ключових чинників, що впливають на його розвиток, визначення потенційних перешкод та формулювання на цій основі пропозицій для оптимізації корпоративного управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток країни невіддільно пов'язаний з корпоративним сектором, який виступає рушійною силою сталого економічного та соціального зростання. Акціонерна форма власності становить приблизно три чверті промислового потенціалу України, визначаючи його ключовий внесок у господарський ландшафт. Це підкреслює важливість корпоративного сектору у формуванні стійкої економіки та сприянні соціальному прогресу. Активна участь корпорацій у господарському житті країни свідчить про їхню значущість у досягненні національних розвиткових цілей.

В сучасних умовах, коли економіка України потребує відновлення та продовжує зберігатись прагнення її конкурентоспроможності в європейському економічному просторі, вирішальною стає необхідність розробки ефективних довгострокових економічних стратегій відновлення та зростання. Впровадження цих стратегій можливе лише за активної участі різноманітних корпоративних структур. Для досягнення ефективного управління важливо глибоко розуміти суть, особливості та умови формування, а також основні аспекти функціонування корпоративного сектору України у сучасних умовах. Таке розуміння окреслених питань є ключовим фактором для формування ефективних управлінських рішень у майбутньому. Ці рішення повинні бути націлені на підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України в європейський економічний простір та подолання негативних соціально-економічних наслідків, що спричинені війною.

У сучасній економічній та правовій літературі існує певна невизначеність щодо терміну «корпорація». Важливо відзначити, що це поняття не є новим, і вже у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» Адам Сміт використовував його для опису акціонерної форми організації підприємництва [21]. Це свідчить про те, що корпорація, як концепція, має своє коріння у попередніх економічних дослідженнях.

Різні країни мають різне трактування поняття «корпорація» у своєму законодавстві. Наприклад, у США термін не знаходить прямого визначення в законах. У деяких інших юрисдикціях термін «корпорація» використовується в широкому контексті, часто виступаючи як синонім акціонерного товариства (АТ). Це важливо враховувати при подальшому дослідженні [31].

У сучасному бізнес-середовищі, термін «корпорація» традиційно розглядається як форма організації, де влада та управління чітко відділені одне від одного.

Отже, можна зазначити, що корпорація представляє собою динамічну та постійно змінну систему, де взаємодіють процеси функціонування і розвитку. Ці підприємства формуються шляхом об'єднання капіталів з метою отримання прибутку. Основною метою корпоративного об'єднання є координація підприємницької діяльності своїх членів, забезпечення їхніх прав та представлення загальних інтересів в різних органах.

У економічній літературі визначаються ключові ознаки корпорацій, що включають [2, 7, 11, 17, 32, 40, 45]:

1. Юридичний статус та підприємницьке товариство: корпорація є юридичною особою, організованою колективом осіб та капіталів. Її статус передбачає проведення спільної соціально корисної діяльності, об'єднуючи наукові, виробничі та комерційні інтереси;

2. Корпоративні права та зобов'язання учасників: кожен учасник корпорації має свої корпоративні права та несе визначені зобов'язання;

3. Обмежена відповідальність учасників: учасники корпорації несуть обмежену відповідальність, переважно в межах своїх корпоративних прав;

4. Централізоване управління: корпорацією керує централізована структура управління. Органи, які виконують управлінські функції, доручені керівництву корпоративною юридичною особою, часто використовують найманий персонал для здійснення управлінських обов'язків;

5. Безстроковий період існування: корпорації існують безстроково, оскільки їх функціонування не залежить від виходу їхніх учасників.

Ці ознаки визначають не лише правовий статус корпорацій, а й їхню організаційну структуру та спосіб функціонування.

Остання редакція Закону України «Про акціонерні товариства» (від 27.07.2022 № 2465-IX) у ст. 3 визначає, що акціонерне товариство - це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями [34]. У статті 6 визначені типи АТ: публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства.

Розповсюдженість акціонерної форми господарювання ґрунтується не лише на характеристиках поточної економічної обстановки, які визначають процеси корпоратизації, але й на конкретних перевагах, пов'язаних із створенням та функціонуванням корпоративних підприємств.

Початок 90-х років минулого століття відзначився стартом становлення корпоративного сектору в Україні. Період прийняття перших «ринкових» законів в Україні призначив початок становленню акціонерних товариств, які приймали різні форми, такі як закриті та відкриті. У цей час виникав інтенсивний розвиток фінансового сектору, що включав у себе комерційні банки, страхові компанії та учасників ринку цінних паперів. Також з'являлися відкриті акціонерні товариства, чії статuti дозволяли здійснювати різні види підприємницької діяльності та пропонували їх для публічного розміщення на фондових біржах. Важливим аспектом є те, що акції, емітовані такими товариствами, не завжди були належним чином забезпечені «якісними» активами. Це створювало певні ризики та виклики для інвесторів та економічної стійкості в цілому.

Корпорації характеризуються як позитивними, так і негативними аспектами. До позитивних сторін їхньої діяльності варто відзначити наступне:

1. Концентрація ресурсів: корпорації забезпечують концентрацію капіталів та інших ресурсів, що сприяє ефективній організації та використанню ресурсів великими масштабами;

2. Широкі можливості залучення капіталу: корпорації відкривають широкий спектр можливостей для залучення капіталу, включаючи іноземний капітал, що сприяє їхньому фінансовому розвитку;

3. Технологічний прогрес: корпорації володіють сучасними технологіями виробництва, що дозволяє їм ефективно використовувати ресурси та виготовляти продукцію вищої якості. Це сприяє зростанню продуктивності в економічній системі в цілому;

4. Підтримка доходів бюджету: Корпорації сприяють зростанню доходів бюджету через сплату податків та інших обов'язкових внесків, що важливо для фінансування різних галузей.

Незважаючи на ці позитивні аспекти, слід також враховувати можливі негативні наслідки корпоративної діяльності.

Науковці, такі як А. Сірко [41], В. Прохорова [32], О. Близнюк [5], О. Любкіна [25], Т. Пімоненко [31], визначають недоліки функціонування корпоративних структур, серед яких можна визначити:

1. Можливість монополізації: за певних умов концентрації влади над ринком існує ризик, що корпорація може перетворитися в монополію, що негативно впливає на конкурентність;

2. Маніпулювання цінами: деякі вчені вказують на те, що корпорації можуть використовувати свої можливості для управління рівнем цін на ринку задля власної вигоди, що може вплинути на споживачів;

3. Ризик інноваційного застою: відсутність конкуренції може призвести до інноваційного застою, коли корпорації не відчують потреби в удосконаленні технологій та контролі якості, що може загрожувати загальному прогресу.

Ми також визначаємо переваги та недоліки акціонерної форми господарювання в Україні у складних умовах господарювання під час війни з росією. Отже, до переваг можна віднести:

1. Можливість залучення інвестицій: АТ можуть легше залучати фінансування та інвестиції на фоні війни. Це дозволяє їм збільшити капітал для подолання труднощів та розвитку;

2. Розподіл ризиків: структура АТ дозволяє розподіляти ризики між власниками акцій, що може бути важливим у нестабільних умовах війни;

3. Прозорість та залучення талановитих керівників: АТ часто прагнуть до вищого рівня прозорості в управлінні, що може сприяти відновленню довіри в умовах війни. Також приваблює талановитих керівників через систему стимулів.

Недоліки:

1. Вразливість до фінансових турбуленцій: АТ можуть бути більш вразливими до фінансових коливань та змін на ринку під час воєнних дій;

2. Короткострокова орієнтованість: деякі акціонери можуть прагнути до швидкого повернення інвестицій, що може перешкоджати стратегіям, які вимагають довгострокового планування та стійкості;

3. Небажання інвестувати в умовах нестабільності: війна може викликати невпевненість серед потенційних інвесторів, які можуть утримуватися від вкладання коштів в умовах нестабільності;

4. Втрата активів та інфраструктури: військові дії можуть призвести до втрати активів та знищення інфраструктури, що впливає на фінансове становище АТ;

Усі ці аспекти взяті разом формують складну картину умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Всі ці аспекти важливі для аналізу ефективності корпоративних структур та розуміння можливих викликів, які вони можуть ставити перед економічною системою.

Наразі необхідно визначити загальні умови формування корпоративного сектору України в умовах війни можуть, адже вони наразі є складними і вимагають специфічних менеджерських підходів. Ми пропонуємо визначити наступні найвагоміші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни (Таблиця 1).

Таблиця 1 - Умови формування корпоративного сектору України

Умови	Наслідки для корпоративного сектору
1. Геополітична нестабільність	Умови війни призводять до геополітичної нестабільності, що створює невизначеність щодо зовнішніх ринків та можливостей для компаній. Підприємства змушені пристосовуватися до змін в політичних умовах та реагувати на нові виклики.
2. Глобальні зміни в галузях	Деякі галузі можуть зазнати значних змін через вплив війни. Підприємства повинні бути готові до переорієнтації своєї діяльності або впровадження нових стратегій, орієнтованих на ринкові тенденції.

Продовження табл.1.

3. Політична та економічна нестабільність	Війна може призвести до політичної і економічної нестабільності в країні. Це може вплинути на діяльність підприємств, їх здатність залучати інвестиції та розвиватися.
4. Зміна ринкових умов	Умови війни можуть призвести до зміни ринкових умов, таких як зміна попиту та пропозиції, поява нових конкурентів, зміна ринкових цін і тарифів. Корпоративні підприємства повинні бути готові до таких змін і вміти адаптуватися до нових умов.
5. Ризики безпеки	Умови війни можуть призвести до збільшення ризиків безпеки для корпоративних підприємств. Це може включати загрози фізичної безпеки співробітників і майна, кібератаки та шпигунство. Підприємства повинні приділити належну увагу заходам безпеки для захисту своїх активів.
6. Необхідність диверсифікації	В умовах війни може бути важливо диверсифікувати бізнес-процеси та ринки збуту. Підприємства можуть звернути свою увагу на пошук нових ринків і розширення діяльності в інших галузях або регіонах.
7. Взаємодія з державним сектором	У складних умовах війни може бути важливо для корпоративних підприємств встановлювати ефективну взаємодію з державним сектором. Це може включати отримання підтримки від уряду, участь у вирішенні економічних проблем і співпрацю з державними органами.
8. Забезпечення фінансування	Умови війни можуть призвести до обмеження доступу до фінансування для підприємств. Банківська система може бути погано функціонуючою або інвестори можуть бути небезпечними і не зацікавленими в ризикованому бізнесі. Корпоративні підприємства можуть потребувати пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як інвестиції з-за кордону або укладання партнерських угод.
9. Зміна позиціонування на ринку	Умови війни можуть вимагати зміни стратегії позиціонування на ринку для корпоративних підприємств. Раніше експортно-орієнтовані підприємства можуть звернути свою увагу на розвиток внутрішнього ринку, зокрема на задоволення потреб військової промисловості та інших важливих секторів економіки.
10. Зміна попиту та споживчої поведінки	Війна може призвести до зміни попиту на товари і послуги. Попит на певні види продукції може зменшитися, у той час як попит на іншу продукцію, пов'язану з ремонтом та відновленням, може зрости. Підприємства повинні бути готові підлаштуватися під нові ринкові умови та надавати товари та послуги, які відповідають зміни попиту.
11. Реформи та демократизація	Війна може послужити каталізатором для потреби у проведенні реформ та демократизації країни. Це може створити нові можливості для корпоративного сектору, зокрема залучення іноземних інвестицій та розвитку ринку.
12. Кадровий потенціал	Війна може вплинути на кадровий потенціал підприємств. Від'їзд навченого персоналу, зростання безробіття або загроза безпеки можуть створити виклик для підприємств щодо утримання та залучення компетентних працівників.
13. Постачання та логістика:	Умови війни можуть впливати на постачання сировинних матеріалів та компонентів для виробництва товарів. Блокади, перешкоди в перевезенні та нестабільність міжнародних маршрутів можуть ускладнити логістичні процеси підприємств.
14. Інфраструктура та доступ до ресурсів	Війна може спричинити пошкодження інфраструктури, такої як дороги, залізниці, енергетичні мережі та інше. Корпоративним підприємствам може бути складно забезпечити безперебійну роботу через обмежений доступ до ресурсів.
15. Зміна правового середовища	Умови війни можуть призвести до зміни правового середовища, включаючи зміну законодавчих актів та регулятивних політик. Корпоративні підприємства повинні враховувати ці зміни та адаптувати свою діяльність, дотримуючись нових законодавчих вимог.
16. Залежність від іноземних ринків	Якщо корпоративні підприємства в Україні мають значний експортний обсяг і залежать від іноземних ринків, то війна може вплинути на їхню стійкість. Політична нестабільність, митні та торговельні обмеження можуть ускладнити збут продукції на міжнародних ринках.
17. Інноваційність та управління ризиками	В умовах війни, підприємства повинні виявити інноваційність, щоб знаходити нові шляхи розвитку. Також важливо ефективно управляти ризиками, пов'язаними зі змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі.

Продовження табл.1.

18. Інновації та адаптація	Умови війни вимагають від підприємств зосередження на інноваціях та швидкій адаптації до змін. Розвиток нових технологій та ефективних бізнес-моделей може стати стратегічним інструментом для виживання та розвитку.
19. Підтримка влади	Важливо, щоб влада надавала підтримку корпоративному сектору, створюючи сприятливі умови для бізнесу, впроваджуючи заходи стимулювання та забезпечуючи правовий захист.
20. Міжнародні партнерства	Умови війни можуть вимагати від корпоративного сектору активної участі в міжнародних партнерствах та об'єднаннях для захисту інтересів та розвитку спільних стратегій.

*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці, умови формування корпоративного сектору в умовах війни є складними і вимагають адаптивності, гнучкості та стратегічного мислення. Корпоративні підприємства повинні пристосовуватися до нових ринкових умов, забезпечувати стійкість та надійність своєї діяльності, та готуватися до можливих змін у політичному та економічному середовищі. Розвиток стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та стійкості діяльності, може бути важливим завданням в контексті корпоративних стратегій гнучкості та пристосування в умовах війни.

У 2020 році 15 найбільших державних підприємств понесли загальний збиток у розмірі 42 млрд грн, згідно із даними, зібраними командою SOE Weekly [29]. Ця інформація базується на фінансових показниках, які були опубліковані на веб-сайтах та в ЗМІ. З цього переліку підприємств дев'ять виявилися збитковими, і загальний обсяг їхніх фінансових втрат становив 72,4 млрд грн. Найбільше збитків зафіксовано у таких компаніях:

1. «Укренерго» - 27,5 млрд грн;
2. «Нафтогаз» - 19 млрд грн;
3. «Укрзалізниця» - 11,9 млрд грн;
4. «Державна продовольчо-зернова корпорація» - 5,9 млрд грн;
5. «Енергоатом» - 4,8 млрд грн;
6. «Украерорух» - 1,5 млрд грн;
7. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - 1,5 млрд грн;
8. «Аграрний фонд» - 0,2 млрд грн;
9. «Автомобільні дороги України» - 0,1 млрд грн [29].

Такий стан речей відображає складну фінансову ситуацію в ряді державних компаній, яка вимагає уважного аналізу та можливих заходів для поліпшення їхньої ефективності та стабілізації фінансів.

Наприкінці 2020 року шість державних підприємств відзначилися прибутковою діяльністю, підсумковий прибуток яких склав 30,1 млрд грн. Зазначимо конкретні цифри прибутку для кожного з них:

1. «Оператор газотранспортної системи України» (ОГТСУ): 20,4 млрд грн;
2. «Укргідроенерго»: 4,1 млрд грн;
3. «Адміністрація морських портів України»: 2,7 млрд грн;
4. «Укроборонпром»: 2,5 млрд грн;
5. Поліграфічний комбінат «Україна»: 0,2 млрд грн;
6. «Укрпошта»: 0,2 млрд грн

Це свідчить про різноманітність фінансових результатів державних підприємств за вказаний період і підкреслює роль прибуткових компаній у сприянні стійкості та розвитку економіки. Проте варто зауважити, що такі результати окреслені підприємства показували до війни.

Важливо зазначити, що більшість з названих державних підприємств мають статус природних монополій, і їхні тарифи підлягають встановленню державними

регуляторами. З цього випливає, що можливі збитки цих підприємств частково пов'язані із покладенням на них суспільних обов'язків (PSO), які не компенсуються державою, а також із низькими тарифами.

Ця обставина розкриває додаткові фактори, що впливають на фінансовий стан цих компаній. Низькі тарифи та відсутність повного відшкодування за суспільні обов'язки можуть призводити до утворення збитків, що вимагає уважного розгляду та можливих коригувань у системі регулювання та фінансування державних підприємств.

Під час введення воєнного стану в Україні не обов'язково подавати статистичну звітність, але не зважаючи на це, понад 30 тисяч компаній надали Держстату інформацію про свою фінансову діяльність. Розглянемо показники найбільших компаній України за оборотом у 2022 році (Таблиця 2, Рисунок 1).

Таблиця 2 - Найбільші компанії України за обігом у 2022 році

Назва	Обіг, млрд грн	Галузь
АТ «НАК «Нафтогаз України»	169,9	Нафтогаз
ОВ «АТБ-Маркет»	148,3	Роздрібна торгівля
ТОВ «Д.Трейдинг»	144,2	Електроенергетика
ДП «НАЕК «Енергоатом»	134,2	Електроенергетика
ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг»	132	Торгівля газом
АТ «Укргазвидобування»	86,4	Добування газу
ПрАТ «НЕК «Укренерго»	82,3	Передача електроенергії
АТ «Українська залізниця»	74,6	Транспорт
ТОВ «Сільпо-фуд»	70	Роздрібна торгівля
ТОВ «Кернел-трейд»	68	Оптова торгівля агропродукцією
ТОВ «ОККО-бізнес партнер»	67,3	Оптова торгівля паливом
ТОВ «Тедіс Україна»	65	Оптова торгівля тютюном
ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»	58,1	Торгівля газом
ДП «Гарантований покупець»	54,1	Торгівля електроенергією
ПАТ «Запоріжсталь»	47	Металургія
ПрАТ «МХП»	46,7	Оптова торгівля м'ясом
ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	46	Трубопровідний транспорт
ТОВ «БадМ»	44,6	Оптова торгівля фармою
ТОВ «Оптіма-фарм»	44,3	Оптова торгівля фармою
ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	44,2	Добування вугілля

Джерело: складено автором за джерелом [4]

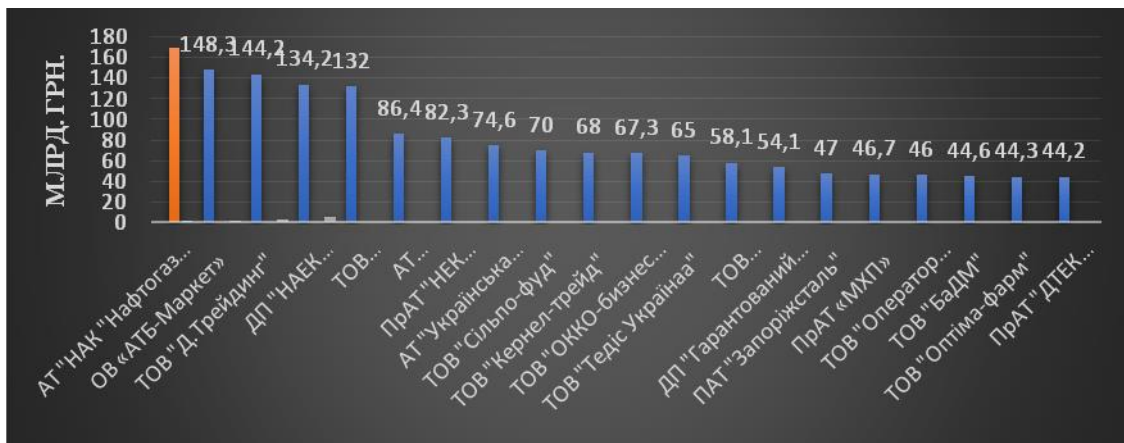


Рисунок 1 - Найбільші компанії України за обігом у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [4]

З аналізу даного списку видно, що лише дев'ять компаній-лідерів продемонстрували зростання обсягів продажів в 2022 році у порівнянні з попереднім роком. Серед цих компаній виділяються: «Д. Трейдинг», «Енергоатом», Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг», «Укренерго», «ОККО-бізнес партнер», «Тедіс Україна», Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», «МХП», «ДТЕК Павлоградвугілля». Ці компанії є винятковими в контексті зростання обсягів продажів, що вказує на їх ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Загальний аналіз цього переліку дозволяє зробити певні висновки щодо динаміки у секторі та визначити компанії, які досягли значущих результатів.

Державна газопостачальна компанія «Нафтогаз України» показала найбільше зростання обсягів продажів від 2,9 млрд грн до 58,1 млрд грн. Це значуще зростання можна пояснити тим, що умови війни призвели до примусового переходу значної кількості споживачів газу на обслуговування цим постачальником.

Серед восьми компаній у списку, які перебувають у державній власності, треба відзначити, що бенефіціаром трьох з них є Рінат Ахметов. Ці компанії включають «Д.Трейдинг», «ДТЕК Павлоградвугілля» і «Запоріжсталь». До групи «Нафтогаз» належать п'ять компаній: НАК «Нафтогаз України», газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг», «Укргазвидобування», газопостачальна компанія «Нафтогаз України» та «Оператор газотранспортної системи України». У розглянутому списку найбільших продавців також присутні два оптові постачальники фармацевтичних засобів - «БадМ» і «Оптіма-фарм». Варто відзначити, що, незважаючи на невелике зменшення їхніх продажів у порівнянні з 2021 роком, це було лише на кілька відсотків.

Наступним кроком у дослідженні є статистичний огляд діяльності корпоративних підприємств та показників їх функціонування (на прикладі 5 підприємств і аналіз їх за 5 років) та проведення аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору України на їх прикладі; дати оцінку їх діяльності та спрогнозувати тенденції подальшого розвитку.

1. Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість», 100 відсотків акцій якого належать державі, шляхом перетворення Державного концерну «Укроборонпром». Організаційно-правова форма ДП «Укроборонпром» – це «концерн». Державний концерн «Укроборонпром» виступає ключовим виробником озброєння та військової техніки в Україні. У його складі об'єднані 118 суб'єктів господарювання, що включають 7 казенних підприємств, 99 державних підприємств та 12 акціонерних товариств. Це стратегічне управління дозволяє концерну забезпечувати комплексний розвиток та виробництво військової продукції, зміцнюючи його позицію на ринку [19].

У 2019 році ДП «Укроборонпром» займало четверте місце серед великих державних підприємств за вартістю активів та обороту. Згідно з Таблицею 3, фінансові показники компанії були позитивними. Варто відзначити зростання вартості акціонерного капіталу. Тим не менше, у цьому ж році відзначалося зниження прибутковості. Загальна картина свідчить про стабільність та певний ріст компанії, що виявляється у позитивних фінансових показниках. Незважаючи на труднощі, пов'язані зі зниженням прибутковості у 2019 році, «Укроборонпром» виявляється важливим учасником ринку, демонструючи здатність до адаптації та зміцнення свого позиціонування. Згідно з оприлюдненими даними, чистий дохід від реалізації продукції в 2021 році значно зріс і склав 17,1 млрд гривень. Порівняно з минулим роком, це представляє суттєвий приріст, а саме на 2,72 млрд гривень (у 2020 році, за інформацією «нової команди», він становив 14,38 млрд грн, у 2019 – 13,7 млрд грн) [30]. Порівняно із 2015-2019 рр., чистий дохід значно зменшився (у 2019 р. – 39,907 млрд, 2021 р. – 17,1 млрд, відповідно зменшився у 2,3 рази). Також, спостерігалось покращення прибутку, який заявлений на рівні 517,6 млн гривень у 2021 році, тоді як цей показник у 2020 році становив лише 242,9 млн грн. При цьому, наприклад, за результатами 2019 року концерн «Укроборонпром» відзвітував про 1,2 млрд грн прибутку [30].

Отже, зазначений позитивний тренд в доходах у 2015-2019 рр. і у 2020-2021 рр. вказує на успішну ефективність стратегій, призначених для збільшення обсягів продажу. Це свідчить про стабільність та певну динаміку розвитку компанії, підтверджуючи її потенціал у сучасних умовах ринкової конкуренції. Зауважимо, що зростання показників у підприємств концерну, не дивлячись на певні труднощі, було впевнено передбаченим. Особливо це стосується позитивних змін, очікуваних в контексті істотного відновлення зовнішньоекспортної діяльності після карантину. Очікувалося укладання контрактів та виплата за ними, а також виконання великих замовлень від ДООЗ та відповідне авансування цих робіт. За 2022-2023 рр. фінансова звітність підприємства на його офіційному сайті відсутня, тому ми не можемо аналізувати його функціонування за цей період, зокрема під час повномасштабної війни і в тяжкій ситуації постійних викликів.

2. ДП «Аеропорт «Бориспіль». У 2019 році Аеропорт «Бориспіль» займав дев'яте місце серед великих державних підприємств за вартістю активів і дванадцяте місце за розміром доходів серед перших 15 компаній. Зазначимо, що аеропорт слугував місцем праці для близько 4400 фізичних осіб. Його відносно висока прибутковість підтверджується показниками рентабельності активів і капіталу (див. таблицю 3). Проте можна побачити певну негативну динаміку чистого фінансового результату і рентабельності капіталу у 2019 році в порівнянні із попереднім 2018 р. У 2020 році чистий дохід становив вже 2070843 тис. грн, що в 2 рази менше ніж у 2019 році, а у 2021 – 3626875 тис. грн, що демонструє позитивну динаміку на 1,7 рази більше попереднього року, у 2022 році – 637760 тис. грн, що демонструє суттєве скорочення. Збитки у 2020 році – 421282 тис. грн, 2021 – не має, 2022 – 1806205 тис. грн [18]. У період воєнного стану державне підприємство зберегло свій персонал, виплачуючи працівникам 2/3 заробітної плати, щоб утримати висококваліфікованих спеціалістів. Вартість оплати праці та рахунків за електроенергію для аеропорту «Бориспіль» складає 3,2 млн євро щомісяця. Додатково, аеропорт витратив близько 2 млн євро на відновлення інфраструктури, яка постраждала від російського вторгнення. «Бориспіль» витримав дві атаки на початку російського наступу на Київ у лютому 2022 року, після чого був тимчасово закритий. Саме така ситуація і чинник війни найбільше вплинули на його діяльність і фінансові результати [18].

Таблиця 3 - Основні фінансові показники показники найбільших компаній України за 2015-2019 рр.

	Чистий дохід, тис. грн					Чистий фінансовий результат, тис. грн					Акціонерний капітал, тис. грн					Рентабельність капіталу, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
1. ДП «Укроборонпром»	21601083	28250640	28452661	37626562	39907443	169093	1507462	2312676	3664408	1687950	42681354	20630255	22990398	29596926	0,6	10,7	13,5	16,8	6,0	
2. ДП Аеропорт» Бориспіль»	2515943	3352792	3870048	4279226	4476477	69640	1385931	1731420	1857920	1532861	5499 863	6212 029	71639081	12381337	13,1	24,5	28,8	27,8	17,1	
3. Адміністрація морських портів України (АМПУ)	6810663	7297604	7633 560	6747880	7020799	3847292	3854369	3605587	2754984	1631058	18684177	19286691	20770154	20134528	22,1	20,3	18,4	13,6	8,1	
4. Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ)	12418410	13098028	10415414	10578436	14104879	-3029460	-770642	-1518487	-1469849	-1920430	-4311207	-5732260	-7244160	-9510004	-	-	-	-	-	
5. ДП «Енергоатом»	32903883	36067864	38487690	44055259	48846595	1168184	187126	-1321755	4631828	3773641	155610710	159616296	130175217	134122148	0,8	0,1	-0,8	3,6	2,9	

Джерело: складено автором на основі джерела [50]

3. Адміністрація морських портів України (АМПУ) є окремим підприємством, заснованим 2013 року в результаті реформи морської галузі в Україні. У 2019 році АМПУ зайняла сьому позицію за обсягом активів і дев'яту за доходами серед великих державних підприємств. Компанія налічує близько 7200 співробітників. Дохід підприємства залишався стабільним протягом останніх шести років, однак у 2019 році спостерігалось зменшення прибутку через збільшення операційних витрат [50]. У таблиці 3 можна побачити зменшення акціонерного капіталу у 2019 році в порівнянні з 2018 р., також зменшився чистий фінансовий результат і суттєво зменшилась рентабельність капіталу [50]. У 2020 році чистий дохід склав 7377266 тис. грн, у 2021 – 7087395 тис. грн, 2022 – 3272901 тис. грн, збиток у 2022 році – 560853 тис. грн. Таке суттєве зменшення чистого доходу у 2022 році, у 2,2 рази і збитки пояснюються фактором війни і збитками, які підприємство отримало через пошкодження інфраструктури, простої тощо. Внаслідок російської війни, українські порти Чорного та Азовського морів перебувають у блокаді. Раніше ці порти відігравали ключову роль, обслуговуючи дві третини зовнішньої торгівлі України. Через морські порти проходило щонайменше дві третини від загального обсягу української зовнішньої торгівлі - в січні 2022 року через них проходило в середньому півмільйона тонн вантажів за день. Уже за перші два тижні війни обсяги перевалки скоротились на 420 тисяч тонн, йдеться у дослідженні аналітичного ресурсу GMK Center [49]. Зазначена ситуація вимагає від урядовців та експортерів країни пошуку нових логістичних рішень для забезпечення нормального функціонування торговельних потоків. Відповідно, підприємство має знайти альтернативні рішення та розробити нову стратегію в умовах війни та її наслідків.

4. Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ). ДПЗКУ є вертикально інтегрованою компанією сільськогосподарського сектору. Вона є національним оператором зернового ринку України та лідером у сфері зберігання, переробки транзитного перевезення та експорту зерна [50]. У 2019 підприємство визнано восьмим серед великих державних підприємств України за обсягом активів та шостим за доходами. Варто відзначити, що компанія продовжувала стикатися із збитками. Основною причиною негативних фінансових показників ДПЗКУ, як стверджувалося, є неправильне використання кредиту у розмірі 3 мільярдів доларів США, отриманого від експортно-імпортного банку Китаю в 2012 році. Зазначений кредит мав за мету придбання китайських засобів захисту врожаю, насіння та сільськогосподарського обладнання, а також підтримку експорту українського зерна до Китаю. Незважаючи на те, що було виплачено 1,5 мільярдів доларів США, фінансова звітність ДПЗКУ показала отримання менше, ніж 387 мільйонів доларів США. Оскільки кредит було надано під державну гарантію, згідно з кредитною угодою державний бюджет України несе зобов'язання на суму понад 1 мільярд доларів США. У 2020 році компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 5,8 мільярдів гривень, що значно перевищує суми збитків за попередні роки [50]. Чистий дохід у 2020 році склав 7116175 тис. грн, що майже вдвічі менше ніж у 2019 році [1]. Відтак, можна побачити, що підприємство продовжує демонструвати від'ємні результати діяльності, які можна логічно пояснити

У листі першого заступника міністра фінансів, Дениса Улютіна, адресованому Кабінету міністрів, висвітлено ключові ризики бюджету на 2023 рік. Зокрема, наголошено, що навіть у випадку виконання фінансового плану ДПЗКУ на поточний рік (2023 рік), організація має зазнати збитків у розмірі 197,4 мільйона доларів. Ця ситуація вказує на серйозні труднощі, які можуть виникнути навіть у випадку виконання поставлених фінансових цілей. Такий прогноз має важливе значення для

розуміння стабільності та ефективності фінансових процесів у країні. Відзначено, що відсутність деталей щодо конкретних факторів, що призводять до зазначених збитків, ускладнює розуміння внутрішньої динаміки ДПЗКУ. Це може вимагати додаткового аналізу та уточнень для розкриття суті проблеми та виявлення можливих заходів для її вирішення. Ми вбачаємо, що під час війни має бути системний підхід до управління ризиками та розробка превентивних заходів для попередження негативних наслідків для економічної стійкості підприємства [28].

5. ДП «Енергоатом». У 1996 році було засновано Державне підприємство «Енергоатом» – ключовий учасник енергетичного сектору України. Завдяки використанню атомної енергії, воно забезпечує близько 55% загального обсягу електроенергії в країні. ДП «Енергоатом» веде управління чотирма атомними електростанціями, розташованими на території України. Всього на їхньому обліку числяться 15 атомних енергоблоків, які спільно мають загальну встановлену потужність у розмірі 13,8 гігават. Це свідчить про значущий внесок компанії у виробництво електроенергії та її постачання на національному рівні. Важливо відзначити, що ДП «Енергоатом» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності енергетичної системи країни та відповідає за великий обсяг електроенергії, що надходить до національної мережі [50]. У 2019 році Державне підприємство «Енергоатом» займало третє місце серед українських підприємств за розміром активів і доходів, а також було п'ятим серед перших 15 роботодавців. Протягом 2018-2019 рр. спостерігався позитивний тренд у фінансових показниках, включаючи чистий дохід, прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплату податків та амортизаційних відрахувань, а також чистий фінансовий результат. Незважаючи на високу норму прибутку у 2019 році (7,7%), рентабельність активів залишалася низькою, а ліквідність демонструвала тенденцію до зниження, що створювало ризик для довгострокової рентабельності компанії. Збільшення розмірів кредиторської заборгованості було частково обумовлено проблемами зі сплатою боргів на ринку електричної енергії та розрахунками за спеціальними обов'язками. Крім того, компанія стикнулася з викликами, такими як коливання обмінного курсу та зменшення обсягу реалізації товарної продукції через пандемію Covid-19. У 2020 році «Енергоатом» зазнав чистих збитків у розмірі 4,8 мільярдів гривень. Однак відновлення розпочалося в першому кварталі 2021 року [50]. Чистий дохід у 2020 році склав 45648563 тис. грн, а у 2021 – 83118205 тис. грн, що майже вдвічі більше. Чистий дохід за 9 місяців 2022 року склав 98875171 тис. грн [20]. Наприкінці лютого 2023 року в Енергоатомі повідомили, що сім з п'ятнадцяти енергоблоків українських атомних електростанцій вже переведені на паливо американської компанії Westinghouse Electric Sweden AB. До 2024 року цим паливом планують забезпечити всі енергоблоки [43]. Як бачимо компанія успішно функціонує, демонструє позитивні результати, і це пояснюється вжитими керівництвом превентивними заходами та ефективною стратегією розвитку під час війни.

З проведеного дослідження 5 корпорацій різних галузей економіки України, можна побачити, що саме умови війни в Україні серйозно вплинули на функціонування корпоративного сектору України. Деякі підприємства не змогли вжити превентивних заходів і виявили негнучкість через негативні наслідки військових дій, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та умови функціонування. Проте, незважаючи на виклики та труднощі, окремі корпорації змушені були пристосовуватися та знаходити стратегії виживання. І відповідно вони демонструють стабільні та навіть позитивні результати.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі проведеного дослідження визначено ключові аспекти функціонування корпоративного сектору України в умовах війни:

1. Безпека та логістика:
  - компанії повинні приділяти особливу увагу забезпеченню безпеки своїх співробітників та майна;
  - проблеми логістики через обмеження на шляхах можуть вплинути на постачання сировини та готової продукції.
2. Фінансова нестабільність:
  - війна спричинила великі економічні турбуленції та валютні коливання, що вплинуло на фінансове забезпечення підприємств;
  - підприємства повинні бути готові до змін в економічному середовищі та змін у фінансових стратегіях.
3. Кадрові питання:
  - збереження кваліфікованих кадрів може бути важливим завданням у воєнний період;
  - підприємства стикаються із викликами у забезпеченні безпеки та соціального захисту працівників.
4. Корпоративна відповідальність:
  - компанії можуть брати участь у благодійних та соціальних ініціативах для підтримки постраждалих від війни та сприяння відновленню країни.
5. Інтернаціональні відносини:
  - війна суттєво вплинула на міжнародні бізнес-відносини, і компанії повинні бути готові до адаптації своїх стратегій на зовнішньому ринку.
6. Технологічна адаптація:
  - за умов постійної військової загрози, компанії повинні інвестувати в технології для забезпечення кібербезпеки та власного виживання у віртуальному просторі.
7. Стратегії кризового управління:
  - підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії кризового управління для протидії можливим загрозам та невизначеностям.

Загалом, умови війни вимагають від корпорацій гнучкості, стратегічної врівноваженості та високого рівня відповідальності перед суспільством. Реагуючи на виклики, бізнес-середовище має активно взаємодіяти з урядовими та громадськими інституціями для створення умов стабільності та розвитку.

Перспективними напрямками досліджень на майбутнє вважаємо визначення ключових чинників, що впливають на розвиток корпоративного управління в Україні в умовах війни та виявлення основних негативних її наслідків на корпоративний сектор.

## Список літератури

1. Акціонерне товариство «Державна продовольчо-зернова корпорація України». Фінансова звітність. URL: <https://www.pzcu.gov.ua/corporation/pro-korporacziyu/> (дата звернення: 02.12.2023).
2. Беляневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми. Монографія. К.: ДНІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г.Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
3. Бершадський А.О., Юрчишена Л.В. Акціонерні товариства: тенденції, проблеми функціонування та дивідендна політика. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3. ст. 95-102.
4. Бізнес в умовах війни: топ-20 найбільших компаній України за підсумками 2022 року. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku> (дата звернення: 26.11.2023).

5. Близнюк О.П., Іванюта О.М. Конкурентні переваги та недоліки акціонерних товариств у системі організаційно-правових форм господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2. С. 197–205.
6. Бурмака, М.О., Попович М.Д., Ємець Г.О. Корпоративне управління у відповідях на запитання. Навчальний посібник // Під заг. ред. Мікловди В.П., доктора економічних наук, професора, член-кореспондента НАН України. К.: УІРФР, 2007. 304 с.
7. Виговська В., Чхайдзе В. Сучасні тенденції розвитку корпоративного сектору України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 182-189.
8. Вінник О.М. Науково-практичний коментар Закону України «Про акціонерні товариства». К.: Юрінком Інтер, 2009.
9. Вінник О.М. Проблема ефективності правового регулювання корпоративних відносин в умовах ринкової економіки та громадянського суспільства. *Приватне право і підприємництво*. 2017. Вип. 17. С. 16-21.
10. Вінник О.М., Щербина В.С. Акціонерне право: Навчальний посібник / За ред. проф. Щербини В.С. К.: Атіка, 2000. 544с.
11. Гарафонова О.І., Ігнатєва І.А. Корпоративне управління: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
12. Гончарук С.Т., Нашинець-Наумова А.Ю. Механізм адміністративно- правового регулювання діяльності корпорацій в Україні / С.Т. Гончарук, А.Ю. Нашинець-Наумова. *Юридичний вісник*. 2011. № 2 (19). С. 37–40.
13. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. №436–IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення: 20.11.2023).
14. Господарське право України: підручник. За ред. О.П. Подцерковного. Одеса: Фенікс, 2018. 616 с.
15. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). С. 344-353.
16. Денисюк О.В., Мозгова Л.О. Оцінка якості корпоративного управління: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 84 с.
17. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 179 с.
18. ДП «Аеропорт «Бориспіль». Фінансова звітність. URL: [https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current_year=2022) (дата звернення: 15.11.2023).
19. Економічна правда. Укроборонпром отримав півмільярда прибутку за півроку. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/20/677971/> (дата звернення: 15.11.2023).
20. Енергоатом. Звітність. URL: <https://www.energoatom.com.ua/accounting.html> (дата звернення: 04.12.2023).
21. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. К.: Знання, 2006. 406 с.
22. Заєць Т.О. Становлення корпоративного управління в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 7. С. 57–59.
23. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. URL: <https://www.oecd.org/publications/20159789264312906-uk.htm> (дата звернення: 15.11.2023).
24. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 359 с.
25. Любкіна О., Шпигоцька Н. Аналітична оцінка вартості компаній банківського сектору України при злитті й поглинанні. *Банківська справа*. Київ, 2012, N № 6. С.102-115.
26. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
27. Мельник А.О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18) (дата звернення: 28.11.2023).
28. Мінус 200 мільйонів доларів: в Мінфіні спрогнозували збитки державного зернотрейдера в 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/27/699551/> (дата звернення: 03.12.2023).
29. Найбільші держпідприємства - 42 млрд у 2020, перше застосування «антиколомойського закону»: підсумки тижня для держпідприємств. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/5/674676/> (дата звернення: 25.11.2023).
30. Підсумки діяльності «Укроборонпрому» за перше півріччя 2021: декларуємо прибутки, але борги ростуть швидше. URL: [https://defence-ua.com/people\\_and\\_company/pidsumki\\_dijalnosti\\_ukroboronpromu\\_za\\_pershe\\_pivrichchja\\_2021\\_deklarujemo\\_pributki\\_ale\\_borgi\\_rostut\\_shvidshe](https://defence-ua.com/people_and_company/pidsumki_dijalnosti_ukroboronpromu_za_pershe_pivrichchja_2021_deklarujemo_pributki_ale_borgi_rostut_shvidshe)-4817.html (дата звернення: 25.11.2023).

31. Пімоненко Т.В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля. *Економіка та управління національним господарством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1(13). 2011. URL: [efaidnbmnmbpcjpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83809/1/Pimonenko\\_Corporate\\_sector.pdf;jsessionid=FD94411FB409D10758FBFEAB2ECC8B2F](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83809/1/Pimonenko_Corporate_sector.pdf;jsessionid=FD94411FB409D10758FBFEAB2ECC8B2F) (дата звернення: 12.11.2023).
32. Прохорова В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць*. 2017. № 57. С. 76 – 81.
33. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514–VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/514-17> (дата звернення: 25.11.2023).
34. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#doc_info) (дата звернення: 10.11.2023).
35. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576–XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 26.11.2023).
36. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30.10.1996 р. №448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр> (дата звернення: 27.11.2023).
37. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 27.11.2023).
38. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно правовий аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.03; Науково дослідний інститут приватного права і підприємництва Академії правових наук України. К., 2008. 20 с.
39. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 304 с.
40. Сарнавська М. Особливості формування корпоративного сектору в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 96–99.
41. Сірко, А. В. Теоретико-методичні проблеми ринкової капіталізації корпоративного бізнесу в Україні / А. В. Сірко, Н. М. Найдич. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль : наук. журн.* Терноп. нац. екон. ун-ту. 2007. Вип. 17. С. 101-114.
42. Смітюх А.В. Корпоративне управління: методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни. Одеса: Фенікс, 2020. 96 с.
43. Суспільне. Новини. Україна повністю відмовилася від російських запчастин до атомних реакторів і випускає власні – Енергоатом. URL: <https://suspilne.media/634836-ukraina-povnistu-vidmovilasa-vid-rosijskih-zapcastin-do-atomnih-reaktoriv-i-vipuskae-vlasni-energoatom/> (дата звернення: 05.12.2023).
44. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Вип. 1-2. С. 125-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2012\\_1-2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2012_1-2_7) (дата звернення: 20.11.2023).
45. Ховрак І.В. Ефективність функціонування корпоративного сектору національної економіки: монографія. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2013. 276 с.
46. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435–IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 26.11.2023).
47. Цікало В. Умови здійснення та захисту права акціонера на обов'язковий викуп акцій товариством. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 52–56.
48. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.
49. Що відбувається в морських портах України під час війни. URL: <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaetsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viiny/a-61793088> (дата звернення: 30.11.2023).
50. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (дата звернення: 30.11.2023).

## References

1. Aktsionerne tovarystvo «Derzhavna prodovolcho-zernova korporatsiia Ukrainy». Finansova zvitnist [Joint-stock company «State Food and Grain Corporation of Ukraine». Financial Statements]. (n.d.). *pzcu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.pzcu.gov.ua/corporation/pro-korporacziyu/> [in Ukrainian].
2. Belyanevich, O.A., & Myagkyi, A.V. (2017). *Korporativne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretyko-prykladni problemy. Monohrafiia [Corporate governance under the legislation of Ukraine: theoretical and applied problems. Monograph]*. K.: DNI pryvatnoho prava i pidpriemnytstva imeni akademika F.H.Burchaka NAPrN Ukrainy [in Ukrainian].

3. Bershadskiy, A.O., & Yurchyshena, L.V. (2017). Aktsionerni tovarystva: tendentsii, problemy funktsionuvannia ta dyvidendna polityka [Joint-stock companies: trends, functioning problems and dividend policy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia - Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3, 95-102 [in Ukrainian].
4. Biznes v umovakh viiny: top-20 naibilshykh kompanii Ukrainy za pidsumkamy 2022 roku [Business in conditions of war: the top 20 largest companies of Ukraine according to the results of 2022]. (n.d.). *thepage.ua*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-naibilshih-kompanij-zapidsumkami-2022-roku> [in Ukrainian].
5. Blyzniuk, O.P., & Ivaniuta, O.M. (2012). Konkurentni perevahy ta nedoliky aktsionernykh tovarystv u systemi orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia [Competitive advantages and disadvantages of joint-stock companies in the system of organizational and legal forms of management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 2, 197–205 [in Ukrainian].
6. Burmaka, M.O., Popovych, M.D., & Yemets, H.O. (2007). *Korporatyvne upravlinnia u vidpovidiakh na zapytannia. Navchalnyi posibnyk [Corporate governance in answers to questions. Study guide]*. K.: UIRFR [in Ukrainian].
7. Vyhovska, V., & Chkhaidze, V. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku korporatyvnoho sektoru Ukrainy [Modern trends in the development of the corporate sector of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 1 (17) [in Ukrainian].
8. Vinnyk, O.M. (2009). Naukovo-praktychnyi komentar Zakonu Ukrainy «Pro aktsionerni tovarystva» [Scientific and practical commentary on the Law of Ukraine «On joint-stock companies»]. K.: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
9. Vinnyk, O.M. (2017). Problema efektyvnosti pravovoho rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn v umovakh rynkovoї ekonomiky ta hromadianskoho suspilstva [The problem of effectiveness of legal regulation of corporate relations in the conditions of market economy and civil society]. *Pryvatne pravo i pidpriemnytstvo - Private law and entrepreneurship*, 17 [in Ukrainian].
10. Vinnyk, O.M., & Shcherbyna, V.S. (2000). *Aktsionerne pravo: Navchalnyi posibnyk [Stock law: Educational manual]*. K.: Atika [in Ukrainian].
11. Harafonova, O.I., & Ihnatieva, I.A. (2013). *Korporatyvne upravlinnia: Pidruchnyk [Corporate management: Textbook]*. K.: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
12. Honcharuk, S.T., & Nashynets-Naumova, A.Iu. (2011). Mekhanizm administratyvno- pravovoho rehuliuвання diialnosti korporatsii v Ukraini [The mechanism of administrative and legal regulation of the activities of corporations in Ukraine]. *Yurydychnyi visnyk - Legal Bulletin*, 2 (19) [in Ukrainian].
13. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. №436–IV [Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. *zakon0.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
14. Podtserkovnyi, O.P.(Eds.). (2018). *Commercial law of Ukraine: textbook*. Odesa: Feniks [in Ukrainian].
15. Hutsaliuk, O.M. (2015). Kompleksna otsinka diialnosti korporatyvnoho intehratsiinoho obiednannia [Comprehensive assessment of the activities of the corporate integration association]. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku - Comprehensive assessment of the activities of the corporate integration association*, 8 (2) [in Ukrainian].
16. Denysiuk, O.V., & Mozghova, L.O. (2012). *Otsinka yakosti korporatyvnoho upravlinnia: konspekt leksii [Assessment of the quality of corporate governance: lecture notes]*. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
17. Dovhan, L.Ie., Pastukhova, V.V., & Savchuk, L.M. (2007). *Korporatyvne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk - Corporate management: Study guide*. K.: Kondor [in Ukrainian].
18. DP «Aeroport «Boryspil». Finansova zvitnist [SE Boryspil Airport. Financial Statements]. (n.d.). *clarity-project.info*. Retrieved from [https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current_year=2022) [in Ukrainian].
19. Ekonomichna pravda. Ukroboronprom otrymav pivmiliarda prybutku za pivroku [Economic truth. Ukroboronprom received half a billion profit in six months]. (n.d.). *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/20/677971/> [in Ukrainian].
20. Enerhoatom. Zvitnist [Energy atom. Reporting]. (n.d.). *energoatom.com*. Retrieved from <https://www.energoatom.com.ua/accounting.html> [in Ukrainian].
21. Yevtushevskiy, V.A. (2006). *Korporatyvne upravlinnia: pidruchnyk [Corporate management: a textbook]*. K.: Znannia[in Ukrainian].

22. Zaiets, T.O. (2010). Stanovlennia korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Formation of corporate governance in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 7, 57–59.
23. Kerivni pryntsyipy OESR schodo korporatyvnoho vriaduvannia na pidpryiemstvakh derzhavnoi formy vlasnosti [OECD Guidelines for Corporate Governance at State-Owned Enterprises]. (n.d.). *oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/publications/20159789264312906-uk.htm> [in Ukrainian].
24. *Korporatyvne upravlinnia v Ukraini: teoretyko-metodolohichni aspekty [Corporate governance in Ukraine: theoretical and methodological aspects]*. (2007). Ternopil': Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
25. Liubkina, O., & Shpyhots'ka, N. (2012). Analitychna otsinka vartosti kompanij bankivs'koho sektoru Ukrainy pry zlytti j pohlynanni [Analytical assessment of the value of companies in the banking sector of Ukraine during mergers and acquisitions]. *Bankivs'ka sprava - Banking*, 6, 102-115 [in Ukrainian].
26. Mal's'ka, M.P., Mandiuk, N.L., & Zan'ko, Yu.S. (2012). *Korporatyvne upravlinnia: teoriia ta praktyka: pidruchnyk - Corporate management: theory and practice: a textbook*. K.: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
27. Mel'nyk, A.O., & Davydenko, N.V. (2020). Rol' ta znachennia korporatyvnoi kul'tury v diial'nosti vitchyznianykh pidpryiemstv [The role and significance of corporate culture in the activities of domestic enterprises]. *Modern Economics - Modern Economics*, 24(2020), 113-118. Retrieved from [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18) [in Ukrainian].
28. Minus 200 mil'joniv dolariv: v Minfini sprohnozuvaly zbytky derzhavnoho zernotrejdera v 2023 [Minus 200 million dollars: the Ministry of Finance predicted losses of the state grain trader in 2023]. (n.d.). *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/27/699551/> [in Ukrainian].
29. Najbil'shi derzhpidpryiemstva - 42 mlrd u 2020, pershe zastosuvannia «antykolomojs'koho zakonu»: pidsumky tyzhnia dlia derzhpidpryiemstv [The largest state-owned enterprises - 42 billion in 2020, the first application of the «anti-Kolomoj law»: results of the week for state-owned enterprises]. (n.d.). *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/5/674676/> [in Ukrainian].
30. Pidsumky diial'nosti «Ukroboronpromu» za pershe pivrichchia 2021: deklaruiemo prybutky, ale borhy rostut' shvydshe [Results of the activity of «Ukroboronprom» for the first half of 2021: we declare profits, but debts are growing faster]. (n.d.). *defence-ua.com*. Retrieved from [https://defence-ua.com/people\\_and\\_company/pidsumki\\_dijalnosti\\_ukroboronpromu\\_za\\_pershe\\_pivrichchja\\_2021\\_d\\_eklarujemo\\_pributki\\_ale\\_borgi\\_rostut\\_shvidshe-4817.html](https://defence-ua.com/people_and_company/pidsumki_dijalnosti_ukroboronpromu_za_pershe_pivrichchja_2021_d_eklarujemo_pributki_ale_borgi_rostut_shvidshe-4817.html) [in Ukrainian].
31. Pimonenko, T.V. (2011). Korporatyvnyj sektor Ukrainy: tendentsii rozvytku ta osoblyvosti vplyvu na dovkillia [The corporate sector of Ukraine: development trends and features of the impact on the environment]. *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom. Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu -Economy and management of the national economy. Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, 1(13). Retrieved from [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83809/1/Pimonenko\\_Corporate\\_sector.pdf;jsessionid=FD94411FB409D10758FBFEAB2ECC8B2F](efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83809/1/Pimonenko_Corporate_sector.pdf;jsessionid=FD94411FB409D10758FBFEAB2ECC8B2F) [in Ukrainian].
32. Prokhorova, V. (2017). Rozvytok korporatyvnoho sektoru iak peredumova efektyvnoi realizatsii transformatsijnykh protsesiv v ekonomitsi [The development of the corporate sector as a prerequisite for the effective implementation of transformational processes in the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zb. nauk. prats' - Herald of the economy of transport and industry: coll. of science works*, 57, 76 – 81 [in Ukrainian].
33. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy vid 17.09.2008 r. № 514–VI [On joint-stock companies: The Law of Ukraine dated September 17, 2008 No. 514-VI]. (2008). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/514-17> [in Ukrainian].
34. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 № 2465-IX [On joint-stock companies: Law of Ukraine dated July 27, 2022 No. 2465-IX]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#doc_info) [in Ukrainian].
35. Pro hospodars'ki tovarystva: Zakon Ukrainy vid 19.09.1991 r. №1576–KhII [On business partnerships: Law of Ukraine dated September 19, 1991 No. 1576–XII]. (1991). *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> [in Ukrainian].
36. Pro derzhavne rehuliuвання rynku tsinnykh paperiv v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 30.10.1996 r. №448/96-VR [On state regulation of the securities market in Ukraine: Law of Ukraine dated October

- 30, 1996 No. 448/96-VR]. (1996). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-vr> [in Ukrainian].
37. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidal'nistiu: Zakon Ukrainy vid 06.02.2018 r. № 2275–VIII [On limited and additional liability companies: Law of Ukraine dated February 6, 2018 No. 2275–VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> [in Ukrainian].
38. Sarakun, I.B. (2008). Zdijsnennia korporatyvnykh prav uchasnykamy (zasnovnykamy) hospodars'kykh tovarystv (tsyvil'no pravovyy aspekt) [Exercise of corporate rights by participants (founders) of business associations (civil legal aspect)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Naukovo doslidnyy instytut pryvatnoho prava i pidpriemnytstva Akademii pravovykh nauk Ukrainy. K. [in Ukrainian].
39. Sazonets', I.L. (2008). *Korporatyvne upravlinnia: svitovyy dosvid ta mekhanizmy zaluchennia investysij: navch.posibnyk [Corporate management: world experience and mechanisms of investment attraction: training manual]*. K.: Tsentр uchbovoi literatury[in Ukrainian].
40. Sarnavs'ka, M. (2016). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoho sektoru v Ukraini [Features of the formation of the corporate sector in Ukraine]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 6, 96–99 [in Ukrainian].
41. Sirko, A.V., & Najdych, N.M. (2007). Teoretyko-metodychni problemy rynkovoi kapitalizatsii korporatyvnoho biznesu v Ukraini [Theoretical and methodological problems of market capitalization of corporate business in Ukraine]. *Ekonomika i rynek: oblik, analiz, kontrol' : nauk. zhurn. Ternop. nats. ekon. un-tu. - Economics and the market: accounting, analysis, control: Science. journal Ternopil national economy university*, 17, 101-114 [in Ukrainian].
42. Smitiukh, A.V. (2020). *Korporatyvne upravlinnia: metodychni rekomendatsii do vyvchennia navchal'noi dysypliny [Corporate management: methodological recommendations for studying the academic discipline]*. Odesa: Feniks [in Ukrainian].
43. Suspil'ne. Novyny. Ukraina povnistiu vidmovylasia vid rosijs'kykh zapchastyn do atomnykh reaktoriv i vypuskaie vlasni – Enerhoatom [Public. News. Ukraine completely abandoned Russian spare parts for nuclear reactors and produces its own - Energoatom]. (n.d.). *suspilne.media*. Retrieved from <https://suspilne.media/634836-ukraina-povnistiu-vidmovilasa-vid-rosijskikh-zapcastin-do-atomnih-reaktoriv-i-vipuskaie-vlasni-energoatom/> [in Ukrainian].
44. Frolova, T. (2012). Korporatyvni stratehii hlobal'noho investysijnoho biznesu [Corporate strategies of global investment business]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka - International economic policy, Vyp. 1-2*, 125-155. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep\\_2012\\_1-2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2012_1-2_7) [in Ukrainian].
45. Khovrak, I.V. (2013). *Efektivnist' funktsionuvannia korporatyvnoho sektoru natsional'noi ekonomiky: monografii [Effectiveness of functioning of the corporate sector of the national economy: monograph]*. Kremenchuk: TOV «Kremenchuts'ka mis'ka drukarnia» [in Ukrainian].
46. Tsyvil'nyy kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 435–IV [Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine dated January 16, 2003 No. 435–IV]. (2003). *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
47. Tsikalo, V. (2017). Umovy zdijsnennia ta zakhystu prava aktsionera na obov'iazkovyy vykup aktsij tovarystvom [Conditions for the exercise and protection of a shareholder's right to a mandatory buyback of shares by the company]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economy and law*, 10, 52–56 [in Ukrainian].
48. Shkil'niak, M.M. (2014). *Korporatyvne upravlinnia : navch. posib. [Corporate management: education. manual]*. Ternopil': Krok[in Ukrainian].
49. Scho vidbuvaet'sia v mors'kykh portakh Ukrainy pid chas vijny [What happens in the seaports of Ukraine during the war]. (n.d.). *dw.com*. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/shcho-vidbuvaetsia-v-morskykh-portakh-ukrainy-pid-chas-viiny/a-61793088> [in Ukrainian].
50. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine (n.d.). *oecd.org*. Retrieved from <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> [in English].

**Buhaieva Marii**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Analysis of the Conditions of Formation and Functioning of the Corporate Sector of Ukraine**

The article analyzes the conditions of the formation and functioning of the corporate sector of Ukraine with the aim of determining the key factors affecting its development, identifying potential obstacles and formulating on this basis the key aspects of the functioning of the corporate sector of Ukraine in war conditions. In particular, the essence of the term «corporation» was analyzed in detail and the key

characteristics of corporations were determined. The positive and negative aspects of modern corporations are defined. The author also identified the advantages and disadvantages of the joint-stock form of business in Ukraine in difficult business conditions during the war with Russia. Such an analysis showed that the conditions for the formation of the corporate sector in the conditions of war are complex and require adaptability, flexibility and strategic thinking. Corporate enterprises must adapt to new market conditions, ensure stability and reliability of their activities, and prepare for possible changes in the political and economic environment.

A statistical review of the activities of corporate enterprises and indicators of their functioning was carried out (on the example of 5 enterprises and their analysis for 5 years) and an analysis of the conditions of their formation and functioning of the following companies was carried out: 1. Joint-stock company «Ukrainian defense industry», 2. SE «Airport «Boryspil», 3. Administration of Seaports of Ukraine (AMPU), 4. State Food and Grain Corporation of Ukraine (DPZKU), 5. SE «Energoatom». From the conducted research of 5 corporations of different branches of the economy of Ukraine, it can be seen that the conditions of the war in Ukraine seriously affected the functioning of the corporate sector of Ukraine. Some enterprises failed to take preventive measures and showed inflexibility due to the negative consequences of military actions, which directly affected their activities and operating conditions. However, despite the challenges and difficulties, individual corporations have had to adapt and find strategies to survive. And accordingly, they demonstrate stable and even positive results.

**corporation, corporate sector, corporate enterprises, corporate strategies, operating conditions of the corporate sector**

*Одержано (Received) 27.10.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 09.11.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 336.763.2

**JEL Classification: M20, G30, K22**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).36-44](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).36-44)

**Ю.А. Бондар**, доц., канд. екон. наук

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна*

**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

**Г.О. Ус**, проф., д-р екон. наук

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна*

## **Економічні підходи до оцінки цінних паперів та ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань і товариств**

Стаття присвячена дослідженню підходів до оцінки цінних паперів та економічних ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань і товариств для кращого використання при формуванні ціни на ринку цінних паперів. Розглядаються основні теоретико-правові підходи до оцінки ринкової вартості акцій вітчизняних підприємств.

Сформовано ціну акцій та інших цінних паперів методом контр-фактичного аналізу, окрім врахування домінуючих характеристик акцій. Обґрунтовано перелік інформації про емітента цінних паперів, яку пропонується, за відсутності біржового котирування, вважати ключовою для визначення ціни. З'ясовано сутність алгоритму переходу від оцінки всього підприємства до оцінки отриманих раніше дольових часток. Проаналізовано принципи оцінки прав підприємства та встановлено підхід, який найкраще відповідає завданню визначення вартості об'єкта в рамках оцінки прав підприємства.

Проаналізовано процес формування ринкової вартості акцій корпоративного консолідованого партнерства та визначено, що капітал може збільшуватися або зменшуватися під впливом макро- та мікроекономічних факторів. Враховано підходи до оцінки ринку цінних паперів, який відноситься до ринку, що розвивається, адже такі ринки виявилися найбільш вразливими до сучасного процесу інтеграційних фінансових ринків та можуть прийняти на себе основний удар поточних і майбутніх фінансових криз та економічних ризиків.

© Ю.А. Бондар, Р.І. Жовновач, Г.О. Ус, 2023

Визначено, що загальні методи оцінки включають сценарний аналіз, аналіз чутливості, дискаунтні потокові моделі, аналіз ризику та інші фінансові моделі. Врахування цих ризиків і оцінка цінних паперів допомагає інвесторам та учасникам ринку приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування та управління активами. Наприклад, враховуючи ризики корпоративних інтеграцій, інвестори можуть приймати рішення про зменшення експозиції до акцій певної компанії або сектору, який піддається інтеграції, та розширення диверсифікації портфеля.

**корпоративна інтеграція, акціонерні товариства, економічні ризики, інтеграційні об'єднання, корпоративне управління, цінні папери**

**Постановка проблеми.** Створення ефективного механізму корпоративного фінансування є важливим напрямком стабільного розвитку економіки. Ринок корпоративних цінних паперів України відіграє важливу роль у фінансовій системі країни завдяки інтенсивним інвестиційним ресурсам. Необхідність забезпечення відновлення економіки (після криз, військово-політичних та інших форс-мажорних ситуацій) також вимагає широкого використання корпоративних цінних паперів як інструментів власного капіталу.

Становлення ринку корпоративних цінних паперів дало змогу фінансувати потреби суб'єктів господарювання трьох інституційних секторів: фінансового, нефінансових підприємств та домашніх господарств. Хоча доступ до фінансових ресурсів усіх контрагентів інституційного сектору є важливим, у сучасних умовах фінансування нефінансового корпоративного сектору (юридичних осіб реального сектору економіки) визначає темпи та частку фінансування нефінансового корпоративного сектору. Учасники ринку, такі як підприємства, вирішують питання залучення необхідних ресурсів саме через випуск різних пайових та боргових корпоративних цінних паперів. Цим визначається їхня інвестиційна позиція на ринках капіталу, а також розкривається здатність використовувати інвестиційний потенціал ринку корпоративних цінних паперів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи та практичні аспекти функціонування ринків корпоративних цінних паперів досліджені у працях багатьох дослідників. Так, на думку Б. Стеценка, мета виходу підприємства на ринок цінних паперів полягає в його розвитку, зростанні ринкової вартості та капіталізації [9].

Згідно з Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» цінні папери – документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини особи, яка їх розмістила (видала), і власника, та передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення, а також можливість передачі прав, що впливають із цих документів, іншим особам [6].

І.Р. Шпакович зазначає, що ринок цінних паперів посідає стратегічно важливе місце у становленні ринкової економіки, і тому потребує постійного розвитку і вдосконалення. На цій основі гроші перетворюються на цінні папери, тобто інвестиції надходять на підприємства, які потребують інвестицій. Ступінь розвитку цього ринку відображає загальний ступінь розвитку економіки країни; дає можливість ефективно розподіляти надлишкові кошти інвесторів в економіку; швидко адаптується; є більш гнучким до певних умов, що змінилися; сприяє покращенню [10].

У спільній статті Ю.В. Петленко та Г.В. Решетова зазначають, що під корпоративними цінними паперами розуміються цінні папери, випущені акціонерними товариствами, іншими організаціями та підприємствами з юридичними формами власності, а також фондами, банками та інвестиційними компаніями [7]. До основних документів на ринку корпоративних цінних паперів можна віднести акції, облігації, чеки і векселі. О. Барановський дає таке визначення: «Корпоративний емісійний цінний папір – це емісійний цінний папір, який випускається комерційною організацією,

заснованою на об'єднанні участі та капіталів, яка передбачає її власнику відповідний обсяг прав» [1].

Існує також концепція, згідно з якою слово «корпоративні» в назві корпоративних цінних паперів має відношення до прав компанії, а не до юридичної особи-емітента, тому її емітентами можуть стати не всі юридичні особи, а лише ті, які мають право видавати та може стати його видавцем. Прихильниками даної концепції є Ю.В. Петленко, Г.В. Решетова, які вказують на те, що тільки акція може вважатися єдиним корпоративним цінним папером, тобто цінним папером, що засвідчує право членства в акціонерному товаристві [7].

Відаючи належне науковим розробкам зазначених учених, необхідно відмітити, що дослідження низки теоретичних і практичних питань функціонування ринку корпоративних цінних паперів не є вичерпним і потребує подальшого вивчення в умовах глобалізації та стратегії європейської інтеграції України.

**Постановка завдання.** Метою написання даної статті є дослідження підходів до оцінки цінних паперів корпоративних інтеграційних об'єднань та товариств для кращого їх використання в роботі на ринку цінних паперів.

**Виклад основного матеріалу.** Домінуючою ознакою слід вважати здатність цінного папера на вторинному ринку генерувати дохід для інвесторів, пов'язаний зі змінами валютних курсів. Для реалізації цієї функції акцій необхідний організований ринок з усіма його обов'язковими компонентами: фондова біржа, система депозитарного обліку, розрахунково-клірингова система. Діяльність інвесторів на фондовому ринку дуже цікава не тільки в економічному, а й у психологічному плані. Для багатьох активних суб'єктів змінилися концепція економічних цілей і зміст процесу. Біржові операції неминуче супроводжуються певним емоційним настроєм, який стає метою, яка сама відсуває економічну ефективність операції на другий план, або використовує її як критерій позитивних емоцій у біржовій грі. Однак ця тема є окремим дослідженням не лише психологів, а й економістів, оскільки вищезазначені властивості цінних паперів також впливають на попит на них, створюючи складні механізми ціноутворення.

З іншої точки зору ступеня впливу на ціну, це здатність акцій перетворювати корпоративні цінні папери на функції управління. Крім того, акція матиме різні атрибути управління залежно від розміру активів, якими володіють інвестори, а отже, її ціна також змінюватиметься. Зрозуміло, що ціни змінюватимуться, оскільки плани TenPercent, засоби контролю та, звичайно, можливості керування пакетом керування збільшаться. Але не слід очікувати поступових змін ціни, оскільки це ігнорує здатність акцій консолідуватися протягом певного періоду для вирішення певних стратегічних і тактичних завдань.

Далі слід дослідити, чи можуть великі акції служити золотим активом у різних фінансово-економічних операціях для забезпечення гарантії виконання договірних зобов'язань. Головним чинником ціноутворення у цій ситуації є забезпечення ліквідності цінних паперів. Для сторони контракту, яка має право власності на заставний актив, цінний папір, як правило, не є операційним фінансовим інструментом за обставин, зазначених у контракті. У цьому випадку заставодавець намагатиметься якомога швидше продати цінні папери за ціною застави і вище. Однак коливання обмінного курсу з часом неминучі, тому ціна акцій у пакеті застави майже завжди буде нижчою за ринкову ціну на момент укладення угоди [2].

Колівання курсів акцій на фондовому ринку приваблюють портфельних інвесторів, зацікавлених у здійсненні максимальної кількості прибуткових угод з якомога меншими інтервалами. Однак багато покупців на біржовому майданчику

дбають лише про тривале стабільне зростання ціни цінних паперів конкретної компанії, не враховуючи її короткострокові коливання. Цей тип інвесторів віддає перевагу валютам і дорогоцінним металам.

Як накопичення, реалізуючи їх властивість збільшувати ринкову ціну у близької пропорційно збільшенню власного капіталу акціонерного товариства. Альтернативою є банківські депозити. Хоча ці форми вільного розподілу коштів мають як переваги, так і недоліки, ринок створений таким чином, щоб пропонувати широкий спектр варіантів для задоволення потреб.

Природно, що цінні папери підприємств, які користуються вагомою репутацією на ринку протягом тривалого періоду часу, користуються найбільшим попитом і мають найвищі ціни. Тому найважливішими показниками в ціноутворенні є вартість матеріальних активів і, перш за все, бренду, а також опубліковані фінансові показники.

Перелік характеристик цінних паперів, що визначають механізм ціноутворення, не є вичерпним, але з точки зору ринку він є достатнім для визначення ціни акції з мінімальними витратами і з прийнятним ступенем похибки.

Український фондовий ринок має не можна охарактеризувати як найблагополучніший сегмент національної фінансової системи. По-перше, нерозвиненість організованої торгівлі на вторинних ринках послаблює ринок. З одного боку, вісім елементів цінних паперів зменшують можливість виходу на дешевий інвестиційний ринок, а з іншого – закривають двері для мільйонів потенційних інвесторів, які готові грати на біржових спекуляціях або мають для цього потенціал і перспективи.

Тим не менше, в деяких випадках ціни на акції необхідно визначати поза торговим процесом. Зокрема, це стосується обліку вартості цінних паперів.

Найпростішим способом визначення ціни активу є використання порівняльного методу, але для цього потрібен достатній масив аналогів. Інформація про транзакції на неорганізованому позабіржовому ринку відноситься до категорії конфіденційної, оскільки містить персональну інформацію учасників транзакції.

Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» (Постанова Кабінету Міністрів від 29 листопада 2006 р. № 1655) [8] дає змогу визначити ціну акцій як пропорційну частину вартості цілісного майнового комплексу. Проте як майновий, і дохідний підходи дуже затратні і застосовні, головним чином, визначення вартості державних корпоративних прав під час їх продажу чи інвентаризації.

При визначенні ціни акцій та інших цінних паперів методом контр-фактичного аналізу, окрім врахування домінуючих характеристик акцій, пропонується, за відсутності біржового котирування, вважати ключовою для визначення ціни наступну інформацію про емітента цінних паперів:

- виконання емітентом зобов'язань щодо регулярної звітності, обов'язкового аудиту та розкриття публічної інформації;
- прибутковість за останній звітний рік;
- динаміки зростання власного капіталу (ВК) (темів зростання ВК) за останні три роки;
- обсяги реалізації продукції;
- ринкова частка підприємства;

На основі цих факторів за допомогою методу аналізу ієрархій можна визначити рейтингову (порівняльну) оцінку акцій емітента цінних паперів. П'ять запропонованих факторів є відповідно критеріями K1, K2, K3, K4 та K5. Для прикладу, обирається лише три емітенти: A1, A2 та A3.

Для визначення відносних коефіцієнтів – глобальних пріоритетів необхідно створити таблиці парних порівнянь з урахуванням експертних оцінок.

За відсутності кількісного порівняння застосовується кількісна шкала оцінки: рівність – 1/1, слабка перевага – 3/1, суттєва перевага – 5/1, сильна перевага – 7/1, абсолютна перевага – 9/1 (2, 4, 6, 8 – проміжні значення переваг).

У таблицях по горизонталі записуємо експертні порівняння значущості кожної структурної одиниці щодо інших. Розглянемо випадок, коли таблиці відповідають назад симетричним матрицям ( $A = \{a_{ij}\}; i, j = 1, n; n$  – число критеріїв або альтернатив, для елементів  $a_{ij}$  яких виконується умова:  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ,  $i$  – номер ряду,  $j$  – номер шпальти).

Власний вектор  $V_m$  матриці парних порівнянь щодо  $m$ -параметра визначається за формулою 1:

$$V_m = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i,j=1}^n a_{ij}} \quad (1)$$

Структура емітентів A1 A2 A3 представлена в табл. 2, у якому позначені компоненти власних векторів матриць парних порівнянь. Парні порівняння критеріїв щодо мети, на думку автора, мають вигляд:  $K1/K2 = 3/7$ ,  $K1/K3 = 3/5$ ,  $K1/K4 = 3/1$ ,  $K1/K5 = 1/3$  (табл. 1)

Таблиця 1 – Матриця парних порівнянь критеріїв щодо цілі

М	K1	K2	K3	K4	K5	$V_m$
K1	1	3/7	3/5	3/2	1/3	3/26
K2	7/3	1	7/5	7/2	7/9	7/26
K3	5/3	5/7	1	5/2	5/9	5/26
K4	2/3	2/7	2/5	1	2/9	1/13
K5	3/1	9/7	9/5	9/2	1	9/26

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 7; 9]

Останній стовпець цієї та інших матриць визначає власний вектор цих матриць. Аналогічно створюються матриці парних порівнянь альтернатив щодо критеріїв, що відображені в таблиці 2.

Вибір критеріїв не був спонтанним. Так, перший характеризує рівень прозорості корпорації; другий та третій відображає ефективність господарської діяльності; четвертий – правильність маркетингової стратегії; п'ятий підтверджує теперішню та майбутню стабільність позиції на ринку. Саме ці фактори мають першочергове значення для формування ціни акцій компанії-емітента цінних паперів.

Традиційно для оцінки ринкової вартості будь-якого активу чи бізнесу використовують три підходи: витратний (по-елементна оцінка ринкової вартості активів та пасивів підприємства, що є результатом різниці між балансовою, ринковою оцінкою складових активів і пасивів), порівняльний (відбір подібних об'єктів та збір даних про вартість та коректування за допомогою системи коефіцієнтів, які відображають відмінності між оцінюваним та подібним об'єктом) та дохідний [9]. Результати розрахунків, отримані за різними методами, дають змогу отримати інтегральну оцінку вартості прав корпоративних підприємств.

Таким чином, третій емітент має перевагу над першим та другим.

$$A3 > A1 > A2.$$

Таким чином, ринкова вартість акцій, що перебувають у вільному обігу, формується під впливом попиту та пропозиції учасників ринку на конкретну акцію. Учасники ринку беруть до уваги низку факторів при встановленні цін попиту та пропозиції.

Таблиця 2 – Матриця парних порівнянь альтернатив

Критерій К1				
К1	A1	A2	A3	Vk1
A1	1	1/2	1/3	1/6
A2	2/1	1	2/3	1/3
A3	3/1	3/2	1	1/2
К1	A1	A2	A3	Vk1
Критерій К2				
К2	A1	A2	A3	Vk2
A1	1	3/1	2/3	6/17
A2	1/3	1	2/9	2/17
A3	3/2	9/2	1	9/17
Критерій К3				
К3	A1	A2	A3	Vk3
A1	1	4/5	4/3	1/3
A2	5/4	1	5/3	5/12
A3	3/4	3/5	1	1/4
Критерій К4				
К4	A1	A2	A3	Vk4
A1	1	1	5/6	5/16
A2	1	1	5/6	5/16
A3	6/5	6/5	1	3/8
Критерій К5				
К5	A1	A2	A3	Vk5
A1	1	5/6	5/4	1/3
A2	6/5	1	3/2	2/5
A3	4/5	2/3	1	4/15

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 7; 9]

Ринкова вартість акції, яка не має біржових котирувань або перебуває в обмеженому обігу, визначається експертами на основі внутрішньої вартості акції з урахуванням мікроекономічних та макроекономічних факторів. Внутрішня вартість акції, як найближче наближення до її ринкової вартості, формується під впливом очікувань щодо фактичного стану бізнесу компанії та перспектив її розвитку.

Слід також зазначити, що я вартості акцій формується не тільки під впливом факторів макро- та мікрорівня, але й з враховує здатність акцій надавати акціонерам-інвесторам певні права на участі в управлінні підприємством-емітентом та отримання частини її прибутку у вигляді дивідендів. Таким чином, акції, як колективна власність на капітал акціонерного товариства, виступає не лише інвестиційним активом для акціонерів-інвесторів, а й надають їм певні права з управління, що, безумовно, впливає на оцінку ними вартості цінних паперів товариства та прийняття рішень щодо їх придбання.

Також, слід зазначити, що оцінка цінних паперів має на меті визначення їх ринкової та інвестиційної вартості. Через низку причин інвестиційна вартість не завжди відповідає ринковій. Розбіжності пояснюються відмінностями в оцінках майбутньої прибутковості, сприйнятті ризику, податкового статусу тощо. Особливість оцінки цінних паперів (корпоративних прав) визначається тим, що цінні папери – це інструменти, які обертаються на фондовому ринку і є особливою формою капіталу

компанії. Водночас цінні папери не є матеріальними товарами, а їхня вартість визначається правами, що надаються їхнім власникам. Тому оцінка цінних паперів ґрунтується на точному аналізі набору прав їхніх власників і подальшому розрахунку вартості цих прав.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, досліджуючи питання оцінки цінних паперів корпоративних інтеграційних об'єднань, було обґрунтовано існуючий підхід до регулювання емісійної діяльності акціонерних товариств. А саме, розглядаючи Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» визначено, що емісія цінних паперів – це є відчуження у спосіб, визначений проспектом емісії. Закон регулює використання публічної та приватної пропозиції щодо розміщення цінних паперів, також визначає публічну пропозицію як спосіб емісії, що передбачає відчуження цінних паперів шляхом опублікування в засобах масової інформації або іншого оприлюднення, оголошення про пропозицію цінних паперів не визначеному колу осіб.

Під час аналізу процесу, за допомогою якого формується ринкова вартість акцій корпоративних інтеграційних об'єднань, визначено, що капітал збільшується або зменшується під впливом різних факторів мікро- та макрорівня. Підходи до оцінки цінних паперів необхідно здійснювати з врахуванням особливостей цього ринку, який відноситься до ринків, що розвиваються. Саме такі ринки виявилися найбільш вразливими до сучасних процесів інтеграції фінансових ринків; існує певна загроза, що основний тягар нинішніх і майбутніх фінансових криз впаде на них.

Безумовно, розглянуті аспекти оцінки оцінних паперів корпоративних інтеграційних об'єднань не вирішують повністю усіх проблемних прийнятих. Тому, перспективи подальших досліджень передбачають аналіз проблемних ситуацій в даній сфері з метою визначення відповідних методів та вимог до ефективного оцінювання цінних паперів суб'єктів господарювання.

## Список літератури

1. Барановский О. Ринок цінних паперів в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Банківська справа*. 2017. № 6 С. 42-45.
2. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.
3. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107.
4. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). С. 344-353.
5. Гуцалюк О.М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.
6. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» в редакції Закону України від 22.02.2006 р. № 3480-IV, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 08.11.2023 р.)
7. Петленко Ю.В., Решетова Г.В. Удосконалення структури капіталу компанії як умова підвищення її капіталізації. *Фінанси України*. 2012. №3. С. 102-109.
8. Постанова Кабінету Міністрів Про затвердження Національного стандарту № 3 "Оцінка цілісних майнових комплексів" від 29 листопада 2006 р. № 1655 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2023 р.)
9. Стеценко Б. Акціонерні товариства на ринку капіталів України: проблемні питання взаємодії. *Науковий вісник Національного університету ДПС України*. 2016. № 1. С. 151-156.
10. Шпакович І.Р. Підприємства "торговці цінними паперами" та їх значення в сучасній економіці. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. "Сучасні проблеми економіки та менеджменту"*, (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 440- 441.

11. Becht, M., Bolton, P. and Röell, A., 2002. Corporate Governance and Control. NBER Working Papers 9371, p. 168.
12. Shleifer, A.A., Vishny, R. 1997. Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, American Finance Association. 52, pp. 737-783.

## References

1. Baranovsky, O. (2017). Rynok tsinnykh paperiv v Ukraini: stan, problemy, perspektyvy [Securities market in Ukraine: state, problems, prospects]. *Bankivska sprava – Banking, Vol. 6*, 42-45 [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu.A., & Lehinkova, N.I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnya pidpriemstvom [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Naukovyi zhurnal «Intelekt KhKhI» - Scientific magazine "Intellect XXI", Vol. 4*, 40-44 [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu.A., Zhovnovach, R.I., Metil, T.K., & Bondarenko, I.V. (2022). Ekonomichne stratehuvannya realizatsiyi stsenariyv korporatyvnoyi intehratsiyi aktsionerlykh tovarystv Ukrainy [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Herald of economic science of Ukraine, Vol. 2 (43)*, 101-107 [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O.M. (2015). Kompleksna otsinka diyal'nosti korporatyvnoho intehratsiyynoho ob'yednannya. Instytutsional'nyy vektor ekonomichnoho rozvytku. [Comprehensive assessment of the activities of the corporate integration association]. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku - Institutional vector of economic development, Vol. 8 (2)*, 344-353. [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O.M. (2016). Intehratsiyini aspekty stratehichnoho planuvannya rozvytku aktsionerlykh tovarystva [Integrative aspects of strategic planning of joint-stock company development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national economic problems, Vol. 11*, 322-327 [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro tsinni papery ta fondovyy rynek» [The Law of Ukraine "On Securities and the Stock Market"]. (February 2006). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> [in Ukrainian].
7. Petlenko, Yu.V., & Reshetova, G.V. (2012). Udoshkonalennya struktury kapitalu kompaniyi yak umova pidvyshchennya yiyi kapitalizatsiyi [Improving the company's capital structure as a condition for increasing its capitalization]. *Finansy Ukrainy - Finances of Ukraine, Vol. 3*, 102-109 [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Pro zatverdzhennya Natsional'noho standartu № 3 "Otsinka tsilisnykh maynovykh kompleksiv" [Resolution of the Cabinet of Ministers on approval of National Standard No. 3 "Evaluation of integrated property complexes"]. (November 29, 2006). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Stetsenko, B. (2016). Aktsionerni tovarystva na rynku kapitaliv Ukrainy: problemni pytannya vzayemodiyi. [Joint-stock companies on the capital market of Ukraine: problematic issues of interaction]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy - Scientific bulletin of the National University of the Ukrainian Academy of Sciences, Vol. 1*, 151-156 [in Ukrainian].
10. Shpakovich, I.R. (2011). Pidpryyemstva "torhovtsi tsinnymy paperamy" ta yikh znachennya v suchasny ekonomitsi [Enterprises "securities traders" and their importance in the modern economy]: *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Modern problems of economics and management"*. (November 10-12, 2011). Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic [in Ukrainian].
11. Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2002). Corporate Governance and Control. NBER Working Papers 9371 [in English].
12. Shleifer, A.A., & Vishny, R. (1997). Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance, American Finance Association. 52*, 737-783 [in English].

**Iuliia Bondar**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)  
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

**Galyna Us**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)  
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine

**Economic Approaches to the Evaluation of Securities and Risks of Corporate Integration Associations and Societies**

The article is devoted to the study of approaches to the assessment of securities and economic risks of corporate integration associations and societies for better use in the formation of prices on the securities market. The main theoretical and legal approaches to the assessment of the market value of shares of domestic enterprises are considered.

The price of shares and other securities is formed by the method of counter-factual analysis, in addition to taking into account the dominant characteristics of shares, it is suggested that, in the absence of a stock exchange quotation, the following information about the issuer of securities is considered key for determining the price. The essence of the algorithm for the transition from the assessment of the entire enterprise to the assessment of previously received equity shares has been clarified; the principles of enterprise rights assessment are analyzed and the approach that best meets the task of determining the object's value within the framework of enterprise rights assessment is established. The process of forming the market value of corporate consolidated partnership shares was analyzed and it was determined that capital can increase or decrease under the influence of macro- and microeconomic factors. Approaches to the evaluation of the securities market, which refers to the developing market, are taken into account, because such markets have proven to be the most vulnerable to the modern process of integration of financial markets and can take the brunt of current and future financial crises and economic risks. Common valuation methods were found to include scenario analysis, sensitivity analysis, discounted flow models, risk analysis, and other financial models.

Considering these risks and evaluating securities helps investors and market participants make investment and asset management rationales. For example, given the risks of corporate integrations, investors may decide to reduce exposure to the shares of a particular company or sector undergoing integration and increase portfolio diversification.

**corporate integration, joint stock companies, economic risks, integration associations, corporate management, securities**

*Одержано (Received) 27.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 07.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

UDC 311.3

**JEL Classification: C49**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).44-51](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).44-51)

**Oleksandr Gai**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olena Magopets**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine*

## **Statistical Problems and Imperatives in Wartime: a Critical Analysis**

The article highlights the modern perspectives of statistics as a science and its role in various fields of human activity. The article is based on the analysis of current trends in the development of statistics, as well as its significance in the era of the digital revolution and the information age. The prospects of statistics as a science are incredibly promising and diverse, covering different fields and industries. Through a broad analysis of current trends and achievements, this article sheds light on the development of statistics and its potential impact on shaping the future.

As a result of the study, the main prospects for the development of statistics as a science and a field of practical activity were determined, and the key aspects emphasizing its importance were formulated. It has been proven that statistics is a dynamic, evolving discipline with enormous potential for innovation, discovery, and impact on society. The critical analysis of statistical problems and urgent tasks that arise in wartime has been provided. The role of statistics in those military actions is considered, and the application of statistical methods to strategic and tactical decision-making is analyzed. In times of war, statistics face numerous challenges that can complicate the collection, analysis, and interpretation of data.

© O.Gai, O.Magopets, 2023

During conflict, the role of statistics becomes paramount in informing decision-making, resource allocation, and assessing the impact of military action. However, applying statistical methods in wartime poses unique challenges, from collecting data in a hostile environment to ensuring the accuracy and reliability of analysis in the face of uncertainty and misinformation. This article examines the multifaceted challenges that arise when using statistics in wartime scenarios, highlighting the implications for military strategy, humanitarian efforts, and postwar reconstruction. By addressing these challenges, statisticians can make a significant contribution to improving the effectiveness and ethical conduct of operations in conflict zones. The prospects for further research in the study of indirect methods and the use of alternative sources of data collection, for the full realization of the functions of statistics in wartime conditions is substantiated.

**statistics, war, data collection, decision-making, uncertainty, disinformation**

**Statement of the problem.** Statistics is one of the oldest scientific disciplines, having started its journey as a means of collecting and analyzing data in ancient times to a modern science that is actively used in various spheres of life. In recent decades, statistics has undergone significant changes, becoming a scientific discipline capable of predicting, analyzing, and extracting valuable knowledge from huge amounts of data.

Often referred to as the science of uncertainty, statistics has moved beyond its traditional role as a simple tool for data analysis and has become a cornerstone of scientific research and practical decision-making in modern society. In the modern era, characterized by an unprecedented flow of data and technological advances, statistics promises to reveal valuable insights, guide policy formulation, and spur innovation across sectors.

Statistics operates in both peacetime and wartime, but wartime significantly affects the conditions for realizing its objectives. Statistics plays a crucial role in virtually every aspect of modern warfare, from assessing enemy capabilities to evaluating the effectiveness of military strategies. However, the application of statistical methods in a military environment presents a unique set of challenges that must be carefully navigated to ensure the validity and reliability of analyses. In this article, we explore the challenges that arise when using statistics in times of conflict, ranging from difficulties in data collection to the pervasive presence of uncertainty and misinformation.

**Analysis of recent researches and publications.** Statistics continues to evolve as a science and remains an enduring tool for analyzing and understanding the world. Its prospects in various fields are enormous, and with the development of technologies and methods of data analysis, its importance will only increase. The prospects for statistics as a science are bright and multifaceted, with opportunities for innovation and impact in a wide range of areas.

Foreign scientists are actively studying all these prospects, challenges and opportunities for statistics. American scientists Bruce G. Lindsay, Jon Kettenring & David O. Siegmund [7] analyze the future of statistics based on research results of the National Science Foundation (USA). Xuming He and Xihong Lin [12] explore challenges and opportunities in statistics and data science in the digital age, William S. Cleveland [10] studies the expansion of technical areas in the field of statistics. Xuming He, David Madigan, Bin Yu, Jon Wellner [11] highlighted the results of research by about 50 scientists on the role of statistics and changes in its scientific and social application. Hossein Hassani, Christina Beneki, Emmanuel Sirimal Silva, Nicolas Vandeput, Dag Oivind Madsen study the prospects for the development of statistics in parallel with the development of data science [8].

These studies highlight the prospects for the development of statistics that apply to any country, including Ukraine, where military operations are taking place. Among the domestic scientists who have studied the problems and prospects of implementing big data in the official statistics of Ukraine under martial law are O. Osaulenko and O. Horobets [4]. O. Parashchiiy believes that Ukraine's economic statistics in wartime slipped into the pre-computer era [5]. It should be noted that at present there are almost no publications on the impact of martial law in Ukraine on statistical research.

**Statement of the objective.** The purpose of this article is to study the prospects for the development of statistics as a science and the peculiarities of realization of the functions of statistics under martial law.

**The main material.** Our world increasingly relies on data and computing to create knowledge, make important decisions, and better predict the future. Statistics can be defined as the science of collecting and analyzing data [6]. Global trends in the development of statistics are as follows.

First, it is the development of data analysis methods. With the development of computing technologies and machine learning methods, statistics is finding new tools for analyzing complex data, such as Big Data and multivariate statistical models. The combination of statistics with machine learning and artificial intelligence has revolutionized data analysis, enabling the development of complex predictive models, anomaly detection algorithms, and autonomous decision-making systems. Bayesian statistics has gained popularity in recent years due to its robustness in handling complex data structures, its ability to take into account prior knowledge, and its ability to quantify uncertainty, thus offering a powerful basis for inference and forecasting.

Another important trend in the development of statistics is the expansion of interdisciplinary research. Statistics is becoming more and more in demand in various fields such as biology, medicine, economics, sociology, and even artificial intelligence. Its ability to be adapted and applied in different contexts makes statistics a key tool for modern research.

Another modern challenge in data collection and processing is ethical issues and data transparency. As the amount of data increases, so does the importance of ethical issues related to its collection, storage, and use. Statistics can be used to manipulate data to support certain arguments or interests, which creates ethical issues. Statistics plays a role in ensuring data transparency and protecting personal information, which is becoming increasingly important in the age of digital privacy.

As we navigate a complex era of data, statistics provide a measure of empirical precision, guiding us toward informed decisions, evidence-based policy, and a deeper understanding of the world around us. Through new technologies, interdisciplinary collaboration, and ethical principles, the rise of statistics to the future light continues to unfold, offering endless possibilities for research and improvement. Table 1 indicates the field of activity in which the statistics of others play a significant role.

According to a famous British politician William Harry Ponsonby [9], «The first casualty when war comes is truth». This is manifested, in particular, in the following. Implementation of statistical functions related to data collection and processing during the wartime period has a significant negative external impact, which is manifested in the following:

– *Data collection issues.* One of the main obstacles to conducting statistical analysis during wartime is the collection of accurate and reliable data. In a wartime environment, limited access to areas, the number of people who may be unreachable or require evacuation, and general chaos can complicate data collection. This can lead to incomplete collection and inaccuracy of data, which complicates analysis and decision-making. In conflict zones, access to information is often limited due to security concerns, making it difficult to collect complete data sets. In addition, the reliability of data sources can be compromised by censorship, propaganda, or deliberate disinformation campaigns. The conditions of military conflict can lead to difficulties in data collection, such as the lack of electronic means of communication or data processing, danger to data collectors, and unstable conditions in combat areas. As a result, statisticians must exercise caution when interpreting the available data, given potential biases and inaccuracies.

Table 1 - Perspectives of statistics in various fields

Branch	The role and prospects of statistics
Medicine and health care	Statistics play a key role in the analysis of clinical data, prediction of morbidity, and development of individualized treatment methods. In medical research, statistics are used to analyze the effectiveness of drugs, identify disease patterns, predict the spread of epidemics, and much more. With the advent of personalized medicine and the use of big data in healthcare, statistics are becoming an integral part of medical practice. Statistics will be crucial in analyzing genomic data, identifying biomarkers, and optimizing treatment strategies tailored to individual patients.
Business and economy	In business, statistics are used to analyze markets, forecast demand, optimize production processes, and make strategic decisions. With the development of e-commerce and Big Data, the role of statistics in making strategic decisions in business is becoming more and more important. As businesses increasingly rely on data-driven decision-making, statisticians will have more opportunities to help organizations gain a competitive advantage through data analysis and predictive modeling.
Science and research	Statistics are an integral part of scientific research, helping to identify patterns, test hypotheses, and draw conclusions based on data. With the development of new methods of data analysis, the creation of machine learning algorithms, and artificial intelligence, statistics continues to develop and make a significant contribution to scientific knowledge. As artificial intelligence technologies become more common across industries, statisticians will continue to be in high demand to ensure the reliability and accuracy of these algorithms, as well as to address ethical considerations related to bias and fairness. As interdisciplinary research continues to evolve, statisticians will collaborate with experts in the field to design experiments, analyze data, and draw valid conclusions from complex data sets.
Environmental science	In environmental science, statistics are used to analyze climate data, assess environmental risks, and inform policy decisions. As concerns about climate change and sustainable development increase, statisticians will play an important role in developing models to understand complex ecological systems and evaluate the effectiveness of mitigation strategies.
Education and social sciences	In education, statistics help analyze learning outcomes, evaluate the effectiveness of educational programs, and identify potential problems in learning. In sociology, psychology, and other social sciences, statistics are used to study social phenomena, conduct surveys, analyze public opinion, etc. Statistical methods are used for data analysis in social networks, image processing, and much more. Statistics play a crucial role in the social sciences and public policy for conducting surveys, analyzing social trends, and evaluating the impact of government interventions. Statisticians contribute to evidence-based policy-making by providing rigorous analysis and statistical expertise to address societal issues such as poverty, inequality, and education.

Source: compiled by the authors

– *Uncertainty and variability.* The unpredictable nature of war introduces considerable uncertainty into statistical analysis. Military conflicts are characterized by rapidly changing circumstances, which makes it difficult to predict outcomes or assess the effectiveness of interventions. In military conflicts, difficulties may arise with the identification and classification of people who have become victims. For example, a large number of displaced, wounded or dead can make it difficult to accurately determine the status of each person. Additionally, the variability inherent in human behavior and decision-making adds another layer of complexity to statistical modeling efforts. Therefore, statisticians must use robust methods to quantify and manage uncertainty in their analyses, ensuring that decision makers are provided with accurate and actionable information.

– *Disinformation and propaganda.* In times of war, disinformation and propaganda are common, influencing public opinion and shaping perceptions of the conflict. Statistical

analysis can be distorted or manipulated to support certain narratives or agendas, undermining the integrity of the data and compromising the validity of the conclusions drawn from it. This may include understating or overstating the number of victims, changing statistics on strategic achievements, or cases of violations of international law. Statisticians must remain vigilant against attempts to manipulate or distort statistical data, using rigorous data validation and fraud detection methods.

– *Ethical considerations.* During the war, ethical dilemmas arise regarding the collection, use, and publication of data on victims, wounded, human rights violations, etc. The use of statistics in wartime raises important ethical considerations, particularly regarding the potential consequences of statistical analysis for the civilian population. Decision makers must weigh the potential benefit of using statistical information for military purposes against the risk of harm to non-combatants. In addition, statisticians have a responsibility to ensure that their analysis is conducted ethically and with due regard to the principles of fairness, transparency, and accountability. Scientists and statisticians have to balance the need for information with the protection of privacy and human dignity.

Let us consider the statistical issues that are specific and closed to the public during wartime.

Wartime presents a number of unique statistical challenges, including loss estimation, forecasting the outcome of combat operations, analysis of military intelligence, and optimization of resource use. Estimation of losses is an important task of military statistics since the correct determination of the number of troops, losses of weapons, and other resources is important for making tactical and strategic decisions. Forecasting the results of military operations requires the use of statistical methods to analyze historical data, model various scenarios, and determine the probabilities of outcomes.

An important factor is the analysis of military intelligence involves the application of statistical methods to interpret a variety of data, including images, signals, reports, and other sources of information about the enemy.

In addition, the use of statistics to optimize the use of resources includes the task of planning the distribution of military equipment, material resources, and human resources, taking into account various factors such as geography, climate, battlefields, and others.

Statistical imperatives in wartime may include the following aspects: assessing the effectiveness of tactical processes based on statistical indicators; forecasting changes in the military situation based on the analysis of statistical data; using statistical models to optimize resource allocation and plan military operations.

Thus, statistical problems and tasks arising during military operations require a special approach and adaptation of statistical methods for specific military situations.

As for our country, the following changes took place in statistics during the two years of the full-scale war. In connection with the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of sovereign Ukraine, the President signed the Decree «On the introduction of martial law in Ukraine» and a number of other legislative acts. One of them the Law of Ukraine «On the Protection of the Interests of the Subjects of Reporting and Other Documents in the Period of martial law or a state of war». This law establishes that for the period of martial law and three months after its cancellation, the submission of any reporting in documentary and electronic forms, including statistical and financial reporting [1].

Therefore, in addition to irreparable losses for Ukraine and each of its residents, the war also caused significant damage to the country's public administration system, including the official statistics bodies, which suspended the collection of most of the primary statistical data and the publication of the corresponding consolidated statistical information.

Today, the official statistics of Ukraine are practically devoid of all the main sources of statistical data, namely: primary data obtained with the help of statistical observations and surveys (from subjects of commercial activity, individuals, households, as well as state structures, public objects facilities, etc.), secondary data from administrative sources, as well as information collected by specialized government agencies.

However, the development of national statistics continues and has clearly defined directions. From January 1, 2023, the Law of Ukraine «On Official Statistics» dated August 16, 2022 No. 2524-IX [2], which was developed on the basis of the European Union framework regulation, came into force, which made it possible to get as close as possible to EU legislation in the field of statistics. The new Law envisages the possibility of creating an IT platform where all processes – from data upload to distribution – are automated, unified, and independent of humans. The use of available data from various state registers is also prioritized to reduce the reporting burden on respondents.

Since June 5, 2023, the website of the State Statistics Service of Ukraine has published a Notice on conducting electronic consultations with the public regarding the draft resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Program for the Development of Official Statistics until 2028» [3]. The specified Program for the Development of Official Statistics aims, in particular, to ensure the stability of the functioning of the national economy in the conditions of martial law and its further growth and post-war recovery on the latest organizational and technological basis and in cooperation with international partners. As stated in the document, the tasks of the development of state statistics consist of the harmonization of the national statistical system with international and European norms and standards, as well as digital transformation.

**Conclusions and prospects for further researches.** In general, statistics play an important role in military conflicts, but they also face numerous challenges that require attention and solutions to ensure the objectivity and reliability of data in the most complex environments. The application of statistics in a war setting presents many challenges, from difficulties in data collection to the pervasive presence of uncertainty and misinformation. Addressing these challenges requires a concerted effort by statisticians, military leaders, and policymakers to develop robust methodologies, protect data integrity, and uphold ethical standards. By overcoming these obstacles, statisticians can play a critical role in decision-making, improving the effectiveness of military operations, and mitigating the impact of conflict on civilians.

The prospects for further research are the study of indirect methods and the use of alternative sources of data collection, for the full realization of the functions of statistics in wartime conditions.

## Список літератури

1. «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період воєнного стану або стану війни». Закон України № 2115-IX від 3 березня 2022 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
2. «Про офіційну статистику» Закон України від 16.08.2022 р. № 2524-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>
3. Програма розвитку офіційної статистики до 2028 року. Проект. Кабінет Міністрів України. Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/proekt/proekt\\_05.06.23/proekt.pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/proekt/proekt_05.06.23/proekt.pdf)
4. Осауленко О.Г., Горобець О.О. Проблеми та перспективи імплементації великих даних в офіційну статистику України в умовах воєнного стану. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку. 2022, грудень. С. 26-31.
5. Паращій О. Економічна статистика в умовах війни скотилася у докомп'ютерну еру. Forbes Ukraine, 10.04.2023. Retrieved from <https://forbes.ua/money/dokompyuterna-era-danikh-yak-pratsyuje-ekonomichna-statistika-pid-chas-viyni-poyasnyue-ekonomist-oleksandr-parashchiy-10042023-12941>

6. Andrew P. King, & Robert J. Eckersley (2019). *Statistics for Biomedical Engineers and Scientists. How to Visualize and Analyze Data*. Elsevier Ltd. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/book/9780081029398/statistics-for-biomedical-engineers-and-scientists>
7. Bruce G. Lindsay, Jon Kettenring & David O. Siegmund (2004). A Report on the Future of Statistics. *Statistical Science*, Vol. 19, No. 3, 387–413. Retrieved from <https://projecteuclid.org/journals/statistical-science/volume-19/issue-3/A-Report-on-the-Future-of-Statistics/10.1214/088342304000000404.full>
8. Hassani, H., Beneki, C., Sirimal Silva, E. Vandeput, N. & Dag Oivind Madsen (2021). The science of statistics versus data science: What is the future? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 173. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521005448>
9. Hiram Johnson in U. S. Senate, 1918, quoted in The Quote Verifier: Who Said What, Where, and When, by Ralph Keyes, Macmillan, p. 228, 2006, ISBN 0-312-34004-4
10. William S. Cleveland (2007). Data Science: an Action Plan for Expanding the Technical Areas of the Field of Statistics. *International Statistical Review*, Volume 69, Issue1, 21-26 Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1751-5823.2001.tb00477.x>
11. Xuming He, David Madigan, Bin Yu, & Jon Wellner (2019). Statistics at a Crossroads: Who is for the Challenge? NSF Workshop report. National Science Foundation. Retrieved from [https://www.nsf.gov/mps/dms/documents/Statistics\\_at\\_a\\_Crossroads\\_Workshop\\_Report\\_2019.pdf](https://www.nsf.gov/mps/dms/documents/Statistics_at_a_Crossroads_Workshop_Report_2019.pdf)
12. Xuming, He, & Xihong, Lin (2020). Challenges and Opportunities in Statistics and Data Science: Ten Research Areas. *Harvard Data Science Review*, issue 2.3. Retrieved from <https://hdsr.mitpress.mit.edu/pub/da99k12q/release/3>

## References

1. «On the protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during martial law or a state of war». Law of Ukraine № 2115-IX 03.03.2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
2. «About Official Statistics» Law of Ukraine № 2524-IX 16.08.2022. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>
3. Program for the development of official statistics until 2028. Project. Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/proekt/proekt\\_05.06.23/proekt.pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/proekt/proekt_05.06.23/proekt.pdf)
4. Osaulenko, O.H., & Horobets, O.O. (2022, December). Problemy ta perspektyvy implementatsii velykykh danykh v ofitsiinu statystyky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Problems and prospects of implementation of big data in the official statistics of Ukraine in the conditions of martial law]. *Suchasna statystyka: problemy ta perspektyvy rozvytku* - Modern statistics: problems and prospects for development. pp. 26-31.
5. Parashchii, O. (2023, April, 10) Ekonomichna statystyka v umovakh viiny skotylasia u dokompiuternu eru [Ekonomichna statystyka v umovakh viiny skotylasia u dokompiuternu eru]. *Forbes Ukraine*, Retrieved from <https://forbes.ua/money/dokompyuterna-era-danikh-yak-pratsyue-ekonomichna-statistika-pid-chas-viyni-poyasnyue-ekonomist-oleksandr-parashchiiy-10042023-12941>
6. Andrew P. King, & Robert J. Eckersley (2019). *Statistics for Biomedical Engineers and Scientists. How to Visualize and Analyze Data*. Elsevier Ltd. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/book/9780081029398/statistics-for-biomedical-engineers-and-scientists>
7. Bruce G. Lindsay, Jon Kettenring & David O. Siegmund (2004). A Report on the Future of Statistics. *Statistical Science*, Vol. 19, No. 3, 387–413. Retrieved from <https://projecteuclid.org/journals/statistical-science/volume-19/issue-3/A-Report-on-the-Future-of-Statistics/10.1214/088342304000000404.full>
8. Hassani, H., Beneki, C., Sirimal Silva, E. Vandeput, N. & Dag Oivind Madsen (2021). The science of statistics versus data science: What is the future? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 173. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521005448>
9. Hiram Johnson in U. S. Senate, 1918, quoted in The Quote Verifier: Who Said What, Where, and When, by Ralph Keyes, Macmillan, p. 228, 2006, ISBN 0-312-34004-4
10. William S. Cleveland (2007). Data Science: an Action Plan for Expanding the Technical Areas of the Field of Statistics. *International Statistical Review*, Volume 69, Issue1, 21-26 Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1751-5823.2001.tb00477.x>
11. Xuming He, David Madigan, Bin Yu, & Jon Wellner (2019). Statistics at a Crossroads: Who is for the Challenge? NSF Workshop report. National Science Foundation. Retrieved from [https://www.nsf.gov/mps/dms/documents/Statistics\\_at\\_a\\_Crossroads\\_Workshop\\_Report\\_2019.pdf](https://www.nsf.gov/mps/dms/documents/Statistics_at_a_Crossroads_Workshop_Report_2019.pdf)
12. Xuming, He, & Xihong, Lin (2020). Challenges and Opportunities in Statistics and Data Science: Ten Research Areas. *Harvard Data Science Review*, issue 2.3. Retrieved from <https://hdsr.mitpress.mit.edu/pub/da99k12q/release/3>

**О.М. Гай**, доц., канд. екон. наук, **О.А. Магопець**, проф., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Статистичні проблеми та імперативи у воєнний час: критичний аналіз**

Стаття висвітлює сучасні перспективи статистики як науки та її роль різних галузях людської діяльності. В основі статті лежить аналіз поточних тенденцій у розвитку статистики, а також її значущість в епоху цифрової революції та інформаційного віку. Перспективи статистики як науки неймовірно багатообіцяючі та різноманітні, охоплюючи різні сфери та галузі. Завдяки широкому аналізу поточних тенденцій і досягнень ця стаття проливає світло на розвиток статистики та її потенційний вплив на формування майбутнього.

В результаті дослідження визначено основні перспективи розвитку статистики як науки та сфери практичної діяльності, сформульовано ключові аспекти, що підкреслюють її значення. Доведено, що статистика - динамічна дисципліна, що розвивається, та має величезний потенціал для інновацій, відкриттів і впливу на суспільство. Проведено критичний аналіз статистичних проблем та невідкладних завдань, що виникають у воєнний час. Розглядається роль статистики у тих військових діях, і навіть застосування статистичних методів до ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Обґрунтовано, що під час війни статистика зіштовхується з численними проблемами, які можуть ускладнити збір, аналіз і інтерпретацію даних.

Під час конфлікту роль статистики стає першорядною в інформуванні про прийняття рішень, розподіл ресурсів та оцінку впливу військових дій. Однак застосування статистичних методів під час війни створює унікальні виклики, починаючи від збору даних у ворожому середовищі й закінчуючи забезпеченням точності та надійності аналізу в умовах невизначеності та дезінформації. У цій статті розглядаються багатогранні проблеми, які виникають під час використання статистики під час воєнних сценаріїв, підкреслюючи наслідки для військової стратегії, гуманітарних зусиль і післявоєнної реконструкції. Вирішуючи ці виклики, статистики можуть внести значний внесок у підвищення ефективності та етичного проведення операцій у зонах конфлікту. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в дослідженні непрямих методів та застосування альтернативних джерел збору даних, для повноцінної реалізації функцій статистики в умовах воєнного часу.

**статистика, війна, збір даних, прийняття рішень, невизначеність, дезінформація**

*Одержано (Received) 14.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.11.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

**UDC 330.5:338.22:339.9**

**JEL Classification: E23, E26, F52, H56**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).51-61](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).51-61)

**Inga Miroshnychenko**, Assistant Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Dmytro Vasylenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Private Enterprise "NVTs", Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Ihor Nikolaiev**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Influence of the Shadow Economy of Ukraine on Macroeconomic Indicators and Economic Security of the State**

The article examines the influence of the domestic shadow economy on the main macroeconomic indicators of the state's development, and offers proposals for reducing the volume and level of the shadow economy of Ukraine. It systematizes scientific approaches to the essence and factors of economic shadowing and economic security. The study examines the experience of international organizations aimed at combating money laundering. It is revealed that the shadow economy of the country, in the conditions of globalization, is one of the significant exogenous factors influencing the economic security of the state. Most European countries, including Ukraine, use Gross Domestic Product (GDP) as an indicator of the volume of national production and the economic well-being of society. The article highlights the dynamics of GDP and the level of the shadow sector of the economy as a percentage of Ukraine's GDP over the entire period of the country's independence.

© І.С. Мірошніченко, Д.В. Василенко, І.В. Ніколаєв, 2023

Obtaining clear, reliable, and well-founded data on the volumes of the shadow economy allows developing well-reasoned measures to strengthen the economic security of the state. The implementation of measures aimed at strengthening the economic security of the state is primarily based on the development and implementation of effective legislative acts to counteract the shadowing of the economy. These measures should provide a reduction in the tax burden, the creation of more favorable conditions for legal work, the establishment of a system to counteract the legalization of criminally obtained income, the implementation of effective financial control, and the creation of liberal conditions in the legal economy.

To overcome the negative trends caused by a state of war, there is a need to develop an adequate mechanism to reduce the volumes and level of the domestic shadow economy. This mechanism should not only allow the country to quickly adapt to the modern changing environment but also contribute to the resolution of national security issues. Addressing this task necessitates the development of a set of practical recommendations for reducing absolute and relative levels of economic shadowing and, based on this, strengthening the country's economic security. In this regard, the authors have developed a multi-level model for reducing the volumes and level of the shadow economy by improving methodological approaches to the management of this process at the regional, national (state), intergovernmental, and global levels.

**macroeconomic indicators, GDP, shadow economy, economic shadowing, economic security, multi-level model**

**Statement of the problem.** One of the most urgent problems of the modern world economy is the problem of its shading. The fight against the shadow economy has become an urgent task for all countries of the world. Thus, the spread of the shadow economy was named by the World Economic Forum as a key global risk of the coming decade [14]. The shadow economy undermines the country's economic and social stability, which in turn poses a threat to national security. The fight against the shadow economy and corruption are important tasks for ensuring the stability and economic security of the state. In particular, these questions are an urgent problem of Ukrainian society that require thorough scientific research.

It is well known that the best indicators of the state of the economy of any country are its main macroeconomic numbers. Therefore, the question of the influence of the shadow economy on the main macroeconomic indicators of the state, in particular GDP, as well as the development of a multi-level model of reducing the volume and level of the shadow economy in the modern conditions of martial law, seems to be an important and urgent task.

**Analysis of recent researches and publications.** Researchers such as O.Z. Uholkova and M.M. Udymovych have assessed the state and features of the shadow economy in Ukraine, proposing strategic priorities in combating it [10]. Y.G. Vlasenko and T.O. Vlasenko considered types of shadow economy, characterized the current state of the shadow economy in Ukraine, and analyzed trends in the development of the shadow sector [4]. The state of economic security at the macroeconomic level was investigated by L.V. Levkovska and O.I. Dobryansky [7], who demonstrated that multiplicative methodologies are the most effective for practical application.

However, despite the presence of a significant number of constructive thoughts, proposals, conclusions, and generalizations, the identified problems do not yet have a definitive solution. Therefore, questions regarding the impact of the shadow economy on macroeconomic indicators and the economic security of the state in conditions of martial law require more detailed research.

**Statement of the objective.** In this regard, the aim of the article is to study the peculiarities of the impact of shadowing the economy of Ukraine on its key macroeconomic indicators and the economic security of the state in the current conditions of martial law. To achieve the set goal, the following tasks were identified and addressed:

- Analyzed domestic and international experience regarding the essence and factors of economic shadowing.
- Studied the experience of international organizations aimed at combating money laundering.
- Conducted an analysis of methodologies used in determining the volumes of the

shadow economy.

- Conducted an analysis of methodologies used in determining GDP volumes.
- Differentiated measures for de-shadowing the economy.
- Proposed a multi-level model for reducing the volumes and level of the shadow economy in the conditions of martial law.

**The main material.** The shadow economy encompasses illicit activities in the economic sphere classified into three types:

- Criminalized activities, subject to criminal responsibility according to current legislation.
- Non-criminalized activities but subject to legal responsibility under the norms of other branches of law.
- Non-criminalized activities that do not incur legal responsibility due to gaps in legislation [1, 12].

According to calculations by the Ministry of Economy of Ukraine, the volume of the domestic shadow economy from 2010 to 2021 fluctuated between 28% and 36% of the official GDP. This information is also reflected in the analytical note of the Department of Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting, "General Trends of the Shadow Economy in 2021" [6, p. 2]. During this period, the lowest level of shadowing in the Ukrainian economy was observed in 2019 at 28% of GDP, while the highest level at 36% occurred in 2010 and 2014. However, these results may not fully reflect the situation in Ukrainian society. The actual level of the shadow sector of the economy in any country is always challenging to calculate for objective reasons. Thus, experts Leandro Medina and Friedrich Schneider believe that the shadow economy in Ukraine has a higher indicator than the one officially calculated by the government. In addition, they emphasize the territorial aspect of the location of the country under study. So, according to L. Medina and F. Schneider, the size of the shadow economy depends on the region [9; 15].

The level of the shadow economy of the countries of the world in 2019 is presented in the table 1, from which it can be seen that the United States of America had 4.8% and the Swiss Confederation had 5.5%, the lowest rates of shadowing of the economy to GDP. The highest level of the shadow economy in Bulgaria and Romania is 30.1% and 26.9%, respectively.

Therefore, the actual level of the shadow economy in Ukraine is approaching maximum permissible values, posing a threat to the economic and national security of the state. That is why, one of the priority directions of modern scientific research is to develop a well-founded long-term program for de-shadowing the Ukrainian economy. One of the means of solving this problem is a conceptual theoretical-methodological approach to determining the impact of the shadowing of the economy on the state, level and dynamics of macroeconomic indicators of the state and its economic security.

Most European countries, including Ukraine, use gross domestic product (GDP) as an indicator of the volume of national production and the economic well-being of society. So, given the scope of this article, let's focus on the researched effects of the shadow economy on GDP. Moreover, a number of other macroeconomic indicators are calculated on the basis of the GDP indicator.

The volume of GDP and the level of the shadow economy of Ukraine for 2010-2022 are given in the table 2, which also presents the amount of GDP per person.

Table 1 – The level of the shadow economy of the countries of the world in 2019

№	Country	% of the country's total GDP, %	№	Country	% of the country's total GDP, %
1	Republic of Austria	6,1	13	Republic of Lithuania	21,9
2	Australian Union	8,9	14	Grand Duchy of Luxembourg	7,4
3	Kingdom of Belgium	15,1	15	Kingdom of the Netherlands	7,0
4	Republic of Bulgaria	30,1	16	Federal Republic of Germany	8,5
5	Great Britain	9,6	17	Republic of Poland	20,7
6	Hellenic Republic	19,2	18	Romania	26,9
7	Kingdom of Denmark	8,9	19	United States of America	4,8
8	Republic of Estonia	22,1	20	Hungary	23,2
9	Italian Republic	18,7	21	Czech Republic	13,1
10	Kingdom of Spain	15,4	22	Swiss Confederation	5,5
11	Canada	9,4	23	Kingdom of Sweden	10,7
12	Republic of Latvia	19,8	24	State of Japan	8,2

Source: Compiled by the authors based on [12]

Table 2 – Gross domestic product and the level of the shadow economy of Ukraine for 2010-2022

№	Period	Gross domestic product		Gross domestic product per person		Level of the shadow economy, % of the country's total GDP, %
		unit of measurement	amount	unit of measurement	amount	
1	2010	trillion UAH	1,079	UAH	24798	36
2	2011	trillion UAH	1,300	UAH	29980	32
3	2012	trillion UAH	1,405	UAH	32480	30
4	2013	trillion UAH	1,465	UAH	33965	30
5	2014	trillion UAH	1,567	UAH	36904	36
6	2015	trillion UAH	1,989	UAH	46413	35
7	2016	trillion UAH	2,385	UAH	55899	33
8	2017	trillion UAH	2,984	UAH	70170	32
9	2018	trillion UAH	3,561	UAH	84228	29
10	2019	trillion UAH	3,978	UAH	94633	28
11	2020	trillion UAH	4,222	UAH	101138	30
12	2021	trillion UAH	5,451	UAH	131734	32
13	2022	trillion UAH	5,191	UAH	126152	-

Source: Compiled by the authors based on [6], [2], [3]

Table 2 shows that the GDP per person increases every year, but the lion's share of these revenues was taken out of the country, withdrawn from official circulation or concentrated in the hands of the population. Moreover, it is difficult not only to clearly

measure the volume of the shadow sector, but also the process of determining the mechanisms of concealment and laundering of the largest volumes of "dirty" funds is quite complex. This situation is due to the lack of direct methods for assessing the volume of the shadow economy, it is also due to the fact that the measurement of the shadow sector is a rather complex matter that covers a wide range of economic activities and which, at the same time, is constantly hidden by the participants.

The above mentioned shows that the problem of direct assessment of the level of shadowing of the economy is quite complex. In this regard, an adequate assessment of the volume of the shadow economy is carried out using the following indirect methods, which are the most acceptable for use in the conditions of the current national statistical base [8], namely:

- 1) financial:
  - a) calculation of the ratio of input-output prices in the relevant type of economic activity;
  - b) calculation of the impact of changes in the scale of production;
  - c) calculation of the impact of the technological factor;
  - d) calculation of the share of shadow economic activity;
- 2) monetary;
- 3) electric;
- 4) "expenditure of the population - retail trade".

However, it should be noted that the proposed methods give only an approximate estimate of the level of shadowing of the economy, therefore the integral coefficient acquires considerable importance, which significantly increases the reliability of the results and is calculated as the sum of the weighted relevant coefficients according to the above methods.

It should be noted that various methods of determining the volume of the shadow economy should be divided into two large blocks:

- the first includes the so-called direct assessment methods, which are also called micromethods, they include: analysis of records in tax books; the method of commodity flows and the method based on a survey (of experts or the public) regarding participation in shadow economic activity;

- the second block includes indirect or macro methods, among them: identifying discrepancies through comparison of registered income and expenses; various monetary methods; structural method; soft modeling method; method of balances; employment analysis method; method of technological coefficients; the method of analogies and the sociological method, etc.

Therefore, the calculations of the volume of the shadow economy are so diverse that different digital values of this economic phenomenon can be constantly observed in the mass media. Although the data on the shadow sector in the economy of Ukraine vary so much, the existence of even small-scale "shadow problems" is a huge burden for the economy of any country, especially when these volumes are too large for a young state that is developing its economy.

Therefore, obtaining clear, reliable and well-argued data on the volume of the shadow sector of the economy allows for the development of reasonable measures to strengthen the economic security of the state. The implementation of measures aimed at strengthening the economic security of the state is primarily based on the development and implementation of effective legal acts on countering the shadowing of the economy, which should ensure: a reduction in tax pressure; creation of more favorable conditions to work legally; creation of a system of combating the legalization of incomes obtained through criminal means; creation and implementation of effective financial control and creation of liberal conditions in the field

of legal economy.

The world community has always carried out large-scale measures aimed at countering the laundering of "dirty" money, since international shadow economic activity is a worldwide problem in the conditions of globalization, which has a negative impact not only on the world economy, but also on non-economic spheres of society (politics, morality, public consciousness, etc.).

In this regard, the most famous intergovernmental organization aimed at combating the laundering of illegal income, FATF - Financial Action Task Force - FATF, is of undoubted interest. We will remind that the FATF divides all national systems of combating money laundering into 4 conditional groups. In particular, Group I - countries whose national systems fully meet FATF requirements. The II group includes countries in which there are shortcomings in the legislative field. The III group includes countries that have strategic deficiencies in the national anti-money laundering system, and the IV group includes countries that are under a special regime of sanctions. Ukraine was on the "black list" of the FATF from 2002 to 2004 as a country that does not sufficiently fight money laundering. Ukraine was part of the first group until 2007. Then FATF transferred Ukraine to the second group (the so-called "grey list"), and in October 2011, Ukraine was excluded from the control list of this organization [11].

Another clear example of such a concentration of efforts in the field of combating the shadow economy is MONEYVAL - the Special Committee of Experts of the Council of Europe on the Mutual Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism - MONEYVAL), which became an independent monitoring mechanism within the Council of Europe. MONEYVAL assesses the compliance of its member countries with all international standards in the legal, financial and law enforcement sectors by ensuring that its member countries have effective systems against money laundering and financing terrorists [13].

As another example of an international organization to combat shadow economic activity, the Egmont Group (an official international organization with 127 members connected to a single secure information exchange network) can be cited. The purpose of its activities is to hold meetings for Financial Intelligence Units (FIUs) from around the world, with the aim of improving cooperation in the field of combating money laundering and terrorist financing, as well as promoting the implementation of national programs in this area [5].

In addition, the government of Ukraine, in particular the State Financial Monitoring Service of Ukraine (State Financial Monitoring of Ukraine), actively cooperates with other competent bodies of foreign countries and international organizations that coordinate work to combat money laundering: UN; the IMF; World Bank Group; Interpol; The Eurasian Group for Combating the Legalization of Criminal Proceeds and the Financing of Terrorism (EAG); the Basel Committee; the Wolfsberg group; North Atlantic Treaty Organization, etc.

Based on the above, it becomes obvious that globalization simultaneously has both a positive and a negative impact on the process of de-shadowing of the economy. It is positive that in the conditions of globalization, the openness of national economies is significantly increasing, cooperation with international money transfer systems is strengthening, and cooperation between financial intelligence agencies of all countries is deepening. In view of this, the mechanism of money laundering cannot work effectively, and the laundering of illegal income becomes more and more difficult. However, on the other hand, this situation gives rise to the improvement of methods and ways of removing "dirty" money from the shadow sector of the economy by international criminal groups, in particular, the

heterogeneity of the socio-economic development of the countries of the world leads to the dominance of more powerful states or TNCs. This shows that globalization also strengthens the negative manifestations of the process of de-shadowing of both national economies and the world economy as a whole.

So, on the basis of a retrospective analysis of foreign and domestic experience and conducted own research, the following conclusions can be drawn:

- the shadow economy is a complex socio-economic phenomenon related to the state, level and dynamics of macroeconomic indicators that characterize the state and development of the country and, accordingly, its economic security;
- the methodology used to determine the volume of GDP and shadow economy needs to be improved;
- one of the priority directions of modern policies for the majority of countries worldwide, including Ukraine, is the de-shadowing of the economy;
- in the conditions of globalization, modern Ukraine is unable to effectively counteract competitive pressure, successfully defend its national interests on the world market;
- it requires a well-founded development of a long-term program for de-shadowing the economy of Ukraine, primarily aimed at creating favorable conditions for legal economic activities.

Based on the above, it is necessary to develop a multi-level model of reducing the shadowing of the economy by improving methodical approaches to the mechanism of managing this process at the regional, national (state), interstate and world (global) levels (Fig. 1).

The technology for forming such a model involves a series of sequential stages that shape four interconnected strategic contours for managing the process of de-shadowing the economy. It begins with the primary economic entities and gradually encompasses higher levels, ultimately reaching the global economy as a whole.

Thus, in the strategic contour for managing the process of de-shadowing the economy at the regional level, measures are envisaged to improve the legal activities of economic entities. These measures include ensuring transparency in the activities of economic entities, creating a competitive environment, preventing manifestations of corruption, eliminating schemes for minimizing tax obligations, enhancing investment attractiveness, legalizing shadow structures, and so on.

The next level provides for interaction in the strategic contour of management at the national (state) level, which is aimed at the existence of a reliable system of economic security of the country, state programs to reduce the shadowing of the country's economy, the country's free access to international markets, solving social problems, eliminating corrupt state structures, forming negative public opinion regarding various manifestations of the shadow economy, reduction in the circulation of cash during settlement transactions, the country's financial stability, the optimal level of inflation, improvement of the regulatory and legal framework, etc.

The strategic contour of managing the process of de-shadowing of the economy at the interstate level takes into account the implementation of Interstate programs to reduce the shadow economy, the use of exclusively cashless payment systems, the fight against the legalization of criminal income, the fight against protectionism and unfair competition, the improvement of methods for overcoming crisis phenomena, the promotion of the legal international transfer of capital and knowledge, support and revitalization of legal international trade, stabilization of inflationary processes, a program of measures to combat international corruption, involvement of non-governmental organizations in financial control, etc.

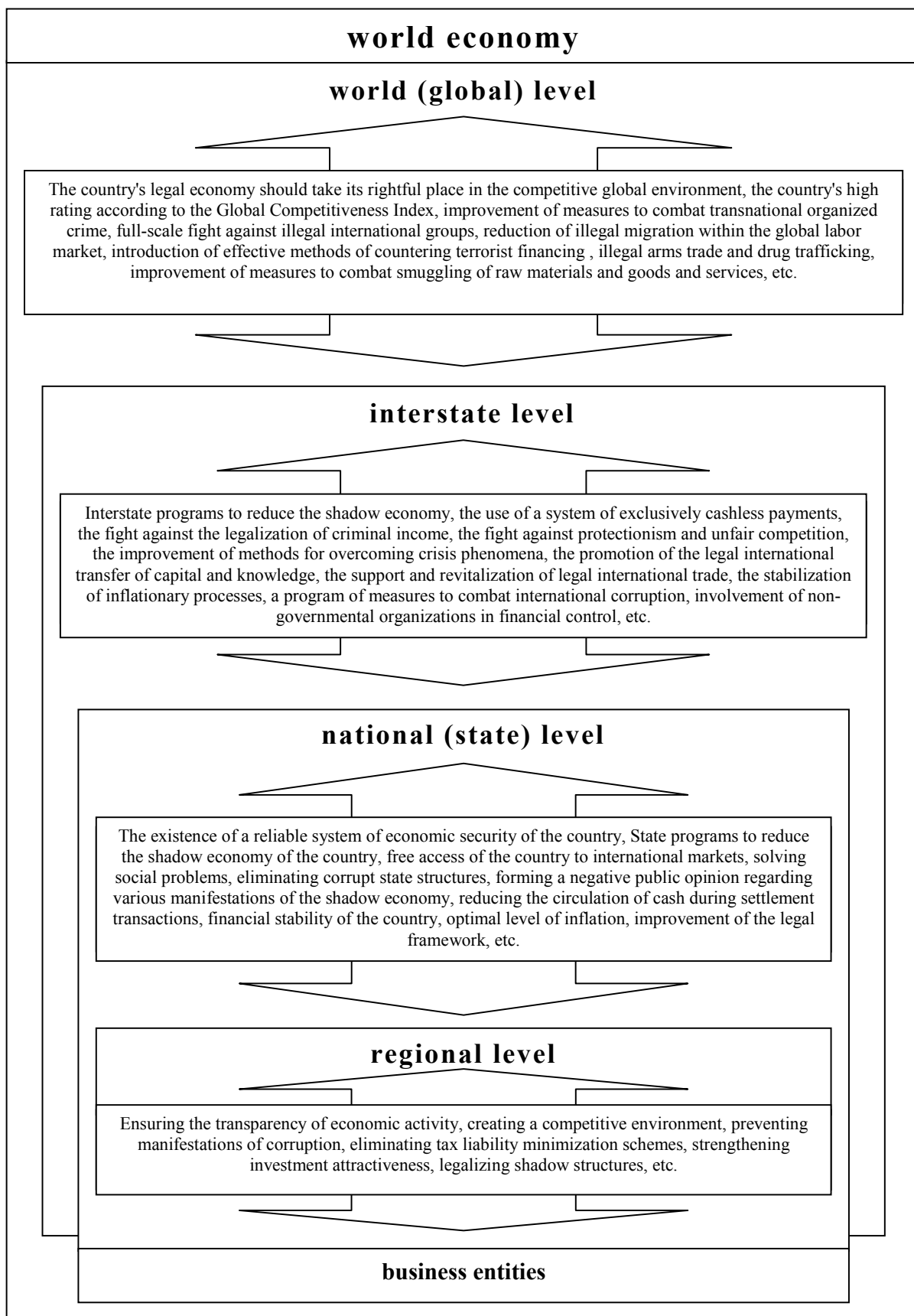


Figure 1 – A multi-level model of reducing the volume and level of the shadow economy

Source: Compiled by the authors

The following main measures are provided for in the strategic outline of managing the process of de-shadowing of the economy at the world (global) level: the legal economy of the country must occupy a worthy place in a competitive global environment, a high ranking of the country according to the Global Competitiveness Index, improvement of measures to overcome transnational organized crime, full-scale fight against illegal international groups, reduction of illegal migration within the global labor market, introduction of effective methods of countering terrorist financing, illegal arms trade and drug trafficking, improvement of measures to combat smuggling of raw materials and goods and services, etc.

**Conclusions and prospects for further researches.** Based on the conducted research, the following conclusions can be drawn:

1. The growth of the volume and level of the shadow economy, in the modern conditions of globalization transformations, in almost all countries of the world, is becoming more acute and relevant every year. This is due to the fact that the shadowing of the country's economy is one of the most important factors influencing the economic security of the state. Modern Ukraine is no exception, because there is an active increase in the volume and level of the domestic shadow economy, and this situation becomes especially dangerous under the conditions of martial law.

2. In the conditions of martial law, the monitoring of the country's shadow economy and the algorithm for reducing the shadow economy may undergo significant changes. There is an urgent need in developing a long-term program for the de-shadowing of Ukraine's economy, which is primarily aimed at creating favorable conditions for legal economic activity in the war and post-war periods.

Therefore, further research in this area should be focused on the development of an effective algorithm for determining the real volumes of the shadow sector of the economy in war and post-war conditions.

## Список літератури

1. Бучко М. Б. Сучасна корислива економічна злочинність та заходи її попередження : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юридич. наук : 12.00.08. Київ, 2002. 21 с.
2. Валовий внутрішній продукт. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp\\_rik/arh\\_vvp\\_rik\\_90-18u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp_rik/arh_vvp_rik_90-18u.htm) (дата звернення: 14.11.2023).
3. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Власенко Ю. Г., Власенко Т. О. Тіньова економіка як негативний фактор на шляху до економічного зростання України. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8676> (дата звернення: 11.11.2023).
5. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mizhnarodni-standarti/inshi-standarti> (дата звернення: 18.11.2023).
6. Загальні тенденції тіньової економіки 2021. Аналітична записка департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства економіки України. Жовтень 2022. 12 с.
7. Левковська Л. В., Добрянський О. І. Узагальнююча оцінка рівня економічної безпеки у макроекономічному вимірі. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10284> (дата звернення: 11.11.2023).
8. Рекомендації щодо інтегральної оцінки обсягів тіньової економіки. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 3 червня 2005 р. № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0156665-05#Text> (дата звернення: 18.11.2023).
9. Тищук Т. Міф та Реальність: Рівень Тіньової Економіки в Україні. *«Вокс Україна»*. 08.12.2015. URL: <https://voxukraine.org/mif-ta-realnist-protriven-tiniovoi-economicy-v-ukraini-ua> (дата звернення: 14.11.2023).
10. Уголькова О. З., Удимович М. М. Аналіз особливостей та сучасного стану тіньової економіки в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки"*

- та управління”. 2020. № 1, Т. 4. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21627/maket200296-121-126\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21627/maket200296-121-126_0.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
11. Україну виключено з “контрольного списку” FATF. *УНІАН*. 31.10.11. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/562107-ukrajinu-viklyucheno-z-kontrolnogo-spisku-fatf.html> (дата звернення: 18.11.2023).
  12. Як змінювався рівень тіньової економіки в Україні за останні 11 років. *Аналітичний портал «Слово і діло»*. 8 липня 2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/08/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-tinovoji-ekonomiky-ukrayini-ostanni-11-rokiv> (дата звернення: 14.11.2023).
  13. Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL). URL: <https://www.coe.int/en/web/moneyval> (дата звернення: 18.11.2023).
  14. Global Risks Report 2011 Sixth Edition. An initiative of the Risk Response Network. January 2011 / World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-2011-sixth-edition> (дата звернення: 11.11.2023).
  15. Leandro Medina, Friedrich Schneider. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? 2018. URL: <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2018/01/25/shadow-economies-around-the-world-what-did-we-learn-over-the-last-20-years-45583> (дата звернення: 14.11.2023).

## References

1. Buchko, M. B. (2002). Suchasna koryslyva ekonomichna zlochynnist ta zakhody yii poperedzhennia [Modern self-interested economic crime and measures to prevent it]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Valovyi vnutrishnii produkt [Gross domestic product]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp\\_rik/arh\\_vvp\\_rik\\_90-18u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp_rik/arh_vvp_rik_90-18u.htm) [in Ukrainian].
3. Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini 2023 [Gross domestic product (GDP) in Ukraine 2023]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy – Ministry of Finance of Ukraine*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> [in Ukrainian].
4. Vlasenko, Yu. H., & Vlasenko, T. O. (2021). Tinova ekonomika yak nehatyvnyi faktor na shliakhu do ekonomichnoho zrostantia Ukrainy [Shadow economy as a negative factor on the way to economic growth of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8676> [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy [State Financial Monitoring Service of Ukraine]. *fiu.gov.ua/pages*. Retrieved from <https://fiu.gov.ua/pages/dijalist/mizhnarodne-spivrobotnictvo/mizhnarodnistandarti/inshi-standarti> [in Ukrainian].
6. Zahalni tendentsii tinovoi ekonomiky [General trends of the shadow economy]. (2022). *Analitychna zapyska departamentu stratehichnoho planuvannia ta makroekonomichnoho prohozuvannia Ministerstva ekonomiky Ukrainy – Analytical note of the Department of Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting of the Ministry of Economy of Ukraine*. [in Ukrainian].
7. Levkovska, L. V., & Dobrianskyi, O. I. (2022). Uzahalniuiucha otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky u makroekonomichnomu vymiri [General assessment of the level of economic security in the macroeconomic dimension]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10284> [in Ukrainian].
8. Rekomendatsii shchodo intehralnoi otsinky obsiahiv tinovoi ekonomiky. Zatverdzheno nakazom Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 3 chervnia 2005 r. № 156 [Recommendations for an integral assessment of the volume of the shadow economy. Approved by order of the Ministry of Economy of Ukraine dated June 3, 2005 № 156]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0156665-05#Text> [in Ukrainian].
9. Tyshchuk, T. (2015). Mif ta Realnist: Riven Tinovoi Ekonomiky v Ukraini [Myth and Reality: The Level of the Shadow Economy in Ukraine]. *Voks Ukraina – Vox Ukraine*. Retrieved from <https://voxukraine.org/mif-ta-realnist-pro-riven-tinovoji-ekonomiky-v-ukraini-ua> [in Ukrainian].
10. Uholkova, O. Z., & Udymovych, M. M. (2020). Analiz osoblyvosti ta suchasnoho stanu tinovoi ekonomiky v Ukraini [Analysis of the characteristics and current state of the shadow economy in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriya “Problemy ekonomiky ta upravlinnia” – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series “Problems of Economics and Management”, 1, Vol. 4*. Retrieved from [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21627/maket200296-121-126\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21627/maket200296-121-126_0.pdf) [in Ukrainian].
11. Ukrainu vyklyucheno z “kontrolnogo spysku” FATF [Ukraine is excluded from the FATF "control list"]. UNIAN. *unian.ua*. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/finance/562107-ukrajinu->

- viklyucheno-z-kontrolnogo-spisku-fatf.html [in Ukrainian].
12. Yak zminiuvavsia riven tinovoi ekonomiky v Ukraini za ostanni 11 rokiv [How the level of the shadow economy in Ukraine has changed over the past 11 years]. (2021). *Analitychnyi portal «Slovo i dilo» – Analytical portal "Word and Deed"*. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/08/infografika/ekonomika/yak-zminiuvavsya-riven-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini-ostanni-11-rokiv> [in Ukrainian].
  13. Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL). *coe.int*. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/moneyval> [in English].
  14. Global Risks Report 2011 Sixth Edition. An initiative of the Risk Response Network. (2011). World Economic Forum. *weforum.org*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-2011-sixth-edition> [in English].
  15. Leandro Medina, Friedrich Schneider. (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? *imf.org*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2018/01/25/shadow-economies-around-the-world-what-did-we-learn-over-the-last-20-years-45583> [in English].

**І.С. Мірошніченко**, доц., канд. екон. наук

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна*

**Д.В. Василенко**, канд. екон. наук

*ПП "НВЦ", м. Кропивницький, Україна*

**І.В. Ніколаєв**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Вплив тіньової економіки України на макроекономічні показники та економічну безпеку держави**

У статті досліджено вплив вітчизняної тіньової економіки на основні макроекономічні показники розвитку держави та надаються пропозиції щодо зниження обсягів та рівня тіньової економіки України. Систематизовано наукові підходи щодо сутності та чинників тінізації економіки та економічної безпеки. Вивчено досвід роботи міжнародних організацій, спрямованих на боротьбу з відмиванням нелегальних коштів. Виявлено, що тіньова економіка країни в умовах глобалізації є одним із суттєвих екзогенних чинників впливу на економічну безпеку держави. Більшість європейських країн, включаючи Україну, використовують валовий внутрішній продукт (ВВП), як показник обсягу національного виробництва та економічного добробуту суспільства. У статті висвітлені динаміка ВВП та рівень тіньового сектору економіки до ВВП України за весь період незалежності держави.

Отримання чітких, достовірних та аргументованих даних щодо обсягів тіньового сектору економіки дозволяє розробляти обґрунтовані заходи щодо зміцнення економічної безпеки держави. Реалізація заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки держави, базується в першу чергу на розробці та запровадженні дієвих нормативно-правових актів щодо протидії тінізації економіки, які повинні забезпечити: зниження податкового тиску; створення більш вигідних умов працювати легально; створення системи протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом; створення і запровадження ефективного фінансового контролю та створення ліберальних умов у сфері легальної економіки.

Для подолання негативних тенденцій, спричинених воєнним станом, необхідно розробити адекватний механізм зменшення обсягів та рівня вітчизняної тіньової економіки. Цей механізм має не лише дозволити країні швидко адаптуватися до сучасного мінливого середовища, а й сприяти вирішенню питань національної безпеки. Вирішення цього завдання зумовлює необхідність розробки комплексу практичних рекомендацій щодо зниження абсолютного та відносного рівнів тінізації економіки і, виходячи з цього, зміцнення економічної безпеки країни. У зв'язку з цим авторами розроблено багаторівневу модель зменшення обсягів та рівня тіньової економіки шляхом вдосконалення методичних підходів до управління цим процесом на регіональному, національному (державному), міжбюджетному та глобальному рівнях.

**макроекономічні показники, ВВП, тіньова економіка, тінізація економіки, економічна безпека, різнорівнева модель**

*Одержано (Received) 22.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 330.131.7

JEL Classification: M21, M29

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).62-70](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).62-70)

Д.А. Демченко, аспірант

Т.І. Носова, доц. канд.екон. наук

К.С. Жадько, проф., д-р екон. наук

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

О.В. Калмиков, доц. канд.екон.наук

*Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Київ, Україна*

## **Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств**

У статті розглядаються підходи до визначення сутності економічних криз за їх видами, їх стадії та класифікація, а також причини виникнення економічних криз. Криза є найважливішим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки, життєві цикли в діяльності підприємств, як форми руху ринкової економіки, мають свою спрямованість на кризу, в якій виявляються як межі, так і рушійні сили економічного зростання та розвитку підприємств. Вивчення суті економічних криз на глобальному рівні допоможе бізнес спільноті навчитися швидко і безболісно з них виходити. Спричинивши масову моральну втрату основного капіталу, криза відкрила шлях до масштабних інвестицій і нового рівня технологій.

Отже, моральне виснаження техніки та рушійна сила науково-технічного прогресу перетворюють відновлення основного капіталу на синхронізоване відтворення в масштабі всієї економіки. Криза формування та розвитку кадрового потенціалу є однією з найбільш складних проблем, з якими стикаються підприємства різних галузей. Це може призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів, збільшення кількості конфліктів та інших проблем. Однією з причин проміжної кризи є відсутність формування та розвитку кадрового потенціалу і недостатній аналіз ринку праці. Як відомо, сучасне суспільство щодня намагається покращити рівень та умови життя, і тільки це може забезпечити стійке економічне зростання. Стосовно подолання всіх видів економічної кризи щодо формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств, необхідно: підвищити кваліфікацію працівників; набути компетенції працівниками займаної посади; проводити ефективну кадрову політику; покращувати корпоративну культуру; розробити стратегію розвитку кадрового забезпечення; ефективно управляти знаннями та керівник повинен проводити організаційні зміни. Якщо зробити це в майбутньому, це означатиме створення кредитних каналів для комерційних банків за гроші

Проте спостереження показують, що довгострокове економічне зростання не є рівномірним, а постійно розвивається з періодами економічної нестабільності та навіть кризи. Тема сучасної економічної кризи є дуже актуальною, тому що якщо ми не знаємо причини економічної кризи, ми не можемо знайти вихід.

**економіка підприємства, економічні кризи, кадровий потенціал, формування персоналу, розвиток підприємств, суспільство, економічне зростання менеджменту**

**Постановка проблеми.** Питання, що стосуються економічних криз, в нашій країні актуальне починаючи з моменту створення незалежної України, тому що за відносно короткий період у понад 30 років країна перебуває в стані постійних змін, становлення ринкової економіки, що супроводжується різними економічними кризами, то слабшими, то сильнішими. Вивчення економічних криз на глобальному рівні допоможе бізнес спільноті навчитися швидко і безболісно з них виходити. Крім того, дуже важливо дослідити причини економічних циклів і методи регулювання амплітуди їх коливань, щоб використовувати ці знання для регулювання циклів, аби вони не мали такого руйнівного впливу на економіку. Вчені протягом багатьох століть не можуть знайти точну причину виникнення циклів. На даний момент існують лише теорії про появу ділових циклів, з якими погоджуються або дискутують вчені економісти. Однак це питання залишається відкритим і досі.

Криза є найважливішим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки. Таким чином, циклічність, як форма руху ринкової економіки, має свою спрямованість на кризу, в якій виявляються як межі, так і рушійні сили економічного зростання. Спричинивши масову моральну втрату основного капіталу, криза відкрила шлях до масштабних інвестицій і нового рівня технологій. Отже, моральне виснаження техніки та рушійна сила науково-технічного прогресу перетворюють відновлення основного капіталу на синхронізоване відтворення в масштабі всієї економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні питання сутності економічної кризи знайшли відображення у наукових працях безлічі зарубіжних та вітчизняних економістів. В.Д. Базилевич та Н.І. Гражевська досліджували різні аспекти економічних криз, зокрема деталізували складні економічних процеси та виклики [1]. О.І. Барановський визначив сутність “бульбашок” у сфері економіки та запропонував визначення кризи як точки біфуркації, яка містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [2]. М.П. Бутко, С. О. Маюренко займаються дослідженням кризових явищ та допомагають зрозуміти їх суть [3]. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. визначають сутність людського фактора на рівні підприємства та визначають його особливості щодо антикризового управління в підприємств [4]. В. Г. Чепінога розглядав загальні закономірності економічної кризи, зокрема за фазами [7] та інші. Автори статті приділяли увагу визначенню суті поняття “економічна безпека підприємства” в період економічної кризи, шляхам вирішення проблем економічної кризи через інформаційне забезпечення управління підприємствами [5]; інтелектуальному потенціалу як фактору розвитку діяльності підприємств [6]. Однак на наш погляд дослідження економічних криз вимагає нових досліджень особливо в контексті збереження та розвитку одного з найважливіших факторів – кадрового потенціалу, що і визначило напрям даного дослідження.

**Мета статті** полягає у дослідженні та вирішенні наукових проблем теоретико-методичних положень щодо сутності, причин та подолання сучасних економічних криз, зокрема щодо формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств, формуванні пропозицій щодо подолання наслідків таких криз або зменшення та попередження їх впливу.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття кризи має багато рівнів і тлумачень. Вираження «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «розсуд, рішення з питання або в сумнівній ситуації». Це також може означати «результат, вирішення конфлікту». Але сучасне значення слова найчастіше вживали Гіппократ і лікарі: криза є вирішальною фазою в розвитку захворювання. У цьому сенсі ми говоримо про «кризу», коли хвороба загострюється або переходить в іншу хворобу, або навіть закінчується смертю.

Економічна криза – це сильне погіршення внутрішньої економічної ситуації, що виражається і проявляється значним скороченням виробництва, банкрутством підприємств, розривом існуючих трудових відносин, підвищенням рівня безробіття і, таким чином, зниженням рівня життя і добробуту людей. Кожна криза дозріває і переростає у відповідні етапи погравлення та відродження. Це періоди постійного розширення виробництва. У цей період зросли чи зростають доходи людей і зростає загальний споживчий попит.

В економічній теорії і практиці виділяють декілька видів економічної кризи.

1. Циклічна криза перевиробництва. Ця криза охоплює всі сфери і галузі економіки. Вона виникає через витіснення застарілого обладнання, зниження витрат виробництва та оновлення структури виробництва. Циклічні кризи породжують інші.

2. Проміжна криза. Вона відрізняється від циклічного тим, що не дає початку новому циклу, а перериває на певний час фазу підйому або поштовху – зокрема, наприклад такі чинники як ковід чи війна. Проміжна криза є тимчасовою реакцією на диспропорції в економіці.

3. Часткова криза. Вона охоплює тільки одну сферу економіки.

4. Галузева криза. Ця криза зачіпає конкретну галузь економіки. Причинами можуть бути диспропорції в розвитку галузі, зростання цін на сировину, дешевий імпорт та інші фактори.

5. Структурна криза. Вона породжується глибокими диспропорціями між розвитком окремих сфер і галузей господарства. Структурні кризи можуть виявлятися у вигляді відносного недовироблення або надвиробництва.

6. Аграрні кризи. Зазвичай викликаються поєднанням природних факторів, недоліками в організації праці, технічною відсталістю та іншими причинами.

Зростання споживчого попиту, в свою чергу, штовхає підприємців нарощувати виробничі потужності і, тим самим, збільшувати інвестиційний капітал. Відповідно попит на засоби виробництва зростає. Збільшення сукупного попиту починає перевищувати темпи зростання суспільного виробництва. Процес кругообігу особистого капіталу відбувається безперешкодно, гострота конкуренції поступово знижується. У результаті зменшиться стимул для продовження розгортання та відновлення виробництва, що породжує початок кризи, тобто відбуваються життєві цикли діяльності підприємств. Зростання триває зазвичай до тих пір, поки темпи зростання виробництва не стали перевищувати темпи зростання платоспроможного попиту. З іншого боку кризи можуть викликати пандемія чи військові дії [1-2].

Саме в такі моменти, може виникнути перевиробництво товарів чи нестача оборотних активів, зависаючи залишки запасів чи інші результати, як наслідок, економічна криза. Економічна криза також виникає через надмірне накопичення капіталу, що представлено у трьох формах: надвиробництво товарного капіталу (збільшення нереалізованої продукції), перенакопичення продуктивного капіталу (зростання недозавантажених виробничих потужностей, зростання безробіття), перенагромадження грошового капіталу (збільшення кількості грошей, не вкладених у виробництво).

Але економічні кризи виявляють не лише обмеження, а й рушійну силу економічного розвитку, виконуючи стимулюючу («очисну») функцію. Під час кризи з'являються стимули до зниження собівартості виробництва і збільшення прибутку, а отже, конкуренція стає все більш жорсткою. Одним із наслідків економічної кризи є моральна зношеність засобів виробництва, нездатність забезпечити прибуткову роботу капіталу. З іншого боку, створює рушійну силу для капітальних інновацій на основі нових методів. Отже, наприклад, криза перевиробництва чи проміжна може призвести, до фундаментально сильного економічного розвитку. Але швидкий перехід до розширення виробництва і відновлення виробництва не може відбуватися одночасно. Тому, як правило, криза змінюється періодом депресії. Під час депресії ці умови встановлюються і починається наступний етап життєвого циклу період інтенсивного росту, який включає весь наступний етап: відродження. В кінці відновного періоду стимули відновлення вичерпуються. І знову починається наступна стадія циклу – сходження – екстенсивний розвиток [1-2].

Нестабільність економічної ситуації вносить додаткову нерівність у відновлення основного капіталу. Тому спостерігаються безперервні коливання ділової активності, які чергуються між економічним зростанням переважно вшир (фаза відновлення) та головним чином у глибину (після кризи). Справжній циклічний процес постає як

складне явище, обумовлене оборотом основного капіталу, науково-технічним прогресом і динамізмом ділового середовища.

На тривалість і глибину економічної кризи сильно впливають коливання інвестицій. Криза, по-перше, може бути відправною точкою для величезних нових капіталовкладень. Це пояснюється тим, що, з одного боку, криза знецінює основний капітал і тим самим створює умови для відновлення виробничої системи. По-друге, це нав'язує відновлення основного капіталу на новій технічній основі, що призводить до зниження витрат виробництва та повернення до кризових прибутків. Відтік основного капіталу, викликаний кризою, змусив усіх підприємців використовувати нові методи. Отже, криза проклала шлях для масштабних інвестицій, тим самим допомагаючи економіці увійти в іншу фазу. Таким чином, відновлення основного капіталу формує матеріальну основу циклічності криз і тривалості життєвого циклу як кризи так і діяльності підприємств [3-5].

Таким чином, причина циклічності економічного розвитку полягає в суперечності між умовами виробництва та умовами збуту, у протиріччі між виробництвом, яке прагне до розширення, та зростанням попиту, платоспроможність при цьому відсутня. Суттєві зміни в сукупному попиті та пропозиції виражаються в економічній кризі, яка не тільки порушує збалансованість суспільного виробництва, а й є рушійною силою створення рівноваги в економіці. Механізмом циклічного руху є падіння цін (відповідає амортизації основного капіталу та падінню заробітної плати).

Протягом усього економічного кругообігу динаміка виробництва тісно пов'язана з рухом основного капіталу і тому відбувається на основі цього руху. Криза завершила період обігу більшості індивідуальних капіталів і водночас започаткувала новий цикл обігу. Це створює нову матеріально-технічну основу для наступного економічного циклу.

Процес економічної кризи має багато етапів. Крістек описує етапи кризового процесу з точки зору можливостей, потенціалу вирішення кризи та раннього попередження про неї. За словами Крістека, різні етапи кризового процесу можна описати так. Перша стадія називається «латентною кризою». Криза компанії – це процес, який починається на потенційній стадії, тобто криза може лише виникнути, але ще не є реальною для компанії. І через відсутність достовірних симптомів кризи такий стан бізнесу вважається майже нормальним, тобто, по суті, станом, в якому бізнес постійно перебуває і це дає часову прив'язку до виникнення кризи.

В практичній діяльності, досить часто настає латентна або прихована криза. Ця криза характеризується вже наявним прихованим впливом або впливом, який, ймовірно, незабаром проявиться, який необхідно ідентифікувати за допомогою стандартних інструментів, наявних у підприємства. Але використання спеціальних методів раннього виявлення дозволяє на цьому етапі позитивно вплинути на потенційну кризу за допомогою профілактичних заходів. Загалом на цьому етапі потенціал підприємства щодо подолання криз часто використовується не повністю. Основною перешкодою тут є застосування систем раннього попередження (розвідки).

Після латентної кризи настає фаза гострої кризи. На цьому етапі підприємство починає відчувати на собі негативні наслідки кризи. При цьому зростає інтенсивність фактично прямого руйнівного впливу, що спричиняє сильний дефіцит, тиск часу та терміновість (терміновість) прийняття рішень. Зі скороченням альтернативних варіантів дій через вичерпання наявного потенціалу підприємства виникає необхідність пошуку ефективних шляхів вирішення проблем (чинників подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи необхідна мобілізація все більшої кількості сил підприємства, а наявні резерви виходу з кризи повністю вичерпані.

І завершальна стадія – гостра і непереборна криза. Якщо запобігти гострій кризі неможливо, підприємство вступає в завершальну стадію розвитку кризового процесу, яка закінчується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги до виходу з кризи значно перевищують наявний потенціал. Подолати кризовий процес неможливо, особливо через відсутність або безуспішність заходів, дій, надзвичайно сильний тиск часу та зростання інтенсивності [8].

Виникнення фінансово-економічної кризи в Україні стало очевидним 2008 року після погіршення низки економічних показників в світовій економіці та повідомлень про фінансові проблеми в кількох комерційних банках країни. Як наслідок, ЗМІ повідомляли про значне зниження попиту на чавун і сталь, що призвело до зменшення обсягів експорту та надходження валюти в українську економіку. Тому ціни на нерухомість впали на 25%, а понад 80% будівельних проектів були призупинені. Потім відбулися ковідні процеси, військові дії, що негативно впливає на розвиток економіки та ринкових відносин.

Особливе місце в економічних кризах, займає формування та розвиток кадрового потенціалу промислових підприємств, оскільки персонал має першочергову і основну роль в продуктивності праці на підприємствах, навіть з використанням обладнання. У 2019 році кількість працівників на промислових підприємствах України становила 5,2 млн осіб. У 2020 році середня заробітна плата на промислових підприємствах України становила 13 000 грн. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році найбільшу кількість працівників на промислових підприємствах склали такі галузі: переробна промисловість (більше 3 млн осіб), електроенергетика, газ та постачання пари (більше 0,5 млн осіб), видобувна промисловість (більше 0,4 млн осіб).

Криза формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств є однією з найбільш складних проблем, з якими стикаються підприємства. Це може призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів, збільшення кількості конфліктів та інших проблем. Однією з причин кризи формування та розвиток персоналу є недостатній аналіз ринку праці. Дослідження ринку праці дозволяє з'ясувати, які професії є найбільш вимогливими, які кваліфікації є найбільш потрібними, і які знання та навички є найбільш корисними для підприємства. Іншою причиною кризи формування та розвитку кадрового потенціалу і персоналу підприємства є недостатнє планування кадрових потреб. Планування кадрових потреб підприємства дозволяє визначити, скільки працівників необхідно найняти на підприємство, які професії є найбільш потрібними, і які кваліфікації є найбільш корисними для підприємства. Підбір персоналу може бути ще однією причиною кризи формування та розвитку персоналу. Підбір персоналу дозволяє знайти кандидатів, які мають необхідні знання та навички для виконання роботи на підприємстві, при цьому оцінка працівників є також важливою складовою формування та розвитку кадрового потенціалу. Оцінка працівників дозволяє визначити, які працівники є найбільш ефективними, і які з них можуть бути просунуті на керівні посади. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, що дозволяє підприємству бути більш ефективним та конкурентоспроможним. Щоб уникнути кризи формування та розвитку персоналу, необхідно враховувати всі ці фактори. Крім того, важливо мати чіткий план дій, який дозволить ефективно виконувати всі етапи формування та розвитку кадрового потенціалу. Наприклад, план може включати такі етапи, як аналіз ринку праці, планування кадрових потреб, підбір персоналу, оцінка працівників та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Економічна криза в Україні також зумовлена повільним і непослідовним здійсненням економічних перетворень. Конкретним механізмом виходу з рецесії є проведення жорсткої монетарної політики за підтримки Національного банку України.

Ряд несприятливих зовнішніх чинників (фінансовий колапс на різних ринках, світова фінансова криза, а також девальвація гривні, військові дії) призвели до знецінення основного капіталу та подорожчання нафти, бензину та інших енергоносіїв. А оскільки Україна вже є частиною світової економіки, то цінове співвідношення, яке прив'язує Україну до цієї економіки, природно, порушується. Це завдає серйозної шкоди загальному економічному розвитку, перериває процес економічної стабілізації та призводить до падіння валового національного продукту [4].

Ситуація розвитку України, з 2008 року, показує, що фінансова глобалізація та економічна відкритість також можуть спричинити негативні прояви кризового явища. Спочатку деструктивні інформаційно-політичні атаки, згодом переросли у валютну кризу та створили додаткові ризики для банківського сектору, підприємців та звичайних людей, а посилились кризові явища у зв'язку із COVID-19 та військовою агресією Росії [5-6]. Однак, враховуючи нинішню ситуацію в країні, необхідно охарактеризувати стан української економіки пост-кризовий в умовах військового стану. Поширена думка, що все почалося з того, що держава не мала видавати громадянам 1000 гривень, які не були передбачені в бюджеті-2008, для компенсації вкладів в Ощадбанк. Також не можна було допускати значного дефіциту державного бюджету. Фінансова криза на міжнародних ринках почалася на початку 2008 року і супроводжувалася тривалим падінням фондових індексів на основних біржах світу. Цей фактор вплинув і на українську економіку, яка через нерозвиненість фондового ринку втратила близько 15 мільярдів доларів. Протягом 2022-2024рр основним джерелом фінансування української економіки залишалися іноземні інвестиції, донати, експорт та імпорт з офшорних зон.

Надання кредитів інвесторами є ще одним дуже важливим чинником, який призводить до погіршення української економіки. Обсяг цих кредитів значно більший, ніж у 2007 році (додатково виділено 20,4 млрд. грн.), а у 2008 році – 47,6 млрд. грн. У цьому випадку домогосподарства, які позичають, зосереджуються на вартості своєї застави, і ця вартість зростає. Ми можемо сміливо зробити висновок, що ця кредитна діяльність заснована на спекулятивному попиті, створеному за рахунок банківських позик. Будівельний сектор України зазнав спаду, цікаво що в 2022 році обсяг капітальних інвестицій склав 409,7 млрд.грн і це був показник більше як на 30 відсотків менше від попередніх років [2].

Незважаючи на всі вищезазначені причини, що прискорили кризу, основний виклик полягає у формуванні двох полюсів світової економіки на планеті. Світові лідери орієнтуються на один бік, а країни, які повністю від нього залежать, – на інший. А від економічного розвитку лідерів залежить соціально-економічне становище країн. Щоб відповісти на цей виклик глобалізації, Україна має залучити іноземні інвестиції та капітал у свою економіку. Україна не повинна залежати від іноземних кредиторів та інвесторів. Потрібно залучати вітчизняних інвесторів, заохочувати вітчизняних промисловців інвестувати у свою економіку, а не вивозити капітал за кордон.

Наслідки світової кризи для української економіки очевидні:

- зменшення попиту на сталь на ринку сировини призводить до тимчасового зниження обсягів виробництва, впливаючи на ринок вугілля та рудовидобувні підприємства та інші суміжні галузі;

- банки мають достатньо грошей для погашення зовнішніх позик, але деякі можуть мати труднощі з рефінансуванням своїх боргів на світових фінансових ринках.

Що стосується засобів подолання негативних наслідків кризи, то перш за все ми повинні підтримувати банки, адже вони є найбільш вразливою ланкою на антикризовому фронті. Роль банківської системи, покликаної як інструменту виходу з кризи, є досить важливою. Потрібно знайти шляхи фінансування банківської галузі; ґрунтовно модернізував банківський менеджмент НБУ, сприяючи розвитку центрального банку, який працював би в умовах ринкової економіки, а не в перехідній економіці. Можна чітко сказати, що криза – це той етап розвитку країни, коли нинішня система явно неефективна для суспільства, а запровадження змін є цілком бажаним процесом, очікуваним і розумним для суспільства [3].

Існує багато видів економічних криз, таких як: традиційні циклічні спади та кризи цін, пов'язані із зовнішніми чинниками (зростання цін на нафту, підвищення цін на деякі продовольчі товари через погані врожаї); кризи, які руйнують один або більше конкретних базових економічних інститутів країни (або групи країн), у якій вони виникають; і, на наш погляд, ця кількість не припиниться, як не зупиниться економіка, будуть з'являтися нові види криз, спровоковані чинниками, які сьогодні здаються нам стабільними, але в той же час з часом з'являться нові методи. і засоби подолання цих економічних криз.

Основними ознаками економічної кризи в Україні є: військові дії та пошкодження інфраструктурних підприємств, відток населення, відбувся серйозний спад виробництва та низька ефективність, а також платіжна криза, яка вразила більшість секторів національної економіки, включаючи банківську систему. Відбулася криза фондового ринку, криза державних платежів і державних фінансів загалом, криза банківської системи та криза корпоративних фінансів. Також в цей час в Україні спостерігалася «скажена» інфляція, під час якої відбуваються такі процеси: реальне знецінення гривні, зростання реальної ціни імпортованих товарів, зниження купівельної спроможності населення через зростання цін без відповідного підвищення заробітної плати, зростання безробіття.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Досліджуючи цю тему, було виявлено, що кожна криза перетворюється на періоди підйому, буму, спаду, депресії в діяльності підприємств. Це періоди постійних змін і перекосів розширення виробництва чи зростання залишків запасів, під час яких можуть зростати і різко зменшуватися доходи людей і, відповідно, зростає або спадає загальний споживчий попит. І навіть під час криз з'являються стимули для зниження собівартості виробництва та збільшення прибутку, а конкуренція стає дедалі гострішою. Будь-який вид чи стадія економічної кризи призводить до морального зносу засобів виробництва, неможливості забезпечити прибуткову роботу капіталу. Щодо пропозицій, то можна з упевненістю стверджувати, що потрібно починати з удосконалення виробничої сфери, тому що від її стану залежить вся економічна ситуація в країні, а тим більше в нашій країні. В контексті подолання кризи через формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств можемо відмітити такі необхідні заходи: підвищити кваліфікацію працівників; розвинути компетенції працівників відповідно до займаної посади; проводити ефективну кадрову політику; покращувати корпоративну культуру; розробити стратегію розвитку кадрового забезпечення; ефективно управляти знаннями та проводити організаційні зміни.

Сьогодні в Україні склалася загрозлива ситуація, а основні проблеми економічного розвитку будь-якої країни світу певною мірою є наслідком неефективності державного управління, відсутність єдності суспільства. Подальші дослідження повинні бути сфокусовані на вивчення впливу військових дій на перерозподіл економічних ринків для зменшення впливу економічних криз.

## Список літератури

1. Базилевич В. Д., Гражевська Н. І. Економічна теорія: Політекономія: навч. посіб. Київ, 2014. 710 с.
2. Барановський, О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки та шляхи запобігання: монографія. Київ, КНЕУ, 2009. 754 с.
3. Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4-7. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2011/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2011/3.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).
4. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
5. Жадько К.С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія. Дніпро: УМСФ, 2019. 224с.
6. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «Інтелектуальний потенціал». Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 159-166. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_21/TANYA\\_I\\_NOSOVAThe\\_Economic\\_Essence\\_of\\_the\\_Category\\_of\\_Intellectual\\_Potential\\_.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential_.pdf) (дата звернення: 01.09.2023).
7. Чепінога В. Г. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ, 2003. 456 с.
8. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung: Neuebetriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. 115p.

## References

1. Bazylevych, V.D., & Grazevska, N.I. (2014). *Ekonomichna teoriia: Politekonomiia [Economic theory: Political economy]*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Baranov's'kyu, O.I. (2009). *Finansovi kryzy : peredumovy, naslidky i shlyakhy zapobihannya [Financial crisis: background, consequences and ways of prevention]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Butko, M.P., & Mayurenko, S.O. (2011). Teoretychni zasady kryzovykh iavyschch v ekonomitsi [The theoretical basis of the economic crisis]. *Ekonomika ta derzhava - The economy and the state*, 4, 4-7. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2011/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2011/3.pdf) [in Ukrainian].
4. Voronkova, V.H., Belichenko, A.H., & Popov, O.M. (2006). *Upravlinnia liuds'kymy resursamy: filosof's'ki zasady [Human Resource Management: Philosophical Foundations]*. Kyiv:Profesional [in Ukrainian].
5. Zhadko, K.S. (2019). *Orhanizatsiia vyrobnychoi ta marketynhovoї diialnosti maloho i serednoho biznesu [Organizational and marketing activities of small and middle business]*. UMSF. Dnipro [in Ukrainian].
6. Nosova, T.I. (2014). Ekonomichna sutnist katehorii «intelektualnyi potentsial» [Economic essence of the category "Intellectual potential"]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky - Mechanism of Economic Regulation*, 2, 159-166. Retrieved from [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_21/TANYA\\_I\\_NOSOVAThe\\_Economic\\_Essence\\_of\\_the\\_Category\\_of\\_Intellectual\\_Potential\\_.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential_.pdf) [in Ukrainian].
7. Chepinoha, V.H. (2014). *Osnovy ekonomichnoi teorii [The basics of economic theory]*. Kyiv: Lira [in Ukrainian].
8. Kristek, U. (1981). *Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung. Neuebetriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17*. Wiesbaden [in Germany].

**Denis Demchenko**, Postgraduate

**Tetiana Nosova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Kostiantyn Zhadko**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Oleg Kalmykov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*HryhoriïSkovoroda University in Pereiaslav, Ukraine*

## The Content of Economic Crises and Their Impact on the Formation and Development of Personnel Potential of Enterprises

The article discusses the essence of the economic crisis, its stages and classification, as well as the causes of economic crises. The crisis is the most important element of the self-regulation mechanism of the market economy, the life cycles in the activities of enterprises, as a form of movement of the market economy, have their focus on the crisis, in which both the limits and the driving forces of economic growth and development of enterprises are revealed. Studying economic crises at the global level will help the business community learn how to get out of them quickly and painlessly. By causing a massive moral loss of fixed capital, the crisis paved the way for large-scale investment and a new level of technology.

Thus, the moral exhaustion of technology and the driving force of scientific and technological progress transform the restoration of fixed capital into synchronized reproduction on the scale of the entire economy. The crisis of formation and development of human resources is one of the most difficult problems faced by enterprises in various industries. This can lead to reduced productivity, increased employee turnover, increased conflicts, and other problems. One of the causes of the intermediate crisis is the lack of formation and development human resources and insufficient analysis of the labor market. As you know, modern society is trying to improve the standard and living conditions every day, and only this can ensure sustainable economic growth. With regard to overcoming all types of economic crisis in terms of the formation and development of human resources of enterprises, it is necessary to improve the skills of employees; acquire the competence of employees in the position held; conduct an effective personnel policy; improve corporate culture; develop a strategy for the development of staffing; manage effectively knowledge and the leader must make organizational changes. If this is done in the future, it will mean creating credit channels for commercial banks for money.

However, observations show that long-term economic growth is not uniform, but constantly evolving with periods of economic instability and even crisis. The topic of the current economic crisis is very relevant, because if we do not know the cause of the economic crisis, we cannot find a way out.

**enterprise economy, economic crises, personnel potential, personnel formation, enterprise development, society, economic growth of management**

*Одержано (Received) 16.10.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.11.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

**УДК 658.114.5.014.1**

**JEL Classification: M20, G30, E63**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).70-87](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).70-87)

**М. Чень**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент-стажист кафедри менеджменту і адміністрування

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна*

## **Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні**

Стаття присвячена дослідженню комплексного економічного аналізу фінансового стану та надання оцінки діяльності за основними показникам функціонування корпоративних підприємств в Україні.

Визначено, що корпоративні юридичні особи відіграють важливу роль у національній економіці та мають значний вплив на розвиток і процвітання суспільства. Під час дослідження увагу було зосереджено на підприємства ПрАТ «МетЛайф», ТЗОВ «Агротехніка», ТОВ «АТБ-Маркет», які є основним джерелом створення робочих місць, забезпечуючи можливість працевлаштування великої кількості людей, допомагаючи зменшити безробіття та підвищити рівень життя. Дослідження показують, що дані підприємства генерують великі обсяги капіталу та інвестують його в різні сектори економіки, залучаючи капітал до інших підприємств і сприяючи сталому економічному розвитку. Обґрунтовано, що компанії часто володіють величезними ресурсами та технологіями, які допомагають створювати інноваційні продукти та послуги, здатні змінити ринковий ландшафт. Завдяки економії на масштабі та ефективному управлінню підприємства можуть оптимізувати використання ресурсів, тим самим зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність. В результаті проведеного економічного аналізу фінансової діяльності досліджуваних корпоративних підприємств, підтверджено ефективність їх діяльності та здатність підтримувати та покращувати фінансові показники та можливості розширення бізнесу.

Доведено, що аналітичні методи допомагають оцінити ефективність та стійкість корпоративних підприємств в умовах українського ринкового середовища, а також ідентифікувати області для подальшого розвитку та управління ризиками. Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні є важливими інструментами для розуміння їхнього фінансового стану, конкурентоспроможності та потенціалу.

**корпоративна інтеграція, корпоративне управління, інтеграційні процеси, корпоративні підприємства, акціонерні товариства, корпоративні інтеграційні процеси**

**Постановка проблеми.** Корпоративні підприємства відіграють важливу роль у економіці країни та мають значний вплив на розвиток і процвітання суспільства. Корпорації є основним джерелом створення робочих місць та забезпечують зайнятість значної кількості людей, що сприяє скороченню безробіття та підвищенню рівня життя. Корпоративні підприємства часто спонукають до економічного росту, інвестуючи у нові технології, дослідження та розвиток, що сприяє інноваціям і покращенню продуктивності. Корпорації генерують великі суми грошей та інвестують їх в різноманітні сфери економіки, сприяють залученню капіталу для інших підприємств та сталому економічному розвитку.

Корпорації мають глобальний вплив, а їх операції охоплюють кілька країн та створюють нові можливості для міжнародного співробітництва та обміну технологіями. Вони визнають свою соціальну відповідальність і включають у свою стратегію збалансованого розвитку аспекти стосовно навколишнього середовища, етики та соціального благополуччя.

Корпоративні підприємства зазвичай мають значний доступ до ресурсів та технологій, який сприяє створенню новаторських продуктів та послуг, що в свою чергу дозволяє змінювати ландшафт ринку. Завдяки економії масштабу та ефективному управлінню, корпорації можуть оптимізувати використання ресурсів, що призводить до зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань економічного аналізу, оцінки діяльності та показників функціонування корпоративних підприємств, динаміки корпоративних інтеграційних процесів, аспектам злиттів і поглинань присвячені наукові праці багатьох зарубіжних та вітчизняними вчених. Свій науковий і творчий доробок у векторі даної проблематики внесли: Н. Ансоф [27], П. Гохан [24], В. Македон [13], С. Рід [25], С. Росс [26], які зосереджувалися як на теоретичних, так і на прикладних аспектах корпоративного управління. Серед вітчизняних дослідників свій внесок у вивчення проблем корпоративної інтеграції, злиття і поглинання підприємств зробили вчені: О. Ареф'єва [1], В. Боковець [4], Ю. Бондар [5-6], О. Гуцалюк [8], С.Черненко [23] наукові праці яких фокусуються на аналізі сутності корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань, інтеграційних процесах, інвестиційній привабливості процесів корпоративної інтеграції, оцінці результатів таких інтеграцій. Водночас комплексний аналіз фінансового стану корпоративних підприємств є інструментом вчасного виявлення сильних та слабких сторін їх функціонування, що обумовлює його важливість та визначає цільову спрямованість даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження обрано проведення комплексного економічного аналізу фінансового стану та надання оцінки діяльності за основними показниками функціонування корпоративних підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливішою складовою національної економіки є корпоративний сектор, діяльність якого останнім часом має складну динаміку та низький рівень ефективності. Наприклад, станом на 1.11.2022 року в Україні налічувалось 659755 одиниць корпоративного типу управління, тобто більше половини (55 %) активних підприємств-юридичних осіб у загальній кількості зареєстрованих юридичних осіб [21].

Розглянемо динаміку розвитку корпоративного сектора України, яка представлена у табл. 1.

Таблиця 1 – Динаміка розвитку корпоративного сектора України (на початок року), од.

Організаційно-правові форми господарювання	Роки					2022 у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Акціонерне товариство	7256	7031	6770	6650	7201	99,24
Товариство з обмеженою відповідальністю	576554	632231	674437	707403	743682	128,99
Товариство з додатковою відповідальністю	1453	1502	1513	1511	1511	103,99
Повне товариство	1344	1322	1315	1306	1297	96,50
Командитне товариство	377	370	372	371	370	98,14
Асоціація	2376	2422	2459	2486	2517	105,93
Корпорація	558	556	554	555	553	99,10
Консорціум	74	73	79	105	154	208,11
Концерн	191	188	185	186	187	97,91
Інші об'єднання юр.осіб	753	750	742	743	742	98,54
<b>Усього</b>	<b>590936</b>	<b>646445</b>	<b>688426</b>	<b>721316</b>	<b>758214</b>	<b>128,31</b>

Джерело: складено за даними [9]

Протягом останніх років спостерігається збільшення суб'єктів корпоративного сектора за організаційно-правовими формами господарювання. Так, у 2022 році загальна кількість таких одиниць склала 758214, що на 28,31 % більше у порівнянні з 2018 роком (590936 од.) (табл. 1). При цьому максимальне збільшення консорціумів (більше ніж у 2 рази або на 80 од.) спостерігається у 2022 році. У цьому ж році збільшилась кількість товариств з обмеженою відповідальністю на 167128 од. або на 29 %, асоціацій – на 141 од або на 6 % (табл. 1). По інших позиціям спостерігається незначне скорочення, на яке вплинула ситуація в країні.

Питома вага одиниць корпоративного сектору України представлена в табл. 2.

Таблиця 2 – Порівняння питомої ваги одиниць корпоративного сектору України за 2018 та 2022 роки

Організаційно-правові форми господарювання	2018р.	Питома вага % 2018р.	2022р.	Питома вага % 2022р.
Акціонерне товариство	7256	1,23	7201	0,95
Товариство з обмеженою відповідальністю	576554	97,57	743682	98,08
Товариство з додатковою відповідальністю	1453	0,25	1511	0,20
Повне товариство	1344	0,23	1297	0,17
Командитне товариство	377	0,06	370	0,05
Асоціація	2376	0,40	2517	0,33
Корпорація	558	0,09	553	0,07
Консорціум	74	0,01	154	0,02
Концерн	191	0,03	187	0,02
Інші об'єднання юридичних осіб	753	0,13	742	0,10
<b>Усього</b>	<b>590936</b>	<b>100</b>	<b>758214</b>	<b>100</b>

Джерело: складено за даними [9]

У питомій вазі у 2018 та у 2022 рр. переважають товариства з обмеженою відповідальністю. Так, у даних роках вони становили по 98 % (576554 од. та 743682 од.), незважаючи на збільшення їх у 2022 році на 167128 од.

Аналіз динаміки корпоративних підприємств відіграє важливу роль у розумінні їхнього функціонування, успішності та вкладу в економіку, допомагає розробляти та адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оскільки надає оцінку ринкових умов, конкурентів, технологічних тенденцій та інших факторів. За допомогою аналізу фінансової динаміки виявляють тренди в фінансових показниках, оцінюють ліквідність, прибутковість та ефективність використання капіталу, що так важливо для прийняття рішень щодо інвестицій, розвитку та фінансового планування [3].

Станом на 1 квітня 2023 року в Україні нараховувалось 3210 державних підприємств, з них тільки третя частина, а саме 1058 (34%), прозвітували про свою діяльність за 2022 рік. При цьому, 594 державних підприємства (56%) отримали прибуток за 2022 рік, загальна сума якого 22,6 млрд. грн. 399 державних підприємства (38%) були збитковими у 2022 році, а загальна сума збитку склала 113,9 млрд. грн. Тільки 65 (6%) державних підприємств залишились беззбитковими (рис. 1) [11].



Рисунок 1 – Суб'єкти господарювання державного сектору економіки, їх огляд на 1 січня 2023 року  
Джерело: складено на основі [10]

У звіті про фіскальні ризики [10], який оприлюднив Мінфін, надані рекомендації щодо скорочення ризиків державними підприємствами, а саме

- покращити управління державною власністю;
- забезпечити прозорість звітності, покращити обробку інформації про діяльність державних підприємств;
- сприяти прозорим процесам приватизації підприємств, прискорювати реструктуризацію та ліквідацію непрацюючих державних підприємств;
- переглянути питання боргу.

Розглянемо більш детально діяльність корпоративних підприємств та показників їх функціонування на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТзОВ «Агротехніка», ПрАТ «МетЛайф».

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 1993 році розпочало свою діяльність і на даний час є найбільшим ритейлером країни. Основними напрямками діяльності ТОВ є роздрібна торгівля, виробництво та продаж продуктів харчування. 2016 рік вважається початком нового етапу розвитку мережі супермаркетів, тому що у цьому році вперше відкрили «чорне АТБ»[2, 16].

Починаючи з 2013 року АТБ-Маркет став лідером на ринку роздрібною торгівлі України. Якщо у 2019 році в областях України налічувалось 1077 магазинів, то у 2021 –

1257 супермаркетів, найбільша кількість яких зосередилась у Одеській, Київській та Львівській областях. На початку 2023 року кількість торгових точок становила 1352 одиниць.

Зростання кількості магазинів АТБ зображено на рис. 2; з кількістю магазинів зріс і товарообіг: за 6 міс. 2021 року на 20% і досяг 85,3 млрд. грн. [28].

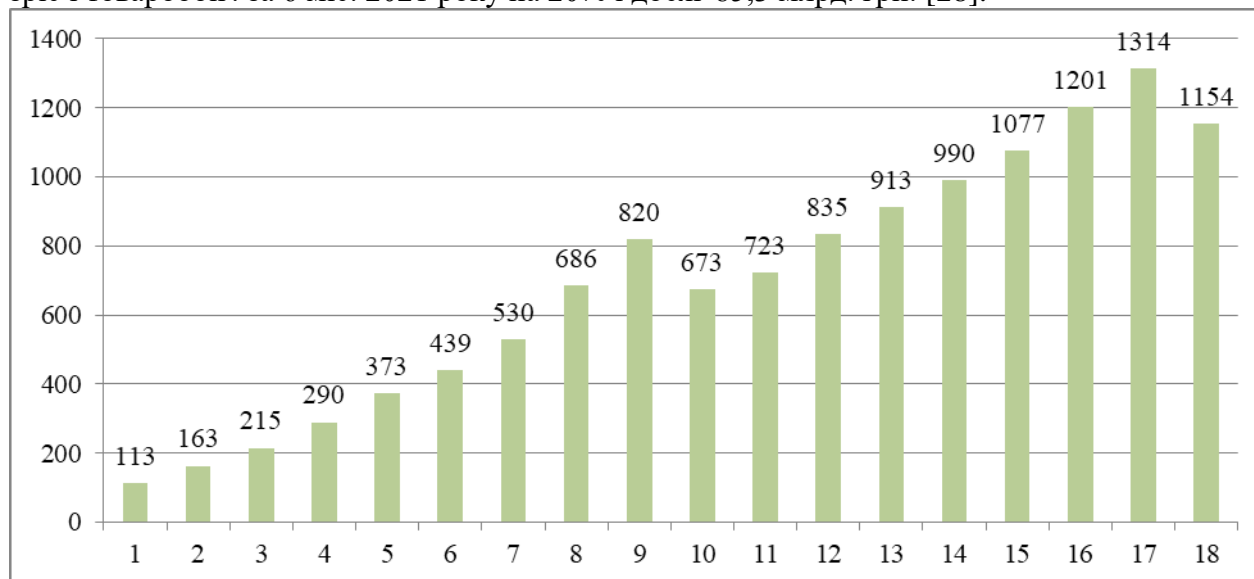


Рисунок 2 – Динаміка зростання кількості торгових точок АТБ, од.

Джерело: складено на основі [2, 16, 19, 20, 28]

У лютому 2022 р. торгова мережа нараховувала 1322 магазини, а на кінець року – 1154. Повномасштабне російське вторгнення призвело до: скорочення чисельності працюючих; знищення одного зі складів компанії; часткового руйнування ще одного складу; окупації території, де розміщені ще два складських комплекси компанії. Але, все це не завадило компанії у 2023 році відкрити ще 20 магазинів, щоб у жовтні отримати 1200 магазинів найбільшої української роздрібною мережі [20] та планувати у 2024 році відкрити ще 60 супермаркетів [7].

Протягом останніх років у ТОВ «АТБ-Маркет» спостерігається прибутковий бізнес та стабільний фінансовий стан. Так, наприклад, компанія у 2022 році отримала чистого прибутку 2.8 млрд. грн., а чистого доходу – 148 млрд. грн. [16]. Аналіз доходу торгової мережі АТБ представлено на рис. 3.

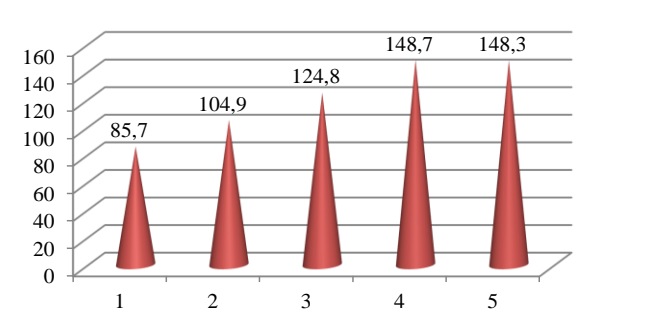


Рисунок 3 – Динаміка виторгу торгової мережі АТБ, млрд. грн.

Джерело: складено на основі [2, 16, 19, 20, 28]

Результати від різних видів діяльності (комерційної, виробничої, фінансової та господарської) відображають фінансовий стан компанії, надають їй певні можливості або обмежують їх. Тому, безперерійна поставка, доставка та виробництво товарів, їх реалізація, відкриття нових магазинів, збільшення кількості відвідувань за день – виводять підприємства в лідери торгової мережі та визнаються найкращими. І все це відноситься до корпорації «АТБ», яка з кожним роком збільшує свої фінансові показники. Так, дохід компанії у 2022 році, порівняно з 2018 роком, збільшився на 73% або на 62,6 млрд. грн. (табл. 3).

Ситуація в країні у 2022 році вплинула на роботу торгової мережі АТБ (знищення та руйнування складів, втрата магазинів та контролю над ними), але правильно розроблена маркетингова стратегія, логістика, контроль якості товарів, обслуговування клієнтів, кількість покупців та товарообіг, дозволила отримати дохід у 2022 році, який майже не відрізняється від відповідного показника 2021 року (табл. 3).

Таблиця 3 – Аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2018-2022 рр.

Показники (млн. грн.)	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Дохід	85728,70	104910,34	123864,39	148745,26	148332,87	173,03
Чистий прибуток	180,10	4405,44	5768,67	8328,89	2520,71	1399,62
Активи	19648,10	23864,42	35652,15	42395,45	41086,42	209,11
Зобов'язання	19981,60	22131,01	33750,23	27989,40	27253,80	136,39
Кількість працівників, осіб	51900	53800	58800	60782	48872	94,17

Джерело: складено за даними [7, 19, 20]

Компанія АТБ – це найбільший роботодавець торгівельної мережі, у якій працюють більше 60 тис. осіб. Щоб готувати висококваліфікованих спеціалістів для своїх супермаркетів, у 2003 році було відкрито навчальний центр. На даний час відкрито 4 центри, підготовку у яких щорічно проходять близько 4 тис. співробітників [28]. Динаміка чисельності працівників АТБ представлена на рис. 4. З 2018 року спостерігається щорічне зростання чисельності працівників, яке пов'язане з розширенням торгової мережі та відкриттям нових магазинів. У 2022 році кількість співробітників торгової мережі скоротилась майже на 12 тис., так як компанія втратила контроль над 79 магазинами, які розміщені на окупованій території України та повністю знищеними 18 супермаркетами.

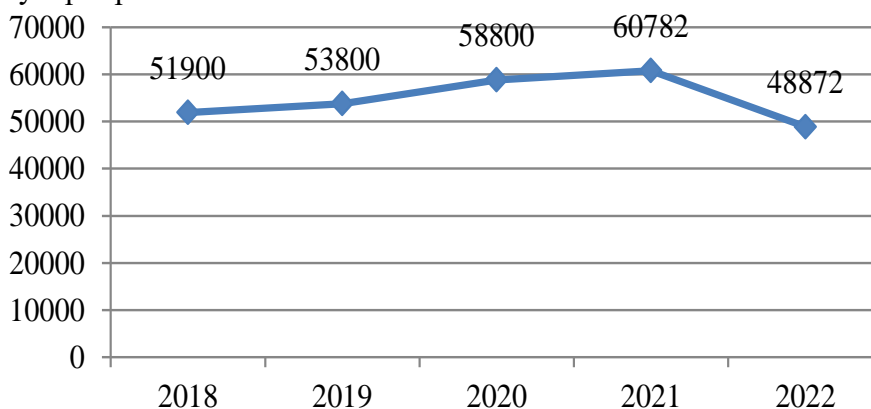


Рисунок 4 – Аналіз чисельності працівників АТБ, осіб

Джерело: складено за даними [2, 16, 19, 28]

Кількість покупців на добу щорічно зростає від 5% до 10%, тому що керівництво торгової мережі контролюють та відстежують: обробку сировини, технології під час виробництва, умови зберігання та транспортування (рис. 5). З 2020 року супермаркети АТБ перевіряють безпеку харчової продукції відповідно міжнародного стандарту ISO 22000:2018. Тому всі клієнти можуть бути впевнені у якості продукції торгової мережі [19].

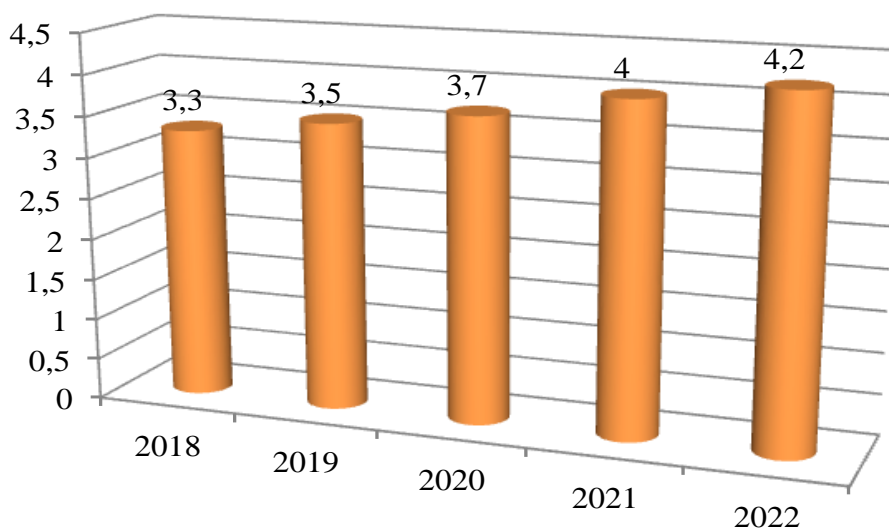


Рисунок 5 – Добова чисельність відвідувачів АТБ, млн. осіб

Джерело: складено за даними [3, 19, 28]

Діяльність торгової мережі АТБ впливає на розвиток економіки країни:

- розширення мережі супермаркетів призводить до збільшення кількості робочих місць. Це допомагає зменшити безробіття та підвищити рівень зайнятості в країні;
- збільшення попиту на товари та послуги, що реалізуються у супермаркетах, сприяє росту виробництва. Виробники і постачальники, які працюють з ТОВ «АТБ-Маркет», отримують нові можливості для розширення свого бізнесу;
- діяльність супермаркету сприяє обігу грошей в економіці через оплату праці, закупівлю товарів і послуг, а також споживчі витрати покупців;
- для функціонування супермаркетів необхідна відповідна інфраструктура: транспорт, склади, інформаційні технології та інше. Це стимулює розвиток відповідних галузей;
- забезпечення споживачам доступу до різноманітних товарів та послуг створює додатковий споживчий попит, який виступає однією з ключових деталей економічного зростання.

Зазначимо, що ці впливи досить значущі, але є багато інших факторів, які впливають на розвиток економіки країни, такі як ефективність управління, політична стабільність, рівень освіти та інші.

Наступне досліджуване підприємство – ТзОВ «Агротехніка», яке було засновано 30 січня 1997 р. у Волинській області. ТзОВ «Агротехніка» спеціалізується на виробництві повнораціонних комбікормів й концентратів для сільськогосподарських тварин, птахів і риби. З початком реконструкції Локачинського комбікормового заводу розпочинається шлях розвитку підприємства: будівництво Турійського комбікормового заводу (2010 р.) та розширення виробничих потужностей на території Волинської області. Для створення високоякісної продукції компанія використовує зернові культури, які вирощуються на екологічно безпечних землях у Волинській, Рівненській та Львівській областях [13].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехніка» самостійно виробляє білкову та олійну сировину, перероблюючи насіння сої, ріпаку та соняшника на своїх виробничих об'єктах. Щодо амінокислот, вітамінів, макро- та мікроелементів, необхідних для нормального функціонування тварин і птиці, компанія отримує їх від провідних європейських виробників, укладаючи прямі контракти.

З метою забезпечення якості продукції, ТзОВ «Агротехніка» вживає заходів із контролю за всім технологічним процесом, починаючи від приймання сировини і закінчуючи відпуском готових виробів, завдяки потужній виробничій лабораторії, обладнаній передовим європейським обладнанням.

Компанія розробила рецептури кормів, концентратів, преміксів та блендів, використовуючи світовий досвід, європейські технології та передове обладнання. Це дозволяє клієнтам досягати оптимальних результатів у вирощуванні сільськогосподарських тварин та птиці.

ТзОВ «Агротехніка» гарантує використання тільки високоякісної сировини, оригінальних змішувань і амінокислот, які постачаються від провідних глобальних виробників.

Експерти з логістики у ТзОВ «Агротехніка» допоможуть організувати відправлення зернових вантажів як по Україні, так і за її межами. У підприємства наявні всі необхідні ресурси та транспортні засоби.

Для перевезення зернових вантажів по Україні та за кордон використовується автомобільний та залізничний транспорт.

Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта та знаходження оптимальних умов для транспортування вантажів на внутрішньому і міжнародному ринках.

Усі товари, що виробляються на заводі, представлені під торговою маркою «Агрокорм». На підприємстві діє інтегрована система керування якістю та безпекою для готових кормів, концентратів, преміксів та блендів. Виробничі можливості ТзОВ «Агротехніка» сертифіковані відповідно до світових стандартів якості та безпеки, а саме ISO 9001:2015 та ISO 22000:2007, системи управління у сфері безпеки продуктів харчування.

Всі виробничі ресурси Агропромгрупи «Пан Курчак» розташовані на території Волинської області, що дозволяє ефективно контролювати якість товарів на кожному етапі виробництва, враховувати необхідні зміни у системі взаємодії підприємств, а також створювати нові підрозділи та оперативно реагувати на вимоги ринку [13].

Основні показники діяльності ТзОВ «Агротехніка» представлені у табл. 4.

Таблиця 4 – Аналіз діяльності ТзОВ «Агротехніка» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 у % до 2019
	2018	2019	2020	2021	2022	
Собівартість продукції, тис. грн.	499183	655930	805755	1113861	1138577	173,58
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	121	124	147	149	144	116,13
Рентабельність підприємства, %	4,92	5,06	6,94	5,66	7,84	154,94
Інформаційний потік, г. байт	305	320	490	560	620	193,75

## Продовження табл. 4

Адміністративні витрати, тис. грн.	11896	18865	14489	15716	12456	66,03
Дохід, тис. грн.	-	781277	986654	1300080	1495399	191,40
Чистий прибуток, тис. грн.	-	39562	68503	73685	146722	370,87
Активи, тис. грн.	-	458565	689258	850440	748341	163,19
Зобов'язання, тис. грн.	-	284244	424967	356575	200775	70,63

Джерело: складено за на основі [13, 18]

З табл. 4 видно, що підприємство активно функціонує, розвивається та покращує свої фінансові показники. Так, дохід ТЗОВ «Агротехніка» у 2022 році, порівняно з 2019 роком, збільшився майже у 2 рази, а саме на 91% (рис.6), а чистий прибуток – майже у 4 рази (рис. 6).

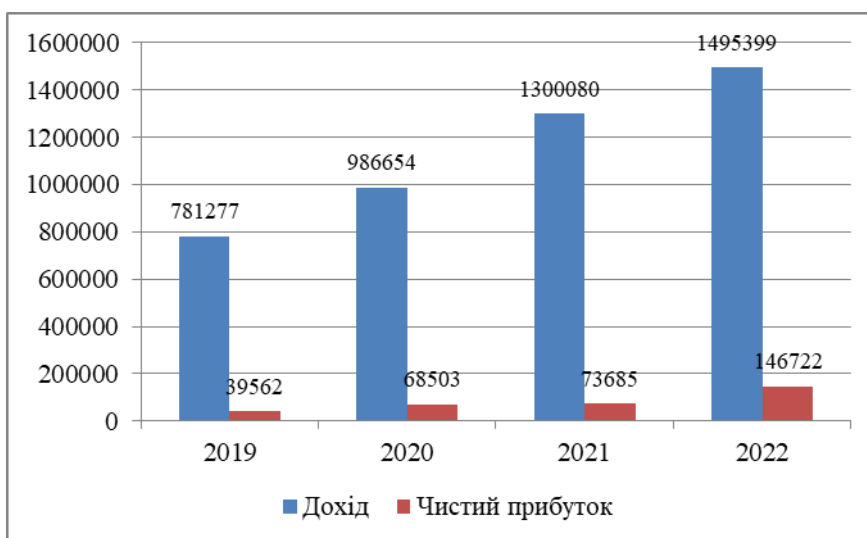


Рисунок 6 – Аналіз доходу та чистого прибутку за період 2019-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними [18, 22]

Зростання витрат на виробництво призвели до збільшення собівартості продукції на 74% у 2022 році, порівняно з 2018 роком (рис. 7).

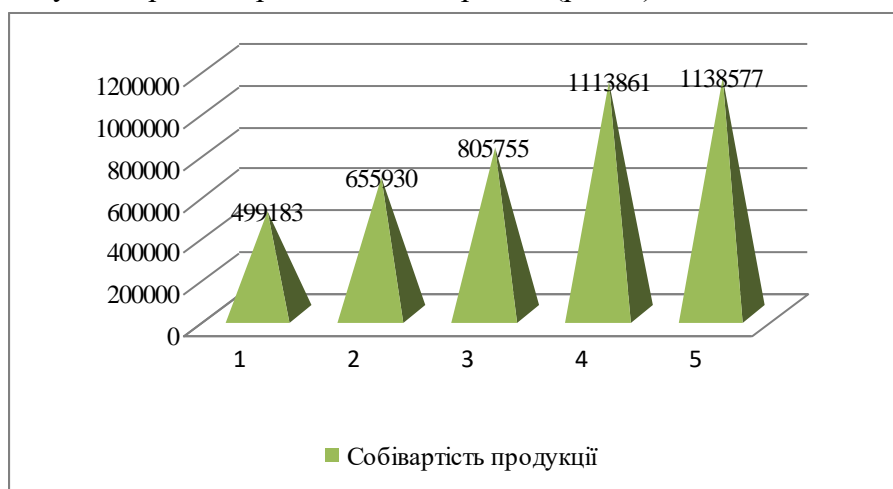


Рисунок 7 – Аналіз собівартості продукції за період 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними [18, 22]

Протягом періоду, який аналізується, зберігається майже стабільна чисельність працівників. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, середньоспискова чисельність скоротилась на 4 працівника. А, якщо порівнювати з 2018 роком, то вона збільшилась на 16% або на 23 співробітника (рис. 8). Дане зростання свідчить про корпоративний розвиток компанії, розширення виробничих потужностей та ін.



Рисунок 8 – Аналіз собівартості продукції за період 2018-2022 рр., осіб

Джерело: складено за даними [18, 22]

До складу ТзОВ «Агротехніка» входять (рис. 9):

- Турійський комбикормовий завод;
- Локачинський комбикормовий завод;
- елеватор із зерносушильними комплексами (сmt. Локачі);
- елеватор із зерносушильним комплексом (сmt. Турійськ);
- елеватор із зерносушильним комплексом (с. Чаруків);
- завод з переробки сої (сmt. Турійськ) [13].

Заводи, які входять до складу ТзОВ «Агротехніка», використовують передове обладнання, їх виробничі можливості мають сертифікати та повністю автоматизовані, дозволяючи ефективно конкурувати зі схожими підприємствами в Європі.

У автопарку компанії знаходяться:

- 6 автовозів для швидкого переміщення продукції та сировини, їх вантажопідйомність становить 16-24 т;
- 15 вантажівок для перевезення зернових, олійних культур, фасованого комбикорму та сировини на піддонах, з вантажопідйомністю від 25 до 35 т;
- фургон з вантажопідйомністю 3 т;
- 1 цистерна з вантажопідйомністю 24 т для транспортування олії [13].

Так, наприклад, у 2021 році було перевезено 12500 т продукції зерновозами та 64500 т – комбикормовозами.

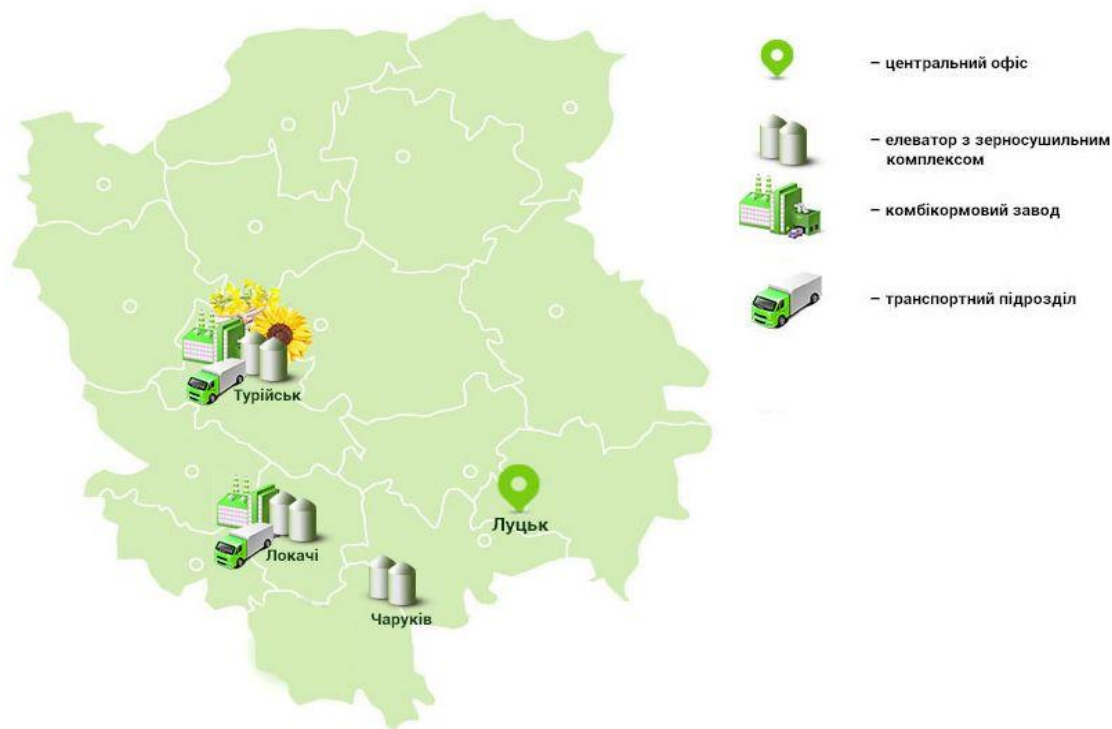


Рисунок 9 – Карта потужностей ТзОВ «Агротехніка»

Джерело: складено автором на основі [13]

Визначимо основні переваги ТзОВ «Агротехніка»:

- заводи обладнані передовими технічними засобами від провідних виробників з Європи;
- процес виробництва повністю автоматизований, що зменшує необхідність людського втручання до мінімуму;
- контроль якості сировини та готової продукції здійснюється на всіх етапах виробництва за допомогою власної акредитованої лабораторії;
- виробництво використовує власні матеріали (олія, соя, макуха) у своєму технологічному процесі;
- на підприємстві діє інтегрована система якості, яка відповідає вимогам стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

ТзОВ «Агротехніка» ефективно працює в воєнний період та забезпечує економічну, соціальну та стратегічну стійкості, а саме:

- економічна стійкість: під час воєнних конфліктів економіка може бути піддана випробуванню через зниження попиту, зміни в умовах торгівлі та інші негативні фактори, а ефективне функціонування підприємства дозволяє забезпечити стабільність в умовах економічної нестабільності;
- збереження робочих місць: ефективна робота підприємства у воєнний період сприяє збереженню робочих місць і допомагає уникнути масового безробіття, що може виникнути через економічні труднощі;
- підтримання виробництва: всі галузі виробництва досить важливі для країни під час воєнного конфлікту, а їх ефективна робота має критичне значення для національної економіки;
- підтримка економічного відновлення: підприємства, які ефективно функціонують у важкі періоди, можуть зробити важливий внесок у процес

економічного відновлення після воєнного конфлікту, що допоможе відновленню економічної стабільності та розвитку країни;

- стабілізація соціально-економічного середовища: підприємства ТзОВ «Агротехніка» – це ключові гравці у стабілізації соціально-економічного середовища, які надають робочі місця, забезпечують соціальні послуги та сприяють стабільному розвитку країни.

Ще одним корпоративним підприємством, яке ми представляємо у нашій роботі є приватне акціонерне товариство «МетЛайф» (ПрАТ «МетЛайф») – світовий лідер у сфері страхування життя, який активно працює на українському ринку з 2002 року, утримуючи лідерські позиції протягом понад 21 року. MetLife надійно утримує лідерство в сфері страхування життя в Україні, маючи за плечима 155-річний досвід та довіру мільйонів клієнтів у всьому світі. У страхових програмах компанії MetLife задіяно близько 915 тисяч громадян України, а частка страхового ринку, яку компанія утримує, складає більше 46% [14].

МетЛайф надає всебічні послуги, включаючи різноманітні страхові продукти для осіб та комплексні програми для підприємств:

- страхування життя;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування у разі можливої втрати працездатності;
- страхування на випадок серйозних проблем зі здоров'ям (інсульт, інфаркт, онкологічні захворювання);
- страхування жінок на випадок онкологічного діагнозу;
- страхування для дітей від критичних захворювань, тощо [14].

Загальна сума страхових виплат від ПрАТ «МетЛайф» за період з 2003 по 2023 роки перевищує 1,5 мільярда гривень, при цьому понад 583 мільйони гривень становлять виплати за договорами довгострокового страхування життя до закінчення їх терміну.

Рейтингове видання «InsuranceTop» рекомендує ПрАТ «МетЛайф» як беззаперечного лідера за такими показниками:

- обсяг зібраних страхових премій компанії – 2,1 млрд.грн.;
- обсяг страхових резервів – 5 млрд. грн.;
- обсяг страхових активів – 6,1 млрд. грн.;
- обсяг страхових виплат - 354 млн. грн. [14].

MetLife, з 155-річною історією фінансової стабільності, є найбільшою компанією із страхування життя в США та має провідні позиції на понад 20 ринках світу, включаючи Європу, Азію, Латинську Америку та Близький Схід. Компанія має майже 100 мільйонів клієнтів, яким надаються продукти та послуги, забезпечується фінансова впевненість та довіра.

MetLife– визнаний лідер в корпоративному страхуванні, який поєднує знання локальних ринків з глобальними можливостями. Як співзасновник MAXIS GlobalBenefitsNetwork, є ключовим учасником у міжнародному страховому пулі, що працює в більш ніж 100 країнах.

Товариство пропонує широкий вибір страхових продуктів для компаній і фізичних осіб, включаючи страхування життя та здоров'я, накопичувальні та пенсійні плани. Активно працює на ринках більш ніж 40 країн, посідаючи перші місця в рейтингах страховиків у половині з них [14].

Компанія «МетЛайф» має не тільки багаторічний досвід роботи у сфері страхування, а й активно розвивається та покращує свої фінансові показники, які представлені у табл. 5.

Таблиця 5 – Фінансові показники діяльності ПрАТ «МетЛайф» за 2018-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки					2022 у % до 2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий: прибуток	735,30	975,11	1243,31	1690,90	1545,91	210,24
Адміністративні витрати	58,03	70,89	82,85	90,64	124,89	215,21
Чистий фінансовий результат: прибуток	174,95	194,39	171,92	142,59	442,92	253,17
Витрати з податку на прибуток	48,20	56,66	53,56	53,64	122,65	254,45
Кількість працівників, ос.	112	114	108	111	105	93,75

Джерело: складено на основі [14, 15, 20]

Станом на 31 грудня 2022 року нерозподілений прибуток ПрАТ «МетЛайф» склав 503,273 тис. грн. За результатами операцій у 2022 році компанія здобула чистий прибуток у розмірі 442,920 тис. грн., який на 153% (267,97 тис. грн.) перевищує показники 2018 року (табл. 5 та рис. 10).

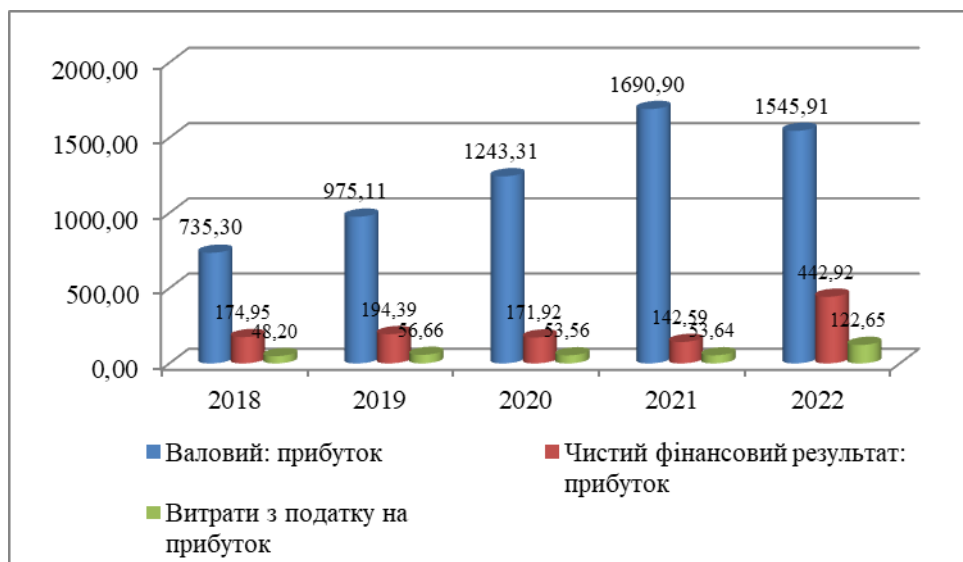


Рисунок 10 – Аналіз фінансових показників ПрАТ «МетЛайф» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі [14, 15, 20]

Ризикові фактори, що впливали на функціонування товариства протягом 2022 року, включають військову агресію російської федерації, введення режиму воєнного стану, окупацію та бойові дії в певних регіонах країни, масову міграцію в межах країни і за її межами, економічну нестабільність, зміни в курсі національної валюти, обмеження на купівлю валюти, встановлені Національним банком України та інші чинники.

Негативні наслідки збройної агресії російської федерації призвели до порушень операційної діяльності, уповільнення економічного зростання та значній волатильності на фінансових ринках.

У 2022 році кількість персоналу компанії зменшилась на 6 працівників, порівняно з 2021 роком або на 7 працівників (7%) порівняно з 2018 роком (рис. 11). Незважаючи на виклики, MetLife зумів зберегти свої лідерські позиції на ринку послуг

страхування життя в Україні. За обсягом зібраних страхових внесків товариство лідирує серед усіх страхових компаній, проте цей показник зменшився на 1.4% у порівнянні з 2021 роком. На кінець грудня 2022 року частка ринку послуг зі страхування життя, яку утримує страхова компанія, складає 47.07%.

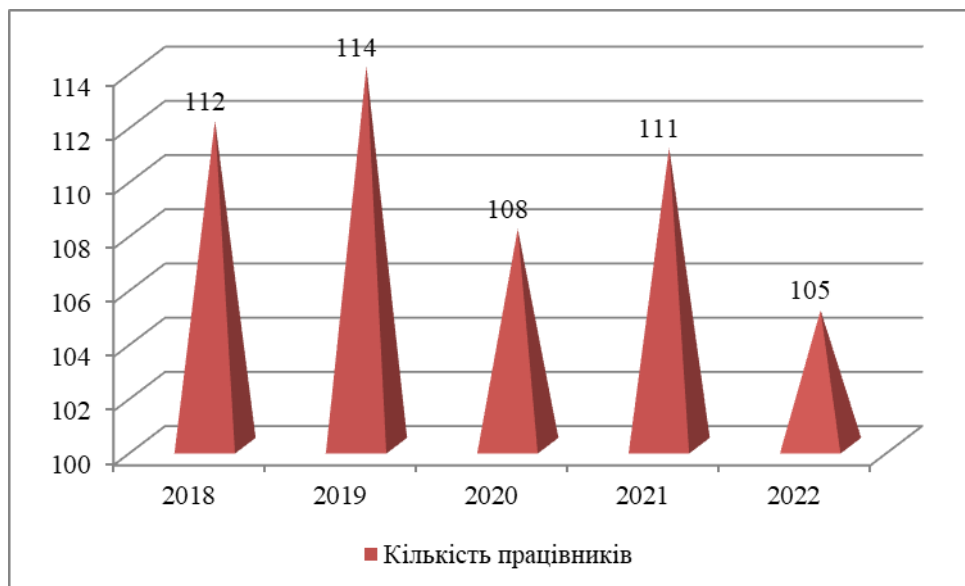


Рисунок 11 – Аналіз кількості працівників ПрАТ «МетЛайф» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено на основі [14, 15, 20]

Масштабні воєнні дії на українській території створюють значний рівень невизначеності для подальшої діяльності ПрАТ «МетЛайф». Керівництво провело аналіз здатності компанії функціонувати в умовах воєнного стану, враховуючи фактичні та можливі наслідки. З метою забезпечення стабільної роботи, було прийнято кілька заходів та антикризових рішень, які включають:

- забезпечення ефективного обміну інформацією на всіх рівнях;
- проведення регулярних нарад з регіональним і локальним керівництвом компанії два рази на місяць для оперативного обговорення питань;
- забезпечення можливості віддаленого доступу для всіх співробітників підприємства;
- продовження консервативної інвестиційної стратегії для збереження портфеля;
- адаптація та спрощення всіх процесів оформлення полісів, обслуговування клієнтів та страхових виплат відповідно до даних обставин;
- розвиток прямого спілкування з партнерами і контрагентами, використання електронного підпису тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений економічний аналіз фінансової діяльності корпоративних підприємств свідчить про такі тенденції: ефективність бізнес-операцій і здатність компаній зберігати та збільшувати фінансові показники; наявність можливостей для розширення бізнесу, появу нових продуктів чи розширення ринкової присутності; ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та адаптацію до змін на ринку; реалізацію успішних маркетингових та збутових стратегій, які привертають більше клієнтів; фінансову стійкість підприємства та його здатність протистояти економічним труднощам.

У ході проведення даного дослідження згруповано сучасні тенденції соціально-економічного розвитку, які можуть вплинути на корпоративний сектор, а саме:

1. Цифрова трансформація. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові технології, можуть мати конкурентний перевагу. Це може включати в себе використання штучного інтелекту, обробки даних, блокчейну та інших інновацій.

2. Регуляторна сфера. Зміни в законодавстві та регуляторних політиках можуть впливати на умови бізнесу для корпоративних підприємств.

3. Стабільна економічна ситуації. Економічні умови та глобальні тенденції можуть впливати на фінансове становище підприємств, їх здатність залучати інвестиції та розширювати свою діяльність.

4. Сприятливі умови для стартапів. Збільшена підтримка стартапів та інноваційних компаній може призвести до зростання нових гравців у ринковому середовищі.

5. Соціальна відповідальність бізнесу. Підвищення уваги до етичних та соціальних аспектів бізнесу може вплинути на стратегії корпоративних підприємств.

6. Глобалізація та міжнародна співпраця. Розвиток міжнародних ринків та поглиблення економічних зв'язків можуть вплинути на стратегії розвитку корпорацій.

7. Зміни в робочому середовищі. Пандемія COVID-19 показала важливість гнучкості та віддаленої роботи. Ці тенденції можуть продовжуватися, впливаючи на організацію робочих процесів.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному векторі стануть аналітичний огляд динаміки корпоративної інтеграції в Україні та визначення бар'єрів і драйверів формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

## Список літератури

1. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. АТБ Маркет. 2023. URL: [http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb\\_ua.html](http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html) (дата звернення 12.12.2023).
3. АТБ корпорація. 2023. URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market) (дата звернення 12.12.2023).
4. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
5. Бондар Ю.А., Легінкова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.
6. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107.
7. В 2024 році мережа АТБ планує відкрити 60 нових магазинів. 2023. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/atb-novyny-2023-11.html> (дата звернення 12.12.2023).
8. Гуцалюк О.М. Концептуальні засади управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 1. С. 69-84.
9. Державна служба статистики. 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpoju/ukr/EDRPU\\_2022/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_22.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpoju/ukr/EDRPU_2022/ks_opfg/arh_ks_opfg_22.htm) (дата звернення 12.12.2023).
10. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/FR\\_\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf) (дата звернення 12.12.2023).
11. Македон В.В. Класифікація процесів корпоративних злиттів і поглинань. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 2. С. 124-128.
12. Мінфін аналізує прибутки, збитки та ризики держпідприємств, подальше їх реформування – серед ключових умов допомоги США. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/29/704922/> (дата звернення 12.12.2023).

13. Офіційний сайт ТзОВ «Агротехніка».2023. URL:<https://agroform.ua/uk/about> (дата звернення 12.12.2023).
14. Офіційний сайт MetLife. URL:<https://www.metlife.ua/about-us/> (дата звернення 12.12.2023).
15. Річна фінансова звітність MetLife. 2023. URL:<https://www.metlife.ua/about-us/reports/annual-reports/>
16. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. 2023. URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market) (дата звернення 12.12.2023).
17. Салига К.С., Гуцалюк О.М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.
18. Сервіс Open data bot. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення 12.12.2023).
19. Сертифікація «АТБ»: будь-який продукт на полиці магазину відповідає найвищим міжнародним стандартам. URL: <https://chas.cv.ua/biz/75220-%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B0%D1%82%D0%B1-%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C-%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82.html> (дата звернення 12.12.2023).
20. Україна у цифрах 2022. Статистичний збірник. Київ. 2023 р. Державна служба статистики. 34 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/08/zb\\_Ukraine\\_in\\_figures\\_22.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf) (дата звернення 12.12.2023).
21. Управлінський звіт. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його дочірньої компанії (групи). 2019. 22 с.
22. Фінансова звітність ТзОВ «Агротехніка» за 2019-2022 рр. 2021. URL: <https://agroform.ua/uk/about/financial-statements> (дата звернення 12.12.2023).
23. Черненко С.М. Корпоративний сектор: сучасний стан та проблеми становлення. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=683> (дата звернення 12.12.2023).
24. Gohan P. Mergers, acquisitions, restructuring of companies. Hoboken : Wiley, 2017. 674 с.
25. Reed S.F., Lazhu A.R. The art of mergers and acquisitions. McGraw Hill, 7th ed. 2019. 958 с.
26. Ross S., Westerfield R., Jordan B. Fundamentals of corporate finance: the key to the success of commercial organizations - financial planning and management. 8th edition. McGraw Hill, 2007. 720 p.
27. Ansoff, H.L. Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York, 1965. 241 p.
28. Forbes.ua. Інформація про мережу АТБ.2019. URL: <https://forbes.ua/profile/atb-219> (дата звернення 12.12.2023).

## References

1. Arefieva, O.V., & Vasyutkina, N.V. (2013). *Korporatyvne upravlinnya: evolyutsiya, stanovlennya, rozvytok. [Corporate management: evolution, formation, development]*. Kyiv: Lira-K. [in Ukrainian].
2. ATB Market [ATB Market]. (2023). *shareupotential.com*. Retrieved from [http://shareupotential.com/ru/Issuers/atb\\_ua.html](http://shareupotential.com/ru/Issuers/atb_ua.html) [in Ukrainian].
3. Korporatsiya ATB [ATB Corporation]. (2023). *atb.ua*. Retrieved from [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market) [in Ukrainian].
4. Bokovets, V.V. (2016). *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnya korporatsiyamy: monohrafiya [Theoretical and methodological principles of corporate management: monograph]*. Kyiv: Condor Publishing House. [in Ukrainian].
5. Bondar, Iu.A., & Lehinkova, N.I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnya pidpnyemstvom. [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Naukovyi zhurnal «Intellect KhKhI» - Scientific magazine "Intellect XXI"*, Vol. 4, 40-44 [in Ukrainian].
6. Bondar, Iu.A., Zhovnovach, R.I., Metil, T.K., & Bondarenko, I.V. (2022). Ekonomichne stratehuvannya realizatsiyi stsenariyiv korporatyvnoyi intehratsiyi aktsionerlykh tovarystv Ukrayiny [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Herald of economic science of Ukraine*, Vol. 2 (43), 101-107 [in Ukrainian].
7. U 2024 rotsi merezha ATB planuye vidkryty 60 novykh mahazyniv [In 2024, the ATB chain plans to open 60 new stores]. (2023). *shareupotential.com*. Retrieved from <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/atb-novyny-2023-11.html> [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O.M. (2017). Kontseptual'ni zasady upravlinnya korporatyvnym intehratsiynym rozvytkom ob'yednan' aktsionerlykh tovarystv. [Conceptual principles of management of corporate integration

- developmento fassociationsof joint-stockcompanie s]. *Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoyi fiskal'noyi sluzhby Ukrainy: elektronne naukove fakhove vydannya - CollectionofscientificworksoftheUniversityoftheStateFiscalServiceofUkraine: electronicscientificpublication, Vol. 1*, 69–84 [in Ukrainian].
9. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. (2022). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU\\_2022/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_22.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2022/ks_opfg/arh_ks_opfg_22.htm) [in Ukrainian].
  10. Informatsiya pro fiskal'ni ryzyky (vklyuchayuchy umovni zobov'yazannya ta kvazifiskal'ni operatsiyi) ta yikh vplyv na pokaznyky derzhavnoho byudzhetu u 2024 rotsi. [Information on fiscal risks (including contingent liabilities and quasi-fiscal operations) and their impact on state budget indicators in 2024] (2024). *mof.gov.ua*. Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/FR\\_\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf) [in Ukrainian].
  11. Minfin analizuye prybutky, zbytky ta ryzyky derzhavnykh pidpryyemstv, yikh podal'she reformuvannya ye odniyeyu z klyuchovykh umov dopomohy SSHA [The Ministry of Finance analyzes the profits, losses and risks of state-owned enterprises, their further reform is one of the key conditions of US aid]. (2023). *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/29/704922/> [in Ukrainian].
  12. Makedon, V.V. (2009). Klasyfikatsiya protsesiv korporatyvnoho zlyttya ta pohlynannya. [Classification of processes of corporate mergers and acquisitions]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika i pidpryyemnytstvo. - State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, Vol. 2*, 124-128 [in Ukrainian].
  13. Official website of Agrotechnika LLC [Ofitsiynny sayt TOV «Ahrotekhnika»]. (2023). *agrokorm.ua*. Retrieved from <https://agrokorm.ua/uk/about> [in Ukrainian].
  14. Ofitsiynny sayt MetLife [MetLife Official Site]. (n.d.). *metlife.ua*. Retrieved from <https://www.metlife.ua/about-us/> [in Ukrainian].
  15. MetLife Annual Financial Statements [Richna finansova zvitnist' MetLife]. (2023). *metlife.ua*. Retrieved from <https://www.metlife.ua/about-us/reports/annual-reports/> [in Ukrainian].
  16. Retail network "ATB" is the leader of the trade industry of Ukraine [Rozdribna merezha «ATB» ye liderom torhivel'noyi haluzi Ukrainy]. (2023). *atb.ua*. Retrieved from [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market) [in Ukrainian].
  17. Salyga, K.S., & Hutsaliuk, O.M. (2018). Resursno-kompetentnisna paradyhma orhanizatsiyi upravlinnya korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy aktsionermykh tovarystv. [Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies.]. *Biznes Inform - Business Inform, Vol. 10*, 369-376 [in Ukrainian].
  18. Servis Opendatabot [Open data bot service]. (2023). *opendatabot.ua*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/> [in Ukrainian].
  19. Sertyfikatsiya ATB: bud'-yakyy tovar na polytsi mahazynu vidpovidaye nayvyshchym mizhnarodnym standartam [ATB certification: any product on the store shelf meets the highest international standards]. (n.d.). *chas.cv.ua*. Retrieved from <https://chas.cv.ua/biz/75220-%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B0%D1%82%D0%B1-%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C-%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82.html> [in Ukrainian].
  20. Ukraina v nomerakh 2022 [Ukraine in numbers 2022]. (2023). Kyiv. State Statistics Service. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/08/zb\\_Ukraine\\_in\\_figures\\_22.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf) [in Ukrainian].
  21. Upravlins'kyy zvit. Yedynyy Zvit pro upravlinnya TOV «ATB-MARKET» ta yoho dochirn'oyi kompaniyi (hrupy). [Management report. Unified Report on the management of ATB-MARKET LLC and its subsidiary company (group)]. (2019). [in Ukrainian].
  22. Finansova zvitnist' TOV «Ahrotekhnika» za 2019-2022 rr. [Financial statements of Agrotechnika LLC for 2019-2022]. (2021). *agrokorm.ua*. Retrieved from <https://agrokorm.ua/uk/about/financial-statements> [in Ukrainian].
  23. Chernenko, S.M. (2011). Korporatyvnyy sektor: suchasnyy stan ta problemy formuvannya. [Corporate sector: current stateand problems of formation]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy, Vol. 9*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=683> [in Ukrainian].
  24. Gohan, P. (2010). *Zlyttya, pohlynannya, restrukturyzatsiya kompaniy [Mergers, acquisitions, restructuring of companies]*. Hoboken : Wiley, 2017 [in English]
  25. Reed, S.F., & Lazhu, A.R. (2004). *Mystetstvo zlyttya ta pohlynannya [The art of mergers and acquisitions]*. McGraw Hill, 7th edition. 2019 [in English]
  26. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2001). *Osnovy korporatyvnykh finansiv: zaporuka uspihku komertsinykh orhanizatsiy - finansove planuvannya ta menedzhmentio [Fundamentals of corporate*

- finance: the key to the success of commercial organizations - financial planning and management*]. 8th edition. McGraw Hill, 2007 [in English]
27. Ansoff, H.L. (1965). *Korporatyvna stratehiya. [Corporate Strategy]*. McGraw-Hill, NewYork [in English].
28. Forbes.ua. Informatsiya pro merezhu ATB. [Forbes.ua. Інформація про мережу АТБ].(2019). *forbes.ua*. Retrieved from <https://forbes.ua/profile/atb-219> [in Ukrainian].

**Minglei Chen**, Postgraduate

*Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine*

### **Economic Analysis and Evaluation of Corporate Enterprises in Ukraine**

The article is devoted to the study of a complex economic analysis of the financial state and providing an assessment of the activity according to the main indicators of the functioning of corporate enterprises in Ukraine.

It was determined that corporate legal entities play an important role in the national economy and have a significant impact on the development and prosperity of society. During the study, attention was focused on the enterprises of PJSC "MetLife", LLC "Agrotechnika", LLC "ATB-Market", which are the main source of job creation, providing the opportunity to employ a large number of people, helping to reduce unemployment and raise the standard of living. Studies show that these enterprises generate large amounts of capital and invest it in various sectors of the economy, attracting capital to other enterprises and contributing to sustainable economic development. It stands to reason that companies often possess vast resources and technologies that help create innovative products and services capable of changing the market landscape. Thanks to economies of scale and efficient management, enterprises can optimize the use of resources, thereby reducing costs and increasing competitiveness. As a result of the conducted economic analysis of the financial activities of the investigated corporate enterprises, the effectiveness of their activities and the ability to maintain and improve financial indicators and opportunities for business expansion were confirmed.

It has been proven that analytical methods help to assess the efficiency and sustainability of corporate enterprises in the conditions of the Ukrainian market environment, as well as to identify areas for further development and risk management. Economic analysis and evaluation of the activities of corporate enterprises in Ukraine are important tools for understanding their financial condition, competitiveness and potential.

**corporate integration, corporate management, integration processes, corporate enterprises, joint stock companies, corporate integration processes**

*Одержано (Received) 27.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 08.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 640.43:005.336.6

JEL Classification: L83, L14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).88-98](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98)

О.А. Сушенко, проф., д-р екон. наук

О.О. Ахмедова, доц., к.н. держ. упр.

І.О. Єрмаков, аспірант кафедри туризму

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна***Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства**

У контексті повсякденного життя існує величезна потреба в зниженні будь-яких ризиків, пов'язаних з життям, відпочинком і роботою. Тому споживачі все більше довіряють лише тим підприємствам, які намагаються мінімізувати ризики та забезпечити безпеку всіма можливими засобами, створюючи таким чином позитивну репутацію у своїй сфері діяльності.

У статті розкрито зміст категорії «репутація» підприємств ресторанного господарства як основи формування іміджу та безпеки закладу в умовах невизначеності. Проаналізовано найбільші ресторани мережі країни, їх репутаційний рейтинг та вплив репутації на сприйняття безпеки. Доведено, що репутація підприємства ресторанного господарства і його впізнаваність в цілому мають позитивний вплив на вартісні показники компанії, впливають на можливості його масштабування, відповідно, репутацією компанії необхідно управляти для посилення її конкурентоспроможності. Визначено, що ділова репутація, впізнаваність бренду і відносно невисокий рівень складності запуску в роботу стають головними чинниками безпечної роботи ресторанних підприємств і можливості подальшого масштабування.

Для досягнення вищезазначеної мети рекомендовано: регулярно перевіряти загальну задоволеність клієнтів кожним закладом ресторанної мережі у цілому, коригувати на постійній основі відповідність мережі соціальним тенденціям та вподобанням цільових клієнтів; постійно підвищувати професійний рівень персоналу, який відіграє вирішальну роль у сфері послуг; заохочувати підприємства підтримувати свою репутацію, яка є визнаним нематеріальним багатофакторним активом, на високому рівні шляхом інвестування капіталу та часу у підвищення лояльності споживачів, співробітників, постачальників і партнерів.

**репутація, безпека, бренд, загрози, заклад ресторанного господарства, гостинність, ризики, сфера гостинності**

**Постановка проблеми.** Незважаючи на воєнні дії, ресторанный бізнес активно розвивається і відновлюється. Він є гнучким і надзвичайно адаптивним. Спостерігається народження нових форматів і форм, зміна смакових вподобань і клієнтури. Практики і науковці ставлять питання щодо повоєнного відродження і розвитку ресторанного бізнесу в різноманітних аспектах його функціонування: формування нових брендів і сутнісних цінностей, збільшення ролі інноваційних та цифрових технологій, стимулювання здорового харчування, можливостей гастрономічного туризму, як аспекту привабливості України, тощо. Але саме питанням впливу репутації на безпеку функціонування закладів ресторанного господарства не приділяється достатньої уваги ні українськими, ні закордонними науковцями. Це пояснюється неоднозначним трактуванням самого поняття репутації, складністю відбору релевантних відгуків за категоріями закладів, а також багатоаспектністю визначення безпеки.

Так, безпека ресторанної індустрії може розглядатися на кількох рівнях:

- глобальної безпеки та здоров'я, що вийшли на перші план під час пандемія Covid-19, яка вразила ресторанну індустрію та спровокувала необхідність строгих санітарних і безпекових заходів як для споживачів, так і для працівників;

- зростання вимог споживачів, які стають все більш обережними щодо якості та безпеки продуктів та послуг, що вони отримують, мають підвищену свідомість щодо харчових алергій та дієтичних обмежень, тому ресторанні заклади повинні задовольняти високі стандарти безпеки, щоб зберігати довіру клієнтів та підтримувати свою репутацію;

- зростання вимог щодо фізичної безпеки людей під час воєнних дій в країні, проблеми невизначеності для власників, яким важливо мати плани та стратегії на випадок надзвичайних ситуацій, щоб забезпечити безпеку та виживання як людей, так і свого бізнесу.

З іншого боку, підтримання репутації підприємств сфери гостинності стає все актуальнішою темою, тому що зі збільшенням кількості закладів споживач орієнтується саме на репутаційну складову – відгуки, комунікацію на сторінках у соціальних мережах та інших платформах, наявність сайту, додатків тощо. Наведені фактори підкреслюють актуальність та необхідність дослідження репутації та її впливу на безпеку задля задоволення вимог споживачів і можливостей відповідати на виклики сучасного бізнесу в цій галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань та специфіки репутації суб'єктів господарювання, а також проблематики репутаційного менеджменту приділено значну увагу як закордонними, так і вітчизняними науковцями. Так, серед досліджень репутації в контексті її впливу на ефективність функціонування бізнес-структур слід відзначити роботи Г. Даулінга [21], Ф. Котлера [26], Р. Екклса [22], Дж. Коулмана [20], П. Гембл, М. Стоун і Н. Вудкок [24] та ін. Значна увага приділяється в науковій літературі дослідженням репутації у сфері Public Relation та її зв'язку з такими категоріями, як «імідж», «авторитет», «бренд», «репутаційний капітал» [1, 25, 18, 5]. Окремо слід виділити функціональний напрям, пов'язаний з категорією репутації бізнес-структур, що виокремився у менеджменті, - «репутаційний менеджмент» (Reputation Management – RM) або управління репутацією [2, 6, 9, 13, 16]. Важливими у теоретичних та праксеологічних аспектах відповідно до напрямку даного дослідження є наукові праці вітчизняних вчених Т. Ткаченко, О. Чернеги [14, 17], присвячені питанням репутаційного менеджменту туристичної дестинації. Слід також відзначити значні наукові доробки у сфері безпекології, визначенні теоретичних аспектів економічної безпеки підприємств такими вченими, як Т. Васильців, О. Ілляшенко, Г. Козаченко, Т. Адаменко та ін. [3, 7, 8]. Тим не менш, незважаючи на значний науковий інтерес та наукові доробки як безпекової, так і репутаційної проблематики, питання впливу репутації на безпеку підприємств, зокрема, ресторанного господарства, залишаються невизначеними та потребують додаткової уваги.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення впливу репутації підприємства ресторанного господарства на його безпеку в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція впізнаваності бренду та репутація вважаються двома важливими факторами, які необхідні компанії для досягнення стійкого успіху. З нашою точки зору, репутація впливає на те, наскільки безпечно заклад може функціонувати під час війни. Якщо підприємство відоме як соціально відповідальне та таке, що підтримує місцеве співтовариство, це допомагає зберігати лояльних клієнтів, які підтримують його навіть у важкі часи, збільшує його шанси стати більш популярним та резистентним до викликів, що веде до більшої економічної безпеки. З іншого боку, якщо ресторан має сумну репутацію або асоціюється з недобросовісними практиками, його робота може не тільки піддаватися сумніву, але навіть бути об'єктом нападок.

У словнику української мови «репутація» визначається як «громадська думка про когось, що-небудь» [12], а загалом – це поняття походить із латинської мови – «обдумую, споглядаю» і трактується як «соціальна оцінка чи усталене уявлення про особу чи об'єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи» [10].

Багато досліджень акцентують увагу на важливості репутації як стратегічного активу та конкурентної переваги сучасних підприємств. Так, М. Швайгер стверджує, що покращення репутації є засобом формування конкурентних переваг та підвищення результативності управління підприємством [27]. В свою чергу, згідно з доповіддю Репутаційного інституту (Reputation Institute) [28], великі світові компанії визнають, що конкурентну перевагу формують репутація, імідж і довіра, вважаючи продукти лише інструментом для виходу на ринок.

Слід зазначити, що в довоєнні і доковідні часи ресторанний бізнес в Україні стабільно зростав, демонструючи конкурентні переваги та гарні показники прибутковості. Значна кількість закладів заслужила репутацію надійних та соціально відповідальних підприємств. Період карантинних обмежень, незважаючи на всі проблеми, приніс ресторанному бізнесу достатньо велику кількість новацій, що забезпечували безпеку для споживачів і працівників, і які так чи інакше поширилися майже на всі заклади. Це і можливість замовити їжу на винос або доставку додому у сторонніх компаній, налагодити систему drive-through, вдосконалити та покращити упаковку для доставки готових страв з метою якнайкращого підтримання санітарних норм і збереження їх смакових характеристик, а також використання безконтактних та мобільних способів оплати, обов'язкове електронне меню, доступне за QR-кодом, можливість онлайн-замовлень та онлайн-платежів, створення спеціальних додатків, неминуче розширення присутності в соціальних мережах та месенджерах, що дозволяє підтримувати на високому рівні свою репутацію завдяки можливості швидко і гнучко відповідати на загрози, що виникають і що стало вирішальними для виживання багатьох підприємств. Так, 40% підприємців ресторанної індустрії (у всіх сегментах – від елітних ресторанів до кафе та закусточних) підтвердили додавання технологічних рішень до свого бізнесу [19]. Показово, що пріоритетною аудиторією для служб доставки є міленіали та зумери. Саме вони, порівняно з іншими поколіннями, витрачають найбільшу частку свого бюджету на замовлення готової їжі, тому якість і безпечність для них є надзвичайно важливою, як і інші вимоги: миттєва доставка, гейміфікація, персоналізація та відстеження процесу доставки [19]. Також, саме ці покоління готові витратити час на відгуки, формуючи позитивну чи негативну репутацію підприємства в мережі. Якщо у ковідний період головними питаннями безпеки були ті, що пов'язані з дотриманням встановлених правил і норм, чистоти, гігієни, безпеки їжі, то під час воєнних дій до цього переліку додаються питання безпосередньої безпеки життя і виживання людини.

За час повномасштабної війни український ресторанний ринок скоротився з 36 500 до 32 000 закладів [15]. Згідно з останніми даними у середньому доходи закладів ресторанного господарства в Україні зросли на 40% у 2023-му у порівнянні з 2022-м роком, а зважаючи на підвищення курсу долару до гривні і, як наслідок, підвищення цін, середній чек зріс на 38% [23]. Загалом, навіть не зважаючи на обстріли цивільної інфраструктури та вимкнення електроенергії у 2022 році, не стали причиною масового закриття ресторанів, але позначилися на виручці. В залежності від місця розташування закладів, зниження склало до 15% [4].

Про стійкість українського ресторанного бізнесу свідчить і той факт, що число ресторанних ФОП і ТОВ у 2023 році зросло на 70% порівняно з тогорічними показниками – з 8059 до 13 721 [4]. Тут продемонстрована тенденція до зростання

об'ємів виробництва тих ресторанних мереж, які вже існували в Україні і займали провідні позиції. Нових представників і нових гравців на даному ринку майже немає. Розширення відбувалося, головним чином, за рахунок франчайзингу та стимулювання збільшення зон фудкортів у ТРЦ різного рівня у відносно безпечних областях країни.

Окремо необхідно відмітити неймовірну здатність українського ресторанного бізнесу до адаптації. Так, зима 2022 – 2023 років виявилася справжнім випробуванням для всієї України, коли постійні відключення електроенергії перетворили ресторани заклади різного формату справжніми центрами незламності для тисяч українців, надаючи можливості безкоштовно використовувати Wi-Fi, заряджати телефони і інші девайси, працювати, зігріватися, просто отримувати підтримку у важкий час. У найкращому положенні були і є, звичайно, ті заклади, що знаходяться у підвальних чи напівпідвальних приміщеннях, які під час масштабних повітряних тривог можуть продовжувати працювати, надаючи не тільки послуги харчування, але й слугуючи укриттям для відвідувачів. Тому, безперечно, ресторани заклади, які долучилися до цього процесу, отримали стійку репутаційну перевагу та лояльність відданих патронів.

Безперечним є той факт, що найбільш стійкими і безпечними виявилися ресторани заклади у західній частині держави, зокрема у Львові і Львівській області. Так, Lviv Croissants, саме завдяки репутації доступних закладів бюджетного формату, що поєднує кав'ярню з пекарнею, є найбільшою мережею України (153 заклади знаходяться в країні і 11 – в Польщі [4]), та продемонстрували найбільшу безпеку стійкість як під час ковідних обмежень, так і під час воєнних дій (табл. 1). Однак, за нашими дослідженнями відгуків на різних платформах щодо якості продукції і обслуговування у даній мережі, вони значно знизилися з початком воєнних дій і потребують ретельного вивчення і опрацювання керівництвом. Велику складність у цьому розрізі відіграє те, що компанія розвивається за франшизою і підтримка однаково високої репутації у всіх закладах є важким завданням.

Таблиця 1 - Найбільші ресторани мережі України, 2023 р.

№	Назва мережі	Кількість закладів	Кількість міст, в яких вони знаходяться
1	Lviv Croissants («Львівські круасани»)	153	43
2	Холдинг !Fest («Г'яна вишня», «Львівська майстерня шоколаду», «Реберня». Ресторани: Театр пива «Правда», «Мазох Кафе», «Гасова лямпа», «Криївка», «Пошта на Друкарській»)	105	30
3	McDonald's	100	21
4	GastroFamily («Остання барикада», «Ohotanaovets», «Мушля», БПШ та інші)	66	17
5	Domino's Pizza	65	9
6	KFC	56	18
7	Fast Food Systems (PizzaCelentano)	50	30
8	«Пузата Хата»	36	6
9	«Чорноморка»	31	13
10	«Сушия»	22	4

Джерело: складено на основі [1]

Другою найбільшою мережею став «Холдинг емоцій !FEST», який нараховує 105 ресторанних закладів різного формату, серед яких є такі відомі мережі, як «П'яна вишня», «Львівська майстерня шоколаду», «Реберня» та ресторани: «Театр пива «Правда», «Мазох Кафе», «Гасова лампа», «Криївка», «Пошта на Друкарській». Холдинг посідає четверте місце за результатами VII Національного рейтингу управління корпоративною репутацією [11], незважаючи на певні репутаційні втрати, пов'язані з розслідуванням Бюро економічної безпеки щодо діяльності ФОП у ресторанах, виплати зарплат, несплати податків, яке відбулося у жовтні 2023 року. Однак на подальшу роботу мережі візит БЕБ не вплинув.

Третє місце посідає мережа McDonald's, яка поступово відновлює свою роботу на території України з вересня 2022 року. Компанія витримала достатньо довгу паузу перед початком роботи, підкреслюючи те, що безпека працівників і гостей є головною складовою її репутаційного іміджу. Одним з нових напрямів стратегічного розвитку мережі стало будівництво нових закладів на ключових автотрасах, які вже почали складати конкуренцію ресторанним закладам АЗС WOG, ОККО, UPG.

Значно збільшилася мережа GastroFamily сім'ї ресторанів Дмитра Борисова, яка ще в ковідні часи запропонувала більш бюджетні заклади з орієнтацією на «quickservice», їжу «на виніс», доставку, що стали ще більш популярними під час війни, так як пропонують більш демократичне меню з невисоким середнім чеком і акцентом на бургерах, сендвічах, піцці, шаурмі з різними наповненнями, шава-боулах, пончиках, Тобто це концепт «comfort food», який є простим, зрозумілим і дешевим. Таким чином, концептуальний імідж сім'ї ресторанів Д. Борисова з чітко визначеними цінностями, високо цінується споживачами та посідає п'яте місце серед компаній у сфері HORECA з найвищим репутаційним рейтингом (табл. 2).

Таблиця 2 – Національний рейтинг якості управління корпоративною репутацією у сфері HORECA

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіа активність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	First Line Group	49,00	48,00	49,50	48,50	48,50	243,50
2	RESTARON (Арзуманян Вардкес, Львів)	49,50	43,50	45,50	42,00	44,00	224,50
3	ONE LOVE Espresso Bar	45,33	45,33	44,67	43,67	44,67	223,67
4	Холдинг емоцій !FEST	46,75	43,25	44,92	42,25	43,50	220,67
5	Gastro family – Сім'я ресторанів Діми Борисова	45,17	44,33	46,67	42,00	42,33	220,50

Джерело: складено на основі [11]

П'ятірку найбільших ресторанних мереж закриває Американська мережа Domino's Pizza, що також працює в Україні за франшизою. Всі заклади мережі у південній і східній частинах України були закриті у зв'язку з війною, але тим не менш, 65 ресторанів є доступними і зараз.

У десятку лідерів також входять Це KFC, піцерії «Челентано», «Пузата Хата», «Чорноморка» і «Сушия», які давно і міцно зайняли свої позиції на ринку ресторанного господарства.

Розподіл найбільших ресторанних мереж України за даними журналу Forbes Ukraine [4] станом на 29 грудня 2023 року представлено у табл. 1.

Представлені ресторани складають лише третину ринку HoReCa України. Станом на 29 грудня 2023 року в Україні нараховувалося 32 000 ресторанних закладів, з яких 6500 – це ресторани, 6000 – кав'ярні [4]. Популярними є точки з шармою, бургерні, бари і паби, тощо. У цьому розрізі необхідно додати той факт, що представлений рейтинг не врахував ще декілька великих мереж зі змішаним форматом, а також ресторани та кав'ярні на АЗС, що мають гарну репутацію і визначені як безпечні водіями і подорожуючими, а також складають конкуренцію McDonald's та KFC.

Згідно з тим самим дослідженням Forbes Ukraine [4] мережа АЗС WOG представлена 342 ресторанами закладами WOG Cafe, а 2 листопада 2023-го вона відкрила фудкорт на своїй найбільшій автозаправній станції у с. Глибочиця на Житомирщині (автодорога «Київ-Чоп»). Головною метою було створення унікального простору для споживачів, який, звичайно, включає і ресторани заклади, такі як WOG Barista, «Сушия», Il Molino та Shawarma Point.

Компанія ОККО має 404 HotCafe, а також 27 ресторанів під брендами A la Minute, Pasta Mia і Meiwei [4]. Зважаючи на це, можемо стверджувати, що WOG, і ОККО є найбільшими компаніями у ресторанному сегменті. Однак більшість їхніх точок інтегровані у склад АЗК, тому не представлені у рейтингу, що надано вище.

Заклади ресторанного бізнесу, що представлені вище, складають лише третину ринку HoReCa України, який в цілому представлений 32 000 закладів, серед яких 6500 – це ресторани, 6000 – кав'ярні [4]. При аналізі не враховано такий сегмент як паби та бари, які, зазвичай, не мають розгалужених мереж (виняток становлять «Портер Паб», що на даний момент має 14 закладів, а також «Контейнер Бар» з 11 закладами у різних містах).

Окремий сегмент, який під час війни став одним із найпопулярніших форматів, бо представляє собою так звану «чоловічу» кухню (тобто, швидко, недорого, поживно), це точки із шаурмою і донерами. В цьому форматі ще небагато великих мереж, але є декілька представників, яких можна назвати системними гравцями. Це, перш за все, Döner Market від МХП (торгові марки «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Башинський» тощо) з понад 150 точками, які розвиваються за моделлю франшизи. Тренд на шаурму значно зріс за останні два роки і майже всі заклади включають в меню дані позиції.

Розподіл репутаційного рейтингу компаній у сфері HORECA за результатами VII Національного рейтингу управління корпоративною репутацією [11] подано у табл. 2. Для даного дослідження важливо підкреслити той факт, що з початку повномасштабного вторгнення росії, деякі заклади з найбільших українських мереж змогли масштабуватися і відкритися за кордоном. У табл. 3 представлені основні мережі, що мають більш ніж один заклад [18].

По одному закладу мають MilkBar (Польща), Sirene (Німеччина), YOY (ОАЕ), Ruta (США), UkrainianHata (США), CreamDream (Велика Британія), ParaTeide (Іспанія), BabusyaRey (Японія), Білий налив (Польща), Mria (Велика Британія), SushiIcons (Польща), ФаунаUkraina (Німеччина), Смачного (Японія), DiemitdenKirschen (Німеччина), Стефанія (Болгарія), В-Iced (Німеччина), Пан Вареник (Грузія), Sushi – SushiCafé (Польща), DragonTail (Польща), Bits&Beans (Польща) [15].

Таблиця 3 – Українські заклади ресторанного господарства, що відкрилися за кордоном після початку війни

№	Назва закладу	Країни	Кількість закладів
1	2	3	4
1	«П'яна вишня»	Молдова, Угорщина, Словаччина, Польща, Румунія, Латвія	11
2	Чорноморка	Молдова, Польща	9
3	Lviv Croissants	Польща	7
4	Chin-Chin	Молдова, Румунія	2
5	Smilefood	ОАЕ, Болгарія	2
6	Dobro&Dobro	Польща, Чехія	2
7	Prosecco Oyster Bar	Польща	2
8	GAGA	Польща	2

Джерело: складено на основі [15]

Таким чином, репутація відіграє важливу роль в успіху будь-якого підприємств сфери гостинності, включаючи ресторанний бізнес. В умовах невизначеності, пов'язаної з техногенними і соціально-політичними потрясіннями, репутація створює значний вплив на безпеку, життєздатність та масштабування закладів ресторанного господарства. Підприємства мають дбати про свою репутацію, забезпечуючи високі стандарти безпеки і етики, співпрацювати з місцевими громадами і владою, інвестувати в лояльність клієнтів і демонструвати фінансову стійкість, задля мінімізації ризиків та забезпечення успішної діяльності. Порушення ж безпекових норм можуть, навпаки, завдати значної шкоди репутації ресторану та призвести до втрати клієнтів та доходів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У сучасному суспільстві існує колосальний запит на зменшення будь-яких ризиків, пов'язаних з життям, дозволенням та роботою. Саме тому серед людей зростає довіра до тих підприємств, які намагаються мінімізувати ризики і забезпечити безпеку всіма можливими засобами, формуючи відповідну репутацію у своїй сфері. Для мережевих закладів ресторанного господарства ділова репутація, впізнаваність бренду і відносно невисокий рівень складності запуску стають головними чинниками стабільної роботи і подальшого їх масштабування. Для цього рекомендовано наступне:

- регулярна перевірка загальної задоволеності споживачів кожним закладом мережі в цілому, постійне коригування відповідності мережі до суспільних тенденцій та вподобань цільових споживачів;

- постійне підвищення професійного рівня персоналу, який відіграє вирішальну роль у сфері обслуговування;

- стимулювання підприємства підтримувати свій репутаційний імідж, який є загальноновизнаним нематеріальним багатofакторним активом, на високому рівні, вкладаючи в це капітал і час, задля збільшення лояльності споживачів, співробітників, постачальників, партнерів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні та розробці методів і способів підтримання репутації підприємств сфери туризму та гостинності в онлайн просторі за допомогою сучасних інструментів.

## Список літератури

1. Батченко Л.В., Гончар Л.А. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. Вип. 2. С. 64-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhcsi\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhcsi_2018_2_7). (дата звернення 12.11.2023 р.)
2. Бурбело О.А., Солоха Д.В., Зінченко А.М. Репутація компаній: управління і захист: монографія. Луганськ. Янтар 2009. 104 с.
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
4. Великі стали ще більшими. Forbes склав список найбільших ресторанних мереж України. McDonald's не перший. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/naybilshi-merezhi-restoraniv-i-kavyaren-v-ukraini-yaki-restorani-i-kavyarni-naybilshi-v-ukraini-i-yak-ikh-zminila-viyana-29122023-17174> (дата звернення 15.11.2023 р.)
5. Гребешкова О. М., Шиманська О.В. Ділова репутація компанії: чинники формування та їх аналітична характеристика. *Економіка та підприємництво*. 2010. Вип. 25. С. 54–62.
6. Загурський О.М. Сутність репутаційних ризиків та особливості управління ними у банківському секторі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 38-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_2_7) (дата звернення 17.11.2023 р.)
7. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Северодонецьк, 2016. 606 с.
8. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1(1). С. 69-79.
9. Міцура О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн репутацією: теоретичні засади та методологічні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 121–129. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_121\\_129.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_121_129.pdf). (дата звернення 12.11.2023 р.)
10. Новинний портал Голос Америки. URL: <https://www.golosameriki.com/a/nft-explained/5846708.html>. (дата звернення 20.11.2023 р.)
11. Репутаційні активісти. Результати VII Національного рейтингу управління корпоративною репутацією. № 4. 2023. URL : <https://repectiv.com.ua/magazine.pdf> (дата звернення 12.10.2023 р.)
12. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т 7. 512 с. URL: <http://surl.li/ntvih> (дата звернення 12.10.2023 р.)
13. Остапенко А.С. Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток фірми. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. №50 (1023). С. 145–152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay\\_2013\\_50\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_26) (дата звернення 02.11.2023 р.)
14. Ткаченко Т., Чернега О., Гладкий О., Білик В., Лосицька Т. Цифровізація як інструмент формування репутації туристичної дестинації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. №1 (42). С. 371–383.
15. Українська Ресторанна Асоціація, URL: <https://www.uara.org.ua/> (дата звернення 10.11.2023 р.)
16. Федорів Т.В. Інтерпретація поняття «репутація» у зарубіжних суспільствознавчих дослідженнях. *Економіка та держава*. № 7. 2012. С. 92–95.
17. Чернега О. М. Репутаційний менеджмент національної туристичної дестинації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2 (29). С. 8–14. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29\\_2021/4.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf) (дата звернення 12.11.2023 р.)
18. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success Paperback. Morgan James Publishing, 2014. 220 p.
19. Akhmedova O.O. Organization of the food and beverage services in a hotel. *Tourism and Hospitality in Conditions of Digital Economy: Problems and Perspectives: monograph* / К. Naumik-Gladka, О. Sushchenko, О. Stryzhak et al. ; under the general editorship of DSc in Economics, Professor K. Naumik-Gladka. Kharkiv: S. Kuznets KhNUE, 2023. 233 p. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30157> (дата звернення 02.11.2023 р.)
20. Coleman, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 1988. 94. P. 95–120.
21. Dowling, G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford University Press, 2002. 450 p.
22. Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85 (2). P. 104–117.

23. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення 12.10.2023 р.)
24. *Gamble, Paul R., M. Stone, N. Woodcock.* Up Close and Personal, London, Kogan Page. 2002. P. 57-59.
25. Jackson, K.T. Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line. Oxford University Press, 2004.
26. Kotler, P., Haider, D.H., & Rein. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. The Free Press. New York, 1993. 750 p.
27. Schwaiger M. Reputation Management Brief description. Ludwig-Maximilians-Universität München. Institute for Market-based Management. 2011. 380 p.
28. The competitive advantage of corporate reputation. Reputation Institute. URL: [https://www.communication-director.com/facts-figures/competitive-advantage-corporate-reputation/#.Xo8hb\\_37SU1](https://www.communication-director.com/facts-figures/competitive-advantage-corporate-reputation/#.Xo8hb_37SU1) (дата звернення 12.10.2023 р.)

## References

1. Batchenko, L.V., & Honchar, L.A. (2018). Reputatsiynny kapital yak osnova ekonomichnoho zrostannya pidpnyemstv sfery hotel'no-restorannoho biznesu [Reputational capital as the basis of economic growth of enterprises in the field of hotel and restaurant business]. *Restorannyj i gotel'nyj konsal'tyng. Innovaciyi - Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 2, 64-80. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2018_2_7) [in Ukrainian].
2. Burbelo, O.A., Solokha, D.V., & Zinchenko, A.M. (2009). *Reputatsiya kompaniy: upravlinnya i zakhyst: monohrafiya [Reputation of companies: management and protection: monograph]*. Luhansk. Yantar [in Ukrainian]
3. Vasylyciv, T. Gh. (2008). *Ekonomichna bezpeka pidpnyemstva Ukrainy: strateghia ta mekhanizmy zmichennia [Economic security of Ukraine's entrepreneurship: Strategy and strengthening mechanisms]*. Lviv: Aral [in Ukrainian].
4. Velyki staly shche bilshymy. Forbes sklav spysok naybil'shykh restorannykh merezh Ukrayiny. McDonalds ne pershyy. [The big ones became even bigger. Forbes compiled a list of the largest restaurant chains in Ukraine. McDonald's is not the first.]. *forbes.ua*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/naybilshi-merezhi-restoraniv-i-kavyaren-v-ukraini-yaki-restorani-i-kavyarni-naybilshi-v-ukraini-i-yak-ikh-zminila-viyana-29122023-17174> [in Ukrainian].
5. Hrebeshkova, O.M., & Shymanska, O.V. (2010). Dilova reputatsiya kompaniyi: chynnyky formuvannya ta yikh analitychna kharakterystyka [Business reputation of the company: formation factors and their analytical characteristics]. *Ekonomika ta pidpnyemnytstvo – Economy and Entrepreneurship*, 25, 54–62. [in Ukrainian].
6. Zahurskyy, O.M. (2017). Sutnist reputatsiynykh ryzykiv ta osoblyvosti upravlinnya nymy u bankivskomu sektori [The essence of reputational risks and features of their management in the banking sector]. *Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii ta praktyky - Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2, 38-44. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_2_7) [in Ukrainian].
7. Illashenko, O.V. (2016). Metodologichni zasady formuvannya ta funkcionuvannya mekhanizmiv systemy ekonomichnoi bezpeky pidpnyemstva [Methodological principles of formation and functioning of mechanisms of the system of economic security of the enterprise]. *Doctor's thesis*. Severodoneck [in Ukrainian].
8. Kozachenko, Gh. V., & Adamenko, T. M. (2015). Ekonomichna bezpeka pidpnyemstva: analiz nayavnykh vyznachen [Economic security of an enterprise: an analysis of existing definitions]. *Naukovyi visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torghivli.Seria: Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 1, 69-79. [in Ukrainian].
9. Mitsura, O.O., & Khyzhnyak, M.O. (2012). Upravlinnya onlayn reputatsiyeyu: teoretychni zasady ta metodolohichni pidkhody [Online reputation management: theoretical foundations and methodological approaches]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy– Marketing and Management of Innovations*, 4, 121–129. Retrieved from [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_121\\_129.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_121_129.pdf) [in Ukrainian].
10. Novynnyy portal Holos Ameriky [Voice of America news portal]. *www.golosameriki.com*. Retrieved from <https://www.golosameriki.com/a/nft-explained/5846708.html> [in Ukrainian].
11. *Reputatsiyni aktyvisty. Rezultaty VII Natsionalnoho reytynhu upravlinnya korporatyvnoyu reputatsiyeyu [Reputable activists. Results of the VII National rating of corporate reputation management]*. Retrieved from <https://repectiv.com.ua/magazine.pdf> [in Ukrainian].
12. Bilodid, I.K. (Eds.). (1970-1980). *Slovnnyk ukrayinskoyi movy [Dictionary of ukrainian languadge]*. (Vols. 1-11). K.: Naukova dumka. Retrieved from <http://surl.li/ntvih>. [in Ukrainian].

13. Ostapenko, A.S. (2013). Dilova reputatsiya: sutnist', skladovi ta yiyi vplyv na finansovyy rozvytok firmy [Business reputation: essence, components, and its influence on the financial development of the firm]. *Visnyk Aktual'ni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodarskoyi diyal'nosti pidpryyemstva - Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise*, 50(1023), 145–152. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay\\_2013\\_50\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_26) [in Ukrainian].
14. Tkachenko, T., Cherneha, O., Hladkyy, O., Bilyk, V., & Losytska, T. (2022). Tsyfrovizatsiya yak instrument formuvannya reputatsiyi turystychnoyi destynatsiyi [Digitization as a tool for forming the reputation of a tourist destination. Financial and credit activity: problems of theory and practice]. *Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii i praktyky - Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(42), 371–383 [in Ukrainian].
15. Ukrayinska Restoranna Asotsiatsiya [Ukrainian Restaurant Association]. [www.uara.org.ua](http://www.uara.org.ua). Retrieved from <https://www.uara.org.ua/> [in Ukrainian].
16. Fedoriv, T.V. (2012). Interpretatsiya ponyattya «reputatsiya» u zarubizhnykh suspilstvoznachnykh doslidzhennyakh [Interpretation of the concept of "reputation" in foreign social science research.]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*, 7, 92–95 [in Ukrainian].
17. Cherneha, O.M. (2021). Reputatsiynyy menedzhment natsional'noyi turystychnoyi destynatsiyi [Reputation management of the national tourist destination]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya - Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(29), 8–14. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29\\_2021/4.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf) [in Ukrainian].
18. Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success Paperback*. Morgan James Publishing [in English].
19. Akhmedova, O.O.(2023) Organization of the food and beverage services in a hotel. *Tourism and Hospitality in Conditions of Digital Economy: Problems and Perspectives*: monograph. K. Naumik-Gladka (Ed.). Kharkiv: *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30157> [in English].
20. Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120 [in English].
21. Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press [in English].
22. Eccles, R.G., Newquist, S.C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, vol. 85 (2), 104–117 [in English].
23. Forbes Ukraine. [forbes.ua](http://forbes.ua). Retrieved from <https://forbes.ua/> [in English].
24. Gamble, Paul R., M. Stone, & N. Woodcock (2002). *Up Close and Personal*. London, Kogan Page. [in English].
25. Jackson, K.T. (2004). *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*. Oxford University Press [in English].
26. Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press. New York [in English].
27. Schwaiger, M. (2011). *Reputation Management Brief description*. Ludwig-Maximilians-Universität München. Institute for Market-based Management [in English].
28. The competitive advantage of corporate reputation. Reputation Institute. [www.communication-director.com](http://www.communication-director.com). Retrieved from [https://www.communication-director.com/facts-figures/competitive-advantage-corporate-reputation/#.Xo8hb\\_37SU1](https://www.communication-director.com/facts-figures/competitive-advantage-corporate-reputation/#.Xo8hb_37SU1) [in English].

**Olena Sushchenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

**Olena Akhmedova**, Associate Professor, PhD in Public Administration

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

**Ivan Yermakov**, PhD student of the Tourism Department

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

### **The Impact of Reputation on the Restaurant's Safety and Security**

Within the context of everyday life, there is a huge demand for reducing any risks associated with life, leisure and work. That is why people are increasingly trusting only those businesses that try to minimize risks and ensure safety by all possible means, thus creating a positive reputation in their field of operation.

Therefore, the content of the category “reputation” of the restaurant enterprises as the basis of its image formation and its influence on the restaurant's safety and security in conditions of uncertainty have been disclosed in the paper. The largest restaurant chains in the country have been analyzed, their reputation rating, and the impact of reputation on the perception of safety has been identified. It has been proved that the reputation of a restaurant and its recognition in general have a positive impact on the company's value

indicators, affect its scaling capabilities, and, consequently, the company's reputation should be managed to enhance its competitiveness. It is determined that business reputation, brand awareness and a relatively low level of complexity of launching a business are the main factors of the restaurant's safe and secure operation and its possible further scaling.

To achieve the above stated purpose, the following has been recommended: to check regularly the overall customer satisfaction with each establishment of the restaurant chain as a whole, to constantly adjust the network's compliance with social trends and target customers' preferences; to constantly improve the professional level of staff, who plays a crucial role in the service sector; to encourage enterprises to maintain their reputational image, which is a recognized intangible multifactorial asset, at a high level by investing capital and time in order to increase the loyalty of consumers, employees, suppliers and partners.

**reputation, safety, security, brand, threats, restaurant, risks, hospitality industry**

*Одержано (Received) 02.10.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 657:631.11:620.952

JEL Classification: M41, Q10, Q20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).98-106](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).98-106)

Ю.А. Біла, доц., канд. екон. наук,

*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна*

## **Удосконалення обліку біомаси як біоенергетичного активу аграрних підприємств**

Одним з пріоритетних шляхів розвитку глобальної енергетичної системи та реалізації стратегії декарбонізації є використання біомаси як відновлювального джерела енергії. Відсутність стандартизованої методики обліку біомаси та відображення інформації про її наявність у складі біоенергетичних активів є перешкодою на шляху до розвитку альтернативної енергетики. Метою дослідження є удосконалення аналітичного обліку біомаси, вибір оптимальної методики її оцінки та коректного відображення наявності і руху в діяльності аграрних підприємств.

Науковою гіпотезою дослідження є визнання біомаси як напівфабрикату в бухгалтерському обліку. У статті використано загальнонаукові та спеціальні аналітичні методи дослідження економічних процесів. Індукція та аналіз сприяли виявленню значного впливу відсутності облікової методики біомаси на глобальну енергетичну та екологічну системи. Економіко-математичний та графічний методи дозволили простежити еволюцію первинного виробництва відновлюваної енергетики в ЄС. Аналіз, синтез та індукцію застосовано для удосконалення аналітичного обліку біомаси та методики її оцінки.

У статті обґрунтована необхідність виокремлення біомаси як окремого об'єкта обліку у складі напівфабрикатів. Запропоновано виділити окремий субрахунок для акумулювання інформації про біомасу в господарській діяльності аграрних підприємств. Розроблено аналітичні рахунки відповідно до її видів (біомаса рослинного походження, біомаса тваринного походження, мікроводорості, промислові та побутові відходи). Визначено оптимальну методику оцінки біомаси та коректного відображення наявності і руху в діяльності аграрних підприємств. Подальших досліджень потребує удосконалення методики обліку процесу виробництва біопалива та створення окремого звіту про біоенергетичні активи аграрних підприємств.

**біоенергетика, біомаса, біопаливо, бухгалтерський облік, декарбонізація, напівфабрикати**

**Постановка проблеми.** Глобальна енергетична криза набирає обертів, показуючи залежність країн від викопного палива. Уряди ставлять перед собою завдання забезпечити одночасно сталу енергетичну систему та кліматичну нейтральність.

У 2021 році група країн G7 (США, Канада, Великобританія, Японія, Німеччина, Франція, Італія) зобов'язалася досягти повної декарбонізації не пізніше 2050 року та скоротити вдвічі свої викиди CO<sub>2</sub> до 2030 року у порівнянні з 2010 роком. Україна у 2021 року також стала на шлях повної кліматичної нейтральності до 2060 року. В актуальній редакції Другого національно визначеного внеску України до Паризької угоди (НВВ2) поставлено мету щодо підтримання рівня викидів парникових газів у діапазоні 36–42% від здійснених 1990 році [11]. Однак, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну такі цілі складніше реалізувати.

Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) може бути ключем до повної декарбонізації країн, оскільки забезпечує кліматичну нейтральність у частині викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу. Існують такі види ВДЕ: біоенергетика (енергія з біомаси), вітрова енергетика, гідроенергетика, навколишнє тепло (теплові насоси), сонячна фотоелектрика, сонячна теплова енергетика, геотермальна енергетика, енергія хвиль та припливів океану. У загальній структурі альтернативної енергетики у країнах Європейського союзу енергія біомаси займає ліву частку (рис. 1).

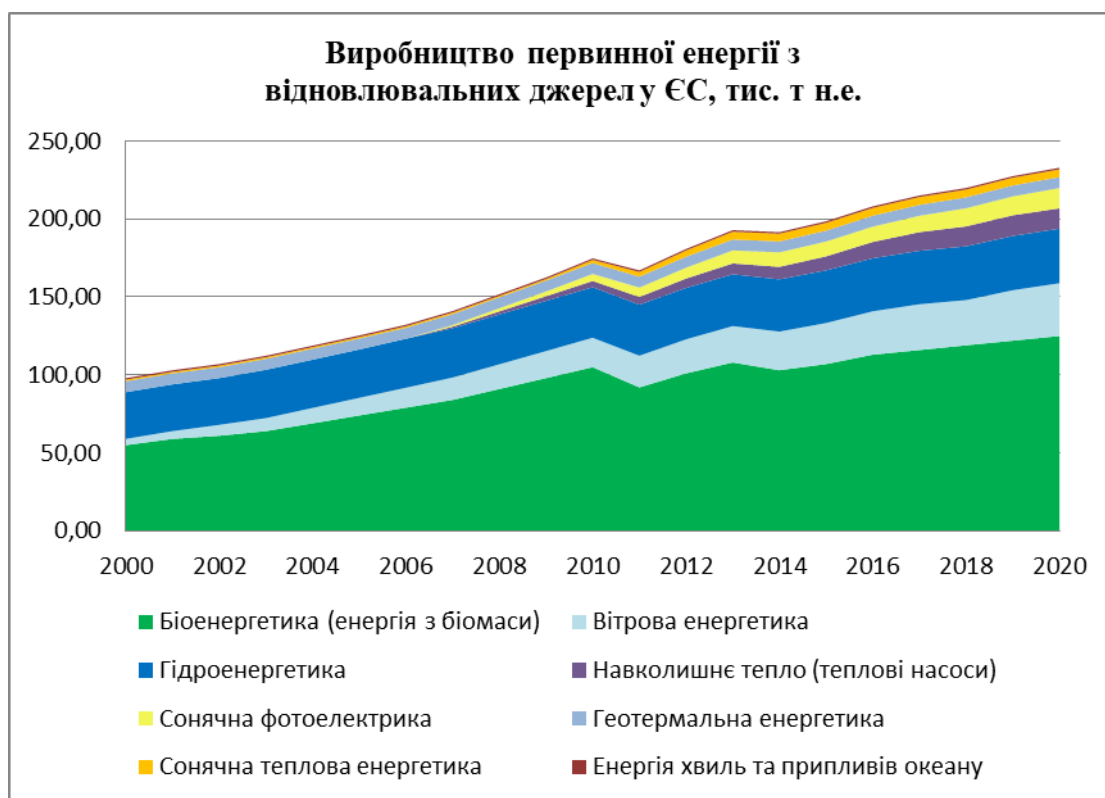


Рисунок - 1. Еволюція первинного виробництва відновлюваної енергетики в ЄС  
Джерело: дані Біоенергетичної асоціації України [2]

Враховуючи аграрний потенціал України, виробництво біомаси є пріоритетним напрямком розвитку національної енергетичної системи та реалізації стратегії декарбонізації. Однією з проблем, що стоять на шляху використання зазначеного методу подолання енергетичної та кліматичної криз, є відсутність розробленої методики обліку біомаси та відображення інформації про її наявність у складі біоенергетичних активів аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження у напрямку використання біомаси, як провідного джерела енергії, набувають все більшої

актуальності. Зокрема, отримання якісної і правдивої інформації про біомасу, шляхом застосування коректної методики її обліку, є одним з пріоритетних завдань науковців.

Л. Гуцаленко, В. Фабіянська [4] пропонують комплексну методику обліку біопалива та біомаси з виокремленням окремого субрахунку 200 «Біопаливо» у рахунку 20 «Виробничі запаси» та аналітичного рахунку 2011 «Біомаса», а також рядок 790 «Біологічне паливо» у розділ VIII «Запаси» Приміток до річної фінансової звітності підприємства. Погоджуємось з позицією авторів, щодо необхідності виділення окремого рядка для відображення біопалива, але вважаємо доцільним також аналогічне виокремлення інформації про біомасу у фінансовій звітності підприємства.

І. Кочут [8] розкрив специфіку обліково-аналітичного забезпечення окремих витрат на відновлювальні види енергетики в Україні. Зокрема, обґрунтував вибір кожного окремого методу обліку витрат і калькулювання собівартості у сфері біоенергетики. Враховуючи тенденції зміни клімату, І. Замула та ін. [6] розробили теоретичні положення і практичні рекомендації щодо удосконалення бухгалтерського обліку виробництва біопалива з біомаси для забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку. Схожі дослідження, але з конкретними прикладами статей витрат на виготовлення біопалива в Україні, провів В. Дерій [5]. Натомість, Дж. Домінгуес та ін. [14] дослідили методику формування собівартості біомаси у різних країнах світу, що дозволило глобально оцінити фактори впливу та врахувати міжнародний досвід у вітчизняних дослідженнях. С. Коусар та ін. [15] описали важливість логістичних витрат у формуванні кінцевої собівартості біомаси, яка, у свою чергу, впливає на вартість біопалива.

Наявні дослідження розв'язують ряд важливих питань у використанні біомаси, як відновлювального джерела енергії, проте невирішеним залишається питання виокремлення біомаси як окремого об'єкта на рахунках бухгалтерського обліку аграрних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є удосконалення аналітичного обліку біомаси, вибір оптимальної методики її оцінки та коректного відображення наявності і руху в діяльності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Законом України «Про альтернативні види палива» № 1391-XIV: «Суб'єкти господарювання, внаслідок діяльності яких утворюється біомаса, що використовується для виготовлення біопалива та біокомпонентів, зобов'язані вести облік такої біомаси в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України» [13]. Положення даного Закону зобов'язує вести облік лише тієї частини біомаси, що використовується для виготовлення біопалива та біокомпонентів, тобто у енергетичних цілях. Це закономірно, оскільки біомаса, без наміру використання її для виготовлення біопалива, є лише органічною речовиною, тобто відходами. У Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції для його застосування (Інструкція №291) не передбачено окремого субрахунку для обліку біомаси. Однак, у практичній діяльності аграрних підприємств така необхідність існує.

Щодо позиції науковців, то Л. Гуцаленко, В. Фабіянська [4] пропонують створити окремий аналітичний рахунок «Біомаса» у складі субрахунку 201 «Сировина й матеріали», на якому відображати інформацію про наявність та рух біомаси, що використовується для виробництва біопалива. Методика запропонована науковцями полягає в оприбутковуванні біомаси у складі основної та побічної продукції традиційно за Дебетом рахунку № 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва» з наступним переведенням її до складу біомаси (субрахунок № 2011 «Біомаса»).

Погоджуємося з позицією авторів, що спочатку, виготовлену власними силами біомасу, аграрним підприємствам слід обліковувати за Дебетом рахунку 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва», та оцінювати відповідно до Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств № 132 (Методичних рекомендацій № 132). Зокрема, побічну продукцію, що в майбутньому використовуватиметься для виробництва біопалива та біокомпонентів (біомаси) варто оцінювати згідно з п. 8.2 вище зазначених рекомендацій: «Собівартість соломи, гички, стебел кукурудзи і соняшнику, капустиного листа та іншої побічної продукції рослинництва визначається виходячи із розрахунково-нормативних витрат на збирання, транспортування, пресування, скиртування та інші роботи, пов'язані із заготівлею побічної чи основної продукції» [10]. Наприклад, до основних етапів заготівлі та логістики тюкованої соломи належать:

1. Тюкування соломи;
2. Збирання і навантаження тюків на транспортні засоби;
3. Доставка тюків до приміщень зберігання;
4. Розвантаження, сортування та укладання на складах.

Відповідно до зазначених процесів у собівартість тюкованої соломи включатимуться такі витрати: вартість матеріалів для заготівлі, паливо, заробітна плата та відрахування на соціальні заходи, амортизація техніки та інші витрати.

Біомаса також може оприбутковуватись як основна продукція (результат спеціально вирощених енергетичних або сільськогосподарських культур). Собівартість її у такому випадку формується відповідно до понесених витрат за виключенням вартості побічної продукції згідно з додатком 2 Методичних рекомендацій №132 [10].

Після оприбуткування сільськогосподарської продукції, ту її частину, що буде використовуватись в енергетичних цілях (для виробництва біопалива та біокомпонентів) слід перевести до складу біомаси і визнати біоенергетичним активом. Для цього попередньо необхідно перевірити чи відповідає вона критеріям визнання, які були визначені у попередніх дослідженнях: відновлюваність; невикопний характер; здатність створювати енергію у результаті біологічних, фізичних та хімічних перетворень; можливість приносити екологічні вигоди; органічне походження [1].

Вважаємо, що ключовим критерієм визнання біомаси як біоенергетичного активу є намір підприємства використовувати її в енергетичних цілях. В іншому випадку немає доцільності визнавати біомасу окремим активом, її слід залишити у складі основної чи побічної сільськогосподарської продукції.

Біомаса за призначенням не є готовою продукцією, оскільки може бути використана лише після того, коли відбудуться всі стадії технологічної обробки для перетворення у біопаливо. Тому доцільним, на наш погляд, буде її визнання як напівфабрикату. Згідно з Інструкцією № 291: «До напівфабрикатів належить продукція, що не пройшла всіх установлених технологічним процесом стадій виробництва й потребує доопрацювання або укомплектування» [7]. Для обліку такої продукції використовується рахунок 25 «Напівфабрикати». Пропонуємо створити рахунок 251 «Біомаса», на якому відобразатиметься інформація про наявність та рух біомаси, що буде сировиною для виробництва біопалива та біокомпонентів. Таке нововведення забезпечить управлінський персонал потрібними даними для прийняття рішень та стане джерелом для відображення біомаси у звітності.

З метою деталізації інформації про біомасу в обліку слід створити аналітичні рахунки відповідно до її видів та походження. П. Маккендрі [16] визначає чотири основні типи біомаси: деревні рослини, трав'янисті рослини, водні рослини та гній. Я.

Паламаренко, І. Чіков [12] поділяють агробіомасу відповідно до джерела створення на три типи: тваринного походження, рослинного походження та мікроводорості. Г. Кошлак, А. Павленко [9] виокремлюють біомасу лісового (дрова, тирса і стружка) та сільськогосподарського (енергетичні культури, солома і зерно) походження, а також біомасу з мокрих та сухих відходів. В аналітичній записці Біоенергетичної асоціації України №24 від 2020 року [3] описано наступну класифікацію біомаси за походженням: деревна, трав'яна, плодова, водних рослин, штучні і мимовільні суміші.

Враховуючи дослідження науковців, щодо класифікації біомаси, пропонуємо до субрахунку 251 «Біомаса» відкрити такі аналітичні рахунки:

- 2511 «Біомаса рослинного походження»:
  - 25111 «Деревна біомаса»;
  - 25112 «Трав'яна біомаса»;
- 2512 «Біомаса тваринного походження»;
- 2513 «Мікроводорості»;
- 2514 «Промислові та побутові відходи».

Інформацію щодо конкретних елементів біомаси та відображення її в аналітичному обліку узагальнено на рис. 2.

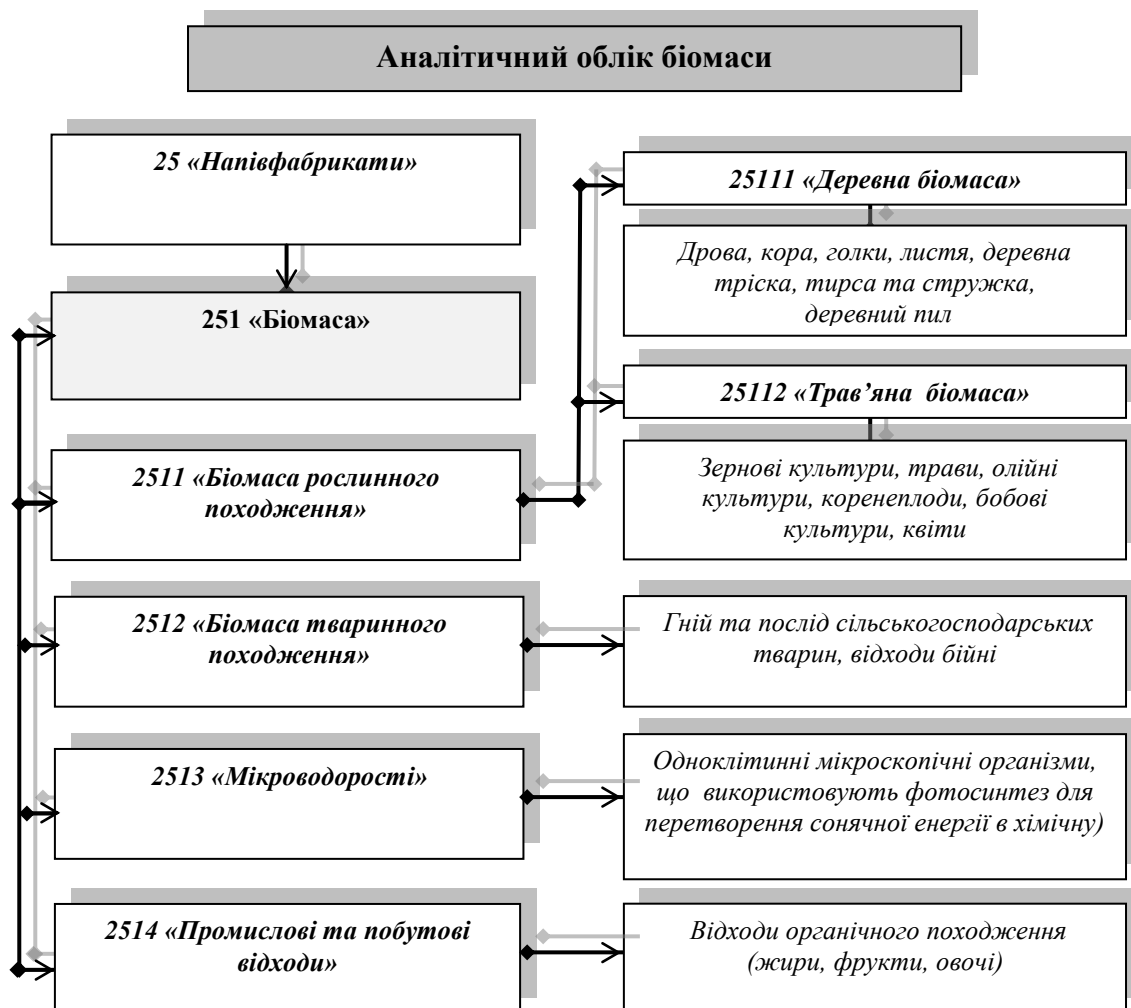


Рисунок 2 - Удосконалення аналітичного обліку біомаси

Джерело: розробка автора

Така деталізація інформації дозволить контролювати наявність та рух біомаси у розрізі її видів. Всі елементи, що відображені на рахунку 251 «Біомаса», є сировиною для виготовлення біопалива чи біокомпонентів та можуть використовуватись для власного виробництва, реалізації або списання, у випадку втрати свої властивостей. Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку щодо зазначених операцій відображена у Таблиці 1.

Пропонована нами методика обліку біомаси з використанням рахунку 27 «Продукція сільськогосподарського призначення» актуальна для підприємств аграрного бізнесу. Суб'єкти господарювання інших галузей можуть оприбутковувати біомасу безпосередньо з рахунку 23 «Виробництво» на рахунок 251 «Біомаса». Наприклад, у підприємства з виготовлення дерев'яних меблів, відходи у вигляді стружки, тирси, залишків деревини, використання та реалізація, яких не передбачається, оборотним активом не визнаються. Витрати на їх утилізацію включаються до складу інших операційних витрат. Оприбуткування зворотних відходів, у випадку наміру реалізувати чи використовувати їх як сировину для біопалива або біокомпонентів, визнаються оборотним активом та можуть бути віднесені до складу біомаси. В обліку відобразатимуться на Дебеті субрахунку 251 «Біомаса» у кореспонденції з Кредитом рахунку 23 «Виробництво».

Таблиця 1 - Пропонована кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку для відображення біомаси

№ п/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція	
		Дебет	Кредит
1	Оприбутковано основну продукцію від вирощування біоенергетичних культур на аграрному підприємстві	271	231
2	Основна продукція від вирощування біоенергетичних культур переведена до складу біомаси	2511	271
3	Оприбутковано побічну продукцію рослинництва на аграрному підприємстві	273	231
4	Побічна продукція рослинництва переведена до складу біомаси	2511	273
5	До складу біомаси зараховані деревні відходи як побічна продукція підприємства меблевої промисловості	25111	231
6	Відходи від промислового виробництва оприбутковані як біомаса	2514	231
7	Використана біомаса для виробництва біопалива та біокомпонентів	231	251
8	Списано собівартість реалізованої біомаси	943	251
9	Списано вартість біомаси у випадку втрати своїх властивостей на інші операційні витрати підприємства	947	251

Джерело: розроблено автором з врахуванням вимог [7]

Біомаса може бути використана для власного виробництва біопалива чи біокомпонентів або реалізована покупцю. Відповідно до Інструкції №291: «На підприємствах, на яких напівфабрикати власного виробництва використовуються тільки для власних виробничих потреб, їх рух і залишки обліковуються на рахунку 23 «Виробництво» [7]. Однак, у випадку вирощування біомаси, аграрне підприємство спочатку оцінює її як основну чи побічну продукцію сільськогосподарського призначення, оприбуткувавши на рахунку 27, пізніше переводить до складу біомаси на пропонуваній рахунок 251. Така кореспонденція рахунків (Дт 25 Кт 27) зазначена в Інструкції 291 та не суперечить їй. Крім того, виокремлення біомаси, як біоенергетичного активу у складі напівфабрикатів, на окремому рахунку (а не як незавершене виробництво) дозволить оперативно оцінити її наявність та рух та стане джерелом для формування інтегрованої звітності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Декарбонізація, з одночасним подоланням енергетичної кризи, можлива завдяки розвитку біоенергетики. Використання енергії з біомаси є пріоритетним напрямком розвитку України, як аграрної держави. Коректне формування ціни на біопаливо можливе за умови якісного відображення наявності та руху біомаси на рахунках бухгалтерського обліку на етапі виробництва. Для реалізації даного підходу запропоновано виготовлену власними силами біомасу спершу оприбутковувати як сільськогосподарську продукцію (основну чи побічну) та оцінювати відповідно до Методичних рекомендацій № 132. Згодом, ту її частину, що буде використовуватися виключно у енергетичних цілях перевести до складу біомаси на окремий субрахунок.

Оскільки біомаса може бути використана лише після того, коли відбудуться всі стадії технологічної обробки для перетворення у біопаливо або біокомпоненти, пропонується розглянути її як напівфабрикат. Для обліку наявності та руху біомаси відкрити субрахунок 251 «Біомаса» до рахунку 25 «Напівфабрикати» та аналітичні рахунки відповідно до її видів (біомаса рослинного походження, біомаса тваринного походження, мікроводорості, промислові та побутові відходи). Така розгорнута деталізація інформації дозволить оцінити наявність та рух біомаси та стане джерелом для відображення її окремим рядком у фінансовій звітності.

Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані у напрямку удосконалення методики обліку виробництва біопалива і біокомпонентів та створення окремого звіту про біоенергетичні активи аграрних підприємств.

## Список літератури

1. Біла Ю. А. Біоенергетичні активи як інноваційний об'єкт обліку: визначення та критерії визнання. *Облік і фінанси*. 2023. 4. URL: <https://afj.org.ua/ua/journals/> (дата звернення: 08.12.2023).
2. Біоенергетична асоціація України. Виробництво теплової та електричної енергії з біомаси в ЄС. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2023/11/1.-Geletuha-G.-G.-Vyrobnytstvo-teplovoyi-ta-elektrychnoyi-energiyi-z-biomasy-v-YES.pdf> (дата звернення: 08.12.2023).
3. Біоенергетична асоціація України. Енергетичне використання енерговідходів. URL: [https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/09/Analitika\\_UABIO\\_energetychnе-vykorystannia\\_agrovidhodiv.pdf](https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/09/Analitika_UABIO_energetychnе-vykorystannia_agrovidhodiv.pdf) (дата звернення: 08.12.2023).
4. Гуцаленко Л. В., Фабіянська В. Ю. Організація обліку і контролю витрат на виробництво біологічного палива: монографія. Вінниця: Едельвейс і К, 2013. 272 с.
5. Дерій В. Облік і контроль за витратами на виробництво біопалива. *Економічний аналіз: Збірник наук. праць каф. економічного аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2010. Вип. 6. С. 414-419.
6. Замула І. В., Травін В. В., Зузанська, В. А. Облікове забезпечення виробництва біопалива в умовах реалізації Україною цілей сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 17-25.

7. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 08.12.2023).
8. Кочут І. І. Обліково-аналітичне забезпечення витрат на відновлювані види енергетики в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. № 1 (47), Т. 2. С. 418-421.
9. Кошлак Г. В., Павленко А. М. Перспективи енергетичного використання біомаси в Україні. *Енергетична безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2021. Вип. 23. Ч. 1. С. 22-32.
10. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: Наказ Міністерства аграрної політики України від 18 травня 2001 р. N 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> (дата звернення: 08.12.2023).
11. Міністерство екології та природних ресурсів України. Цілі кліматичної політики України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-cili-klimatichnoyi-politiki-ukrayini-do-2030-roku> (дата звернення: 08.12.2023).
12. Паламаренко Я. В., Чіков І. А. Дослідження перспектив використання агробіомаси в напрямку забезпечення екологічної та енергетичної незалежності підприємств АПК. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 98-112.
13. Про альтернативні види палива: Закон України від 14 січня 2000 р. № 1391-XIV в ст. 1. (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (дата звернення: 08.12.2023).
14. Domingues J.P., Pelletier C., Brunelle T. Cost of ligno-cellulosic biomass production for bioenergy: A review in 45 countries. *Biomass and Bioenergy*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2022.106583>.
15. Kousar S., Sangi N. M., Kausar N., Agarwal P., Ozbilge, E., Bulut, A. Optimizing transportation cost for biomass supply chain. *Thermal Science*. 2023. 27 (Spec. issue 1). P. 245-251.
16. McKendry P. Energy production from biomass (part 1): Overview of biomass. *Bioresour. Technol.* 2002. 83. P. 37-46.

## References

1. Bila, Yu.A. (2023). Bioenerhetychni aktyvy yak innovatsiinyi ob'ekt obliku: vyznachennia ta kryterii vyznannia [Bioenergy assets as an innovative object of accounting: definition and recognition criteria]. *Oblik i finansy - Accounting and finance*, 4. Retrieved from <https://afj.org.ua/ua/journals/> [in Ukrainian].
2. Bioenerhetychna asotsiatsiia Ukrainy. Vyrobnnytstvo teplovoi ta elektrychnoi enerhii z biomasy v EU [Bioenergy Association of Ukraine. Production of thermal and electrical energy from biomass in the EU]. (n.d.). *uabio.org*. Retrieved from <https://uabio.org/wp-content/uploads/2023/11/1.-Geletuha-G.-G.-Vyrobnnytstvo-teplovoyi-ta-elektrychnoyi-energiyi-z-biomasy-v-YES.pdf> [in Ukrainian].
3. Bioenerhetychna asotsiatsiia Ukrainy. Enerhetychne vykorystannia enerhovidkhodiv [Bioenergy Association of Ukraine. Energy utilization of energy waste]. *uabio.org*. Retrieved from [https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/09/Analitika\\_UABIO\\_energetychno-vykorystannia\\_agrovidhodiv.pdf](https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/09/Analitika_UABIO_energetychno-vykorystannia_agrovidhodiv.pdf) [in Ukrainian].
4. Hutsalenko, L.V., & Fabiianska, V.Yu. (2013). *Organizatsiia obliku ta kontroliu biologichnogo palyva [Organization of accounting and control of biofuel production]*. Vinnytsia: Edelveis i K. [in Ukrainian].
5. Derii, V. (2010). Oblik i control za vytratamy na vyrobnytstvo biopalyva [Accounting and control over the cost of biofuel production]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, (6), 414-419 [in Ukrainian].
6. Zamula, I.V., Travin, V.V., & Zuzanska, V.A. (2022). Oblikove zabezpechennia vyrobnytstva biopalyva v umovakh realizatsii Ukrainoiu tsilei staloho rozvytku [Accounting support for biofuel production in the context of Ukraine's implementation of sustainable development goals]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia - Economy, management and administration*, 2 (100), 17-25 [in Ukrainian].
7. Instruktisiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhgalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [Instructions on the application of the Plan of accounts for the accounting of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian].
8. Kochut, I.I. (2016). Oblikovo-analitychne zabezpechennia vytrat na vidnovliuvani vydy enerhetyky v Ukraini [Accounting and analytical provision of expenses for renewed types of energy in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika - Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy series*, 1 (47), 418-421 [in Ukrainian].

9. Koshlak, H.V., & Pavlenko, A.M. (2021). Perspektyvy enerhetychnoho vykorystannia biomasy v Ukraini [Prospects of energy use of biomass in Ukraine]. *Enerhetychna bezpeka ta zbalansovane resursokorystuvannia – Energy security and balanced resource use*, V. 23, Ch. 1, 22-32 [in Ukrainian].
10. Metodychni rekomendatsii z planuvannia, obliku i kalkuliuvannia sobivartosti produktsii (robit, posluh) silskohospodarskykh pidpriemstv [Methodological recommendations for planning, accounting and calculating the cost of production (works, services) of agricultural enterprises]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> [in Ukrainian].
11. Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Tsili klimatichnoi polityky Ukrainy do 2030 roku [Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine. Goals of Ukraine's climate policy until 2030]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-cili-klimatichnoyi-politiki-ukrayini-do-2030-roku> [in Ukrainian].
12. Palamarenko, Ya.V., & Chikov, I.A. (2023). Doslidzhennia perspektyv vykorystannia ahrobiomasy v napriamku zabezpechennia ekolohichnoi ta enerhetychnoi nezalezhnosti pidpriemstv APK [Study of the prospects for the use of agrobiomass in the direction of ensuring environmental and energy independence of agribusiness enterprise]. *Biznes Inform.- Business Inform*, Vol. 5, 98-112 [in Ukrainian].
13. Pro alternatyvni vydy palyva: Zakon Ukrainy vid 14 sichnia 2000 r. № 1391-XIV v st. 1. (zi zminamy i dopovnenniamy) [On alternative types of fuel: Law of Ukraine dated January 14, 2000 No. 1391-XIV in Art. 1. (with changes and additions)] *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> [in Ukrainian].
14. Domingues, Joao, Pelletier, C., Brunelle, Thierry. (2022). Cost of ligno-cellulosic biomass production for bioenergy: A review in 45 countries. *Biomass and Bioenergy*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2022.106583> [in English].
15. Kousar, S., Sangi, N.M., Kausar, N., Agarwal, P., Ozbilge, E., & Bulut, A. (2023). Optimizing transportation cost for biomass supply chain. *Thermal Science*, 27 (Spec. issue 1), 245-251 [in English].
16. McKendry, P. (2002). Energy production from biomass (part 1): Overview of biomass. *Bioresour. Technol*, 83, 37–46 [in English].

**Yuliya Bila**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

### **Improvement of Biomass Accounting as a Bioenergy Asset of Agricultural Enterprises**

One of the priority paths for the development of the global energy system and the implementation of decarbonization strategy is the utilization of biomass as a renewable energy source. The absence of a standardized methodology for biomass accounting and the reflection of information about its presence in the composition of bioenergy assets pose a barrier to the development of alternative energy. The research aims to improve the analytical accounting of biomass, choose an optimal methodology for its assessment, and correctly reflect its presence and movement in the activities of agricultural enterprises.

The scientific hypothesis of the study is the recognition of biomass as a semi-finished product in accounting. The article employs general scientific and specialized analytical research methods. Induction and analysis have contributed to identifying the significant impact of the absence of biomass accounting methodology on global energy and ecological systems. Economic-mathematical and graphical methods have allowed tracing the evolution of primary renewable energy production in the EU. Analysis, synthesis, and induction are applied to improve the analytical accounting of biomass and its assessment methodology.

The article justifies the necessity of separating biomass as a distinct accounting object within semi-finished products. It proposes creating a separate sub-account to accumulate information about biomass in the economic activities of agricultural enterprises. Analytical accounts are allocated according to its types (plant biomass, animal biomass, microalgae, industrial, and household waste). The optimal methodology for biomass assessment and correct reflection of its presence and movement in the activities of agricultural enterprises is determined. Further research is needed to improve the accounting methodology for biofuel production processes and to create a separate report on the bioenergy assets of agricultural enterprises.

**bioenergy, biomass, biofuel, accounting, decarbonization, semi-finished products.**

*Одержано (Received) 12.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 631.1

JEL Classification: Q12, Q14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).107-114](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).107-114)**В.О. Борисенко**, канд. екон. наук*НДІ «Укразропромпродуктивність», м. Київ, Україна***Д.В. Борисенко**, командир відділення розвідувально-сигналізаційних засобів*31 окрема механізована бригада (ОМБр), Україна*

## Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах

Метою статті є розробка науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації виробничої діяльності селянських господарств із застосуванням економіко - математичних методів моделювання, виявлення резервів ресурсного потенціалу для раціонального його використання і підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

У роботі визначено основні етапи та особливості побудови економіко-математичної моделі оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. З використанням методів системного аналізу та синтезу визначено задіяні види ресурсів на виробництво як у цілому, так і на окремі види продукції. Розроблено економіко-математичну модель, у якій передбачені основні види діяльності селянського господарства: вирощування свиней, курей, великої рогатої худоби з метою реалізації молока, м'яса ВРХ, свинини та яєць курей. У процесі моделювання виявлено, що максимального доходу підприємство може досягти шляхом виробництва певних видів продукції та їх обсягів. Оптимальний перерозподіл використання обсягів виробничих ресурсів отримано з урахуванням виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції, нормативних витрат на виробництво одиниці кожного виду продукції та ціни її реалізації. З використанням побудованої моделі проведено аналіз та виявлено резерви ресурсного потенціалу, а також стратегію підвищення економічної ефективності виробництва. Аналіз даних і визначення оптимізаційного рішення з обсягів реалізації продукції виконано із застосуванням засобу «Пошук рішення» табличного процесора Excel.

Запропоновано до практичного використання оптимізаційне економіко-математичне моделювання оптимальної структури виробництва селянського господарства, що враховує наявні виробничі ресурси. Застосування результатів оптимізації структури виробництва дає змогу найефективніше використати виробничий потенціал підприємства. Доведено, що досягнення максимального рівня дохідності і рентабельності сільськогосподарських підприємств можливе із застосуванням економіко-математичних методів моделювання оптимізації використання виробничих ресурсів аграрних товаровиробників.

**оптимізаційне економіко-математичне моделювання, виробничі ресурси, структура виробництва, особисте селянське господарство**

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах, особливо в період воєнного стану в Україні, важливого значення набувають механізми оптимізації виробничої діяльності фермерських господарств. Значні зміни зовнішнього середовища агропідприємств потребують формування нових методів, підходів, систем управління, які визначають необхідність використання економіко-математичного моделювання. У більшості ж аграрних підприємств існує орієнтація на недостатньо сформовані та чіткі цілі, що зумовлено відсутністю у фахівців аграрних підприємств відповідного інструментарію та необхідних методик для вирішення завдань оптимізації. Прийняття обґрунтованих рішень при визначенні напрямів розвитку виробничої діяльності підприємств потребує використання економіко-математичних методів.

З урахуванням стратегічної важливості виробництва значної частки аграрної продукції саме в особистих селянських господарствах і, особливо в нинішніх умовах воєнного часу, коли виробнича діяльність багатьох сільгоспідприємств значно скоротилась або припинена, гостро постає завдання розроблення оптимізаційних моделей виробництва продукції в особистих селянських господарствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні засади оптимізації виробничої діяльності фермерських господарств з використанням економіко-математичного моделювання для забезпечення довготривалого їх розвитку та розширеного відтворення і розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій висвітлені в роботі Левіна-Костюк М.О. [2].

Основні аспекти етапів розробки та побудови оптимізаційної економіко-математичної моделі виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств для виявлення резервів ресурсного потенціалу, його раціонального використання та підвищення економічної ефективності виробництва розглянуто у роботі Нужної С.А. [1].

У роботі Шебаніної О. [5] досліджено лінійні методи моделювання виробничих процесів у рослинництві та виявлено недоліки й обґрунтовано шляхи їх подолання, показано результати впровадження економіко-математичної моделі оптимізації використання виробничих ресурсів у рослинництві.

Моделювання оптимізації виробничої структури аграрних підприємств та методи визначення оптимального варіанту розміру середньодобового приросту тварин у розрізі вікових груп на основі імітаційного моделювання запропоновано Пуцентейло П.Р. [3]. Економіко-математичну модель оптимізації ресурсного потенціалу приватно-орендного сільськогосподарського підприємства, результатом виконання якої є оптимізація використання обмежених виробничих ресурсів розглянуто у праці Фарафонові Н.В. [4].

Шляхи вирішення завдання ефективної роботи селянських господарств та оптимізації аграрного виробництва запропоновано в наукових дослідженнях багатьох учених. проте, моделюванню виробничої діяльності особистих селянських господарств не приділено достатньо уваги в дослідженнях науковців.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації виробничої діяльності селянських господарств із застосуванням економіко - математичних методів моделювання, виявлення резервів ресурсного потенціалу для раціонального його використання і підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Підвищити ефективність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств відповідно критерію максимізації прибутку можливе на основі повного використання ресурсного потенціалу при найменших витратах. Для вирішення даного завдання постає необхідність оптимізації структури наявних виробничих ресурсів та раціонального їх використання із застосуванням економіко-статистичних методів моделювання.

При визначенні задіяних видів ресурсів у цілому на виробництво і на окремі види продукції, а також їх обмежень використовувався метод системного аналізу та синтезу. Крім того, у процесі дослідження було використано економіко-математичне моделювання та методи оптимізації для визначення оптимальних рішень ресурсного забезпечення, а також аналітично-розрахунковий метод – при визначенні витрат ресурсів.

Оптимізація ресурсного потенціалу підприємства передбачає визначення необхідних обсягів наявних ресурсів та їх раціонального співвідношення у процесі господарської діяльності для отримання максимального результату у вигляді доходу [3, 4]. Модель оптимізації ресурсного потенціалу підприємства у вигляді блок-схеми зображено на рис. 1.

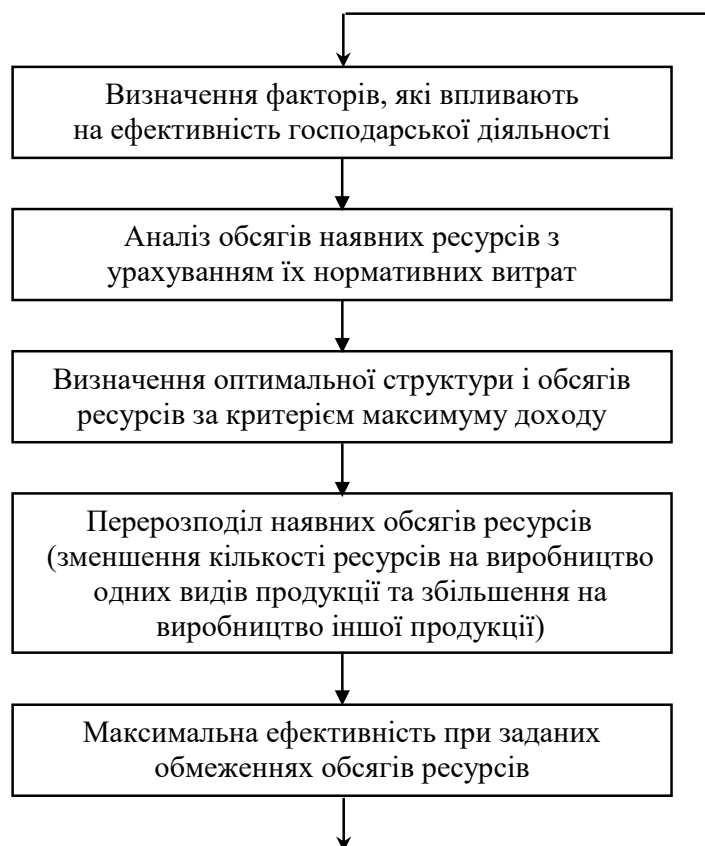


Рисунок 1 – Модель оптимізації ресурсного потенціалу підприємства  
Джерело: розроблено авторами

Рішення задачі полягає у знаходженні максимального доходу від реалізації продукції з врахуванням умов обмежень обсягів виробничих ресурсів. Структурну модель задачі з врахуванням норм витрат ресурсів, їх кількості та цін реалізації продукції показано на рис. 2.

$$\left\{ \begin{array}{l}
 R_{\max} = \sum_{j=1}^n c_j x_j = c_1 x_1 + c_2 x_2 + c_3 x_3 + \dots + c_n x_n \\
 a_{11} x_1 + a_{12} x_2 + a_{13} x_3 + \dots + a_{1n} x_n \leq Q_1 \\
 a_{21} x_1 + a_{22} x_2 + a_{23} x_3 + \dots + a_{2n} x_n \leq Q_2 \\
 \cdot \\
 \cdot \\
 \cdot \\
 a_{m1} x_1 + a_{m2} x_2 + a_{m3} x_3 + \dots + a_{mn} x_n \leq Q_m \\
 x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, x_3 \geq 0, \dots, x_n \geq 0 \\
 j = \overline{1, n}; i = \overline{1, m}
 \end{array} \right.$$

Рисунок 2 – Структурна модель оптимізації ресурсного потенціалу  
Джерело: складено автором на основі [4]

В представленій на рис. 2 моделі:  $R_{max}$  – дохід від реалізації продукції підприємства (грн);  $c_j$  – ціна реалізації одиниці  $j$ -го виду продукції (грн);  $x_j$  – кількість продукції  $j$ -го виду (ц);  $a_{ij}$  – норми витрат  $i$ -го виду ресурсу на виробництво одиниці  $j$ -го виду продукції (грн/ц);  $Q_i$  – фактичний обсяг  $i$ -го виду ресурсу (грн);  $n$  – кількість видів продукції, що виробляється підприємством;  $m$  – кількість наявних ресурсів, задіяних у виробничому процесі.

Оцінку ефективності виробництва аграрного підприємства та розробку рекомендацій щодо її підвищення здійснено за показниками виробництва особистого селянського господарства (ОСГ) Менського району Чернігівської області за 2022 рік. Основним видом діяльності ОСГ є виробництво продукції тваринництва, а саме: вирощування свиней, курей, великої рогатої худоби з метою реалізації молока, м'яса ВРХ, свинини та яєць курей.

При формуванні числової математичної моделі використаємо дані по витратам ресурсів на виробництво продукції ОСГ (табл. 1). Цільовою функцією в створюваній моделі є дохід від реалізації продукції. У досліджуваному господарстві виробляється чотири види сільськогосподарської продукції ( $n = 4$ ), використовується 9 основних видів ресурсів ( $m = 9$ ).

Таблиця 1 – Витрати матеріальних ресурсів на виробництво продукції ОСГ

Ресурс	Норми витрат ресурсу на од. продукції, грн/ц				Обсяг ресурсів, грн
	молоко	свинина	яйця	м'ясо ВРХ	
Оплата праці	254,19	1386,67	829,11	1246,53	28279
Вартість кормів	110,63	1004,71	581	2238,89	16472
Енергоресурси	11,79	43,14	35,21	83,33	1282
Поточний ремонт	16,26	58,82	42,25		1582
Засоби захисту тварин	16,1	109,8	28,17	152,78	1886
Паливо	22,76	143,14	72,77	145,83	2628
Підстилка	7,32	39,12	14,08	41,67	728
Інші прямі витрати	30,49	509,8	187,79	152,78	4580
Вартість послуг	18,7	68,63	23,47	173,61	1999
Ціна реалізації 1ц продукції	750	4400	2250	4300	
Реалізовано продукції, ц	80,00	2,70	2,90	1,44	

Джерело: розроблено авторами

Введено позначення для обсягів продукції та відповідно витрачених ресурсів:  $x_1$  – кількість молока, ц;  $x_2$  – кількість свинини, ц;  $x_3$  – кількість яєць, тис. шт.;  $x_4$  – кількість м'яса ВРХ, ц;  $Q_1, Q_2, \dots, Q_9$  – фактичні обсяги ресурсів.

Задача розв'язується за допомогою засобів табличного процесора *Excel*. Відповідно до структурної моделі оптимізації ресурсного потенціалу підприємства числову розгорнуту математичну модель задачі представлено у вигляді системи:

$$\begin{cases}
 R_{\max} = 750 x_1 + 4400 x_2 + 2250 x_3 + 4300 x_4 \\
 254,19 x_1 + 1386,67 x_2 + 829,11 x_3 + 1246,53 x_4 \leq 43664 \\
 110,63 x_1 + 1004,71 x_2 + 581 x_3 + 2238,89 x_4 \leq 24431 \\
 11,79 x_1 + 43,14 x_2 + 35,21 x_3 + 83,3 x_4 \leq 1940 \\
 16,26 x_1 + 58,82 x_2 + 42,25 x_3 \leq 2480 \\
 16,1 x_1 + 109,8 x_2 + 28,17 x_3 + 152,78 x_4 \leq 2880 \\
 22,76 x_1 + 143,14 x_2 + 72,77 x_3 + 145,83 x_4 \leq 4050 \\
 7,32 x_1 + 39,12 x_2 + 14,08 x_3 + 41,67 x_4 \leq 1220 \\
 30,49 x_1 + 509,8 x_2 + 187,79 x_3 + 152,78 x_4 \leq 7370 \\
 18,7 x_1 + 68,63 x_2 + 2347 x_3 + 173,61 x_4 \leq 7370 \\
 x_j \geq 0; j = 1, 8
 \end{cases}$$

У процесі моделювання виявлено, що максимального доходу підприємство може досягти шляхом виробництва певних видів продукції та їх обсягів. Оптимальний перерозподіл наявних обсягів ресурсів отримано з урахуванням виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції, використання наявних виробничих ресурсів, нормативних витрат на виробництво одиниці кожного виду продукції та ціни її реалізації.

В результаті рішення задачі засобами табличного процесора *Excel* отримано оптимізовані обсяги матеріальних ресурсів на виробництво продукції ОСГ, приведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Оптимізовані обсяги матеріальних ресурсів на виробництво продукції ОСГ

Ресурс	Обсяг ресурсів, грн.	Коефіцієнт збільшення обсягу ресурсів
Оплата праці	50000.00	2.7
Вартість кормів	30000.00	1.8
Енергоресурси	2126.48	3.1
Поточний ремонт	2682.89	3.9
Засоби захисту тварин	3577.94	2.2
Паливо	4769.79	2.4
Підстилка	1038.23	1.9
Інші прямі витрати	10000.00	1.6
Вартість послуг	3462.44	3.0

*Джерело: розроблено авторами*

Результати проведеного моделювання свідчать, що в разі перерозподілу наявних ресурсів і врахування запропонованих вище рекомендацій, насамперед збільшення фонду оплати праці, витрат на поточні ремонти основних засобів, корми, енергоресурси, та інші, відповідно табл. 2, ресурси підприємства будуть використовуватися найбільш ефективно.

Зростання значень показників ефективності виробництва продукції ОСГ порівняно з попереднім роком, очікуваних за результатами оптимізації розподілу виробничих ресурсів, зведено у табл. 3. Отримані результати показують, що максимального доходу можна досягти шляхом збільшення виробництва молока ( $x_1$ ), свинини ( $x_2$ ) та м'яса ВРХ ( $x_4$ ). В оптимізованій моделі господарства вирощувати

курей (х3) недоцільно, оскільки отримуваний дохід від реалізації яєць курей значно менший, ніж при вирощуванні ВРХ або свиней.

Таблиця 3 – Показники ефективності виробництва продукції ОСГ до та після оптимізації розподілу ресурсів

Продукція	Показники ефективності									
	за 2022 рік				планові після оптимізації розподілу ресурсів					
	Дохід, грн	Собівартість, грн	Прибуток, грн	Рентабельність	Дохід, грн	Коефіцієнт зростання	Собівартість, грн	Прибуток, грн	Рентабельність	Реалізація, ц
Молоко	60000	39059	20941	53,61	92187	1,54	60013	32175	53,61	122,92
Свинина	11880	9082	2798	30,8	51186	4,31	39132	12054	30,8	11,63
Яйця	6525	5260	1265	24,05	–	–	–	–	–	–
М'ясо ВРХ	6192	6099	93	1,52	9053	1,46	8917	136	1,52	2,11
По ОСГ	84597	59500	25097	42,18	152426	1,81	108062	44365	41,05	

Джерело: розроблено авторами

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що досліджуване селянське господарство має потенціал для підвищення рівня доходності і ефективності виробничої діяльності. Завдяки оптимальному розподілу ресурсного потенціалу підприємства і вдосконалення його виробничої стратегії можна створити додаткові робочі місця, збільшити обсяги виробництва молока, свинини та м'яса ВРХ, ціни на які мають тенденцію до зростання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розроблено економіко-математичну модель оптимального розподілу наявних ресурсів селянського господарства, задіяних на виробництві сільськогосподарської продукції, в якій враховано нормативні витрати ресурсів на виробництво кожного виду продукції і ціна її реалізації.

Знайдено оптимізаційне рішення по досягненню максимального доходу підприємством, відповідних обсягів реалізації продукції, оптимального перерозподілу наявних обсягів ресурсів із застосуванням засобу електронних таблиць «Пошук рішення». Отримані при цьому значення економічних показників оптимізованої виробничої діяльності підтверджують, що оптимізація використання ресурсного потенціалу і виробництва уможливило вирішення завдання підвищення рівня доходності та ефективності роботи підприємства.

Перспективами подальших досліджень відповідно до глобальних світових процесів цифровізації і цифрової трансформації галузей економіки в більш ефективні є розробка інтегрованих систем підтримки прийняття рішень, на основі баз знань предметних галузей та у взаємозв'язку економіко - математичних методів моделювання з системною оптимізацією техніко-технологічних рішень.

## Список літератури

1. Нужна С.А., Самарець Н.М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 4. С. 225-234
2. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів / М.О. Левіна-Костюк та ін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 112–120. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3409> (дата звернення: 18.06.2023).

3. Пуцентейло П.Р. Моделювання оптимізації виробничої структури аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. №11. С. 43-50. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/kvd/61-resursy-biblioteki/pratsi-vykladachiv-tneu/p/391-2011-11-15-07-14-10> (дата звернення: 20.06.2023).
4. Фарафонова Н.В. Оптимізація використання виробничих ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний часопис-XXI*. 2012. №1-2. С. 36-39. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48206> (дата звернення: 21.06.2023).
5. Шهبаніна О., Домаскіна М. Оптимізація виробничих ресурсів рослинництва фермерських господарств. *Економіст*. 2012. № 2. С. 19-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_2_5) (дата звернення: 20.06.2023).
6. Borysenko V. Моделювання показників роботи польових агрегатів на основі баз знань галузей наук, як компонент цифрової економіки. *Енергетика і автоматика*. 2022. №4. С. 94-106. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Energiya/article/view/16689> (дата звернення 02.08.2023).

## References

1. Nuzhna, S.A., & Samarets, N.M. (2018). Optyimizatsiia vykorystannia vyrobnychykh resursiv pidpriemstvamy ahrarnoho sektoru [Optimizing the use of production resources by agrarian sector enterprises]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, 28 (4), 225-234 [in Ukrainian].
2. Levina-Kostiuk, M.O., Melnychuk, O.I., Danilenko, O.V., Lagodienko, V.V., & Tkachuk, G.O. (2021). Optyimizatsiia vyrobnychoi diial'nosti fermers'koho hospodarstva z vykorystanniam ekonomiko-matematychnykh metodiv [Optimizing the production activity of a farm using economic and mathematical methods]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6 (4), 112–120. Retrieved from <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3409> [in Ukrainian].
3. Pucenteylo, P.R. (2012). Modeliuvannya optyimizatsii vyrobnychoi struktury ahrarnykh pidpriemstv. [Modeling of the optimization of the production structure of agricultural enterprises]. *Innovatsijna ekonomika – Innovative economy*, 11, 43-50. Retrieved from <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/kvd/61-resursy-biblioteki> [in Ukrainian].
4. Farafonova, N.V. (2012). Optyimizatsiia vykorystannia vyrobnychykh resursiv sil'skohospodars'kymy pidpriemstvamy. [Optimizing the use of production resources by agricultural enterprises]. *Ekonomichnyj chasopys-XXI – Economic journal-XXI*, 1-2, 36-39. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48206> [in Ukrainian].
5. Shebanina, O., & Domaskina, M. (2012). Optyimizatsiia vyrobnychykh resursiv roslynnystva fermers'kykh hospodartv [Optimization of production resources of plant production of farms]. *Ekonomist – Economist*, 2, 19-20. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_2_5) [in Ukrainian].
6. BORYSENKO, V. (2022). Modeling performance indicators of field units on the basis of knowledge bases of the branches of science, as a component of the digital economy. *Energy and automation*, [S.l.], n. 4, p. 94-106. Retrieved from URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Energiya/article/view/16689>

**Volodymyr Borysenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Research Institute "Ukrainian Agrarian and Industrial Productivity", Kyiv, Ukraine*

**Dmytro Borysenko**, Commander of the Reconnaissance and Signaling Equipment Department

*31st Separate Mechanized Brigade, Ukraine*

## Optimization of Resource Use and Product Production in Agricultural Enterprises

The purpose of the article is to develop scientific and practical recommendations for optimizing production activities of peasant farms using economic and mathematical modeling methods, identifying resource potential reserves for its rational use and increasing the economic efficiency of economic activity.

The work defines the main stages and features of building an economic-mathematical model for optimizing the enterprise's resource potential. Using the methods of system analysis and synthesis, the types of resources used for production both in general and for individual types of products were determined. An economic-mathematical model was developed, which provides for the main types of activities of the peasant economy: raising pigs, chickens, cattle for the purpose of selling milk, cattle meat, pork and chicken eggs. In the process of modeling, it was found that the company can achieve the maximum income by producing certain types of products and their volumes. The optimal redistribution of the use of production resources is obtained taking into account the production of all types of agricultural products, the normative costs for the production of a unit of each type of product and its sale price. With the use of the built model, an analysis was carried out and resource potential reserves were identified, as well as a strategy for increasing the economic efficiency of production. Data analysis and determination of the optimization solution based on the volume of product sales was performed using the "Solution Search" tool of the Excel spreadsheet.

An optimization economic-mathematical modeling of the optimal production structure of the peasant economy, which takes into account the available production resources, is proposed for practical use. The application of the results of the optimization of the production structure makes it possible to use the production potential of the enterprise in the most effective way. It has been proven that achieving the maximum level of profitability and profitability of agricultural enterprises is possible with the use of economic and mathematical modeling methods for optimizing the use of production resources of agricultural producers.

**optimization economic-mathematical modeling, production resources, production structure, personal peasant economy**

*Одержано (Received) 31.07.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.08.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

**УДК 658.004: 351: 656**

**JEL Classification: M11; M14; J28; L62**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).114-124](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).114-124)

**Н.М. Глевацька**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Оптимізація управлінських підходів для впровадження та ефективності системи менеджменту безпеки дорожнього руху

Розглядаються питання оптимізації управлінських підходів для ефективного впровадження системи менеджменту безпеки дорожнього руху на підприємствах. Автори вивчають внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на безпеку на дорогах, і досліджують методи вдосконалення управлінських підходів для забезпечення високого рівня безпеки. Особлива увага приділяється процесному та ризик-орієнтованому підходам, а також важливості взаємодії зі зацікавленими сторонами. Зазначається, що вдала стратегія управління безпекою полягає в інтеграції безпеки в усі сфери діяльності підприємства та постійному моніторингу системи. Дослідження підтверджує, що прийняття такого ризик-орієнтованого підходу сприяє значному підвищенню ефективності системи менеджменту безпеки на дорогах. Зменшення ризиків та поліпшення безпеки стають результатом впровадження цієї стратегії, що дозволяє підприємствам ефективніше контролювати та управляти потенційними загрозами на дорогах.

У майбутніх дослідженнях планується акцентувати увагу на розробці нових методів оцінки ефективності систем управління безпекою, спрямованих на ще більше покращення функціональності та надійності таких систем. Окрім того, заплановано провести детальне дослідження впливу інноваційних технологій на функціонування систем безпеки на дорогах, щоб впроваджувати найефективніші технічні рішення. Також планується розширити область застосування систем управління безпекою на різних типах підприємств, щоб забезпечити оптимальний рівень безпеки для широкого спектру учасників дорожнього руху. Це може включати в себе не лише транспортні компанії, але й будівельні, логістичні та інші галузі, які займаються перевезенням товарів та послуг.

Враховуючи перспективи подальших досліджень, очікується, що вони сприятимуть подальшому покращенню безпеки на дорогах та забезпечать стабільність для всіх учасників дорожнього руху, що є важливим кроком у забезпеченні безпеки та комфорту на автодорогах.

**безпека дорожнього руху, управління безпекою, система менеджменту, оптимізація, підприємства, управлінські підходи, ризик-орієнтований підхід, ефективність**

**Постановка проблеми.** Важливість транспортної системи не можна недооцінювати, адже зростання числа транспортних засобів призводить до збільшення дорожньо-транспортних пригод (ДТП), що, в свою чергу, приносить величезні соціальні, економічні та людські втрати для суспільства. Так, 1,25 мільйона людей гинуть щороку внаслідок аварій на дорогах [5; 2].

Автомобільний транспорт призводить до найбільших соціальних витрат, які включають збитки від дорожньо-транспортних пригод, негативний вплив на навколишнє середовище та затрати на заторах. Однією з основних цілей управління автомобільним транспортом є бажання значно зменшити кількість дорожньо-транспортних пригод (досягнення «нульової смертності»), зокрема, кількість серйозних аварій [9]. Витрати, пов'язані з аваріями, становлять 1-3% від валового національного продукту, зменшення кількості аварій означає зменшення витрат на ремонт, медичне та страхове обслуговування, збереження часу, підвищення загального задоволення клієнтів і покращення репутації компанії [4; 19].

З початком війни в Україні у 2022 році, ситуація з безпекою дорожнього руху стає ще більш складною та має свої унікальні виклики. Військові дії, пошкодження інфраструктури, перерозподіл транспортних потоків, евакуаційні переміщення населення, зміна звичного ритму життя - все це впливає на збільшення ризиків на дорогах [15]. В таких умовах, впровадження та оптимізація системи менеджменту безпеки дорожнього руху (СУБДР) набуває особливої актуальності як інструмент зменшення аварійності та підвищення безпеки всіх учасників дорожнього руху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації, зокрема праці Л. С. Абрамової [1], F. Wegman [21], R. Elvik, A. Vadeby, T. Hells, I. Van Schagen [22], Степанов О. [14], розглядають функціонування системи безпеки дорожнього руху в контексті її цільових завдань та програм, надають оцінку стану та ефективності заходів у сфері безпеки дорожнього руху, зазначають причини низького рівня безпеки дорожнього руху в Україні, включаючи недисциплінованість на дорогах, відсутність ефективного контролю за порушеннями правил, слабку координацію між владними органами та інші. Пропонується розробити ефективну структуру системи управління безпекою дорожнього руху (СУБДР) для подолання цих проблем [3]. Управління безпекою дорожнього руху визначається як підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень із здійснення організаційних, технічних та інших заходів на автомобільному транспорті з метою забезпечення безпеки [16]. Встановлюються вимоги та настанови щодо застосування систем управління безпекою дорожнього руху [13].

На сучасному етапі досліджень і публікацій у сфері управління безпекою дорожнього руху відзначається значна увага до оптимізації управлінських підходів, вдосконалення системи менеджменту, що впливає на безпеку на дорогах. Проте, існує певний розбіжність у підходах та рекомендаціях, які пропонують дослідники та фахівці. Актуальні дослідження стверджують про необхідність інтеграції новітніх методик та технологій у систему управління безпекою дорожнього руху для підвищення її ефективності та оптимізації процесів управління, що і стало цільовою спрямованістю дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та розробка оптимізованих управлінських підходів, які дозволять ефективно впроваджувати та підтримувати систему управління безпекою дорожнього руху (СУБДР) в умовах, коли традиційні методи можуть бути не повністю застосовні або потребують істотної адаптації.

**Виклад основного матеріалу.** Динаміка перевезень вантажів та пасажирів в Україні за період 2019-2022 років відображає значні зміни у зв'язку з військовим конфліктом, що розпочався в 2022 році. Аналіз статистичних даних свідчить про різке зменшення обсягів перевезень як пасажирів, так і вантажів всіма видами транспорту, а також автомобільним транспортом зокрема.

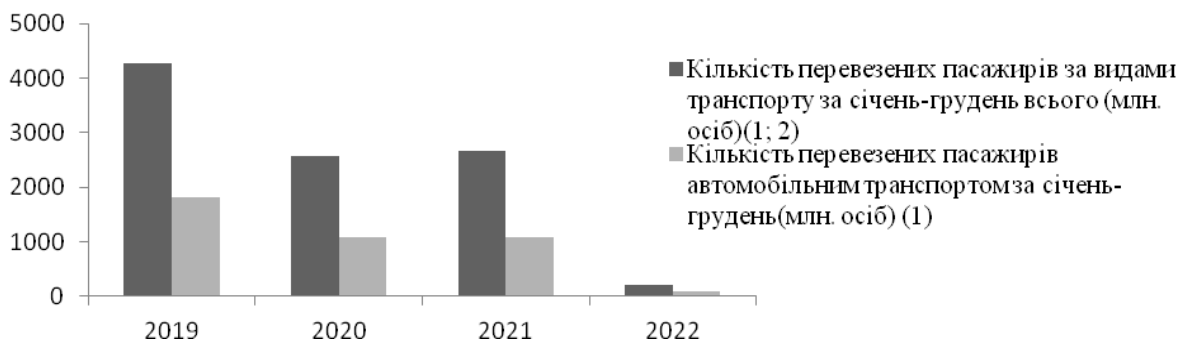


Рисунок 1 - Динаміка кількості перевезень пасажирів в Україні

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>2</sup> З урахуванням перевезень міською електричкою.

Джерело: складено автором з використанням даних [8]

За даними рис.1, загальна кількість перевезених пасажирів за видами транспорту зменшилася з 4262,3 млн. осіб у 2019 році до 209,4 млн. осіб у 2022 році, що свідчить про різке падіння на 95,1%. Таке зниження може бути пов'язане з обмеженнями мобільності, руйнуванням транспортної інфраструктури та зменшенням економічної активності в результаті війни.

Щодо автомобільного транспорту, кількість перевезених пасажирів також зазнала великого зниження з 1804,9 млн. осіб у 2019 році до 86,8 млн. осіб у 2022 році, що вказує на падіння на 95,2%. Це підтверджує, що автомобільний транспорт був одним із найбільш постраждалих секторів від воєнних дій.

Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту в цілому також зменшилися з 676,0 млн. тонн у 2019 році до 46,4 млн. тонн у 2022 році, що становить зниження на 93,1% (див. рис.2). Автомобільний транспорт продемонстрував зниження обсягів перевезених вантажів з 244,2 млн. тонн до 13,9 млн. тонн у той же період, або на 94,3%.

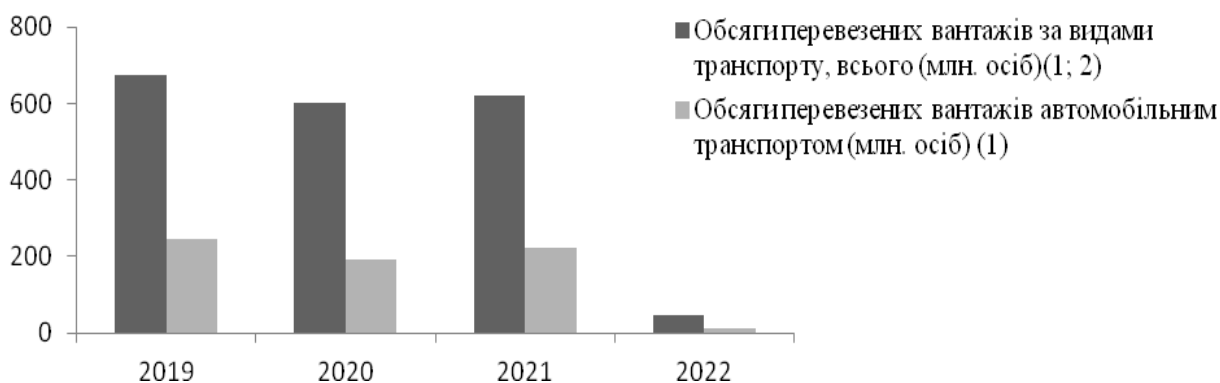


Рисунок 2 - Динаміка обсягів перевезених вантажів в Україні

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: складено автором з використанням даних [10]

Оптимізація управлінського підходу для впровадження та ефективності системи менеджменту безпеки дорожнього руху (СУБДР) вимагає глибокого розуміння концепцій управління безпекою та варіантів управлінських підходів. Система економічної безпеки підприємства включає в себе комплекс заходів, спрямованих на

забезпечення стійкості та стабільності фінансового стану підприємства, його здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім економічним загрозам, повноцінного виконання всіх функцій господарювання та забезпечення необхідними ресурсами для ефективної виробничо-господарської діяльності [7; 6].

Враховуючи різноманітні підходи до розуміння економічної безпеки підприємства, необхідно розглядати цю систему як складний механізм, який поєднує в собі захисний, діяльнісний, ресурсно-функціональний та гармонізаційний підходи. Система управління безпекою дорожнього руху може бути впроваджена в будь-якій організації, незалежно від її виду, розміру, а також виду наданої продукції або послуг її можуть використовувати державні та комерційні організації, які взаємодіють із системою дорожнього руху та мають вплив на дорожню ситуацію. СУБРД впливає на економічну безпеку підприємства, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів та зменшення можливих збитків, пов'язаних з дорожньо-транспортними пригодами. Це забезпечує стабільність та стійкість виробничо-господарської діяльності підприємства, дозволяючи повноцінно реалізувати всі його функції та захистити його від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Таким чином, СУБРД відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, зокрема, через здатність протидіяти ризикам та збереження необхідних ресурсів для успішної діяльності.

Система управління безпекою руху представляє собою організовану та документовану структуру взаємопов'язаних елементів, яка стосується автоперевізників та суб'єктів господарської діяльності, що мають управління автотранспортом [12]. Її метою є встановлення політики, завдань та відповідних процесів для забезпечення безпеки руху на дорогах.

Відповідно до законопроекту «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері автомобільного транспорту для відповідності актам Європейського Союзу», система управління безпекою руху колісних транспортних засобів розробляється з метою запобігання дорожньо-транспортним пригодам, зменшення їх наслідків та мінімізації економічних збитків, пов'язаних з такими подіями [11]. Центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики у сфері транспорту, затверджує положення про систему управління безпекою руху та надає методичні рекомендації щодо її розроблення та впровадження узгоджено з Міністерством внутрішніх справ.

Система управління безпекою (СУБ) відображає собою систематичний, прозорий та комплексний підхід до управління ризиками безпеки, що схожий на підхід до безпеки відповідно до ISO [12]. Як будь-яка система управління, СУБ забезпечує керований та цілеспрямований підхід до безпеки з чіткою постановкою цілей, плануванням і вимірюванням продуктивності. У контексті внутрішньої організації СУБ стає складовою частиною культури - тим, як люди на всіх рівнях виконують свою роботу. Хоча у великих організаціях діяльність з управління безпекою може бути більш помітною у деяких відділах, ніж у інших, система повинна бути інтегрованою в реальні процеси всього підприємства. Це досягається за допомогою впровадження і постійної підтримки послідовної політики безпеки і, відповідно, добре розроблених процедур. Системи управління безпекою ґрунтуються на припущенні, що, у світлі постійного існування факторів ризику та небезпеки в вашому бізнесі, необхідно вживати запобіжні заходи для виявлення і вирішення цих проблем безпеки перед тим, як вони призведуть до нещасних випадків. Тому важливо використовувати такі системи управління, які забезпечують максимальний рівень безпеки автомобільних операцій.

Основна мета системи управління безпекою руху на автомобільному транспорті для українських автоперевізників полягає у забезпеченні розвитку і покращення безпеки автомобільного транспорту в Україні та у поліпшенні доступу до ринку автоперевезень. Для досягнення цієї мети визначаються такі кроки: 1) установлення відповідальності за дії учасників; 2) встановлення загальних правил управління, регулювання та нагляду за автомобільним транспортом; 3) забезпечення безпечного перевезення пасажирів і вантажів; 4) зменшення кількості аварій та їх наслідків; 5) зниження або усунення факторів, що призводять до нещасних випадків та травмувань; 6) зменшення негативного впливу автомобільного транспорту на навколишнє середовище.

Система управління безпекою руху (СУБР) — це сукупність організаційних структур, політик, процедур та ресурсів, необхідних для керування всіма аспектами безпеки руху. Вона включає ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку і впровадження заходів безпеки, моніторинг та оцінку ефективності цих заходів.

СУБР базується на принципі проактивного управління ризиками, які існують у будь-якій компанії, і наголошує на необхідності ідентифікації та вирішення цих питань безпеки, перш ніж вони призведуть до аварій. Основні ідеї СУБР включають визначення відповідальності між учасниками, встановлення спільних правил для управління, регулювання та контролю за операціями перевезення дорожнім транспортом, забезпечення безпечного перевезення пасажирів і вантажів, зниження кількості аварій та їх наслідків, а також зниження негативного впливу дорожнього транспорту на навколишнє середовище.

Оптимізація управлінських підходів для впровадження та підвищення ефективності системи менеджменту безпеки дорожнього руху передбачає використання концепції «всевибачлива інфраструктура», що спрямована на запобігання ДТП або зменшення їх наслідків для всіх учасників руху, включаючи незахищених та мало захищених осіб, як це визначено в Директиві ЄС 2008/96/ЄС [18; 17]. Цей підхід вказує на необхідність орієнтування управління безпекою дорожнього руху на досягнення не ідеального учасника руху, а на вдосконалення елементів управління рухом на дорозі. Таким чином, Директива Європарламенту щодо управління безпекою дорожнього руху включає чотири основних напрямки діяльності: оцінку впливу на безпеку дорожнього руху (RIA), аудит безпеки дорожнього руху (RSA), ранжування ділянок за безпекою дорожнього руху (RSR) та інспекцію безпеки дорожнього руху (RSI) [1]. Багато країн Європи базують побудову своїх систем управління безпекою дорожнього руху на такому підході.

Місце СУБР у менеджменті безпеки підприємства полягає в тому, що СУБР виступає як один із ключових елементів системи загального менеджменту безпеки, адаптований до специфіки транспортних операцій та руху. Вона інтегрується у загальні політики безпеки підприємства, забезпечуючи системний підхід до управління ризиками, пов'язаними з транспортною діяльністю [7; 6].

Основою філософії СУБР є визнання, що безпека є спільною відповідальністю всієї організації. Це вимагає від кожного працівника усвідомлення своєї ролі в підтримці безпеки та активної участі в процесах ідентифікації та управління ризиками [12].

Ефективність СУБР залежить від її інтеграції у всі аспекти організаційної культури та управлінських процесів. Вище керівництво має взяти на себе остаточну відповідальність за безпеку, паралельно забезпечуючи, що відповідальність та повноваження чітко розподілені на всіх рівнях управління.

Інтеграція системи управління безпекою руху (СУБР) у менеджмент безпеки підприємства передбачає впровадження структурованих процедур ідентифікації ризиків, оцінки загроз та вжиття відповідних заходів щодо їх мінімізації. Така інтеграція вимагає зміни в організаційній культурі, де безпека стає пріоритетом на всіх рівнях управління та серед усіх співробітників.

Виклики, з якими стикаються організації при інтеграції СУБР у свою діяльність, включають необхідність постійного оновлення знань та навичок працівників, забезпечення відкритої комунікації та зворотного зв'язку, а також створення мотиваційних механізмів для підтримки високого рівня безпеки. Рішення цих викликів лежить у сфері стратегічного планування та управління змінами, де ключову роль відіграє лідерство та залученість керівництва.

Для досягнення успіху, СУБР має бути інтегрована не тільки в оперативні процедури, а й у корпоративну культуру, стаючи «способом ведення справ» на підприємстві [12]. Впровадження та постійна підтримка послідовної політики безпеки, яка веде до добре спланованих процедур, є ключовими для успішної інтеграції.

Інтеграція СУБР у менеджмент безпеки підприємства має на меті створення єдиної, взаємопов'язаної системи, яка забезпечує не тільки виконання законодавчих вимог, але й реалізацію внутрішніх цілей підприємства у сфері безпеки. Це передбачає розробку спільних процедур, обмін інформацією між різними підрозділами підприємства, а також використання загальних інструментів оцінки ризиків та управління ними.

На нашу думку, оптимізація безпеки руху через інтеграцію СУБР передбачає наступні стратегічні кроки:

- розробка єдиної політики безпеки, яка включає цілі та завдання у сфері безпеки руху;
- впровадження крос-функціональних команд для координації заходів безпеки між різними підрозділами;
- застосування сучасних технологій для моніторингу та управління безпекою руху;
- підвищення кваліфікації та обізнаності персоналу щодо важливості заходів безпеки руху.

Інтеграція СУБР у загальну систему менеджменту безпеки підприємства є ключовою для створення безпечного та ефективного робочого середовища. Це вимагає не тільки впровадження відповідних технологічних рішень, але й культурних змін усередині організації, спрямованих на підвищення рівня безпеки та відповідальності кожного співробітника.

В Україні СУБР демонструє свою важливість не тільки в мирний час, але й у періоди криз та війни, коли безпека на дорогах стає ще більш критичним аспектом. Виклики, пов'язані з забезпеченням безпеки дорожнього руху в умовах війни, вимагають від компаній адаптації їхніх систем управління безпекою до змінених обставин, акцентуючи на забезпеченні безпечного перевезення в умовах підвищеної небезпеки.

Велике досягнення СУБР полягає в тому, що вона надає компаніям дорожнього транспорту інструменти для розробки та впровадження ефективних заходів безпеки, спрямованих на зниження ризиків та запобігання аваріям. Це досягається через

інтеграцію безпеки в кожен аспект діяльності компанії, від планування маршрутів до навчання персоналу та технічного обслуговування транспортних засобів.

Концепція СУБДР базується на інтеграції безпеки в усі аспекти управління транспортною системою, включаючи планування, виконання, моніторинг та оцінку. В цьому контексті, важливим є розуміння трьох ключових підсистем: «Транспортна система», «Зовнішні стейкхолдери», та «Внутрішнє середовище». Розробка моделі вибору підходів до управління для ефективного функціонування СУБДР вимагає ідентифікації ключових параметрів входу системи менеджменту безпеки дорожнього руху. Ці параметри включають:

- тип та обсяг діяльності. Залежно від розміру та специфіки суб'єкта господарювання, обрані підходи до управління мають враховувати різноманітність транспортних операцій та пов'язані з ними ризики;

- зовнішні стейкхолдери. Важливо враховувати інтереси та вимоги зовнішніх стейкхолдерів, включаючи регуляторні органи, партнерів по ланцюжку постачання та громадськість;

- внутрішнє середовище. Культура безпеки в організації, наявність та рівень кваліфікації персоналу, існуючі процеси та процедури безпеки.

На основі цих параметрів, модель вибору підходів до управління може включати:

- процесний підхід, який орієнтований на інтеграцію та оптимізацію процесів безпеки дорожнього руху в усі бізнес-операції і вимагає чіткого визначення процесів, відповідальностей та процедур;

- підхід на основі ризиків, який зосереджений на ідентифікації, аналізі та управлінні ризиками, пов'язаними з безпекою дорожнього руху і включає розробку планів реагування на надзвичайні ситуації;

- інтегрований підхід, який комбінує процесний підхід та управління на основі ризиків з метою створення гнучкої та адаптивної системи менеджменту безпеки.

Для ефективного функціонування системи управління безпекою дорожнього руху (СУБДР) необхідно мати чітко визначені цілі та стратегію [20]. Ця стратегія повинна враховувати динаміку змін навколишнього середовища та забезпечувати постійне оновлення, щоб відповідати новим умовам.

Правильний розподіл пріоритетів, який визначається зазначеними цілями та стратегією, дозволяє ефективно визначити функції між усіма учасниками змін. Це сприяє оптимальному використанню ресурсів та забезпечує узгодженість дій усіх сторін у процесі розробки та впровадження СУБДР.

Урахування динаміки зовнішнього середовища є ще однією ключовою складовою даного підходу. Зміна умов навколишнього середовища, таких як технологічний прогрес, зміни в законодавстві, демографічні та соціально-економічні чинники, вимагає постійного оновлення стратегії керівництва. Такий поділ забезпечує адаптивність та реагування на зміни, що забезпечує стабільність та ефективність СУБДР у змінному середовищі.

Вибір та застосування підходів до управління є стратегічним питанням, оскільки від цього залежить успішне впровадження та функціонування СУБДР. Правильно обрані підходи враховують специфіку організації та гарантують оптимальне використання її ресурсів і здатність до адаптації до змін у середовищі.

Отже, подане обґрунтування підкреслює необхідність системного та стратегічного підходу до управління та впровадження системи управління безпекою дорожнього руху для забезпечення ефективності та стабільності у динамічному середовищі.

Впровадження системи управління безпекою дорожнього руху на підприємствах має значну соціальну ознаку, оскільки це допомагає підприємствам виконувати свої соціальні обов'язки перед громадськістю. Запобігання дорожньо-транспортним пригодам та захист життя та майна стає пріоритетною соціальною місією підприємств. Уведення політики та цілей безпеки дорожнього руху в рамках стандарту ISO дозволить підприємствам зайняти провідну позицію на ринку порівняно з конкурентами, якщо ці політики будуть виконані.

Впровадження стандарту ISO 39001 сприятиме формуванню ефективного стилю управління на підприємствах, що в свою чергу позитивно вплине на підвищення продуктивності роботи. Поступове підвищення якості обслуговування призведе до зниження витрат.

Наявність сертифікату ISO 39001 Системи управління безпекою дорожнього руху підтверджує, що як державні, так і приватні компанії у сфері транспорту приділяють велике значення безпеці дорожнього руху. Вони відповідно застосовують вимоги стандарту, вживають коригувальних та профілактичних заходів при необхідності, що свідчить про серйозне ставлення до забезпечення безпеки дорожнього руху та дотримання стандартів управління.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті дослідження було встановлено, що оптимізація управлінських підходів є ключовим чинником у впровадженні та підвищенні ефективності системи менеджменту безпеки дорожнього руху. Комплексний підхід, включаючи аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, процесний та ризик-орієнтований підходи, дозволяє створити систему, яка забезпечить ефективне управління безпекою на дорогах та зменшить ризики для персоналу та громадськості.

Зрозуміло, що для подальшого вдосконалення системи менеджменту безпеки дорожнього руху необхідно проведення додаткових досліджень. Серед перспективних напрямків можна виділити розробку нових методів оцінки ефективності, вивчення впливу інноваційних технологій та розширення досліджень у сфері впровадження систем управління безпекою в різних галузях та типах підприємств. Реалізація цих напрямків досліджень дозволить покращити безпеку дорожнього руху та забезпечити стабільність та безпеку на дорогах для усіх учасників.

## Список літератури

1. Абрамова Л. С., Наглюк І. С., Ширін В. В., Капінус С. В., Птиця Г. Г. Аудит безпеки дорожнього руху: підручник під заг. ред. І. С. Наглюка. Харків, 2016. 260 с.
2. Аулін В. В., Голуб Д. В. Нормативно-правове забезпечення надійності функціонування транспортних систем в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2 (77). С. 28–35
3. Безпека дорожнього руху. Терміни та визначення понять: ДСТУ 2935:2018. Чинний від 01.06.2019р. ДП «УкрНДНЦ» № 298 від 23.08.2018р. С. 20. URL:[https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=78224](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=78224) (дата звернення: 20.10.2023).
4. Road traffic injuries. *World Health Organization: Global website*. URL: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs358/en/>. (дата звернення: 15.10.2023).
5. Глобальний інформаційний звіт з безпеки дорожнього руху. Висновки. 2015, ст. 1. Звіт повністю. *Всесвітня Організація Охорони Здоров'я*: веб-сайт. URL: [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/road\\_safety\\_status/2015/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/en/). (дата звернення: 03.10.2023).
6. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Ситник Г. В., Блакита Г. В., Гуляєва Н. М. та ін. Київ. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с. URL : <chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a209ea36441d3c8a61de7c747ac385b.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

7. Живко З. Б. Забезпечення системи економічної безпеки підприємства як об'єкта управління. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : колективна монографія за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес. 2017. С. 292-307.
8. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/arh\\_kpp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/arh_kpp_u.htm) (дата звернення: 10.10.2023).
9. Лукашик Ж., Шиманек А. Безпека та ризик дорожнього руху: вибрані проблеми. *«Транспортні проблеми»*. том 7 випуск 2, 2012, с. 83.
10. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh\\_opv\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm) (дата звернення: 10.10.2023).
11. Пояснювальна записка до проекту Закону України від 23.12.2015 № 3713 (Одержаний ВР України) Пояснювальна записка до Проекту закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері автомобільного транспорту з метою приведення їх у відповідність з актами Європейського союзу». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH2V500A?an=7> (дата звернення: 10.10.2023).
12. Система управління безпекою руху на автомобільному транспорті. Посібник, 2016. URL : [https://mtu.gov.ua/files/GUIDE\\_ua\\_2016.pdf](https://mtu.gov.ua/files/GUIDE_ua_2016.pdf) (дата звернення: 10.10.2023)
13. Системи управління безпекою дорожнього руху. Вимоги та настанова щодо застосування (ISO 39001:2012, IDT): ДСТУ ISO 39001:2015. Чинний від 01.01.2016р. ГП «ДЕРЖАВТОТРАНСПОРТПРОЕКТ» № 101 від 29.10.2015р. С. 30 URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/39001-2015\\_0.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/39001-2015_0.pdf) (дата звернення: 07.10.2023).
14. Степанов О. В. Сучасні причини виникнення проблем безпеки дорожнього руху. *Вісник ХНАДУ*. 2015. № 68. С. 118–122. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4959ccd2-168f-4dd2-a317-677e9bef07a3/content> (дата звернення: 10.10.2023).
15. Тарасенко О. В., Матвієнко А. А. Безпека дорожнього руху «до» та «під час» воєнного стану. Транспортні технології та безпека дорожнього руху. Збірник тез доповідей Третьої всеукраїнської науково-практичної конференції 16–17 червня 2022 р., Запоріжжя [Електронний ресурс] / Редкол. :С.М. Турпак (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. - 58-60 с. [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9069/1/K\\_Turpak.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9069/1/K_Turpak.pdf). (дата звернення: 10.10.2023).
16. Типове положення про Систему управління безпекою руху на автомобільному транспорті (на всіх рівнях - міністерство - підприємство). Наказ Міністерства транспорту України від 12.11.2003 № 877. С. 65 URL : <https://ips.ligazakon.net/document/FIN7516> (дата звернення: 10.10.2023).
17. Directive 2008/96/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on road in frastructure safety management. An official website of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1589356130127&uri=CELEX:32008L0096> (дата звернення: 23.09.2023).
18. United Nations Road Safety Trust Fund Global Framework Plan of Action for Road Safety 21 November 2018 Geneva. P. 36. URL: [https://unece.org/DAM/Road\\_Safety\\_Trust\\_Fund/Documents/UNRSTF\\_Global\\_Framework\\_Plan\\_of\\_Action\\_21\\_Nov\\_2018.pdf/](https://unece.org/DAM/Road_Safety_Trust_Fund/Documents/UNRSTF_Global_Framework_Plan_of_Action_21_Nov_2018.pdf/) (дата звернення: 20.10.2023).
19. Hlevatska N., Yakushev O., Cherednichenko V. Management of primary health care institutions in modern economic conditions. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. № 61 (2021).URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236843> (дата звернення: 10.10.2023).
20. Jan Dul Human factor sin business: creating people-centric systems. RSM Insight. 2011. № 5. P. 4-7 [https://doi:10.1007/978-981-16-1115-5\\_2](https://doi:10.1007/978-981-16-1115-5_2)
21. Sustainable Safety: The Dutch Example of a Safe System Approach Fred Wegman May 2021, DOI:10.1007/978-981-16-1115-5\_2, Inbook: Transport and Safety, Systems, Approaches, and Implementation (pp.29-51) (дата звернення: 10.10.2023).
22. Update destimates of the relationship between speed and roads afetyat the aggregate and individual levels, Elvik R., Vadeby A., Hels T., Van Schagen I., Accident Analysis & Prevention 123, 114-122 <https://doi:10.1016/j.aap.2018.11.014>. (дата звернення: 10.10.2023).

## References

1. Abramova, L. S., Naglyuk, I. S., Shy`rin, V. V., Kapinus, S. V., & Ptytsia, H. H. (2016). *Audy`t bezpeky`dorozhn`ogo ruxu [Road safety audit]*. Kharkiv [in Ukrainian].
2. Aulin, V. V., & Golub, D. V. (2016). Normaty`vnopravovezabez pechenny anadijnosti funkcionuvannya transportny`x sy`stem v Ukrayini [Regulatory and legal support of the reliability of transport systems in Ukraine]. *Visny`k ZhDTU – Visnyk ZSTU*, 2 (77), 28–35 [in Ukrainian].
3. Bezpeka dorozhnogo rukhu. Terminy ta vyznachennia poniat [Road Traffic Safety. Terms and Definitions of Concepts]. DSTU 2935:2018. Chynnyi vid 01.06.2019r. DP «UkrNDNTs» № 298 vid 23.08.2018r. *online.budstandart.com*. Retrieved from [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=78224](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=78224) [in Ukrainian].
4. Road traffic injuries. Global website of World Health Organization. *who.int*. Retrieved from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs358/en/> [in English].
5. Hlobalnyi informatsiinyi zvit z bezpeky dorozhnogo rukhu. Vysnovky. 2015, st. 1. Zvit povnistiui [World Health Organization. Global Road Safety Information Report. Conclusions, 2015, Art. 1. The report in full]. *who.int*. Retrieved from [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/road\\_safety\\_status/2015/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/en/) [in Ukrainian].
6. Sytnyk, H. V., Blakytka, H. V., & Huliiava, N. M. (2020). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva v Ukraini [Economic security of entrepreneur ship in Ukraine ]*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Zhyvko, Z.B. (2017). *Zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yakobi eka upravlinnia. Aktualni problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini [Ensuring the system of economic security of the enterprise as an object of management. Actual problems of ensuring economic security in Ukraine]*. Lviv: Liha-Pres. [in Ukrainian].
8. Derzhavna sluzhba statystyk Ukrainy. Kilkist perevezenykh pasazhyriv zavydamy transportu [State Statistics Service of Ukraine. Number of transported passengers by types of transport]. (2018). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/arh\\_kpp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/kpp/arh_kpp_u.htm) [in Ukrainian].
9. Lukashyk, Zh., & Shymanek, A. (2012). Bezpeka ta ryzyk dorozhnogo rukhu: vybrani problemy. [Road safety and risk: selected issues]. *Transportni problemy – Transportni problemy*, Vol. 7 (2), 83 [in Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba statystyk Ukrainy. Obsiahy perevezenykh vantazhiv zavydamy transportu [State Statistics Service of Ukraine. Volumes of transported goods by types of transport]. (2018). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh\\_opv\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm) [in Ukrainian].
11. Poiasniuvai`na zapyska do proektu Zakonu Ukrainy vid 23.12.2015 № 3713 (Oderzhanyj VR Ukrainy) Poiasniuvai`na zapyska do Proektu zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy u sferi avtomobil`noho transportu z metoiu pryvedennia ikh u vidpovidnist' z aktamy Yevropejs`koho soiuzu» [Explanatory note to the Draft Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine in the Field of Road Transport for the Purpose of Bringing them into Line with the Acts of the European Union»]. (2015). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/GH2V500A?an=7> [in Ukrainian].
12. Systema upravlinnia bezpekoiu rukhu na avtomobil`nomu transporti. [Road traffic safety management system]. (2016). *mtu.gov.ua*. Retrieved from [https://mtu.gov.ua/files/GUIDE\\_ua\\_2016.pdf](https://mtu.gov.ua/files/GUIDE_ua_2016.pdf) [in Ukrainian].
13. Systemy upravlinnia bezpekoiu dorozhnogo rukhu. Vymohy ta nastanova shchodo zastosuvannia (ISO 39001:2012, IDT) DSTU ISO 39001:2015. [Traffic safety management systems. Requirements and instructions for use (ISO 39001:2012, IDT) DSTU ISO 39001:2015] (2015). *online.budstandart.com*. Retrieved from [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/39001-2015\\_0.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/39001-2015_0.pdf) [in Ukrainian].
14. Stepanov, O. V. (2015). Suchasni pry`chy`ny`vy`ny` knennya problem bezpeky`dorozhn`ogo ruxu [Modern causes of emergence of road traffic safety problems]. *Vestny`k XNADU – Bulletin of KNAHU*, Vol. 68, 118–122 [in Ukrainian].
15. Tarasenko, O. V., & Matviienko, A. A. (2022). Bezpeka dorozhnogo rukhu «do» ta «pid chas» voiennoho stanu. [Traffic safety "before" and "during" martial law.]. *Transportni tekhnologii ta bezpeka dorozhnogo rukhu: materialy 3nd vseukrainskoi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* (pp. 58-60). Zaporizhzhia. NU «Zaporizka politekhnika». Retrieved from [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9069/1/K\\_Turpak.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9069/1/K_Turpak.pdf) [in Ukrainian].
16. Typove polozhennia pro Systemu upravlinnia bezpekoiu rukhu na avtomobil`nomu transporti (na vsikh rivniakh - ministerstvo - pidpriemstvo). Nakaz Ministerstva transportu Ukrainy vid 12.11.2003 № 877 [Typical provision on the Road Traffic Safety Management System: Order of the Ministry of Transport of Ukraine Decree (2003, November 12). № 877]. (2003). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/FIN7516> [in Ukrainian].

17. Directive 2008/96/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on road infrastructure safety management (2008). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1589356130127&uri=CELEX:32008L0096> [in English].
18. United Nations Road Safety Trust Fund. Global Framework Plan of Action for Road Safety. (2018). Geneva. *unece.org*. Retrieved from [https://unece.org/DAM/Road\\_Safety\\_Trust\\_Fund/Documents/UNRSTF\\_Global\\_Framework\\_Plan\\_of\\_Action\\_21\\_Nov\\_2018.pdf/](https://unece.org/DAM/Road_Safety_Trust_Fund/Documents/UNRSTF_Global_Framework_Plan_of_Action_21_Nov_2018.pdf/) [in English].
19. Hlevatska, N., Yakushev, O., & Cherednichenko, V. (2021). Management of primary health care institutions in modern economic conditions. *Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology, Vol. 61, 22-31*. Retrieved from <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236843> [in English].
20. Jan Dul Human factors in business: creating people-centric systems. (2011). *RSM Insight, Vol. 5, 4-7*. Retrieved from [https://doi:10.1007/978-981-16-1115-5\\_2](https://doi:10.1007/978-981-16-1115-5_2) [in English].
21. Sustainable Safety: The Dutch Example of a Safe System (2021). Inbook: Transport and Safety, Systems, Approaches, and Implementation. *researchgate.net*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/351718709\\_Sustainable\\_Safety\\_The\\_Dutch\\_Example\\_of\\_a\\_Safe\\_System\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/351718709_Sustainable_Safety_The_Dutch_Example_of_a_Safe_System_Approach) [in English].
22. Elvik, R., Vadeby, A., Hels, T., & Van I. (2019). Updated estimates of the relationship between speed and road safety at the aggregate and individual levels. *Schagen, Accident Analysis & Prevention, Vol. 123, 114-122*. Retrieved from <https://doi:10.1016/j.aap.2018.11.014> [in English].

**Nataliia Hlevatska**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskiy, Ukraine*

### **Optimization of Management Approaches for the Implementation and Effectiveness of the Safety System Management of Road**

The issues of optimizing management approaches for effective implementation of road traffic safety management systems in enterprises are considered. The authors examine internal and external factors affecting road safety and explore methods to enhance management approaches to ensure a high level of safety. Special attention is paid to process and risk-oriented approaches, as well as the importance of interaction with stakeholders. It is noted that a successful safety management strategy involves integrating safety into all areas of enterprise activities and continuously monitoring the system. Research confirms that adopting such a risk-oriented approach significantly enhances the effectiveness of road safety management systems. Reduction of risks and improvement of safety are the outcomes of implementing this strategy, enabling enterprises to more efficiently control and manage potential road hazards.

Future research plans include focusing on developing new methods to assess the effectiveness of safety management systems, aimed at further improving the functionality and reliability of such systems. Additionally, there are plans to conduct a detailed study on the impact of innovative technologies on the functioning of road safety systems, to implement the most effective technical solutions. There are also plans to expand the application of safety management systems across various types of enterprises to ensure an optimal level of safety for a wide spectrum of road users. This may include not only transportation companies but also construction, logistics, and other industries involved in the transportation of goods and services.

Taking into account the prospects of further research, it is expected that they will contribute to further improving road safety and ensuring stability for all road users, which is a crucial step in providing safety and comfort on highways.

**road traffic safety, safety management, management system, optimization, enterprises, management approaches, risk-oriented approach, efficiency**

*Одержано (Received) 31.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 12.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 658.89:339.37

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).125-132](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).125-132)

М.С. Кравченко, доц., канд. екон. наук

Р.С. Романчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

С.О. Баш, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

## Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи

Стаття присвячена проблемі формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Кризові явища в маркетинговому середовищі, що оточує промислові підприємства відбуваються регулярно, тому до них потрібно ставитись не як до катастрофи, а як до звичайних проблем, які необхідно вирішувати в робочому порядку. В статті систематизовано основні класифікаційні ознаки при розробці антикризових стратегій, досліджено види маркетингових стратегій підприємства в умовах кризи, класифіковано стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами, рекомендовано маркетингові алгоритми для вибору антикризових дій, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність промислового підприємства при виборі стратегій.

Підприємство, яке працює на промисловому ринку, повинно бути готовим до різного роду проблем, діагностувати їх на ранніх стадіях, мати повний набір стратегій для вирішення. Маркетингові стратегії є алгоритмами дій, які дозволять промисловому підприємству або уникнути впливу кризових явищ, або мінімізувати їх вплив на роботу підприємства. Антикризові стратегії можуть змінюватись в результаті змін в мікро- і макросередовищі і бути сформовані на різних етапах, зокрема при пошуку нових потреб, які підприємство може задовольнити, систематичних маркетингових дослідженнях, ефективному сегментуванню ринку, виборі цільового ринку, позиціюванні, використанні змін в товарній політиці, цінній політиці, комунікаційній політиці і політиці розподілу. Все це дозволить промисловому підприємству розробити і в потрібний момент запровадити потрібну маркетингову стратегію яка зможе мінімізувати вплив кризових явищ на діяльність промислового підприємства, або взагалі не помітити їх. Цю роботу необхідно розпочинати заздалегідь, підготувавши необхідні стратегії, не чекаючи поки кризові явища дадуть про себе знати.

В роботі запропоновано основні покрокові алгоритми дій промислового підприємства в кризових умовах, починаючи з пошуку потреб, які може задовольнити підприємство, закінчуючи роботою з елементами комплексу маркетингу, розглянуто основні види стратегій, які можна використати в залежності від різного роду загроз.

**криза, промислове підприємство, стратегія, маркетингові дослідження, комплекс маркетингу**

**Постановка проблеми.** Будь яке підприємство, що працює на промисловому ринку, може потрапити в кризову ситуацію, пов'язану зі збуреннями у макро- або мікросередовищі. Готуватися до можливих кризових явищ промисловим підприємствам необхідно ще до появи криз як таких і в цьому може допомогти використання маркетингових алгоритмів, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність підприємства. Проблема полягає в пошуку найбільш ефективного механізму боротьби з кризою.

Виникнення кризових явищ часто буває важко передбачити, тому промисловому підприємству доцільно розробити кілька планів дій на випадок появи різних екстремальних ситуацій, передбачити кілька варіантів розвитку ситуації. Допомогти в цьому може розробка стратегій для кожного з етапів системи маркетингу. Врахування маркетингових факторів дозволить розробити ефективні маркетингові стратегії для різного роду кризових явищ. Набір антикризових стратегій розроблений для промислового підприємства дозволить мінімізувати втрати в результаті багатьох видів криз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування маркетингових стратегій промислового підприємства в умовах кризи цікавила багатьох науковців. Велику увагу в своїх роботах цьому питанню приділяли: І. Бубенець, О. Костіна, Ю. Мельник, Д. Терещенко та інші. Ю. Мельник класифікувала маркетингові стратегії антикризового управління за ознаками, розглянувши умови їх застосування. О. Костіна [2] проаналізувала маркетингові стратегії управління промисловим підприємством в кризових умовах. І. Бубенець [1] провела дослідження впливу соціальних мереж на діяльність промислових підприємств в умовах кризи. Д. Терещенко [5] приділив багато уваги використанню маркетингового інструментарію промисловими підприємствами в умовах кризи. В дослідженні цього питання немає загального концептуального підходу, який би враховував більшість аспектів формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Тому обраний напрям дослідження є актуальним в практичному і науковому розумінні.

**Мета статті** полягає в дослідженні маркетингових алгоритмів, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність промислового підприємства при виборі антикризових стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Збурення на ринку які приводять до криз, або небажаних явищ в діяльності промислових підприємств є частими подіями до яких необхідно готуватись заздалегідь. На кожен з цих випадків бажано мати підготовлену стратегію, яка б дозволила мінімізувати шкідливий вплив негативних збурень на діяльність промислового підприємства. Ю. Мельник [4] пропонує при розробці стратегій використовувати наступні класифікаційні ознаки (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікаційні ознаки при розробці антикризових стратегій

Ознаки	Стратегії
За стадією	Розробка докризового управління, Розробка кризового управління, Розробка післякризового управління.
Залежно від впливу кризи на діяльність промислового підприємства	Використання стратегії замороження, Використання стратегії захоплення ринку.
Залежно від концепції антикризового управління	Застосування превентивних стратегій, Застосування стратегій стабілізації положення, Застосування стратегій пристосування до дії кризових явищ, Застосування стратегій невтручання, Застосування стратегій що сприяють розгортанню кризи, Застосування стратегій виходу з кризи, Застосування стратегій, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи, Застосування стратегій, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних після кризових змін.
Залежно від критерію малобюджетності	Стратегія зниження витрат, Перехід на низькобюджетні маркетингові стратегії.

## Продовження табл. 1

Залежно від елементів маркетингового комплексу	Стратегія розвитку товару, Стратегія гнучких цін, Комунікаційні стратегії, Збутові стратегії.
Залежно від прогнозу ситуації на ринку	Стратегія повернення підприємства на ринок, Стратегія розвитку ринку, Стратегія розробки товару, Стратегія диверсифікації, Стратегії виходу з ринку.
Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	Стратегія великих підприємств, Стратегія середніх підприємств, Стратегія малих підприємств.
Відповідно до позиціювання підприємства в кризових умовах	Стратегія підприємств які оминула криза, Стратегія підприємств які спішно долають кризу, Стратегія підприємств які вже вийшли з кризи на певний термін.
Залежно від виду кризи	Стратегії кризи збуту, Стратегії кризи відносин, Стратегії фінансових криз.

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Вказані в таблиці ознаки і стратегії, які автор рекомендує використовувати безумовно відповідають сучасним бізнес умовам і можуть бути використані при розробці маркетингових антикризових програм. Проте вони є лише початком розробки науково-методичних підходів і алгоритмів вибору та формування стратегій.

Цікавою виглядає класифікація О. Костіної [2], яка розглядає види маркетингових стратегій в мовах кризи в такій послідовності (табл. 2):

Таблиця 2 – Види маркетингових стратегій підприємства в умовах кризи

Стратегія	Характеристика
Відновлення ринкових позицій	Випуск товарів, що вже зарекомендували себе на ринку раніше. Використовувати цю стратегію має сенс на початку кризових збуджень, результат використання стратегії буде залежати від поведінки конкурентів.
Розвиток ринку	Стратегія дозволяє збільшити обсяги реалізації продуктів за рахунок освоєння нових ринків або нових сегментів ринку. В умовах кризи стратегія не виглядає бездоганною через високий рівень ризику і зростання витрат на збут.
Розробка товару	Створення нових або модернізація існуючих товарів актуальна для підприємств, які не мають конкурентоспроможної продукції. Стратегія є ризиковою, витратною, проте часто буває єдиною можливою в кризових умовах.
Диверсифікація	Полягає в оптимізації асортименту, розробці нових видів товарів на основі тих, що вже випускаються. Стратегія є ризиковою і витратною, проте може дати результат.
Вихід з ринку	Найкраща стратегія для підприємств, які не знайшли способів виходу з кризи. Полягає в розпродажу підприємства з метою максимізації прибутку.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Крім того автор пропонує використовувати стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами (табл.3):

Таблиця 3 – Стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами

Стадії антикризового управління	Маркетингова стратегія	Результат
Стабільний стан	Розширення наявних і пошук нових ринків збуту	Дослідження факторів ризику, реалізація заходів антикризового характеру
Передкризовий стан	Попередження розвитку кризових явищ	Забезпечення ефективності антикризового управління
Кризовий стан	Зменшення впливу кризи, спроби вийти з кризової ситуації	Відновлення антикризової стійкості підприємства
Посткризовий стан	Ліквідація кризи, пошук нових ринкових можливостей	Розширення ринків збуту, впровадження нових товарів на ринку.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Багато дослідників приділяють увагу розвитку стратегій пов'язаних з комплексом маркетингу. Зокрема Д. Терещенко [4] висуває пропозиції щодо використання маркетингового інструментарію промисловими підприємствами в кризових умовах, які полягають в наступному:

- проведенні маркетингового аудиту,
- зборі маркетингової інформації,
- оцінки ефективності маркетингової інформації,
- зосередженні на алгоритмах, які допоможуть досягти поставлених завдань,
- ретельний аналіз бізнес - портфелю,
- розробка рішень по збільшенню виробництва продукції,
- корегування сегментації промислового ринку,
- проведення ефективної диференціації і позиціонування,
- запровадження ефективного ціноутворення,
- забезпечення зв'язку з споживачами.

І. Бубенець [2] і Бернофф [7] акцентують увагу на важливості соціальних мереж, як ефективних каналів маркетингових комунікацій. Зокрема автор приділяє багато уваги SMM маркетингу в роботі підприємств. Перевагами цього засобу комунікацій є:

- невелика вартість,
- велика аудиторія користувачів,
- різноманітні засоби впливу на цільову аудиторію.

Д. Терещенко [4] і Ю. Тер-Карпетянц [6] приділяють увагу посиленню концепції позиціонування шляхом формування чіткої диференціації від конкурентів, підкреслення унікальності товару, активізації просування шляхом проведення локальних, високоефективних комунікаційних акцій. Особливу увагу автор приділяє вдосконаленню маркетингової діяльності підприємств, яка включає підвищення конкурентоспроможності, аналізу споживачів, максимальне задоволення їх потреб.

Ю. Мельник [3] проведено аналіз позитивних і негативних впливів на діяльність промислових підприємств. Так на думку автора до негативних факторів слід віднести:

- скорочення витрат на маркетинг,
- неефективність класичних методів розподілу,
- зміна побажань споживачів на користь більш дешевих товарів,
- загострення конкуренції,
- призупинення випуску нових товарів.

До позитивних факторів на думку автора можна віднести:

- забезпечення успіху від ризику фінансування власного бізнесу на фоні економії конкурента,

- вдосконалення характеристик товару,
- зростання важливості персональних контактів з споживачами,
- деталізація поділу ринку на частки ексклюзивних споживчих груп,
- втілення стратегії «блакитних океанів».

Всі розглянуті методики, щодо формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи, викликають повагу, проте мають певні недоліки, зокрема, не мають комплексних і системних рекомендацій стосовно алгоритмів дій на підприємстві перед кризою, в період кризи і в після кризовий період.

Промисловий ринок і споживчий ринок мають суттєві відмінності з маркетингової точки зору, тому рекомендації для них стосовно кризових стратегій відрізняються. На промисловому ринку менша кількість гравців, проте вони значно потужніші. Промисловий ринок на відміну від споживчого географічно сконцентрований. Споживацький попит формує попит промисловий. Покупці на промисловому ринку більш професійні і компетентні. Купівля і продаж на індустріальному ринку характеризується високим рівнем колегіальності. Купівля товарів на промисловому ринку часто відбувається на торгах. Попит на товари промислового призначення характеризується низькою ціновою еластичністю. Все це впливає на відмінності у виборі маркетингових стратегій на промисловому ринку в тому числі і в кризових умовах.

Розробка антикризових програм є прерогативою відділу маркетингу. Маркетологи в своїх розробках мають зосереджуватись на задоволенні потреб споживачів і отриманні прибутків підприємством. Кризи можуть бути спровоковані відсутністю або зменшенням збуту, розривом або погіршенням відносин з партнерами, відсутністю фінансів.

Найбільш неприємними є кризи пов'язані з збутовими проблемами. Промислові підприємства створюються для виробництва одного чи декількох товарів. Під це закуповується обладнання, верстати, технологічні лінії які працюють в певному технологічному процесі. Тому інколи буває неможливо швидко переорієнтувати виробництво на інші види продукції. Проте дуже багато виробництв мають в своєму розпорядженні універсальне обладнання, яке можна швидко переобладнати на випуск іншої продукції.

Відділ маркетингу має ще в докризовий період знайти потреби споживачів які можна задовольняти на існуючому обладнанні. Робота по пошуку таких потреб повинна проводитись постійно, що може забезпечити мінімізацію витрат підприємства в разі падіння попиту на основні товари які виробляє підприємство.

В табл. 4 представлені основні маркетингові етапи що дозволяють промисловому підприємству обрати ефективну кризову стратегію.

Таблиця 4 – Маркетингові етапи для вибору кризової стратегії на промисловому ринку

Назва етапу	Сутність етапу
Пошук потреби	Дослідження потреби обов'язкове перед початком робіт, в разі відсутності потреби всі подальші етапи не мають сенсу
Дослідження ринку	Дослідження ринку на якому буде запропоновано продукцію в кризових умовах
Сегментування, позиціонування	Сегментування ринку, характеристика сегментів, вибір цільових ринків для антикризового продукту
Попередній вибір антикризової стратегії	Визначення дій підприємства на найближчу перспективу
Товарна політика	Розробка і матеріальне втілення продукції
Цінова політика	Розробка цінової політики щодо продукції
Просування продукції	Розробка комплексу комунікацій для продукції
Розподіл продукції	Розробка механізмів розподілу
Затвердження стратегії	Визначення дій підприємства стосовно продукції на перспективу
Контроль ефективності стратегії	Заходи щодо контролю ефективності діяльності при запровадженні антикризової стратегії

*Джерело: сформовано авторами*

Після виявлення потреб, які підприємство зможе задовольнити на існуючому обладнанні маркетингологи мають провести маркетингові дослідження ринку. Серйозні підприємства ніколи не припиняють роботи по першим двом етапам, що є запорукою їх успішності. Що стосується ринкових досліджень, їх необхідно проводити по всіх видах продукції які випускає або може в перспективі випускати промислове підприємство. Дослідження ринку на якому буде запропоновано продукцію в кризових умовах полягає в пошуку потенційних споживачів на цих ринках. Зібрана інформація допоможе в ефективному сегментуванні ринку, максимально повній характеристиці сегментів, вибору цільових ринків для антикризового продукту. Після сегментування і позиціонування можна визначити дії підприємства на найближчу перспективу, тобто провести попередній вибір антикризової стратегії. Остаточну стратегію можна буде обрати після того, як маркетингологи попрацюють з інструментарієм комплексу маркетингу. Особливу увагу на цьому етапі необхідно приділити розробці і матеріальному втіленню нової продукції призначеної для випуску в умовах кризи. Виготовлення зразків дозволить з'ясувати які нові інструменти, обладнання, пристрої необхідні для розгортання виробництва. Крім того можна провести розрахунки по ціні, провести аналіз беззбитковості. Вибір методу і стратегії ціноутворення на даному етапі не є актуальним, корективи будуть необхідні з появою кризових явищ. Розподіл продукції на промисловому ринку є значно простішим ніж на споживчому. Невелика кількість суб'єктів на промисловому ринку мінімізує кількість посередників, значно полегшує можливість безпосередніх контактів. Те саме можна сказати і про комунікативні зусилля, які не передбачають великих витрат. Особисті контакти, виставки, ярмарки, інформація в галузевих джерелах часто бувають цілком достатніми для інформування потенційних споживачів про новий товар, який промислове підприємство починає випускати в кризові часи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Кожне підприємство, що працює на промисловому ринку, може потрапити в кризову ситуацію. Виконання

маркетингових дій викладених в роботі, зокрема рекомендації щодо розробки антикризових стратегій після виконання кожного кроку маркетингових досліджень і маркетингового міксу дозволить розробити ефективні маркетингові стратегії для різного роду кризових явищ. Системні маркетингові дослідження ринків, постійний пошук потреб споживачів дозволять знайти нові ринки збуту, нових споживачів для нових товарів, які можна виготовляти на існуючому обладнанні в умовах ринкових збурень. Регулярне сегментування ринку, вибір цільових ринків для антикризового продукту дозволить визначити дії підприємства на найближчу перспективу, провести попередній вибір антикризової стратегії. Остаточну стратегію можна буде обрати після того, як маркетологи проведуть роботу з інструментами комплексу маркетингу. Особливу увагу на цьому етапі необхідно приділити розробці і матеріальному втіленню нової продукції призначеної для випуску в умовах кризи. Концептуально на цьому етапі розробляються цінова, розподільча політика підприємства, політика комунікацій.

Розроблена методика має певні недоліки, зокрема не враховано можливості виходу на нові ринки з існуючою продукцією, її модернізації, не досліджено алгоритм вибору стратегій при кризі відносин, фінансових кризах і т.і. Проте відносна простота цих алгоритмів саме до них має привернути увагу підприємців.

Перспективи подальших досліджень полягають в апробації на підприємствах розглянутої методики. Кожне промислове підприємство повинно мати в запасі один або декілька бюджетних варіантів диференціації виробництва на випадок появи кризових явищ.

## Список літератури

1. Бубенець І.О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 3. 2022. С.323-326.
2. Костіна О.М. Маркетингові стратегії управління підприємством в умовах кризи. Сучасні проблеми управління підприємством в умовах кризи. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.
3. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. Карпенко. Київ: *Центр учбової літератури*, 2016. 252 с.
4. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Вип. 4. Т.ІІ. С. 105–110.
5. Терещенко Д.А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С.143-49.
6. Тер-Карпетянц Ю.М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Ефективна економіка. 2020. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf) (дата звернення 05.11.2023).
7. Bernoff J. The POST Method: A systematic approach to social strategy URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> (дата звернення 05.11.2023).

## References

1. Bubenets, I.O. (2022). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh kryzy [Marketing activity of enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University. Series of Economic Sciences*, 3, 323-326 [in Ukrainian].
2. Kostina, O.M. (2016). Marketynhovi stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. [Marketing strategies of enterprise management in crisis conditions]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. Naukovi pratsi. Ekonomika - Modern problems of enterprise management in a crisis. Scientific works. Economics*, 273, 83–88 [in Ukrainian].
3. Karpenko, N. (2016). *Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist [Marketing Activity of Enterprises: Modern Content]* Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
4. Melnyk, Y.M. (2011). Marketynhovi stratehii antykryzovoho upravlinnia: klasyfikatsiini oznaky ta umovy yikh zastosuvannia [Marketing strategies of crisis management: classification features and

- conditions of their application]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and management of innovations*, 4, 105-110 [in Ukrainian].
5. Tereshchenko, D.A. (2015). Marketynhovi stratehii v antykryzovomu upravlinni pidpriemstvom. [Marketing strategies in crisis management of the enterprise] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. - Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 51, 143-49 [in Ukrainian].
  6. Ter-Karapetyants, Y.M. (2020). Vplyv kryzy na marketynhovu diialnist pidpriemstv [Influence of the crisis on the marketing activities of enterprises]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 6 Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf) [in Ukrainian].
  7. Bernoff, J. (2005). The POST Method: A systematic approach to social strategy. *blogs.forrester.com*. Retrieved from <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> [in English].

**Maryna Kravchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine.*

**Roman Romanchuk**, Postgraduate  
*Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine*

**Bash Serhii**, Postgraduate  
*Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine*

### **Formation of the Marketing Strategy of an Industrial Enterprise in the Conditions of Crisis**

The article is devoted to the problem of forming a marketing strategy for an industrial enterprise in a crisis. Crisis phenomena in the marketing environment surrounding industrial enterprises occur regularly, so they should be treated not as a catastrophe, but as ordinary problems that need to be solved in a working order. The article systematizes the main classification features in the development of anti-crisis strategies, studies the types of marketing strategies of an enterprise in a crisis, classifies marketing strategies at different stages of anti-crisis management with predictable results, recommends marketing algorithms for selecting anti-crisis actions that will help minimize the crisis impact on the activities of an industrial enterprise when choosing strategies.

An enterprise operating in the industrial market must be prepared for various kinds of problems, diagnose them at an early stage, and have a full set of strategies to solve them. Marketing strategies are algorithms of actions that will allow an industrial enterprise to either avoid the impact of crisis phenomena or minimize their impact on the enterprise. Anti-crisis strategies can change as a result of changes in the micro and macro environment and can be formed at different stages, in particular, when searching for new needs that the enterprise can meet, systematic marketing research, effective market segmentation, target market selection, positioning, using changes in product policy, pricing policy, communication policy and distribution policy. All this will allow the industrial enterprise to develop and implement the necessary marketing strategy at the right time, which will minimize the impact of crisis phenomena on the activities of the industrial enterprise, or even ignore them. This work should be started in advance, having prepared the necessary strategies, without waiting for the crisis to make itself felt.

The paper proposes the main step-by-step algorithms for actions of an industrial enterprise in crisis conditions, starting with the search for needs that can be met by the enterprise and ending with the work with the elements of the marketing complex, and considers the main types of strategies that can be used depending on various kinds of threats.

**crisis, industrial enterprise, strategy, marketing research, marketing mix**

*Одержано (Received) 31.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023*

УДК 338.3:504.03

JEL Classification: I31, L60, O44, Q56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142)

А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук

С.В. Коваленко, викл.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації

У статті визначено, що удосконалення операційного менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємства є невід'ємною складовою успіху в сучасному бізнес-середовищі. Врахування аспектів сталості дозволяє підприємствам досягти ефективності, знизити витрати, підвищити якість продукції та ступінь задоволеності споживачів, а також зменшити негативний вплив на довкілля сприяючи при цьому соціальному розвитку суспільства.

У статті досліджено сутність категорії операційний менеджмент та встановлено, що дотримання політики сталого розвитку корелюється із полем функціональної діяльності даного типу управління в контексті посилення процесів глобалізації, цифровізації та ризикованості господарської діяльності. Проаналізовано ключові екологічні практики, що сприяють посиленню економічної та фінансової стійкості організацій, насамперед використання екологічно чистих технологій, зменшення викидів та забруднення, ефективне використання ресурсів та переробки відходів для забезпечення екологічної сталості.

Авторами викладено основні напрями удосконалення системи операційного менеджменту з урахуванням політики сталого розвитку. Важливим кроком в даному процесі є аналіз та визначення ключових показників ефективності, що дозволяє підприємствам орієнтуватися на досягнення конкретних цілей та оцінювати ефективність своїх операцій в напрямі забезпечення сталого розвитку. Наступним етапом забезпечення економічної стійкості є впровадження системи управління якістю, орієнтованої на сталість, який включає визначення стандартів якості, процедур контролю та поліпшення якості продукції із дотриманням екологічних норм та стандартів. Впровадження системи управління якістю на засадах стійкості сприяє виготовленню продукції стабільної якості, зменшенню відходів та покращенню задоволеності клієнтів. Ще одним напрямом удосконалення операційного менеджменту автори вбачають в оптимізації ланцюга постачань та налагодженні співпраці із постачальниками, які підтримують політику забезпечення сталості. Вдосконалення процесів управління постачаннями забезпечує ефективність та сталість у ланцюгу постачань, зменшує ризики та оптимізує логістику. Вдосконалення процесів та впровадження інновацій відіграє вагомий роль під час впровадження політики сталого розвитку в діяльність організації, оскільки передбачає постійне поліпшення процесів, впровадження новітніх технологій та інновацій, що спрямовані на збереження екології, забезпечення безпеки праці та задоволення суспільних потреб. В статті підкреслено, що здійснення операційної діяльності на засадах соціальної відповідальності із покращенням ставлення до персоналу, споживачів та інших груп стейкхолдерів підкреслює розуміння організації своєї ролі в соціальному розвитку суспільства та посилює її конкурентну позицію на ринку.

**сталий розвиток, операційний менеджмент, екологія, соціальна відповідальність, управління якістю, ключові показники ефективності**

**Постановка проблеми.** Сталый розвиток підприємств та організацій на сьогодні набуває все більшого значення в контексті посилення індустріалізації, урбанізації, глобалізації, загального погіршення екології та посилення уваги громадськості до ефективного та раціонального використання наявних природних ресурсів, зростання ролі людини у процесі виробничої діяльності, констатування першочергової необхідності забезпечення потреб індивідуумів в економічних процесах.

З огляду на те, що ключовими показниками забезпечення сталого розвитку економічних систем виступає збалансування власне економічної, соціальної та екологічної складової їх діяльності, що втілюється у планомірному економічному розвитку, удосконаленні поточного та перспективного господарювання із дотриманням суспільних вимог щодо екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів із врахуванням потреб майбутніх поколінь, покращення суспільного добробуту та забезпечення потреб персоналу, одним із основних видів менеджменту, який спрямований на досягнення вищезазначеного є власне операційний менеджмент.

Хоча переважна більшість українських компаній на сьогоднішній день має в пріоритеті економічні показники та власне прибуток, однак умови функціонування сучасного бізнесу вимагають від них переорієнтації та врахування в стратегічному розвитку підходу, за якого стійкість та соціальна відповідальність відіграватимуть ключове значення для довгострокової конкурентоспроможності. Змінити погляд в бік сталого розвитку можливо за умови налагодження ефективної системи операційного менеджменту, оскільки, перш за все, його перебудова допоможе суттєво скоротити витрати, наростити продуктивність, забезпечити відповідну якість, оптимізувати використання ресурсів та матеріалів. В кінцевому результаті все це має призвести до підвищення прибутковості, яка виступає одним із ключових факторів економічної стійкості. Окрім цього, в функціональне поле операційного менеджменту підпадає забезпечення стійкості соціальної та екологічної за рахунок соціально відповідального відношення до персоналу, стейкхолдерів та впровадження екологічних технологій у операційний процес, що і обумовлює актуальність проведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення проблематики удосконалення підходу до операційного менеджменту на засадах сталого розвитку піднімалось в дослідженнях низки вчених та науковців. Зокрема, менеджмент сталого розвитку промислових підприємств ґрунтовно розглядався у колективній праці [1]. Вплив міграційних, глобалізаційних та екологічних зрушень на операційну діяльність визначено групою авторів у доробку [2]. Питання впровадження екологічного менеджменту у виробничу діяльність підприємств досліджували вчені Андрушків Б., Мельник Л., Артеменко О. [3, 4]. Горлова О. та Головченко О. [5] вивчали взаємозв'язок удосконалення якості продукції та підвищення рівня соціальної відповідальності в контексті їх впливу на досягнення організацією сталого розвитку. Ч. Крачунов та К. Дімітрова [6] наголошують, що одним із факторів сталого розвитку є підвищення рівня якості продукції за рахунок формування відповідної корпоративної культури. Формуванню системи індикаторів визначення оцінки рівня сталого розвитку присвячена робота Нестеренка О. [7]. Однак, до кінця невирішеними залишаються питання формування комплексної програми дій для поліпшення системи операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організацій з урахуванням посилення кризових явищ в економіці, відтоку людських ресурсів та появою низки екологічних проблем в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті виступає дослідження сутності операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку, визначення його ролі для забезпечення стійкого функціонування організації та окреслення ключових напрямів удосконалення операційної діяльності для забезпечення сталості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність операційного менеджменту, власне, полягає у раціональному, продуктивному управлінні процесами та ресурсами організацій для забезпечення її ефективності, що за дотримання принципів сталого розвитку сприятиме нарощенню стійкості функціонування та конкурентоспроможності

в глобалізованому просторі. Загалом, досліджуючи думки вчених, можемо прослідкувати різні підходи в трактуванням даної категорії, які зосереджені, насамперед, на:

- акценті на управлінні виробничими системами, коли в основу операційного менеджменту покладено менеджмент виробничих процесів;
- акценті на розподілі ресурсів організації для отримання кінцевого результату – продукту, послуги чи управлінського рішення;
- управління операціями, що складають цикл господарської діяльності організації – від ідеї до кінцевого продукту [8].

Оцінювання ефективності системи сталого розвитку виробничої діяльності підприємств, як правило, оцінюється за використання ряду показників, до яких прийнято відносити:

- зміну конкурентних позицій підприємства на ринку;
- динаміка якісних змін системи менеджменту бізнес-процесів;
- зміну рівня виробництва та основні показники фінансово-економічного розвитку;
- зміну фінансово-економічного забезпечення, виділеного на дотримання політики сталого розвитку підприємства [1].

А саме забезпечення сталого розвитку діяльності організації визначається у якості такого, що забезпечує економічне зростання та соціальний добробут за умов ощадливого використання ресурсів і урахування інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу у безпечному і здоровому довкіллі [9].

Зауважимо, що на думку вітчизняних вчених, ключовими областями менеджменту, що дадуть змогу запровадити принципи сталого розвитку у господарську діяльність є, перш за все, кадровий та операційний менеджмент, оскільки із плином часу та еволюцією економічної діяльності методики управління змінилися, формуючи нові підходи, напрями і теорії, менеджменту серед яких можна виокремити ціннісну пропозицію працівникам від роботодавця (*employee value proposition*), суспільну економіку (*gig-economics*) та ощадливе виробництво (*lean management*), що і уособлює в кінцевому вигляді вимоги, що висувуються науковцями до сучасного менеджменту, як науки – управління ресурсами компанії для отримання не лише суто економічного (споживчого) ефекту, а й ефекту соціального, спрямованого на досягнення суспільного добробуту [9]. Цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту, роботизація зумовила перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, нашою хвилює на необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання. Зміна ролі людини в сучасній економіці також загострює надання гарантій соціальної підтримки в ключі зміни вимог до працівників на сучасному ринку праці з огляду на інтелектуалізацію трудової діяльності та зниження питомої ваги праці ручної, фізичної, зниження гарантій працевлаштування з позиції поширення фрілансу та альтернативних форм зайнятості, тощо. Тож, удосконалення операційного менеджменту на засадах сталого розвитку актуалізується в сучасних економічних умовах.

Зарубіжні компанії активно впроваджують підхід сталості розвитку у своє функціонування. Одним із прикладів успішної реалізації операційного менеджменту як засобу для досягнення економічної та соціальної стійкості виступають компанії «Interface», «Patagonia», «Ørsted», «Natura», які активно впроваджують практики сталого розвитку у своїй діяльності. Ключовими метриками виступає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів та вуглецевого сліду виробництва, політика збереження природних ресурсів. Крім того, компанії підтримують низку

соціальних проєктів та працюють з місцевими громадами. Як показує практика, такий підхід не лише забезпечує стійкий розвиток бізнесу, але й підвищує довіру клієнтів та зміцнює репутацію бренду та його імідж [10].

Серед українських підприємств варто виділити низку, які також впроваджують підхід, орієнтований на сталий розвиток. До них можна віднести потужні компанії, як аграрний холдинг KERNEL, НАК «Нафтогаз», так і невеликі підприємства, які будуть екологічно та соціально свідомий бізнес, зважаючи на ситуацію, яка склалась в Україні після повномасштабного вторгнення та екологічну кризу, яка кожен день посилюється від ведення військових дій на території нашої держави.

Як зазначають Коваленко Н.В., Ходаківська О.В., Зось-Кіор М.В. та Клименчукова Н.С., здійснення операційної діяльності охоплює процеси прийняття рішень, що стосуються визначення виробничої потужності, календарного планування у залежності від поведінки споживача, управління запасами, оцінки та якості продукції, навчання персоналу навичкам роботи із клієнтами, поєднання маркетингових та операційних функцій у напрямі визначення специфіки потреб кожного регіону та їх впливу на операційну діяльність, тощо [2]. Тож, згідно, із вищезазначеним, приходимо до висновку, що удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку варто здійснювати у декількох напрямках.

Насамперед, це стосується аналізу та визначення ключових показників ефективності із урахуванням вимог стійкості функціонування. Ключові показники ефективності ґрунтуються на визначенні та конкретизації цілей функціонування організації із паралельною оцінкою ефективності операцій, що здійснюються в виробничій діяльності. Врахування безпосередньо принципів сталого розвитку під час формулювання даних показників дасть змогу спрямувати діяльність як виробничих підрозділів, так і персонал на їх забезпечення, стимулюватиме соціально відповідальну діяльність, що позитивно вплине на ощадливе виробництво, його екологізацію, ресурсозбереження, професійний розвиток працівників, тощо.

Загалом, впровадження ключових показників ефективності за засадах сталого розвитку в систему операційного менеджменту, перш за все, передбачає детальний аналіз поточного стану процесів та визначення основних параметрів, що є головними для власне забезпечення ефективності підприємства. Сюди входить критичний огляд виробничих процесів, процесів, що пов'язані із постачанням сировини, матеріалів та комплектуючих, логістичної діяльності, управління запасами, безпосереднього обслуговування споживачів, а також інших функціональних областей, що відіграють ключову роль в операційній діяльності для подальшого розуміння всієї системи процесів, що відбуваються протягом виробничого циклу організації, виявлення потенційних проблем, а також розробки напрямів їх подальшого вдосконалення [11]. З огляду на дотримання принципів сталого розвитку менеджмент компанії особливу увагу має звернути на детальну оцінку використання ресурсів, їх ощадливе застосування, рівень викидів та забруднення оточуючого середовища, також дотримання стандартів якості та безпеки як працівників, так і жителів прилеглих територій, соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею персоналу, тощо.

Після підготовчого етапу розпочинається власне сам процес визначення ключових показників ефективності (KPI). В рамках запровадження політики сталого розвитку операційна діяльність організації має забезпечуватися показниками, що спрямовані на формування в перспективі екологічної, соціальної та економічної стійкості. Зокрема, соціально відповідальні компанії часто зосереджуються на показниках енергоефективності, запровадженні практики використання вторинних

ресурсів, зменшення рівня викидів парникових газів, виробничих відходів та подальшої їх переробки, зростання рівня безпеки операційної діяльності, налагодження контактів із стейкхолдерами, тощо [1].

Практика застосування ключових показників ефективності при дотримання політики сталого розвитку дозволяє керівництву вимірювати та контролювати власний прогрес у досягненні стійкості, а також вчасно запроваджувати заходи, що забезпечать їх зростання, що в подальшому позитивно вплине на конкурентоспроможність організації в довготривалій перспективі.

Однак, окрім специфічних, наведених вище показників, на сталий розвиток також впливає система чинників, які власне забезпечують стійкість економічну, досягнення якої і є стрижнем сталості. Відповідно, в поле уваги обов'язково мають потрапляти показники, що вимірюватимуть якість продукції (відсоток браку, відповідність очікуванням клієнтів, відхилення від запроваджених стандартів якості), строки поставки (швидкість та точність виконання замовлень, що прийнято вимірювати показниками середнього терміну поставок, відсотком вчасно доставлених та, навпаки, прострочених замовлень), ефективності використання ресурсів (витрати на одиницю продукції, рівня отриманих відходів, продуктивності праці, тощо). На основі системи ключових показників формується операційна стратегія, що дозволяє розробити шляхи покращення управління операційними процесами в цілому.

Доцільним також вважаємо запровадження практики оцінки рівня щастя на кожному підприємстві, що в кінцевому результаті на його основі дозволить встановити ті ключові показники ефективності, які будуть доцільні в кожному конкретному випадку. Оцінювати рівень задоволеності працівників можна за допомогою «індикатора корпоративного щастя» шляхом онлайн-анкетування, запропонованого Нестеренком О., за показниками матеріального, морального, психологічного, соціального та екологічного благополуччя. До анкети автор пропонує включати питання щодо загальної оцінки задоволеності умовами та характером праці; ергономічних та технічних умов праці; матеріальної та моральної компенсації; оцінки рівня співробітництва, порозуміння та довіри в колективі, можливості психологічного розвантаження, тощо [7].

Загалом, після визначення тих показників, які мають бути досягненні організацією в перспективі варто вибудувати підхід до операційної діяльності, який би включав запровадження екологічно сталих практик в усі її функціональні сфери, що має ґрунтуватися на наступних засадах.

1. Запровадження політики зниження шкідливих викидів та забруднення оточуючого середовища. У безпосередній виробничій діяльності це може реалізовуватися під час застосування технологій, що будуть спрямовані на зниження викидів шкідливих речовин до води, ґрунтів, атмосфери за рахунок встановлення сучасних систем фільтрації, очищення викидів, повторного використання водних ресурсів, запровадження стандартів екологічної безпеки в організації, що сприяє зниженню екологічної шкоди виробничих процесів.

2. Ощадливе та раціональне використання енергетичних, водних, сировинних та інших ресурсів. Такі практики можливі під час запровадження енергоефективних технологій, вторинної переробки, застосування вторинних матеріалів, зниження витрат та мінімізації відходів. За можливості відбувається перехід на відновлювальні джерела енергії (сонячна, вітрова, геотермальна). Побудова тепло-електро станцій на біомасі є досить популярним та виправданим підходом до підтримання сталого розвитку для багатьох галузей господарства. Для цього запроваджується енергоаудит, визначаються основні області енерговитрат та розробляються заходи щодо їх зниження.

3. Базуючись на попередньому пункті, поширення набуває практика переробки та екологічної утилізації відходів на основі їх розділення, використання відновлювальних матеріалів, пакування, вторинного застосування вже використаних ресурсів, так званого рециклінгу, тощо.

4. Використання екологічно чистих матеріалів та технологій, які за своєю природою мають нижчий негативний вплив на довкілля. Мова йде про біорозкладні матеріали, пакування, тощо.

5. Впровадження соціально відповідального підходу в операційну діяльність, що ґрунтується та твердженні першочергової важливості забезпечення безпечних умов праці, підтримання здоров'я персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, врахування інтересів суспільства, налагодження взаємної співпраці із представниками місцевих громад, органами місцевої влади, активістами та іншими стейкхолдерами, врахування їх потреб та інтересів, здійснення спільних ініціатив та соціальних проєктів, що сприятимуть суспільному благополуччю та розвитку з метою покращення екологічної сталості.

6. Дотримання екологічних стандартів та регуляторних вимог, прописаних у нормативних документах, що мають відношення до охорони довколишнього середовища, що сприятиме уникненню штрафних санкцій, формуватиме довіру клієнтів та громадськості, допоможе підтримувати імідж, покращуватиме репутацію організації та власне сталість виробничих процесів, що в кінцевому результаті спричинить розширення обсягів діяльності за рахунок підтримки лояльності існуючих та появи нових споживачів [3, 4].

Розглянемо декілька прикладів запровадження екологічно сталих практик безпосередньо в операційну діяльність організації для підтримання вектору сталого розвитку не лише під час здійснення безпосередньої виробничої діяльності з виготовлення продукції/надання послуг.

Впровадження системи операційного менеджменту включає в себе організацію усіх операційних процесів, починаючи від налагодження постачання ресурсів до виготовлення та відвантаження кінцевої продукції. Дотримання політики сталого розвитку передбачає застосування її принципів уже з перших етапів пошуку постачальників, які мають вести бізнесову діяльність, орієнтуючись на ті соціальні та екологічні стандарти, що сприяють розвитку економічно стійкої господарської діяльності. Налагодження партнерських відносин із постачальниками на основі дотримання соціально-етичних норм та взаємоузгоджених принципів екологічності та відповідальності сприятиме підтримці якості продукції, а також зменшуватиме ризики, що прямо чи опосередковано впливатимуть на сталість постачання ресурсів.

Оптимізація постачання в ключі впровадження практик управління запасами та ефективності використання наявних ресурсів, а отже і політики зниження відходів, має бути досягнута за рахунок попереднього прогнозування попиту та планування виробництва, застосування підходів, що дозволяють оптимізувати запаси та мінімізувати витрати, ґрунтуючись на запровадженні дієвих механізмів контролю запасів.

Важливим в даному випадку є дотримання тих інноваційних та технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати процеси постачання, зокрема впровадження систем управління ланцюгом постачань (Supply Chain Management), застосування автоматизації та інформаційних технологій в даному напрямі з урахуванням вимог до екологічної стійкості (зниження ресурсо- та енергозатрат, мінімізацію забруднення, використання екологічних технологій, тощо), що в свою чергу сприятиме формуванню

позитивного іміджу компанії в суспільстві за рахунок дотримання соціальних та екологічних зобов'язань [12].

Як було зазначено вище, формування ключових показників визначає і ті сфери, в яких власне мають відбуватися якісні зміни для спрямування організаційного розвитку в напрямі сталості та стійкості функціонування. Одним із основоположних напрямів даного процесу ми вбачаємо у формуванні в організації системи управління якістю, кінцевим призначенням якої в контексті застосування принципів сталого розвитку, має бути забезпечення стабільної якості продукції на фоні дотримання політики зменшення відходів та задоволеності споживачів із одночасною мінімізацією негативного впливу на довкілля та нарощення ресурсоощадливості. Зауважимо, що політика сталого розвитку за своєю сутністю посилює вимоги до якості продукції, а отже виводить її на новий, більш конкурентоздатний рівень, підвищуючи ефективність функціонування організації.

Зокрема, ключовим параметром під час побудови системи управління якістю, орієнтованої на сталість, є запровадження відповідних стандартів якості, наприклад, використання в господарській діяльності екологічно чистих матеріалів, нарощення ефективності використання енергії та ресурсів, зменшення кількості відходів, їх вторинна переробка, зниження забрудненості оточуючого середовища, тощо.

Варто додати, що під час формування та впровадження системи управління якістю організації важливо враховувати думку безпосередніх та потенційних клієнтів стосовно бажаної якості продукції, створювати можливості до залучення їх до власне процесу поліпшення якості продукції. Такий підхід має стратегічну орієнтованість, оскільки дозволяє не лише закрити потребу споживачів у товарі, а й сформувати уяву щодо потенційних напрямів удосконалення продуктів організації. Окрім цього, інтеграція системи управління якістю до стратегічного менеджменту компанії, насамперед, поєднання її з підсистемами соціально відповідальної діяльності та екологічного менеджменту дасть змогу забезпечити гармонійний стійкий розвиток підприємства в майбутньому [5].

Важливим елементом системи управління якістю має стати впровадження контрольних процедур, що дозволятимуть вчасно виявляти та усувати невідповідність між кінцевим та запланованим результатом. При цьому, в ракурсі орієнтації на сталий розвиток, додатковим етапом процедури контролю має стати акцентування на дотриманні екологічної безпеки та ефективному використанні ресурсів.

Дотримання курсу сталого розвитку неможливе без впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень, які б власне забезпечували ті вимоги, які диктує сьогодення. А, відповідно, в операційній діяльності актуальності набирає пошук новітніх способів здійснення операційних завдань, оптимізації використання ресурсів та зниження масової частки відходів, викидів з урахуванням принципів сталості.

Першим кроком до вдосконалення операційних процесів є здійснення процесного аналізу, за допомогою якого відбувається виявлення вузьких місць, зайвих операцій, неефективних процесів, що стримують подальший розвиток організації. Цьому сприяє застосування таких методик як Lean та Six Sigma, тощо, які допомагають виявити перспективні шляхи поліпшення операційного менеджменту. Сучасні технології сприяють поширенню застосування штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів, використання Інтернету речей (IoT), технологій блокчейну, що допомагатимуть відслідковувати поточний стан справ та сприятимуть формуванню стійких ланцюгів доданої вартості.

Особливої актуальності набувають екологічно орієнтовані інновації, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, маючи при цьому менший негативний вплив на оточуюче середовища та стимулюють перехід до зеленої економіки.

Загалом, інноваційний розвиток має стати перманентною процедурою в господарюванні підприємств, оскільки постійне удосконалення на основі зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів, особливо персоналу, виступає ключовим фактором успіху організації для досягнення стійкості функціонування та покращення його соціальних показників. Безперечний позитивний ефект від впровадження інновацій, орієнтованих на сталий розвиток виявляється і у підвищенні продуктивності виробництва, нарощенні якості, мінімізації витрат, а формування інноваційної культури сприяє залученню талановитих працівників, що підвищуватиме конкурентоздатність організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підбиваючи підсумки нашого дослідження, зауважимо, що удосконалення операційного менеджменту виступає важливим інструментом для досягнення економічної та соціальної стійкості бізнесу. Ключовими елементами успішного удосконалення операційного менеджменту, на думку авторів, є аналіз та визначення ключових показників ефективності, впровадження дієвої системи управління якістю із урахуванням принципів сталого розвитку, оптимізація ланцюга постачань згідно до новітніх методик, використання екологічно сталих практик та вдосконалення процесів та впровадження інновацій. Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає постійної уваги до змін у бізнес-середовищі та гнучкості для впровадження нових підходів та технологій в операційній діяльності, за рахунок чого підприємство зможе забезпечити своє місце на ринку та стати успішним у довгостроковій перспективі. Перспективу подальших досліджень вбачаємо у ґрунтовному дослідженні питання впровадження екологічного менеджменту в операційну діяльність організацій з огляду на критичне погіршення екології в Україні для підтримання політики сталого розвитку вітчизняних підприємств.

## Список літератури

1. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
2. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіур М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 164-170.
3. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Інтеграція екологічної складової у практичне виробниче середовище з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 1(1). С. 69-75.
4. Артеменко О. О. Екологічний менеджмент, як основна складова розв'язання екологічних проблем на виробництві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 102-109.
5. Горлова О., Головченко О. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку та управління якістю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 77-91.
6. Крачунов Ч., Дімітрова К. Культура якості – фактор сталого розвитку організацій шляхом застосування загального управління якістю. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Автоматика, вимірювання та керування*. 2015. № 821. С. 123-13.
7. Нестеренко О. О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(2). С. 44-50.

8. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
9. Жарова Л. В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 132-139.
10. Бізнеси із "зеленими" серцями: чотири корпорації, рухомі екомісіями. URL:[https://ipress.ua/articles/biznesy\\_iz\\_zelenymy\\_sertsyamy\\_chotyry\\_korporatsii\\_ruhomi\\_ekomisiyam\\_u\\_314738.html](https://ipress.ua/articles/biznesy_iz_zelenymy_sertsyamy_chotyry_korporatsii_ruhomi_ekomisiyam_u_314738.html) (дата звернення: 16.07.2023).
11. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Контроль впровадження стратегії сталого розвитку на промисловому підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 2. С. 19–26.
12. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 148-152.

## References

1. Voronkova, V.H., & Metelenko, N.H. (Eds). (2021). *Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice: a collective monograph*. Zaporizhzhia : Helvetika Publishing House.
2. Kovalenko, N.V., Khodakivska, O.V., Zos-Kior, M.V., & Klymenchukova, N. S. (2022). Operatsiina diialnist na osnovi metodiv krytychnoi otsinky pidpryiemstva v umovakh hlobalizatsii, mihratsiinykh ryzykiv, staloho rozvytku ta upravlinnia innovatsiinykh zminamy [Operational activities based on methods of critical evaluation of the enterprise in the context of globalisation, migration risks, sustainable development and management of innovative changes]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*, 2, 164-170 [in Ukrainian].
3. Andrushkiv, B.M., & Melnyk, L.M. (2015). Intehratsiia ekolohichnoi skladovoi u praktychne vyrobnyche seredovyshche z metoiu zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstva [Integration of the environmental component into the practical production environment to ensure sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu - Bulletin of the Zhytomyr National Agroecological University*, 1(1), 69-75 [in Ukrainian].
4. Artemenko, O.O. (2018). Ekolohichnyi menedzhment, yak osnovna skladova rozviazannia ekolohichnykh problem na vyrobnytstvi [Environmental management as the main component of solving environmental problems in production]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka - Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 193, 102-109 [in Ukrainian].
5. Horlova, O., & Holovchenko, O. (2018). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia yakistiu [Corporate social responsibility in the context of sustainable development and quality management.]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 4, 77-91 [in Ukrainian].
6. Krachunov, Ch., & Dimitrova, K. (2015). Kultura yakosti – faktor staloho rozvytku orhanizatsii shliakhom zastosuvannia zahalnoho upravlinnia yakistiu [Quality culture as a factor of sustainable development of organisations through the application of total quality management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Avtomatyka, vymiriuvannia ta keruvannia- Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Automation, measurement and control*, 821, 123-13 [in Ukrainian].
7. Nesterenko, O.O. (2017). Indykatory otsinky rivnia staloho rozvytku ta yikh vplyv na pokaznyky intehrovanoi zvitnosti [Indicators for assessing the level of sustainable development and their impact on the indicators of integrated reporting]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 15(2), 44-50 [in Ukrainian].
8. Karpenko, Yu.V., & Pienova, A.I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu [Theoretical approaches to defining the concept of operational management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet - Bulletin of socio-economic researches: coll. of science works Odesa: Odesa National University of Economics*, 3-4 (74-75), 88–98 [in Ukrainian].
9. Zharova, L.V. (2018). Suchasni teorii menedzhmentu i stalyy rozvytok: tochky peretynu [Modern theories of management and sustainable development: points of intersection]. *Ekonomika ta pravo - Economy and law*, 2, 132-139 [in Ukrainian].
10. Biznesy iz "zelenymi" sertsiami: chotyry korporatsii, rukhomi ekomisiiamy [Businesses with "green" hearts: four corporations driven by ecomissions]. *ipress.ua*. Retrieved from

[https://ipress.ua/articles/biznesy\\_iz\\_zelenymy\\_sertsyamy\\_chotyry\\_korporatsii\\_ruhomi\\_ekomisiyamy\\_314738.html](https://ipress.ua/articles/biznesy_iz_zelenymy_sertsyamy_chotyry_korporatsii_ruhomi_ekomisiyamy_314738.html) [in Ukrainian].

11. Honchar, V.V., & Filipishyna, L.M. (2017). Kontrol vprovadzhenia stratehii staloho rozvytku na promyslovomu pidpriemstvi [Control of the implementation of the sustainable development strategy at the industrial enterprise]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku - European vector of economic development*, 2, 19–26 [in Ukrainian].
12. Boichenko, M.V. (2022). Upravlinnia lantsiuhamy postavok u povoiennyi period [Supply chain management in the post-war period]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy -Bulletin of economic science of Ukraine*, 1 (42), 148-152 [in Ukrainian].

**Anna Levchenko**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Snizhana Kovalenko**, Lecturer

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Directions for Improving Operational Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of an Organisation**

The article outlines that improvement of operational management to ensure sustainable development of an enterprise is an integral part of success in modern business environment. Taking into account the aspects of sustainability allows enterprises to achieve efficiency, reduce costs, improve product quality and customer satisfaction, as well as reduce negative impact on the environment, while contributing to the social development of society.

The essence of the category of operational management was investigated in the article. It has been established that compliance with the policy of sustainable development correlates with the field of functional activity of this type of management in the context of increasing globalisation, digitalisation and riskiness of economic activity. Key environmental practices that contribute to strengthening the economic and financial sustainability of organisations, primarily the use of environmentally friendly technologies, reduction of emissions and pollution, efficient use of resources and waste recycling to ensure environmental sustainability were analysed.

The authors outline main directions of improvement of the operational management system with consideration of the sustainable development policy. An important step in this process is the analysis and determination of key performance indicators, which allows enterprises to focus on achieving specific goals and assess the effectiveness of their operations in the direction of sustainable development. The next stage in ensuring economic sustainability is the implementation of a sustainability-oriented quality management system, which includes defining quality standards, procedures for monitoring and improving product quality in compliance with environmental norms and standards. The implementation of a sustainability-based quality management system contributes to the production of consistent quality products, reduction of waste and improved customer satisfaction. The authors see another area of operational management improvement in optimising the supply chain and establishing cooperation with suppliers who support sustainability policies. Improving supply chain management processes ensures efficiency and sustainability in the supply chain, reduces risks and optimises logistics. Process improvement and innovation play a significant role in the implementation of sustainable development policy in the organisation's activities, as it involves continuous process improvement, introduction of the latest technologies and innovations aimed at preserving the environment, ensuring labour safety and meeting social needs. The article emphasises that operating on the basis of social responsibility with improved attitude towards staff, consumers and other stakeholder groups emphasises the organisation's understanding of its role in the social development of society and strengthens its competitive position in the market.

**sustainable development, operational management, ecology, social responsibility, quality management, key performance indicators**

*Одержано (Received) 27.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 640.43:004

JEL Classification: L83, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).143-155](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).143-155)

Г.Й. Островська, доц., канд. екон. наук

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна*

## Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу

Стаття присвячена тенденціям ринку інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу. Визначено основні причини необхідності автоматизації бізнес-процесів на підприємствах ресторанного господарства України. Стверджується, що інтелектуальна автоматизація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності ресторанного господарства.

Дано авторське визначення категорії «інтелектуальна автоматизація процесів підприємства громадського харчування». Доведено вплив цифровізації та автоматизації на прискорений розвиток FoodNet – високотехнологічного ринку виробництва та споживання продуктів харчування. Основна мета створення FoodNet – розробка «розумних» послуг і продуктів, які стануть лідерами на світових ринках завдяки найкращим технологічним рішенням для продовольчої безпеки людини. Запропоновано напрями практичного застосування технологій автоматизації на підприємстві ресторанного господарства. Проведено порівняльну характеристику основних систем автоматизації ресторанного господарства, виявлено їх переваги та недоліки. Розроблено еталонний процес застосування нових технологій для інноваційних бізнес-процесів на українському ринку ресторанних послуг з урахуванням сучасних реалій. Ці технології спрощують рутинні операції, забезпечують високу точність і покращують загальний досвід як для власників ресторанів, так і для клієнтів.

Досліджено світовий досвід використання інновацій у сфері інтелектуальної автоматизації як багатоелементної системи, що позитивно впливає на функціонування підприємств ресторанного господарства. Запропоновано низку рекомендацій у контексті оновлення існуючих бізнес-моделей та використання інновацій у сфері інтелектуальної автоматизації, які дозволяють підвищити ефективність роботи, покращити обслуговування клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси ресторанного бізнесу. Загалом важливо розглядати інтелектуальну автоматизацію в контексті конкретних потреб і можливостей окремого ресторанного підприємства.

**підприємство ресторанного господарства, ринок ресторанних технологій, системи інтелектуальної автоматизації, ринок продуктів харчування, інноваційний процес, робототехніка.**

**Постановка проблеми.** Ресторанний бізнес в Україні має великий потенціал для розвитку. В останні роки попит на ресторанні послуги збільшився завдяки зростанню кількості туристів та підвищенню культурної активності населення. Однак війна внесла свої корективи. У цих умовах ресторанна індустрія адаптується, розробляє антикризові програми та розширює свою діяльність. Водночас конкуренція в галузі посилюється, що змушує підприємців оновлювати існуючі або ж розробляти сучасні бізнес-моделі та використовувати інноваційні сервісні технології для підвищення ефективності роботи ресторанних закладів. У цьому контексті одним з інструментів може стати інтелектуальна автоматизація бізнес-процесів ресторану.

Результати дослідження вітчизняного ринку ресторанних послуг щодо використання автоматизованих систем управління показали, що ресторатори, особливо власники малих та середніх підприємств, недооцінюють важливість цього інструменту управління та здебільшого не впроваджують його у діяльність підприємства. Серед основних причин відмови від запровадження автоматизованих систем управління ресторанним підприємством власники вказали наявність додаткових капіталовкладень для закупівлі програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Іншою причиною є відсутність бажання з боку власників трансформувати свій бізнес під інформаційні стандарти.

Однак не всі власники усвідомлюють, що інвестиції в автоматизацію бізнес-процесів – це вкладення у розвиток закладу, його концепцію, персонал, що у сукупності дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми автоматизації бізнес-процесів ресторанного господарства, особливості їх впровадження та принципи використання досліджували такі вітчизняні науковці, як: Голод А., Паска М., Гузар У., Феленчак Ю., Федоришина Л. [1], Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. [3], Кіш Г. [4], Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. [5], Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. [6], Малюта Л., Шерстюк Р., Островська Г. [7; 8]; Постова В. [9], Процак К., Передрій М. [10], Рябенька М. [11], Федосова К. [12], Язіна В., Вишнікіна О., Погребняк А. [14] та ін.

Проблеми становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки висвітлюються в роботі [1]. Авторами дослідження основна увага акцентується на проблемах функціонування підприємств в кризові періоди та окреслено напрями їх вирішення в контексті розвитку технологічної, гуманітарної, функціональної та комерційної концепцій. У роботі [3] досліджено тенденції та запропоновано інноваційні рішення щодо запровадження сучасних сервісних технологій українських підприємств ресторанної індустрії. Досліджуючи основні інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі автором [4] доведено, що інновації є ключовим фактором економічного зростання і дають змогу готельно-ресторанному господарству адаптуватися до змін в сучасній системі. У дослідженні [5] домінує така позиція: підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства є неможливим без використання технологічних новацій, що пропонують застосування нових методів та прийомів ведення бізнесу, формування перспективного стилю мислення, впровадження нових технологічних досягнень у виробничу діяльність. Водночас науковий доробок [7; 8] полягає у використанні інструментарію креативного менеджменту, що дає змогу керівникам в оперативному порядку вирішувати проблеми і творчо підходити до управління бізнес-процесами. Впровадження вказаної концепції дає змогу створити для кожного підприємства інтелектуальну систему, що забезпечує перманентну результативність формування та реалізації бізнес-процесів в усіх підрозділах. Заслужують на увагу роботи [10; 12], в яких розроблено рекомендації в контексті використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності ресторанних підприємств задля подолання кризових явищ в умовах пандемії COVID-19 та війни в Україні. Тут необхідно погодитися з твердженням авторів робіт [11; 14], що автоматизація закладу ресторанного бізнесу дає значно більший ефект за комплексного підходу.

Однак проблема впровадження систем інтелектуальної автоматизації на підприємствах ресторанного господарства ще не вважається вирішеною, оскільки залишається багато викликів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу, узагальнення проблемних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цих систем в контексті підвищення конкурентних переваг українських підприємств ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** На тлі поширення Covid-19 розпочався бурхливий розвиток цифрової економіки. Особливо сильним виявився вплив цифровізації та автоматизації на ринок продуктів харчування, посприявши прискоренню розвитку FoodNet – високотехнологічного ринку виробництва і споживання продуктів харчування. Наразі FoodNet має 2 напрями:

B2C – сектор ринку, орієнтований безпосередньо на кінцевих споживачів виробленої продукції, що охоплює як загальне харчування (традиційне та заміники їжі), так і персоналізоване (групове та індивідуальне);

B2B – сектор ринку, орієнтований на організацію взаємодії між компаніями в процесі виробництва і продажу ними продуктів харчування. У рамках FoodNet цей сектор заведено сегментувати за способами виробництва поживних речовин (геноміка, виробництво на базі альтернативних джерел сировини, органічне землеробство та інші способи виробництва).

У період пандемії сектор B2B отримав імпульс до розвитку внаслідок появи в бізнес-секторі потреби в закупівлі та доставці продуктів харчування і готових страв для свого персоналу та для окремих груп місцевого населення. Це, своєю чергою, спровокувало розвиток сегмента попереднього замовлення їжі не тільки в секторі B2B, а й у секторі B2C. Якщо у 2021–2022 рр. обсяг цього сегмента у світі оцінювався в 400 млн дол. США, то до кінця 2023 року він становив 3100 млн дол. США [2].

Основною метою створення FoodNet є розробка «розумних» сервісів і продуктів, які стануть лідерами на світових ринках за рахунок найкращих технологічних рішень продовольчої безпеки людини. Очікується, що українські компанії, які створюють такі сервіси та продукти, до 2035 р. займуть значні (від 5 % до 15 %) частки світового ринку. На досягнення цього результату працює робоча проектна група, створена в рамках Національної інвестиційної ради при Президентові України з модернізації економіки та інноваційного розвитку. Разом з тим, у світі FoodNet уже бурхливо розвивається. Світовий карантин посилив важливість ІТ-рішень по всьому ланцюжку створення вартості готової страви, зростання цифровізації в галузі стало незворотнім. У зв'язку з цим як частина FoodNet набув розвитку напрям FoodTech, під яким розуміється впровадження цифрових технологій у сферу громадського харчування. Уже сьогодні FoodTech дає змогу розробляти:

- інноваційні (в тому числі спеціалізовані) продукти харчування;
- високотехнологічні рішення у сфері пакування продуктів харчування, поєднуючи підвищення термінів збереження властивостей харчових продуктів і надання пакуванню властивостей, які дають змогу віднести його до категорії екологічних, тобто таких, що не забруднюють природу;
- так звані «розумні» пристрої, що значно спрощують приготування їжі;
- рішення з індивідуального підбору продукції для клієнта з урахуванням сформованих ним запитів і отриманих системою аналітичних даних про нього.

З поданих напрямів найбільшого розвитку в українських мегаполісах набуло персоналізоване харчування, пов'язане зі способом життя, з 2020 р. стало бурхливо розвиватися веганство. У 2023 році обсяг споживання веганських продуктів в Україні зріс до 32,7 тис. т на рік. Для порівняння: у 2022 р. українські вегани спожили 12,9 тис. т аналогічної продукції. Вітчизняний ринок персоналізованого харчування переважно розвивається на рівні сервісів із доставки готових наборів (серед найвідоміших сервісів – ChefBox, новий оригінальний сервіс youtube-платформи «Томати і Сіль», Bogusov cooking BOXES, «Смачно вдома», CookingBox). Водночас, західні дизайнери рухаються в напрямі розробки продуктів для конкретних груп споживачів, таких як люди з непереносимістю глютену, прихильники органічної їжі тощо. Оцінена в 2,6 мільярда євро компанія «Hello Fresh», найбільша в світі служба доставки наборів продуктів, придбала конструктор органічних і безглютенових продуктів Grian Chef.

У 2023 році експерти визначили зростання B2B-сервісів, що постачають їжу в ресторани, а також сервісів підписки на їжу та продуктові набори з кулінарними рецептами. Серед трендів FoodTech, що розвивалися у 2023 році: використання великих

даних, диверсифікація харчування в житлових районах, збільшення сервісів у сільській місцевості, здійснення доставки додому не тільки з ресторанів.

Одним з найуспішніших українських стартапів у сфері FoodTech вважається Choice QR, запущений у 2021 році внаслідок пандемії, який спеціалізується на онлайн-меню за QR-кодом, оплаті замовлень за допомогою QR та готовому веб-сайті доставки їжі. Найпростіший серед чотирьох тарифних планів стартапу – це тільки QR-меню, вартістю 12 доларів США щомісячно. Іншим українським стартапом є VaFood, який запустив застосунок з усіма «кухнями» бренду в його «віртуальному ресторані», включаючи домашню, паназійську та вуличну їжу. Сервіс забезпечує службу підтримки у месенджерах, при цьому доставка їжі здійснюється протягом 30 хвилин [13].

Світова практика в контексті ще однієї можливості FoodTech називає інноваційні способи доставки продукції (наприклад, за допомогою гелікоптерів і роверів (роботів-доставщиків)). Однак якщо доставка гелікоптерами в Україні значно гальмується законодавчими обмеженнями, що забороняють їхнє використання для доставки будь-яких видів продукції, то перші ровери вже розпочали роботу з доставки готової їжі у двох українських містах – Києві та Дніпрі. Робот повністю автономний: сам планує маршрут, оцінює ситуацію навколо і об'їжджає перешкоди. Він здатний їздити міськими тротуарами зі швидкістю пішохода, може працювати в будь-яку пору року і за будь-яких погодних умов.

Представлений огляд ринкових тенденцій автоматизації відносин зі споживачами у сфері ресторанного бізнесу показує, що FoodTech є вкрай важливим вектором розвитку ресторанного бізнесу, оскільки дасть змогу клієнтам отримати широкий вибір свіжих і добре приготованих страв, а також замовити їжу з нових точок харчування за доступною ціною. Відповідно, у конкурентній боротьбі виграватимуть ті ресторани, які першими намагатимуться максимально автоматизувати свій бізнес. Незважаючи на це, інтеграція цифрових технологій у сферу громадського харчування в Україні, у порівнянні з закордонними країнами, відбувається значно повільніше. За даними Target Global, обсяг FoodTech в Україні становить лише 0,5 % обсягу світового ринку, а частка проникнення онлайн-сервісів у продовольчий сегмент оцінюється в 1,0 % (рис. 1).

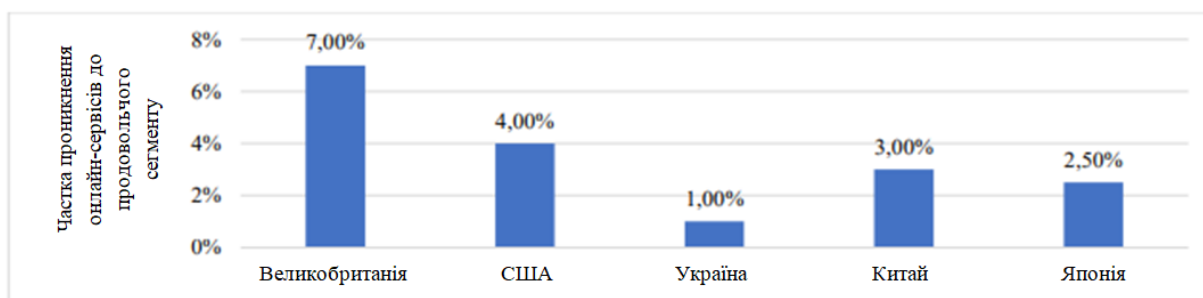


Рисунок - 1. Частка проникнення онлайн-сервісів до продовольчого сегменту закордонних країн і України, %

Джерело: складено автором на основі [15]

В основному вітчизняний ресторанний бізнес автоматизує свої внутрішні бізнес-процеси. При цьому під інтелектуальною автоматизацією процесів підприємства громадського харчування розуміємо інтеграцію технологічних застосунків, що забезпечують оперативний бізнес-аналіз і розширення можливостей з обслуговування, залучення клієнтів, які дають змогу підвищити аналітичність інформації, її

оперативність доведення до власника та інших користувачів, у тому числі користувачів фінансової звітності.

Необхідність в автоматизації бізнес-процесів зумовлена такими основними причинами:

- високим попитом клієнтів на віддалене обслуговування;
- збільшенням попиту на різноманітні види продукції з боку груп населення, які раніше не користувалися послугами громадського харчування (люди, які ведуть здоровий спосіб життя, вегетаріанці, а також люди зі специфічним харчовим раціоном). Ця тенденція, своєю чергою, провокує ресторани на автоматизацію ідентифікації клієнтів та їхніх запитів;
- розширенням асортименту реалізованих страв і сировини, що закуповується для їх виробництва;
- необхідністю оптимізації складських операцій з метою зниження фінансових втрат від псування вчасно невикористаної сировини;
- гострою потребою в підвищенні швидкості пошуку надійного постачальника продукції та укладення договору з ним щодо термінів поставки необхідного товару;
- попитом споживачів на різні способи оплати отриманого товару (онлайн на сайті банку, QR код, платіжні агрегатори, оплата за допомогою банківських карток, Apple pay тощо);
- законодавчо обумовленою необхідністю ведення електронного бухгалтерського обліку, надсилання в електронний спосіб статистики до контролюючих органів, обов'язком звітувати за кожен одиницю проданої алкогольної або молочної продукції;
- потребою в побудові ефективної маркетингової стратегії;
- необхідністю оперативної взаємодії персоналу залу з клієнтами та персоналом кухні з приводу замовлення, приготування, подачі страви та розрахунку за надані послуги.

Як випливає з наведеного списку, перелік потреб ресторанів в автоматизації бізнес-процесів досить широкий. На сьогодні ці потреби задовольняються наявними на ринку системами автоматизації, більша частина з яких дає змогу автоматизувати відразу кілька бізнес-процесів. Розрізняють кілька типів систем автоматизації підприємств громадського харчування:

- інформаційні довідково-правові системи – системи, призначені для автоматизації отримання нормативно-правової інформації та складання типових договорів;
- бухгалтерські автоматизовані системи (автоматизовані системи облікової політики) – програмні продукти, що автоматизують бухгалтерський облік відповідно до прийнятої на підприємстві облікової політики та системи оподаткування;
- системи автоматизації складського обліку – призначені для щоденного обліку надходження і відвантаження товарів на складі;
- системи управління відносинами зі споживачами (CRM-системи) – засоби управління відносинами персоналу з клієнтами, що дають змогу організаціям фіксувати їхню взаємодію, максимально розширювати можливості отримання доходу та підвищувати організаційну й нормативну лояльність. Націлені на створення довготривалих і прибуткових взаємин із замовниками через розуміння їхніх індивідуальних потреб;
- системи комплексної автоматизації, що включають деяку сукупність описаних вище систем.

У загальному вигляді автоматизацію ресторанного бізнесу подано на рис. 2.

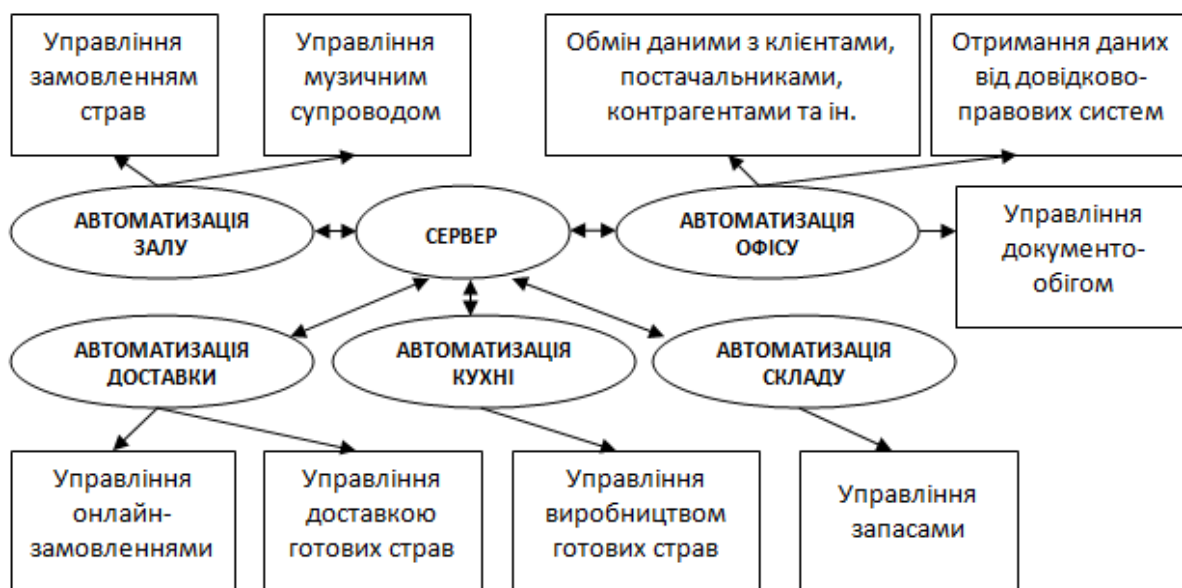


Рисунок - 2. Основні напрями автоматизації ресторанного бізнесу

*Джерело: складено автором*

Центром автоматизованих робочих місць є сервер, на якому розгортаються відповідні системи автоматизації ресторанного бізнесу. Безпосередньо автоматизація здійснюється в процесі обміну даними між основними підрозділами підприємства, з одного боку, і клієнтами, постачальниками та контрагентами – з іншого, за допомогою сервісів, які надають встановлені системи автоматизації. Під час використання систем перерахованими групами здійснюється:

- замовлення і доведення інформації про нього до виробничих і складських підрозділів підприємства, а згодом – служб доставки або офіціантів у залі ресторану;
- отримання підприємством інформації про зміни в законодавстві, доведення її до підрозділів, зобов'язаних відповідним чином змінити свою діяльність, звітування контролюючим інстанціям (у разі наявності такого обов'язку).

Кожна з дій супроводжується формуванням звіту у відповідній системі автоматизації ресторанного бізнесу, що допомагає аналізувати проходження бізнес-процесів, оцінювати їхню ефективність, генерувати коригувальні заходи, формувати маркетингові та інші програми, якщо відповідний функціонал наявний у встановлених системах автоматизації.

Слід зазначити, що функціональність систем автоматизації та вартість їх встановлення, обслуговування і використання визначають ринкові позиції таких систем. Наявні на підприємстві системи комплексної автоматизації, як правило, значно дорожчі за системи, що мають менший функціонал. Однак останні можуть конкурувати на ринку не тільки за ціною, а й за ступенем опрацювання наявного в них функціоналу. Грамотно поєднуючи різні системи автоматизації, менеджмент підприємства не тільки підвищує ефективність процесу управління підприємством, а й підвищує якість обслуговування гостей, мінімізує зловживання з боку персоналу (зокрема крадіжки).

Нині підприємства ресторанного бізнесу здебільшого використовують такі системи автоматизації як: 1С: Громадське харчування; iiko, r\_Keeper, StoreHouse. Ці системи належать до таких класів як:

- «фронт-офіс» (автоматизація процесів продажів) – r\_Keeper;
- «бек-офіс» (автоматизація товарооблікової системи) – 1С: Громадське харчування, StoreHouse;
- комплексні системи автоматизації ресторанного бізнесу, що поєднують «фронт-офіс» і «бек-офіс» (автоматизація складського, управлінського та фінансового обліків), - Iiko.

Однак цей поділ доволі умовний. Це пояснюється таким чином: коли система має велику кількість додаткових модулів, застосування яких дає змогу автоматизувати ті чи інші підрозділи ресторану, система автоматизація в кожному конкретному випадку може трансформуватися з фронт- або бек-офісної у комплексну систему автоматизації бізнесу. Як приклад можна розглянути склад модулів системи r\_Keeper (рис. 3).

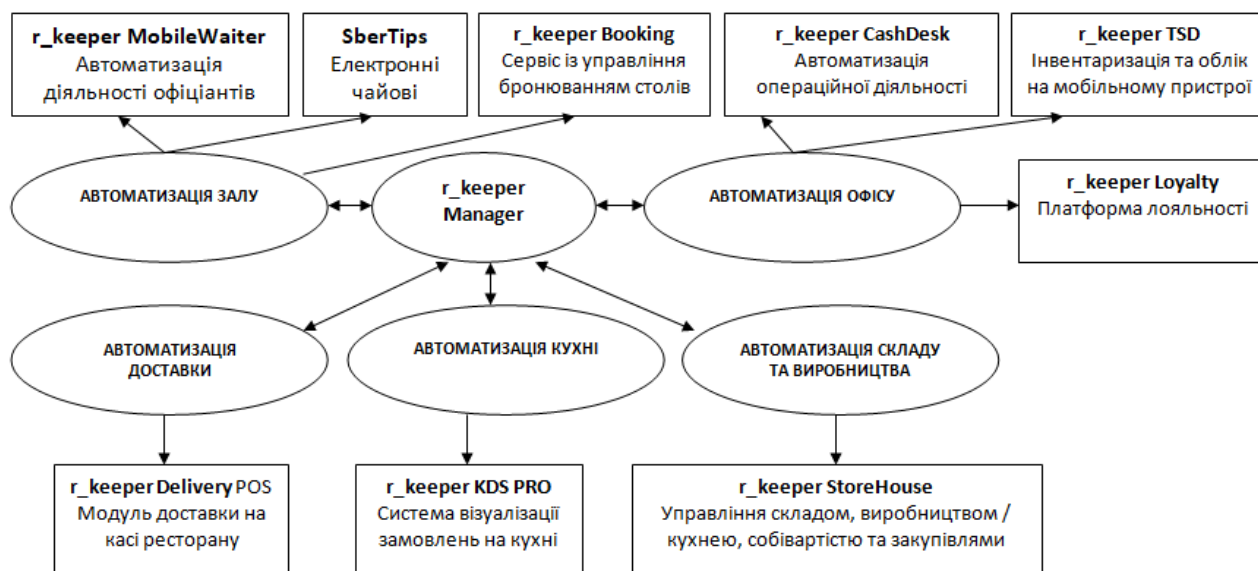


Рисунок - 3. Система автоматизації ресторанного бізнесу R-Кеєр

Джерело: складено автором

Як випливає з рис. 3, система r\_Keeper містить як елементи бек-офісу (r\_keeperTSD, r\_keeper StoreHouse), так і елементи фронт-офісу (r\_keeper MobileWaiter). При цьому такі модулі, як r\_keeper KDS PRO, r\_keeper TSD, r\_keeper Delivery POS, r\_keeper MobileWaiter, r\_keeper Loyalty, SberTips і r\_keeper Booking, не входять у базову поставку, а замовляються для встановлення додатково. Набір необхідних додаткових модулів ресторан визначає самостійно, виходячи зі своїх можливостей і необхідності вирішення тих чи інших бізнес-завдань. Орієнтуючись на наведені на рис. 4 модулі, зазначимо, що система r\_Keeper дає змогу розв'язувати широкий спектр завдань як у межах товарооблікової системи, так і в межах бізнес-процесів продажів.

Перелік завдань, які вирішує бек-офісна система 1С: Громадське харчування, згідно з даними її виробника, такі:

- розподіл номенклатур за такими групами як «страва», «матеріал», «інгредієнт» або «заготовка»;

- облік усіх господарських операцій за роздрібними, оптовими каналами з можливістю відновлювати «пробиті» чеки;
- систематизація цін і розмежування їх за групами;
- застосування особливого режиму обліку продуктів, витрата яких у перерахунку на одну порцію надзвичайно мала (наприклад, спеції, сіль, цукор тощо);
- застосування різних рахунків обліку (списання) інгредієнтів;
- автоматичне відображення галузевим документом «Випуск страв», до якого входить комплекс необхідних рухів за реєстрами бухгалтерського та податкового обліку відповідно до обраного виду операції (приготування, списання, переміщення, реалізація, роздрібна реалізація);
- робота з торговельним обладнанням шляхом підключення сканера штрих-кодів і бар-кодів для прискорення і підвищення точності заповнення товарних документів.

З наведеного переліку стає зрозуміло, що система автоматизації, яку розглядають, не вирішує жодних інших завдань, окрім завдання обліку товарообігу, але ця функція виконана в системі дуже детально.

Більш детально порівняння основних систем автоматизації ресторанного бізнесу проведено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння основних систем автоматизації ресторанного бізнесу

Найменування системи	Клас системи (базовий набір модулів)	Можливість трансформації класу	Застосування сучасних інформаційних технологій	Варіанти встановлення	Наявність системи лояльності
1С-Громадське харчування	Бек-офіс	Немає	«Хмарні» технології	У «хмарі» та локально	Немає
Iiko	Комплексні системи	Не потрібно	Технології штучного інтелекту, «хмарні» технології, QR-технології	У «хмарі» та локально	Є
R-Keeper	Фронт-офіс	Є	Технологія Wallet, «хмарні» технології	У «хмарі» та локально	Є
StoreHouse	Бек-офіс	Немає	Немає	Тільки локально	Немає

Джерело: складено автором на основі [4]

Як випливає з даних, наведених у табл. 1, тільки дві системи з представлених мають можливість автоматизувати всі бізнес-процеси ресторанного бізнесу (одна з них – Iiko – одразу під час установавання або з «хмарі», інша – r\_Keeper – за умови встановлення додаткових модулів). У трьох із представлених систем (1С: Громадське харчування, Iiko та r\_Keeper) застосовуються нові інформаційні технології:

- технології штучного інтелекту – являють собою «комплекс технологічних рішень, що імітує когнітивні функції людини (включно із самонавчанням і пошуком рішень без заздалегідь заданого алгоритму) і дає змогу при виконанні завдань досягати результатів, щонайменше співставні з результатами інтелектуальної діяльності людини;
- «хмарні» технології – віддалений спосіб зберігання та обробки даних;
- QR-код (від англійського Quick Responce – код швидкого реагування) – двовимірний штрих-код, що являє собою набір чорних квадратів, впорядкованих на квадратній сітці на білому тлі, і пристосований для швидкого зчитування і розпізнавання за допомогою фотокамер;

– технологія Wallet – технологія, що дає змогу зберігати номери кредитних, дебетових і передплачених карток, карток магазинів, посадкових талонів, квитків у кіно, купонів, бонусних карток, посвідчень учня тощо в одному місці. Завдяки цій технології, є можливість використовувати картки на iPhone, щоб нараховувати і списувати бонусні бали або погашати купони.

Разом з тим, з числа перерахованих систем тільки дві – Iiko і r\_Keerer – дають змогу отримувати і досліджувати дані поведінкової аналітики гостей, яка визначає конкурентоспроможність у ресторанному бізнесі в цифровій економіці. Для здійснення поведінкової аналітики в системі Iiko існує можливість підключення застосунку BeInTouch, який дає змогу:

- спілкуватися з гостями через чат-боти в Telegram, Viber, або через мобільний додаток;
- сегментувати гостей за категоріями та відправляти барвисті повідомлення про свої акції, вітати з днем народження;
- запрошувати гостя до оцінки ресторанного сервісу і повідомляти адміністратора ресторану, якщо від гостя надійшли нарікання;
- надсилати гостям повідомлення про склад і статус доставки замовлення. Гість також зможе зв'язатися з рестораном, просто натиснувши кнопку в повідомленні;
- гостю: розпочинати листування з адміністратором і ставити запитання, що його цікавлять; отримувати повідомлення про поповнення та списання бонусів і в будь-який момент перевіряти свій бонусний рахунок і статус у системі лояльності;
- надавати гостю електронну карту лояльності ресторану, QR-код якої можна відобразити посто в чаті.

Система лояльності гостей r\_Keerer дає змогу:

- аналізувати поведінку та вподобання гостей, які вже контактували з рестораном;
- здійснювати комунікації з гостями за всіма каналами.

Неважко переконатися в тому, що системи аналітики двох розглянутих систем автоматизації ресторанного бізнесу орієнтовані тільки на тих, хто вже скористався послугами цього ресторану. Однак осторонь залишаються великі групи потенційних клієнтів, які є клієнтами організацій-конкурентів і ще не контактували з даним закладом громадського харчування, а також тих, хто не контактує з громадським харчуванням через відсутність орієнтованих на них пропозицій (наприклад, любителі здорового харчування або люди, харчування яких зумовлене рекомендаціями лікарів чи дієтологів). Цим недоліком активно користуються західні ресторани, які дедалі частіше виходять на український ринок і моментально відвойовують свою частку ринку за рахунок більш високої цифровізації бізнесу. Так, мережа американських ресторанів Domino's Pizza, що вже існує на території України, є лідером світового ринку, займаючи на ньому частку, що дорівнює 17 %. Основою її бізнесу є цифрові технології, зокрема, цифрова програма лояльності генерує майже 70 % обсягу продажів компанії по всьому світу. Її кур'єри оснащені GPS-модулями для контролю доставки піци споживачами, у США організовано доставку піци безпілотними автомобілями.

Ще одна представлена в Україні мережа американських ресторанів швидкого харчування – Starbucks інвестувала у власну цифрову інфраструктуру ще 2019 року, завдяки чому вже тоді стала отримувати більшу частку виручки саме з онлайн-замовлень. Того ж року мережа придбала компанію-розробника бонусних програм і застосунків для доставки Brightloom, а також почала прийом платежів у криптовалюті.

Мережа канадських ресторанів здорової їжі Copper Branch розвиває на українському ринку франшизу на основі розроблених на основі штучного інтелекту програми лояльності та меню. В нашій країні, на жаль, ситуація з технологіями розвивається не так стрімко, як у США. Найбільш оптимальні технології інтелектуальної автоматизації, що змінюють аспекти ресторанного бізнесу, представимо в контексті післявоєнної відбудови України (табл. 2).

Таблиця 2. Сучасні технології інтелектуальної автоматизації закладів ресторанного господарства

Системи інтелектуальної автоматизації	Переваги для ресторанного бізнесу	Результат
Автоматизована доставка їжі	Автоматизоване управління та оптимізація маршрутів доставки шляхом створення робочих станцій доставки на основі чат-ботів.	Витрати скорочуються на 50 %
«Розумні» кіоски самообслуговування	Ідентифікують клієнтів за обличчям, пропонують повторити попереднє замовлення, кошти з картки списують автоматично.	Продаж збільшується на 60 %, процес обслуговування скорочується на 70 %
Інтерактивний стіл для ресторану	стіл є сенсорним екраном, розпізнає форму предметів, дає змогу без виклику офіціанта зробити замовлення та розрахуватися за послугу.	Продаж збільшується на 40 %, процес обслуговування скорочується на 45 %
Стартап «Agshift»	Стартап у сфері технологій штучного інтелекту, орієнтований на створення автономних систем контролю харчових продуктів в контексті зменшення глобальних відходів.	Відходи зменшуються на 50 %
Роботи Doughbot	На конвеєрних стрічках пресують тісто в п'ять разів швидше, ніж людина	Час приготування скорочується на 50 %
Система «Flippy»	Означає роботизовану кухонну систему, яка працює як шеф-кухар, ідентифікує котлети на грилі, відстежує їх приготування, перевертаючи їх, і кладе в булочки.	Кількість персоналу кухні зменшується на 20 %; продаж збільшується на 35 %
Робот Barsys 360	Роботизований бармен, який автоматично готує коктейлі.	Продаж напоїв збільшується на 40 %

Джерело: складено автором на основі [9]

Ці технології спрощують рутинні операції, забезпечують високу точність та покращують загальний досвід як для власників ресторанів, так і для клієнтів. Однак важливо бути готовим до впровадження та навчання персоналу для ефективного використання цих інновацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження підтверджують необхідність автоматизації бізнес-процесів ресторанного підприємства як стратегічної перспективи та інструменту конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Формування комплексних систем інтелектуальної автоматизації на підприємствах ресторанної галузі дає змогу максимально спростити механізми управління низкою бізнес-процесів:

– скорочення та оптимізація витрат, збільшення швидкості обробки та надходження інформації;

– встановлення повного або часткового контролю бізнес-процесів (кухня, зал);

– раціональне використання робочого часу працівників;

– оперативне планування закупівлі шляхом використання різних простих у розумінні та наочних звітів;

– мінімізація впливу людського фактору на результати діяльності.

Загалом, інтелектуальна автоматизація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності українського ресторанного бізнесу, проте важливо розглядати її в контексті конкретних потреб і можливостей кожного закладу.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці пріоритетних напрямів розвитку цифрової трансформації вітчизняної індустрії гостинності.

## Список літератури

1. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.44.2022.3596>
2. Доставка їжі в Україні та світі – розкіш чи нова норма? URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2023/12/29/708250/> (дата звернення: 24.11.2023)
3. Завадинська О., Ніколайко Г., Огородник М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. № 2. С. 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>
4. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
5. Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13. № 4. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2194>.
6. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395> (дата звернення: 28.12.2023)
7. Малуца Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220-230. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).
8. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.625>. URL: <http://sep2.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf> (дата звернення: 03.01.2024)
9. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253> (дата звернення: 28.12.2023)
10. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757> (дата звернення: 29.12.2023)

11. Рябенка М. О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. 6 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28739.pdf> (дата звернення: 25.11.2023)
12. Федосова К. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1042> (дата звернення: 27.11.2023)
13. Фудтех України. URL: <https://newfood.media/2022/02/06/fudtekh-ukrainy-2022-trendy-investory-povynky-startary-kompanii/>
14. Язіна В., Вишнікіна О., Погребняк А. Сучасні системи автоматизації устаткування підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-60>
15. Target Global. Офіційний сайт. URL: <https://www.targetglobal.vc/> (дата звернення: 25.11.2023)

## References

1. Huzar, U., Holod, A., Paska, M., Felenchak, Y., & Fedoryshyna L. (2022). Stanovlennya industriyi hostynnosti yak chynnyka pidvyshchennya konkurentospromozhnosti natsional'noyi ekonomiky [Establishment of the hospitality industry as a factor in increasing the competitiveness of the national economy]. *Financial and credit activity problems of theory and practice, Vol. 3*, 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596> [in Ukrainian].
2. Dostavka yizhi v Ukrayini ta sviti – rozkish chy nova norma? [Food delivery in Ukraine and the world – a luxury or the new norm?]. (n.d.). *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2023/12/29/708250/> [in Ukrainian].
3. Zavadynska, O., Nikolaiko, H., & Ohorodnik, M. (2022). Doslidzhennya innovatsiynykh rishen' dlya onovlennya isnuuyuchykh biznes-modeley i suchasnykh servisnykh tekhnolohiy u restorannomu biznesi [Research of innovative solutions for updating existing business models and modern service technologies in restaurant business]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsii. - Restaurant and Hotel Consulting. Innovations, Vol. 5 (2)2*, 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098> [in Ukrainian].
4. Kish, G. V. (2023) Innovatsiini tekhnolohii v diialnosti hotelno-restorannykh pidpriemstv [Innovative technologies in the operation of hotel and restaurant enterprises]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki. - Current issues in modern science, Vol. 6(12)*, 65-77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77) [in Ukrainian].
5. Korkach, H., Kotuzaki, O., Nikitchina, T., & Shunko, H. (2021) Tekhnolohichni innovatsii v restorannomu biznesi dlia zabezpechennya konkurentospromozhnosti zakladu [Technological innovations in the restaurant business for provision the competitiveness of restaurants]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti - Food Industry Economics, Vol. 13 (4)*, 69-74. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2194> [in Ukrainian].
6. Lysiuk, T., Tereshchuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies In the hotel and restaurant]. *Ekonomika ta suspilstvo. - Economy and society, Vol. 40*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395> [in Ukrainian].
7. Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Ostrovska, H. (2021). Event-menedzhment v industriyi turyzmu [Event Management in Tourism Industry]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin. Vol. 6 (39)*, 220-230. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230) [in Ukrainian].
8. Ostrovska, H. (2021) Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiynykh pidpriemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. - Socio-Economic Problems and the State, Vol. 25, 2*, 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf> [in Ukrainian].
9. Postova, V. (2023). Perspektyvy vprovadzhennya intelektual'noyi avtomatyzatsiyi v restoranny biznes v umovakh pislyavoyennoho vidnovlennya Ukrayiny [Prospects of implementation of intelligent automation in the restaurant business in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society, Vol. 49*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41> [in Ukrainian].
10. Protsak, K., & Peredrii, M. (2022). Restoranny biznes v umovakh kryzy: problemy ta napryamky rozvytku [Restaurant business in crisis conditions: problems and directions of development]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society, Vol. 44*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757> [in Ukrainian].

11. Riabenka, M. (2022). Vprovadzhennya informatsiynykh komp'yuternykh tekhnolohiy u restorannomu biznesi [Implementation of information computer technologies in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society, Vol. 41*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-65>. Retrieved from <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28739.pdf> [in Ukrainian].
12. Fedosova, K. (2022). Vykorystan nia informatsiino-komunikatsiynykh tekhnolohii v restorannomu biznesi v period pandemii COVID-19 [Use of information and communication technologies in the restaurant business during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society, Vol. 35*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1042> [in Ukrainian].
13. FudTekh Ukrayiny [FoodTech of Ukraine]. (n.d.). *newfood*. Retrieved from <https://newfood.media/2022/02/06/fudtekh-ukrainy-2022-trendy-investory-novynky-startapy-kompanii/> [in Ukrainian].
14. Yazina, V., Vishnikina, O., & Pohrebniak, A. (2021). Suchasni systemy avtomatyzatsii ustatkuvannia pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Modern systems of automation of equipment of establishments of restaurant economy]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society, Vol. 33*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-60> [in Ukrainian].
15. Target Global. Ofitsiyniy sait. [Target Global. Official site]. (n.d.). *targetglobal.vc*. Retrieved from <https://www.targetglobal.vc/> [in English].

**Halyna Ostrovska**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),  
*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

### **Analysis of the restaurant business intelligent automation market trends**

The article is devoted to the restaurant business intelligent automation market trends. The main reasons for the need to automate business processes at Ukrainian restaurant enterprises have been identified. It is argued that intelligent automation plays an important role in increasing the efficiency and competitiveness of the restaurant industry.

The author's definition of the category "the public catering enterprise processes intelligent automation" is given. The impact of digitization and automation on the accelerated development of FoodNet – a high-tech market for food production and consumption is proven. The FoodNet creating main goal is the development of "smart" services and products that will become leaders in world markets due to the best technological solutions for human food security. The areas of automation technologies practical application in the restaurant enterprise are proposed. A comparative characterization of the main restaurant business automation systems was carried out, their advantages and disadvantages were revealed. An etalon application process of new technologies for innovative business processes in the Ukrainian market of restaurant services has been developed, taking into account modern realities. These technologies simplify routine operations, ensure high accuracy and improve the overall experience for both restaurant owners and customers.

The world experience regarding the use of innovations in the intelligent automation field was studied as a multi-element system that positively effects the functioning of restaurant enterprises. A number of recommendations are offered in the context of updating existing business models and using innovations in the field of intelligent automation, which make it possible to increase work efficiency, improve customer service and optimize business processes of the restaurant business. In general, it is important to consider intelligent automation in the context of the specific needs and capabilities of an individual restaurant enterprise.

**restaurant business enterprise, restaurant technology market, intelligent automation systems, food market, innovation process, robotics.**

*Одержано (Received) 25.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 12.12.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 330.012:331.5

JEL Classification: J21, L26, R1

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).156-169](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).156-169)

Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук

А.О. Доренська, асистент

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону

Малий та середній бізнес в Україні до повномасштабного вторгнення був найбільш розповсюдженим. Левова частка працевлаштованих економічно активних громадян, а це близько 75% усіх зайнятих припадає саме на мале та середнє підприємництво, і лише 25% українців працюють на великих підприємствах. Серед пріоритетних сфер діяльності малого та середнього бізнесу є оптова та роздрібна торгівля та ремонт автотранспорту. Значна кількість малих та середніх підприємств здійснюють свою діяльність в промисловості, логістиці, сільському господарстві та будівництві. Тож підприємства малого бізнесу є однією із рушійних сил економічного розвитку, ефективним засобом структурної перебудови, подолання диспропорцій на окремих сегментах ринку, активізації інноваційної діяльності, розвитку конкуренції, утворення нових робочих місць і зниження безробіття.

Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення й узгодження функцій управління ним на всіх рівнях. В сучасних умовах регіоналізації економічних процесів, подальший розвиток малого підприємництва потребує глибокого дослідження його системо утворюючих факторів, територіальних особливостей, формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої регіональної політики.

Покращення розвитку малого та середнього бізнесу є ключовим завданням для кожного регіону, оскільки цей сектор грає важливу роль у забезпеченні економічного зростання та створенні робочих місць. В статті нами запропоновано такі глобальні напрямки щодо покращення розвитку МСП в Кіровоградській області: забезпечення легкого доступу до фінансування; спрощення бюрократичних процесів; підтримка інновацій; надання підтримки у сфері освіти та розвитку навичок; забезпечення доступу до нових ринків; підтримка стартапів та інноваційних підприємств; пропагування підприємництва та підтримка у сфері маркетингу; забезпечення стабільності та прозорості у сфері правового регулювання. Ці пропозиції можуть сприяти покращенню розвитку малого та середнього бізнесу, зроблять його більш конкурентоспроможними та сприятимуть загальному економічному зростанню регіону.

**підприємництво, мале та середнє підприємництво, малий та середній бізнес, зайнятість населення, підприємницька діяльність**

**Постановка проблеми.** Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні до повномасштабного вторгнення був найбільш розповсюдженим. Левова частка працевлаштованих економічно активних громадян, а це близько 75% усіх зайнятих припадає саме на мале та середнє підприємництво (МСП), і лише 25% українців працюють на великих підприємствах. Серед пріоритетних сфер діяльності МСБ є оптова та роздрібна торгівля та ремонт автотранспорту. Значна кількість малих та середніх підприємств здійснюють свою діяльність в промисловості, логістиці, сільському господарстві та будівництві. Тож підприємства малого бізнесу є однією із рушійних сил економічного розвитку, ефективним засобом структурної перебудови, подолання диспропорцій на окремих сегментах ринку, активізації інноваційної діяльності, розвитку конкуренції, утворення нових робочих місць і зниження безробіття. Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення й узгодження функцій управління ним на всіх рівнях.

В сучасних умовах регіоналізації економічних процесів, подальший розвиток малого підприємництва потребує глибокого дослідження його системо утворюючих факторів, територіальних особливостей, формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої регіональної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Розвитку малого та середнього підприємництва присвячені праці багатьох вчених економістів. Праці Ситник Н. та Козак С. висвітлюють проблемні питання та зрушення у динаміці функціонування МСП, які миттєво позначаються на результатах сталого розвитку, структурних змінах в економіці, безпеці держави [12, с. 84] і, зрештою, на загальній соціально-економічній ситуації в країні загалом.

Також суттєвий внесок в аналіз і оцінювання функціонування МСП, а також визначення пріоритетних напрямів державної підтримки, законодавчого регулювання діяльності МСП внесли своїми працями такі науковці як Варналій З. [1], Горюнов Д. [3], Колдомасов І. [5], Ливч Д. [6], Мірошник Р. [7], Наумова Л. [8], Ольвінська Ю.О. [9], Сидорук І. [11], та ін.

Однак з урахуванням реформ, які тривають в країні останнім часом та розвитком малого та середнього бізнесу який повинен бути адаптованим до вимог Європи дана тема є актуальною, та мало вивченою.

**Постановка завдання:** Метою роботи є аналіз діяльності МСП на регіональному рівні як чинника підвищення зайнятості економічно активного населення Кіровоградської області та надання пропозицій щодо покращення мікроклімату розвитку МСБ в регіоні.

**Виклад основного матеріалу.** Показники діяльності малих та середніх підприємств на рівні регіонів є ключовими для оцінки економічної ситуації та надійності бізнес-середовища. Розвиток малих та середніх підприємств в областях України має важливе значення для регіонального економічного зростання та соціально-економічної стабільності в цілому. Це дає змогу на рівні кожного регіону покращити основні компоненти розвитку економічного зростання та соціально-економічної стабільності (рис. 1)

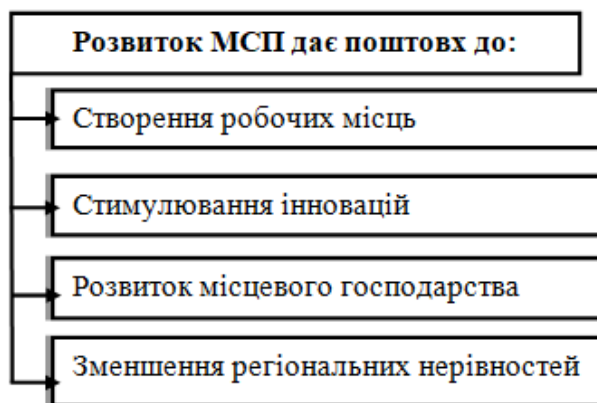


Рисунок 1 - Ключові компоненти регіонів з економічного зростання та соціально-економічної стабільності

*Джерело: складено авторами*

Малим та середнім підприємствам часто належить роль головного джерела нових робочих місць в місцевих громадах. Особливо це важливо в сільських районах та менш розвинутих областях, де МСП можуть створювати робочі місця та зменшувати міграційний відтік молоді.

Також, МСП часто є центрами інновацій та технологічного розвитку в місцевих

громадах. Шляхом створення сприятливих умов для МСП, області можуть заохочувати інноваційну діяльність та стимулювати економічний розвиток. Адже малі підприємства більш маневрені в змінах на налагоджені нових інноваційних підходах в діяльності на виробництві.

МСП часто сприяють розвитку місцевого бізнесу та формуванню місцевих постачальницьких ланцюгів, що сприяє економічному зростанню та диверсифікації місцевого господарства. Розвиток МСП в менш розвинутих областях може допомогти зменшити регіональні нерівності у країні, стимулюючи розвиток територій, які раніше мали обмежені можливості. Для досягнення успішного розвитку МСП в областях необхідно створити сприятливе середовище, включаючи доступ до фінансування, підтримки у вигляді консультацій та навчання, а також спрощення адміністративних процедур. Додатково, співпраця між владними органами, бізнес-спільнотою та навчальними установами може забезпечити успішний розвиток МСП в областях та сприяти стабільному економічному та соціальному розвитку регіонів.

Для проведення аналізу діяльності малого та середнього підприємництва на рівні регіонів використовують наступні показники: кількість МСП; валовий регіональний продукт (ВРП) МСП (показник дає уявлення про внесок МСП у валовий продукт регіону); рівень безробіття (активна підприємницької діяльності МСП шляхом створення нових робочих місць); інноваційна активність.

Ці показники, а також багато інших, можуть бути використані для оцінки МСП на рівні регіонів. Аналіз цих даних може допомогти у виявленні сильних та слабких сторін діяльності МСП у конкретному регіоні, а також сприяти прийняттю відповідних стратегій щодо підтримки та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Розглянемо більш детально показники діяльності малого та середнього підприємництва в Кіровоградській області. Для цього проведемо дослідження кількості діючих суб'єктів господарювання в Кіровоградській області з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2018-2021 роках. Статистика 2022 року представлена органами статистики тільки на рівні країни, тому додатково зможемо дослідити 2022 рік тільки в окремих аспектах, які стосуються малого та середнього бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання в Кіровоградській області з розподілом за кількістю зайнятих працівників

Показник	2018	2019	2020	2021
в тому числі: <b>Мікропідприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, одиниць)	6742	7326	7165	6953
<b>Малі підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб, одиниць)	7720	8329	8146	7955
<b>Середні підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб, одиниць)	345	419	401	387
<b>Великі підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше, одиниць)	3	7	6	5
<b>Всі підприємства</b>	8068	8755	8553	8347
<b>МСП</b>	8065	8748	8547	8342

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Згідно дослідження стану та потреб малого та середнього бізнесу в Україні за оцінкою територіальних громад та обласних військових адміністрацій можемо розглянути всі регіони України та, зокрема, Кіровоградську область станом на 2022 рік (рис. 2).

З даного дослідження ми бачимо, що в Кіровоградській області підприємств, які повністю або майже зупинили свою роботу немає, проте є ті, які працюють частково, на 46-60% своєї потужності, та ті, обсяги робіт яких змінилися і вони працюють на 70-90%. Є і ті підприємства у яких діяльність не змінилась.

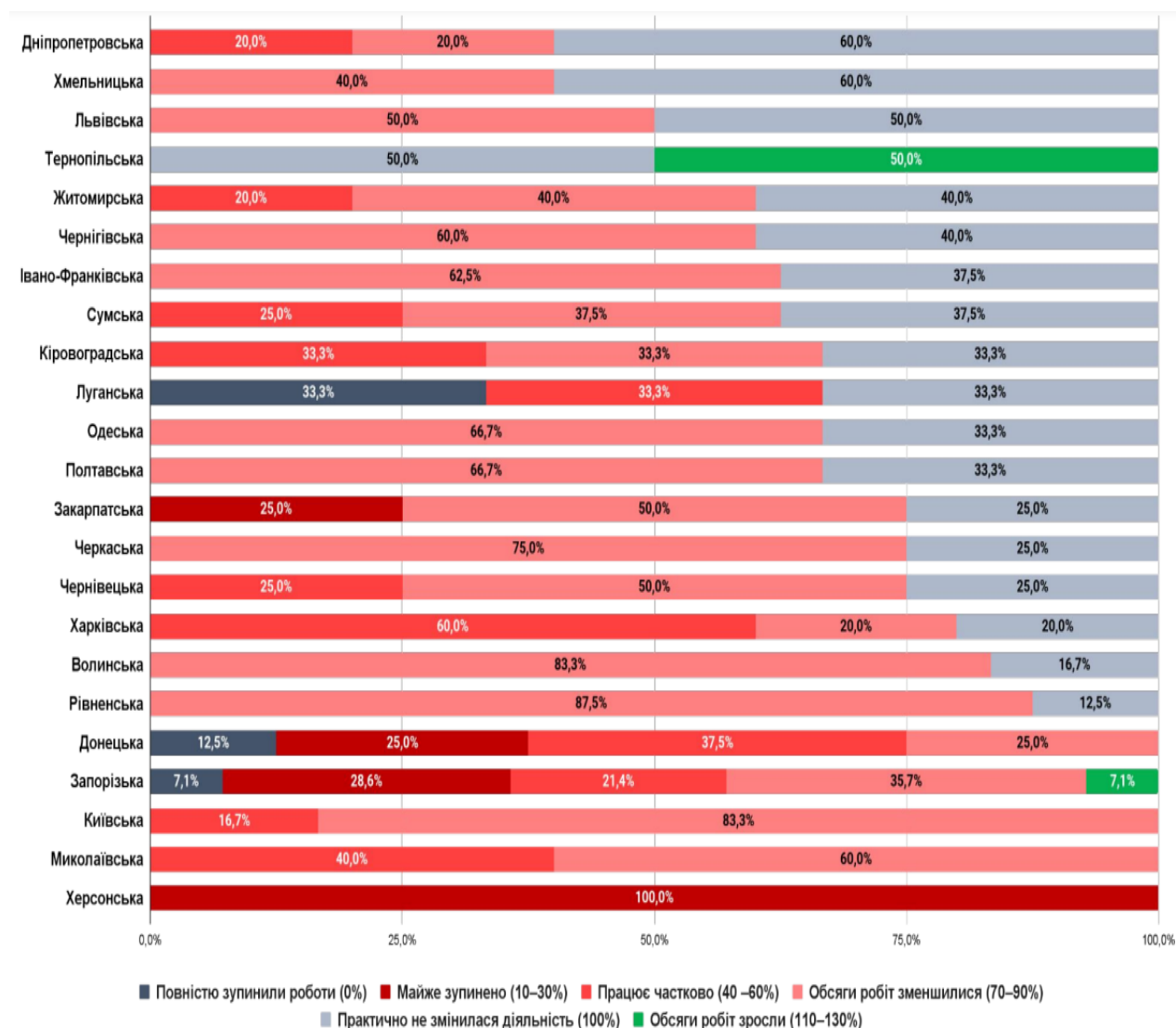


Рисунок 2 – Оцінка стану МСБ за регіонами України порівняно з періодом до 24.02.2022  
Джерело: [4]

Нажаль підприємств, які наростили обсяги своєї діяльності в області немає, таку діяльність в 2022 році ми спостерігаємо в таких областях, як Тернопільська 50%, та Запорізька 7,1% [4]. Більш детально дослідження даних показників представлено на рис. 3.

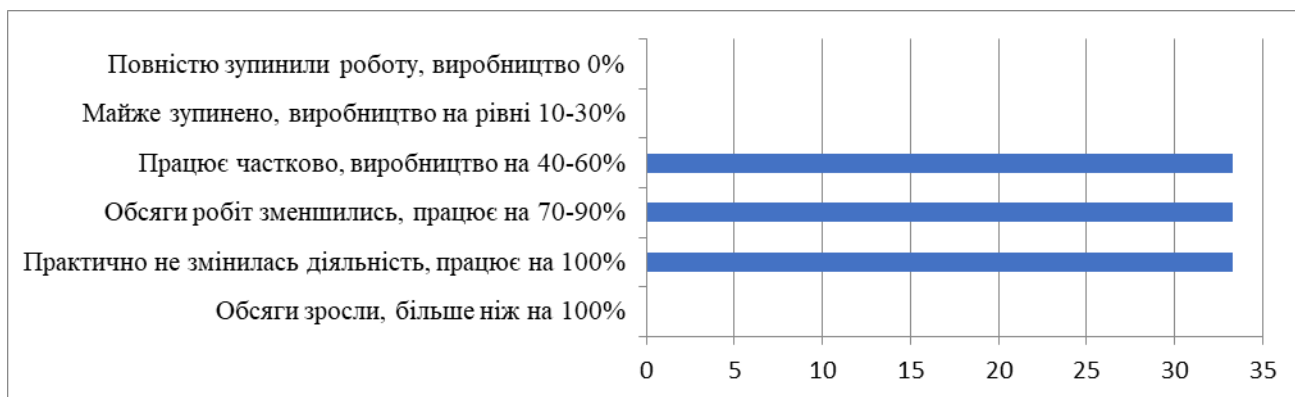


Рисунок 3 – Частка МСП Кіровоградської області, в яких були зміни в діяльності в 2022 році в порівнянні з попереднім періодом

Джерело: складено за матеріалами [4]

Проведемо більш детальні дослідження стану МСП Кіровоградської області. Зокрема, ми бачимо, що малі та в тому числі мікропідприємства в цілому за період з 2018 по 2021 роки кількісно збільшились. Загальне збільшення відбулось на 235 підприємств, з них мікропідприємств - на 211 одиниць (рис. 4).

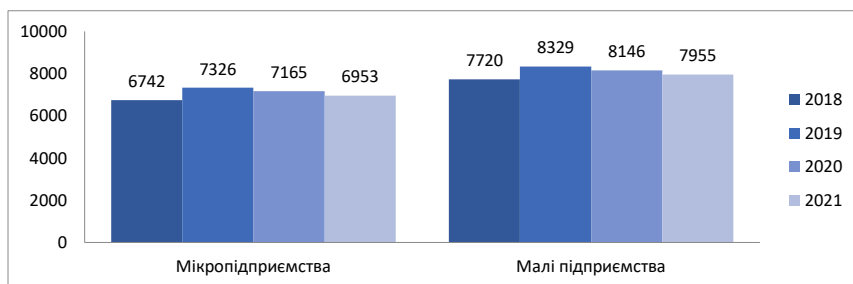


Рисунок 4 – Динаміка малих та мікропідприємств в Кіровоградській області

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Збільшення малих підприємств може мати економічні, соціальні та технологічні причини і серед ключових чинників варто виділити наступні: зміна споживчих потреб; технологічний прогрес; підтримка уряду; глобалізація; зміна умов праці; сприятлива бізнес-екосистема.

Зміни в уподобаннях споживачів та попиті на нові продукти або послуги можуть сприяти створенню нових підприємств або розвитку існуючих. Яскравим прикладом стало зростання попиту на екологічно чисті товари та послуги, що спонукало підприємців до створення нових підприємств у цьому секторі.

Запровадження нових технологій підштовхує до зростання, надаючи можливість до зменшення витрат на виробництво, полегшення доступу до ринків та розширення галузей, в яких можна здійснювати бізнес. Е-комерція надала підприємствам можливість здійснювати торгівлю на міжнародному рівні.

Урядові програми та ініціативи можуть сприяти зростанню малих підприємств шляхом надання фінансової підтримки, послуг бізнес-консалтингу та сприяння доступу до ринків. Такі заходи можуть стимулювати підприємництво та сприяти створенню нових робочих місць.

Зростання світової торгівлі та збільшення доступу до міжнародних ринків може

стимулювати зростання малих підприємств, які бажають використовувати нові можливості для розвитку свого бізнесу за кордоном.

Зміни в умовах праці, зміни у законодавстві про працю, можуть стимулювати підприємців до створення нових підприємств або розвитку існуючих, щоб адаптуватися до нових регулювань.

Сприятливе підприємницьке середовище (інкубатори підприємництва, бізнес-акселератори, фінансова та менторська підтримка) створюють умови зростання малих підприємств.

Загалом, найчастіше збільшення малих підприємств є результатом комбінації всіх чинників, котрі і стимулюють підприємництво та сприяють розвитку бізнесу.

Зазвичай фактори впливу на середній бізнес, такі ж як і фактори впливу на малий. Збільшенню кількості середніх підприємств в регіоні сприяють економічні умови та здорова економіка регіону, урядова та фінансова підтримка, доступність кредитування та інвестицій, інноваційні технології та їх впровадження, якісна та розвинена інфраструктура регіону, наявність високоякісної освіти та наукових досліджень, попит та скупчення великої кількості споживачів, здорова конкуренція.

Не слід забувати, що розвиток малого та середнього бізнесу має ряд переваг.

Першочергово, МСП мають більшу гнучкість та можуть швидше реагувати на зміни на ринку, більш активні в інноваціях і впровадженні нових технологій.

Малі та середні підприємства часто більш інтегровані в місцеву спільноту та можуть сприяти регіональному розвитку шляхом створення робочих місць, підтримки місцевих постачальників та розвитку інфраструктури.

З великою кількістю малих та середніх підприємств може збільшитися різноманіття бізнес-ідей та продуктів на ринку, що сприяє підвищенню конкуренції.

Малі та середні підприємства можуть бути менше залежними від зовнішніх інвесторів чи корпоративних гігантів, що сприяє збереженню більшої ступені незалежності та автономії.

Однак, малі та середні підприємства часто мають обмежені фінансові та людські ресурси, що може ускладнювати їх розвиток та конкурентоспроможність. В той час як великі підприємства можуть мати переваги від економії масштабу.

Якщо ж говорити про статистику та кількісні показники, то за досліджуваний період часу кількість середніх підприємств в регіоні також зросла (рис. 5), а основу підприємницької діяльності Кіровоградської області складають саме підприємства малого та середнього бізнесу, що добре видно з рис. 6.

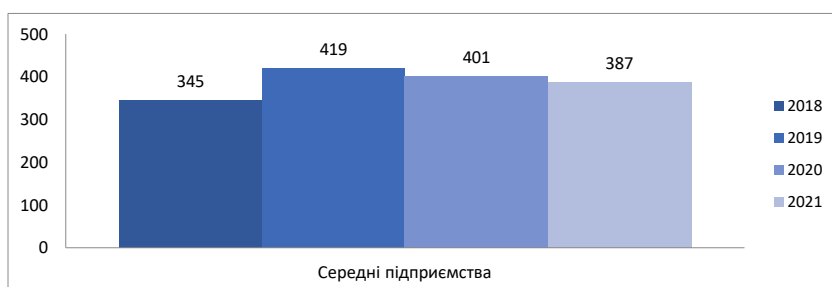


Рисунок 5 – Динаміка середніх підприємств в Кіровоградській області

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

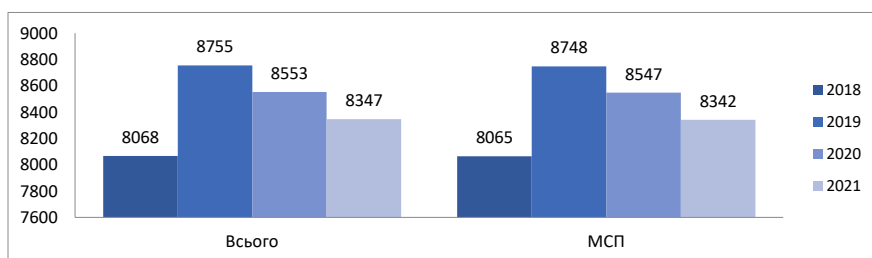


Рисунок 6 – Динаміка підприємницької діяльності в Кіровоградській області  
Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Не менш важливими є і кількість фізичних осіб підприємців, які діють в регіоні. Варто розглянути Кіровоградську область в порівнянні з іншими регіонами України (рис. 7).

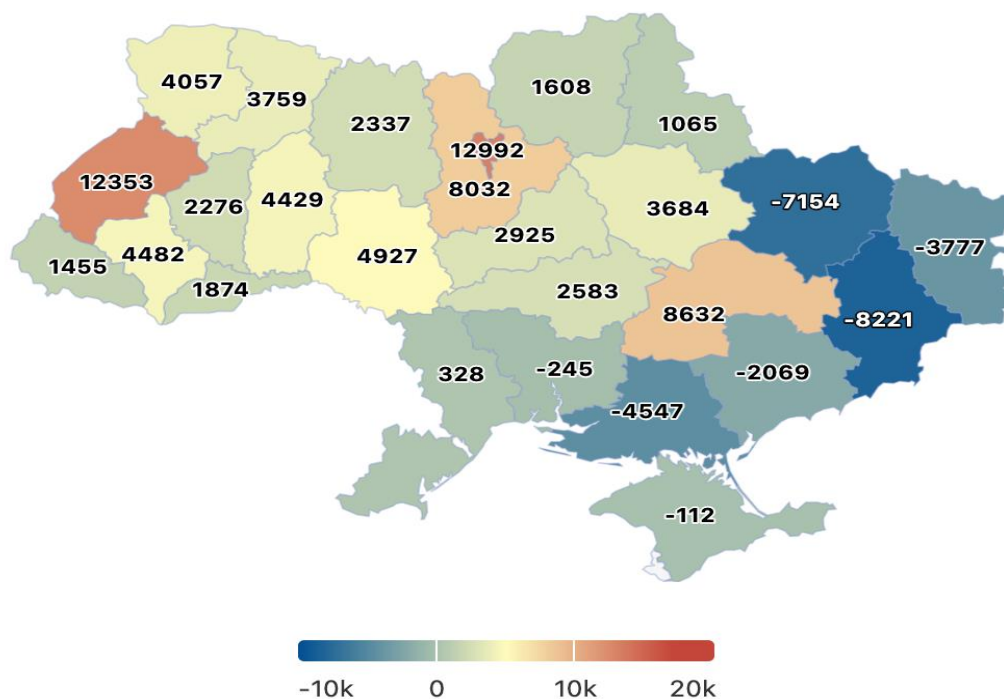


Рисунок 7 – Кількість ФОП-ів в середньому за 2022-2023 роки за регіонами  
Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Зокрема за період з 2021 по 2023 роки їх кількість зменшилась (рис. 8). Цікавою є і статистика гендерної приналежності серед керівників таких підприємств (рис. 9).

Фізичні особи-підприємці (ФОП) часто володіють і управляють малим та середнім бізнесом. Це може включати в себе діяльність у сферах торгівлі, послуг та виробництва. Люди, які вирішили стати ФОП-ами, зазвичай знаходяться в центрі управління своїм бізнесом - від прийняття стратегічних рішень до щоденного ведення справ.

ФОП-и мають переваги, такі як оперативне управління, гнучкість у виборі ділових стратегій та контроль над своєю діяльністю. Вони часто володіють більшою автономією та можуть швидко реагувати на зміни на ринку.

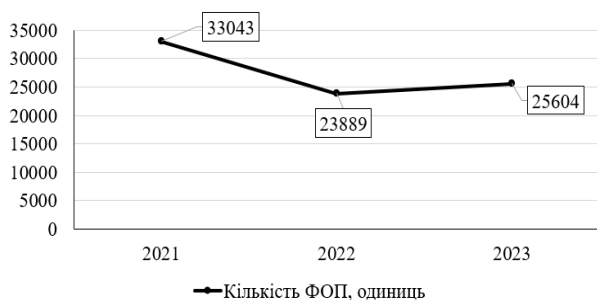


Рисунок 8 – Динаміка кількості ФОП в Кіровоградській області за 2021-2023 роки

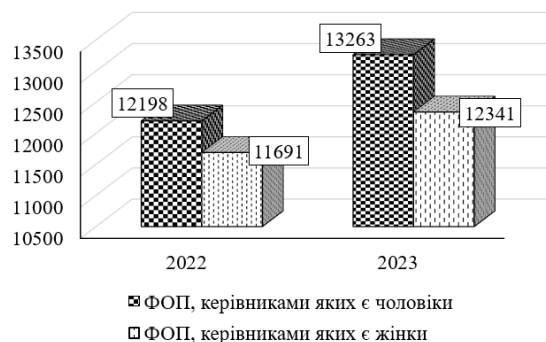


Рисунок 9 – Кількість ФОП, керівники яких є чоловіки та жінки в Кіровоградській області за 2022-2023 роки

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Однак, ФОП-и несуть і повну особисту відповідальність за результати свого бізнесу. Їхнє майно та фінанси можуть бути під загрозою в разі проблем з бізнесом, і вони можуть мати обмежені можливості щодо привласнення капіталу для зростання свого підприємства. Для підвищення рівня захисту та збільшення можливостей залучення капіталу ФОП-и можуть обирати між різними формами бізнесу, такі як фірма з обмеженою відповідальністю (LLC), акціонерне товариство (Corporation) або партнерство (Partnership). Незалежно від форми зайнятості, саме малі та середні підприємства, керовані ФОП-ами, лишаються ключовими джерелами зайнятості, сприяють розвитку місцевих економік та створюють інновації.

Досліджуючи зайнятість населення в малому та середньому підприємстві Кіровоградської області необхідно проаналізувати кількість діючих таких суб'єктів господарювання та чисельності на них зайнятих. Оскільки під час військового стану частина інформації не оприлюднюється, аналіз проводитиметься за 2017 та 2021 роки (табл. 2).

Таблиця 2 – Кількість зайнятих працівників на підприємствах різної величини в Кіровоградській області, тис. осіб

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2018
<b>Малі підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб, одиниць)	38,5	37,8	39,3	38,3	40,0	1,5
в тому числі:						
<b>Мікропідприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, одиниць)	17,4	17,3	18,3	17,6	18,3	0,9
<b>Середні підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб, одиниць)	51,6	53,2	63,0	65,0	64,5	12,9
<b>Великі підприємства</b> (суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше, одиниць)	4,4	5,1	8,3	7,8	6,7	2,3
<b>Всі підприємства</b>	94,6	96,1	110,6	111,6	111,3	16,7
<b>МСП</b>	90,1	91,0	102,3	103,3	104,5	14,4

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Отже з таблиці ми бачимо, що більшість зайнятих громадян припадає на середні та малі підприємства області. Тобто МСП є основою формування середовища працевлаштування регіону. Розглянемо більш детально дані по кожному виду підприємств. Зокрема на малих підприємствах кількість зайнятих зросла на півтори тисячі осіб, більша частина яких працюють на мікро підприємствах де працівників може бути до 9 осіб. Тобто це більшість одноосібних підприємств, де як правило може бути працевлаштовано ще одну чи дві особи як з числа громадян області так і внутрішньо переміщених осіб (рис. 10, 11).

Розглядаючи динаміку кількості зайнятих працівників у підприємницькій діяльності області в порівнянні з загальною кількістю підприємств видно, що більше 90% зайнятих припадає саме на МСП (рис. 12).

Збільшення кількості зайнятого населення на середніх, малих та мікропідприємствах Кіровоградської області спричинене позитивною політикою підтримки малого бізнесу, навчанням та розвитком підприємницьких навичок населення регіону, сприянням доступу до фінансування, розвитком інфраструктури, ефективним використанням ресурсів. Також, збільшення кількості працівників на середніх підприємствах свідчить і про динаміку економічного зростання та високу конкурентоспроможність таких підприємств. Якщо у цій галузі спостерігається збільшення кількості працівників, це може свідчити про здатність середніх підприємств ефективно конкурувати на ринку та виконувати підвищені вимоги споживачів. Отже, збільшення кількості працівників на середніх підприємствах може бути позитивним сигналом для розвитку регіональної економіки та бізнес-середовища.

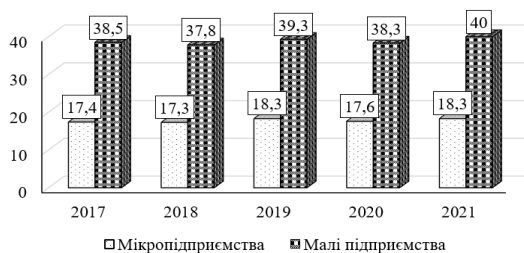


Рисунок 10 – Динаміка кількості зайнятих працівників в Кіровоградській області на малих та мікропідприємствах, тис. осіб

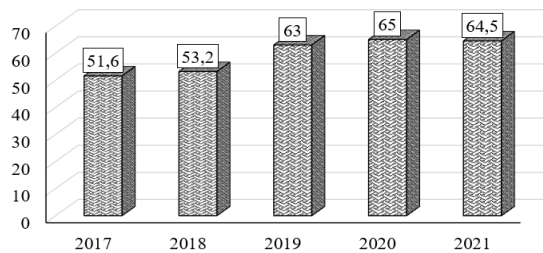


Рисунок 11 – Динаміка кількості зайнятих працівників в Кіровоградській області на середніх підприємствах, тис. осіб

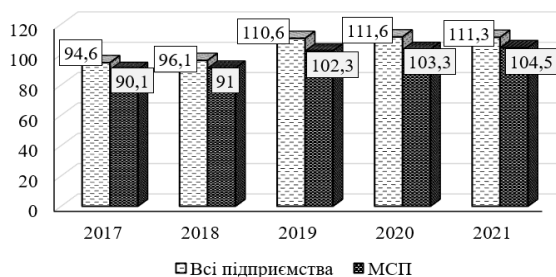


Рисунок 12 – Динаміка кількості зайнятих працівників у Кіровоградській області в підприємницькій діяльності, тис. осіб

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

Тож, як бачимо, розвиток підприємницької діяльності має прямий вплив на зайнятість населення регіону, створення нових робочих місць, підвищення рівня життя регіону та розвитку суспільства. Крім того, розвиток підприємництва сприяє

диверсифікації економіки та зменшенню залежності від окремих секторів. Це може зробити економіку більш стійкою до зовнішніх шоків та коливань на світових ринках.

Враховуючи вплив малого та середнього бізнесу на економічний розвиток регіону, його стійкість та конкурентоздатність, прогнозування розвитку малого та середнього підприємництва в регіоні має бути важливим завданням для обласних та місцевих органів управління та інших зацікавлених сторін.

Для розробки прогнозу можна використовувати різні підходи, такі як аналіз тенденцій розвитку сектору малого бізнесу, дослідження ринкових умов, лінійний прогноз, соціально-економічні прогнози та інші методи. Лінійний прогноз розвитку малого та середнього підприємництва в регіоні вимагає комплексного підходу, що включає в себе аналіз економічних, соціальних, технологічних та інших факторів, для того, щоб забезпечити більш точний та обґрунтований прогноз та підготувати плани дій з урахуванням можливих ризиків та можливостей.

Етапи для створення лінійного прогнозу включають в себе збір та аналіз даних щодо обсягу господарської діяльності малих та середніх підприємств, дослідження тенденцій їхнього розвитку в минулому, а також врахування факторів, які можуть вплинути на їхню діяльність у майбутньому. Ключовим етапом є побудова моделі залежності обсягу господарської діяльності малих та середніх підприємств від часу на основі аналізу минулих даних. Після цього можна використати цю модель для прогнозування майбутніх значень. Прогноз розвитку малого та середнього підприємництва також може включати аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на цей сектор економіки. Інвестиційний клімат, доступність фінансування, рівень конкуренції, стан ринків збуту та інші фактори можуть мати вирішальне значення для прогнозування майбутнього розвитку малих та середніх підприємств.

Крім того, важливо враховувати технологічні та інноваційні тенденції, які можуть мати значний вплив на малі та середні підприємства. Нові технології, цифрові трансформації, зміни у споживацьких уподобаннях тощо можуть створювати як нові можливості, так і загрози для цього сектору економіки. У контексті лінійного прогнозу необхідно також враховувати соціально-економічні аспекти, такі як зміни в трудовому ринку, соціальні прагнення підприємців та співробітників, вплив екологічних факторів тощо, які можуть мати велике значення для розвитку малих та середніх підприємств.

За допомогою програми Excel та відповідних даних про діяльність в області малого та середнього підприємництва за період з 2018 по 2021 роки, використовуючи ці дані та фактори які впливли на діяльність МСП побудуємо прогноз до 2027 року (рис. 13).

Як бачимо з прогнозу даний сектор підприємницької діяльності розвивається досить інтенсивно та згідно прогнозу буде зростати до 2027 року. В середньому кількість малих та середніх підприємств в Кіровоградській області збільшиться на 650,2 одиниці.

В той же час згідно прогнозу значно збільшиться і кількість зайнятих, а отже зі створенням нових підприємств з'являться і нові додаткові робочі місця, в свою чергу це послабить соціальну напруженість в суспільстві області, формуватиметься середній клас населення і добробут громадян покращиться.

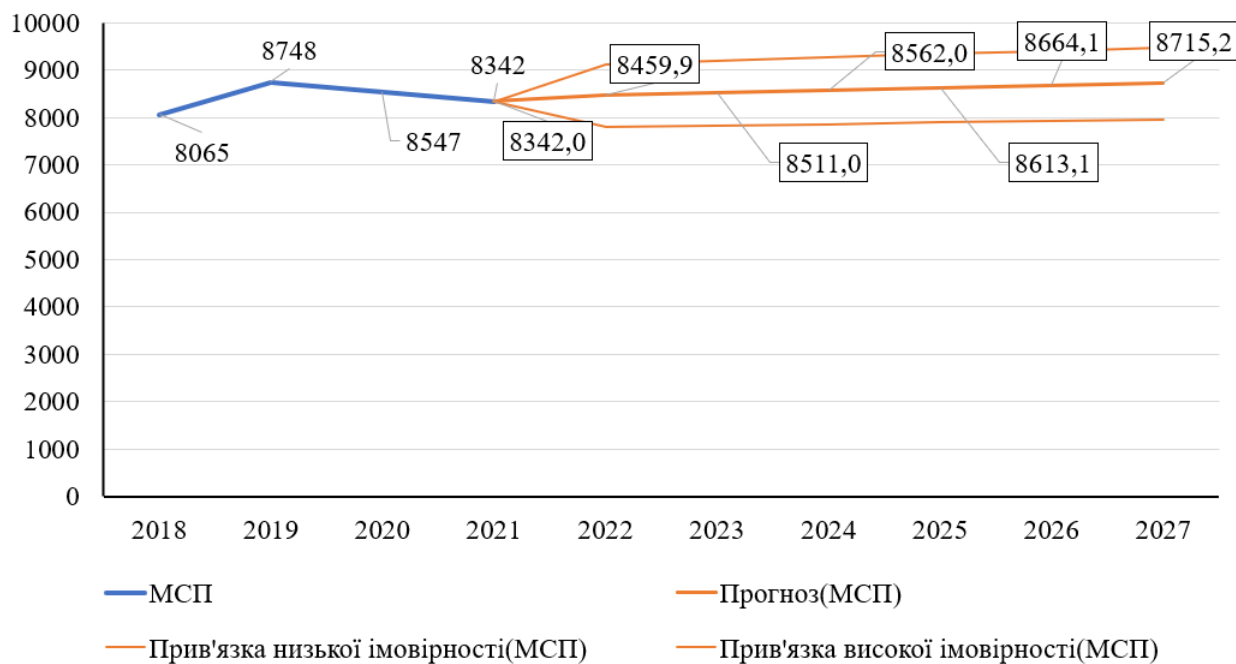


Рисунок 13 – Прогноз розвитку МСП в Кіровоградській області до 2027 року

Джерело: складено авторами

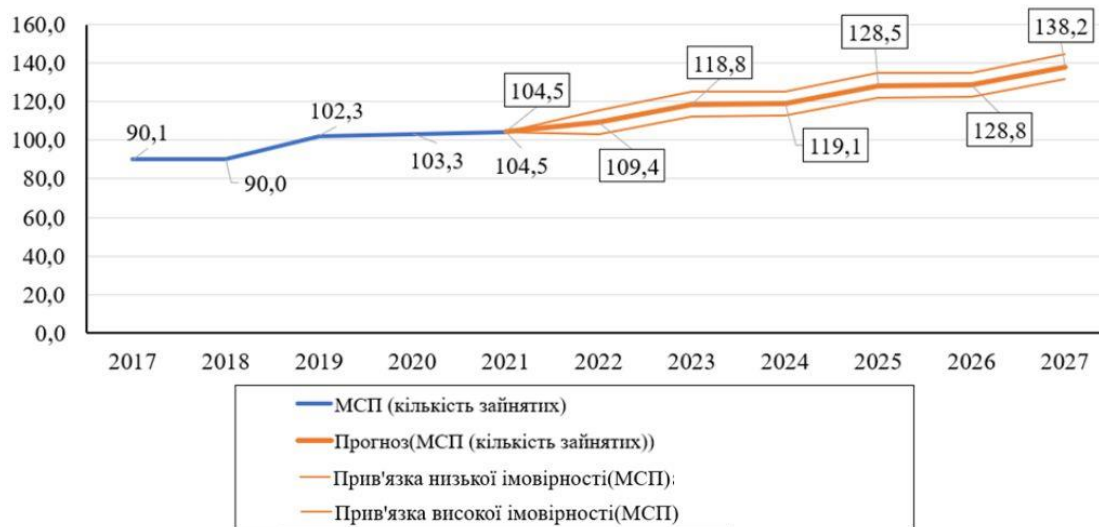


Рисунок 14 – Прогноз кількості зайнятих в МСП в Кіровоградській області до 2027 року

Джерело: складено авторами

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Покращення розвитку малого та середнього бізнесу є ключовим завданням для кожного регіону, оскільки цей сектор грає важливу роль у забезпеченні економічного зростання та створенні робочих місць.

Пропонуємо наступні глобальні напрямки щодо покращення розвитку МСП в Кіровоградській області:

- забезпечення легкого доступу до фінансування;
- спрощення бюрократичних процесів;

- підтримка інновацій;
- надання підтримки у сфері освіти та розвитку навичок;
- забезпечення доступу до нових ринків;
- підтримка стартапів та інноваційних підприємств;
- пропагування підприємництва та підтримка у сфері маркетингу;
- забезпечення стабільності та прозорості у сфері правового регулювання.

Існування регіональних цільових програм та ініціатив, спрямованих на спрощення доступу до кредитів для малих та середніх підприємств розглядаємо як один з першочергових напрямів. Це може включати гарантії держави для банківських кредитів, фінансову підтримку для стартапів та молодих підприємств, а також заохочення розвитку альтернативних джерел фінансування, таких як венчурний капітал чи краудфандинг. Тобто ті програми які вже існують і пропонуються як підтримка МСП їх потрібно популяризувати, про них варто більш детально інформувати, адже бізнес (особливо МСП) буде чутливий в фінансових питаннях, і часто просто відмовляється від вигідних програм та грантів через недовіру, незнання або нерозуміння як це працює.

Варто розглянути старт місцевих програм сприяння розвитку технологій та інновацій, що допоможе малим та середнім підприємствам вдосконалити свої продукти та послуги, знизити витрати виробництва та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Місцева влада повинна сприяти розвитку програм навчання та підвищенню кваліфікації фахівців у сфері бізнесу, маркетингу, фінансів та управління. Осередком такого освітньо-професійного процесу навчання може стати Торгово-промислова палата в співпраці з економічною науковою школою міста й регіону.

Також необхідно надавати підтримку в розширенні міжрегіональної та міжнародної торгівлі для малих та середніх підприємств, зокрема шляхом відкриття нових ринків, укладання торговельних угод та надання консультацій з міжнародного бізнесу. Місцева влада може стати ініціатором різних спільних заходів щодо проведення виставок досягнень підприємців та науковців. Яскравим прикладом міжнародна агропромислова вставка «АГРОЕКСПО», яка вважається однією з найбільших в Україні і не останньою в Центральній Європі. Саме на аналогічних заходах МСП можуть запропонувати та продемонструвати свою продукцію, провести опитування та маркетингові дослідження. Необхідно розширювати перелік таких виставкових подій в нашому регіоні, та частоту їх проведення. Зважаючи на військовий стан, варто звернути увагу розгляд розробки постійно діючої торгово-виставкової електронної платформи регіональних МСП.

Важливим є започаткування бізнес інкубаторів та дієвих платформ демонстрації стартапів із залученням іноземних та вітчизняних інвесторів для партнерської реалізації різних розробок та ініціатив на базі вищих навчальних закладів регіону, як і створення регіональних спецфондів та програм для підтримки цих стартапів та інноваційних підприємств, програм для просування підприємництва та підтримки маркетингових заходів.

Реалізація вищеперерахованих напрямів можлива при гарантуванні владою стабільності правового середовища для бізнесу та зниження корупції. Запропоновані ж вектори руху сприятимуть покращенню розвитку малого та середнього бізнесу та загальному економічному зростанню регіону.

Отже, в перспективі, незважаючи на складний і тривалий характер процесу формування державної політики щодо розвитку МСП та створення системи їхньої державно-громадської підтримки, вже на сьогодні важливо вдосконалити організаційно-правові та економічні засади цієї політики. Прийняття заходів для

сприяння розвитку МСП сприятиме вирішенню соціально-політичних завдань, формуванню широкого класу дрібних підприємців (середнього класу), який виступає основою соціально-економічних реформ, гарантом політичної стабільності та демократичного розвитку суспільства. Такі заходи також сприятимуть зменшенню тенденції до соціальної диференціації серед населення.

## Список літератури

1. Варналій З. Мале підприємництво: Основи теорії і практики. / З. Варналій. 4-те вид., К : Знання, КОО, 2008. 302 с.
2. Головне управління статистики в Кіровоградській області. URL: [https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2020/10/finans/stat\\_inf\\_rik\\_finansy6](https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2020/10/finans/stat_inf_rik_finansy6) (дата звернення 10.12.2023).
3. Горюнов Д., Кравченко О. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. Офіс розвитку малого і середнього підприємництва. 2020. URL: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQIJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view) (дата звернення 10.12.2023).
4. Дослідження стану та потреб МСБ в Україні за оцінкою ТГ, ОВА. URL: [https://cid.center/wp-content/uploads/2023/05Дослідження-стану-та-потреб-МСБ-в-Україні-за-оцінкою-ТГ-ОВА\\_квітень-2023.pdf](https://cid.center/wp-content/uploads/2023/05Дослідження-стану-та-потреб-МСБ-в-Україні-за-оцінкою-ТГ-ОВА_квітень-2023.pdf) (дата звернення 10.12.2023).
5. Колдомасов, І. (2022). Мінекономіки визначило, які галузі є пріоритетними для допомоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/2/685111/> (дата звернення 10.12.2023).
6. Ливч Д. (2022). Нове обличчя українського підприємництва. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення 10.12.2023).
7. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf) (дата звернення 10.12.2023).
8. Наумова Л.Ю. (2020). Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2020/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf) (дата звернення 10.12.2023).
9. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814> (дата звернення 10.12.2023).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2023).
11. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємство та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/428> (дата звернення 10.12.2023).
12. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26–1. С. 83–87. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) (дата звернення 10.12.2023).

## References

1. Varnalii, Z. (2008). *Small entrepreneurship: Basics of theory and practice*. (4th ed.). K: Znannia, KOO.
2. Holovne upravlinnia statystyky v Kirovohradskii oblasti [Main Department of Statistics in Kirovohrad Region]. (n.d.). [kr.ukrstat.gov.ua](http://kr.ukrstat.gov.ua) Retrieved from [www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2020/10/finans/stat\\_inf\\_rik\\_finansy6](https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2020/10/finans/stat_inf_rik_finansy6) [in Ukrainian].
3. Horiunov, D., & Kravchenko, O. (2020). Ohliad maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini. Ofis rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva. [Review of SME in Ukraine. Office of SME Development]. [drive.google.com](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view). Retrieved from [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQIJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view) [in Ukrainian].
4. Doslidzhennia stanu ta potreb MSB v Ukraini za otsinkoiu TH, OVA. [Study of the state and needs of SMEs in Ukraine as assessed by TG, RMA]. (n.d.). *cid.center*. Retrieved from [https://cid.center/wp-content/uploads/2023/05Doslidzhennia-stanu-ta-potreb-MSB-v-Ukraini-za-otsinkoiu-TH-OVA\\_kviten-2023.pdf](https://cid.center/wp-content/uploads/2023/05Doslidzhennia-stanu-ta-potreb-MSB-v-Ukraini-za-otsinkoiu-TH-OVA_kviten-2023.pdf) [in Ukrainian].
5. Koldomasov, I. (2022). Minekonomiky vyznachylo, yaki haluzi ye priorytetnymi dlia dopomohy. [The Ministry of Economy has determined which sectors are priority for assistance]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/2/685111/> [in Ukrainian].
6. Lyvch, D. (2022). Nove oblychchia ukrainskoho pidpriemnytstva. [The new face of Ukrainian

- entrepreneurship]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> [in Ukrainian].
7. Miroshnyk, R.O., & Prokopieva, U.O. (2020) Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Development of small and medium-sized businesses in Ukraine: problems and prospects.]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» - Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of economics and management", Vol. 4, 1, 63–71*. Retrieved from [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf) [in Ukrainian].
  8. Naumova, L.Iu. (2020). Finansova stratehiia ta yii rol u zabezpechenni stiikoho rozvytku pidpryiemstva. [Financial strategy and its role in ensuring the sustainable development of the enterprise]. *investplan.com.ua*. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2020/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf) [in Ukrainian].
  9. Olvinska, Yu.O. (2015). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання maloho pidpryiemnytstva u krainakh svitu. [Peculiarities of state regulation of small enterprise in the countries of the world]. *dy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814> [in Ukrainian].
  10. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
  11. Sydoruk, I.S. (2021). Analiz stanu ta problemy rozvytku maloho pidpryiemnytstva v Ukraini [Analysis of the state and problems of development of small enterprise in Ukraine.]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation, Vol. 18, 67–72*. Retrieved from <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/428> [in Ukrainian].
  12. Sytnyk, N.S., & Kozak, S.I. (2018). Rol maloho ta serednoho biznesu na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the economy of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies, Vol. 26–1, 83–87*. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) [in Ukrainian].

**Tetiana Riabovolyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Anna Dorenska**, assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Development of Small and Medium-Sized Enterprises at the Regional Level as a Key Factor in Enhancing Employment Opportunities for the Population of the Region**

Small and medium-sized enterprises in Ukraine before the full-scale invasion were the most widespread. The lion's share of employed economically active citizens, which is about 75% of all employed, is in small and medium-sized enterprises, and only 25% of Ukrainians work in large enterprises. Among the priority spheres of activity of small and medium-sized enterprises are wholesale and retail trade and motor vehicle repair. A significant number of small and medium-sized enterprises carry out their activities in industry, logistics, agriculture and construction. Therefore, small business enterprises are one of the driving forces of economic development, an effective means of structural restructuring, overcoming disparities in the certain market segments, activating innovative activities, developing competition, creating new job positions and reducing unemployment.

The problem of the creating favorable conditions for the development of small entrepreneurship constantly requires changing the methods and forms of managing this process, improving and harmonizing the functions of managing it at all levels. In the modern conditions of regionalization of economic processes, the further development of small entrepreneurship requires in-depth study of its system-forming factors, territorial features, forming and implementation of the appropriate effective and flexible regional policy.

Improving the development of small and medium-sized enterprises is a key challenge for every region, as this sector plays an important role in the ensuring economic growth and creation job positions. In the paper, we proposed the following global directions for improving the development of SMEs in Kirovohrad region: ensuring more easy access to financing; simplification of bureaucratic processes; innovation support; providing support in the field of education and skill development; providing access to the new markets; support for startups and the innovative enterprises; promotion of entrepreneurship and support in the field of marketing; ensuring stability and transparency in the field of legal regulation. These proposals will help to improve the development of small and medium-sized enterprises, make them more competitive and contribute to the overall economic growth of the region.

**entrepreneurship, small and medium entrepreneurship, small and medium enterprises (SMEs), population employment, entrepreneurial activity.**

*Одержано (Received) 10.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 338.2

JEL Classification: H27, H83, M42

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).170-177](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).170-177)**В.В. Шалімов**, доц., канд. екон. наук*Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна***О.П. Гузенко**, доц., канд. екон. наук*Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна*

## Моніторинг як вектор управлінського циклу фінансової діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів

Метою дослідження є вивчення моніторингового сегменту з позиції управлінського циклу фінансової діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів, з осучасненням змістовності понятійного апарату даного процесу та напрямків покращення його функціонування.

Проведені дослідження надали змогу прийти до висновку, що фінансова діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів призводить до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які порушують та знижують певний рівень досягнення наміченої результативності. Обґрунтовано, що існує нагальна потреба перегляду існуючих складових циклу управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, з метою їх більшої адаптованості та захищеності від впливу воєнних викликів. Для підвищення якісного управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання доцільним є впровадження моніторингового сегменту, котрий розширить функціональні обов'язки відповідальних осіб та забезпечить більш предметне накопичення інформаційного ресурсу для прийняття управлінських рішень. З цією метою звернуто увагу, на існуючі наукові позиції щодо тлумачення понятійної категорії «моніторинг». Розкрито ключові сегменти, котрі включено для надання характеристики її сутнісного змісту.

Доведено необхідність підвищення якісного рівня управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання шляхом осучаснення понятійного апарату. Запропоновано адаптувати в управлінському циклі понятійну категорію «моніторинговий сегмент фінансового управління», яку розуміти як комплексна взаємодія відповідальних осіб управлінського циклу, котра має за мету здійснення процесу нагляду та контролю на основі систематичного або безперервного збирання фінансової інформації про параметри оцінювання фінансової діяльності підприємства, проведення її обробки визначеними методами та прийомами для визначення тенденцій їх зміни за звітний період. Обґрунтовано, що цей процес має бути покладений в основу підготовки та формування комплексного інформаційного потоку для прийняття виважених управлінських фінансових рішень. Визначено переваги авторської позиції сутнісного змісту даної категорії: враховано виконавця впровадження моніторингового сегменту фінансового управління; окреслено мету здійснення процесу нагляду та контролю на основі систематичного або безперервного збирання фінансової інформації, проведення її обробки визначеними методами та прийомами. Окреслено напрямок роботи відповідальних осіб, а саме встановлення поведінки параметрів оцінювання фінансової діяльності підприємства, для визначення тенденцій їх зміни за звітний період. Зазначено кінцевий етап роботи відповідальних осіб, а саме: підготовка та формування комплексного інформаційного потоку для прийняття виважених управлінських фінансових рішень.

**моніторинг, фінансова діяльність, суб'єкти господарювання, управлінський цикл, моніторинговий сегмент**

**Постановка проблеми.** В умовах активних воєнних дій в Україні питання управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання набирає особливої гостроти та актуальності. Управління підприємством стає все складнішим, і важливо мати добре розроблені стратегії, які допоможуть забезпечити не лише якісне управління фінансовою діяльністю, а перш за все досягнути виконання намічених сегментів майбутнього розвитку. Беззаперечним є той факт, що доволі помітне місце в системі управлінського фінансового циклу відводиться контрольному аспекту.

Проте в умовах воєнних викликів, коли суб'єкти господарювання не в змозі повністю забезпечити нейтралізацію внутрішніх та зовнішніх загроз, побудувати міцну систему фінансової безпеки, звичайна система контролю вже немає такого рівня дієвого впливу як раніше. Тобто постає проблема її видозміни з урахуванням більш щільного спостереження за поведінкою фінансових критеріїв на протязі звітного періоду. Очевидним є те, що більшість суб'єктів господарювання відчули на собі вплив воєнного часу в країні, через втрату мережі логістичних зв'язків з комерційними партнерами, в окремих випадках було втрачено майно та людський ресурс, котрий суттєво забезпечував виконання намічених фінансових завдань їх розвитку, відбулися зміни макроекономічного рівня через інфляційні коливання, котрі негативно вплинули на процес ціноутворення. Зазначений перелік негативних факторів впливу на управління фінансовою діяльністю сучасних підприємств не є вичерпаним, проте слід віддати належне законодавцю, котрий проявив певні правові ініціативи для зниження певного кола загроз для розвитку підприємств в надзвичайних умовах.

Все викладене обґрунтовує доцільність та необхідність перегляду підходів сучасними підприємствами до окремих складових управлінського циклу як власними, так і позиковими фінансовими ресурсами. Постає питання змінити функціональні обов'язки управлінців через введення саме моніторингового аспекту, котрий акумулює в собі два ключових сегмента, а саме нагляд и контроль за фінансовими критеріями майбутнього розвитку. Таке твердження обумовило вибір напрямку дослідження та вказало на його сучасність виходячи з існуючих умов розвитку країни під час активних воєнних дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання не є новою, проте не втрачає своєї актуальності вже протягом значного періоду та знаходиться в центрі досліджень вітчизняних науковців. Вчені обирають управлінський фінансовий цикл предметом дослідження в монографічних та дисертаційних дослідженнях, відбуваються обговорення поставленої проблеми на різних наукових дискусійних платформах, значна увага приділяється фінансовій діяльності сучасних підприємств у фахових періодичних виданнях. До кола науковців, які доволі змістовно розкривають проблеми фінансового управління та надають пропозиції по їх усуненню варто включити таких як Н.В. Трусова, Н.В. Кукіна, Т.М. Денисенко, Т.С. Овчаренко [5], Ю.Я. Бобало, Ю. Г. Даник, Л.О. Комарова, О.О. Лук'янов [3], В.А. Фурса, Д.В. Коробцова, Г.В. Толкачова [7]. Варто зауважити, що вагомий внесок у розвиток систем моніторингу, котрі було адаптовано в управлінських циклах підприємств, зробили такі українські науковці: Н.П. Борецька Н.П., Д.І. Півторак [1], Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк, Л.В. Кириленко [8], М.С. Татар, О.В. Дзюбенко, Н.С. Остроушкіна [6]. У своїх дослідженнях науковці не лише обґрунтовують доцільність використання моніторингового сегменту, а, й схиляються до думки розкриваючи його як складову діагностики, економічного аналізу, системи інформаційного забезпечення, функції контролю, системи ухвалення управлінських рішень. Однак, методики проведення моніторингових досліджень досі не мають системного теоретико-методологічного підходу та неопрацьовані з точки зору запровадження їх в повсякденну практику ведення фінансово-господарської діяльності, котра проводиться в надзвичайних умовах.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження моніторингового сегменту з позиції управлінського циклу фінансової діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів, з осучасненням змістовності понятійного апарату даного процесу та напрямків покращення його функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Представники підприємницького сектору України перебувають в скрутних умовах із за наявних воєнних дій в нашій країні, проте не припиняють своєї діяльності та потребують постійного реагування на ризики сьогодення. Водночас потребує більш пильної уваги управління фінансовою діяльністю, котра висвітлює результативність використання виробничих, фінансових та людських ресурсів. Постає питання більш поглибленого вивчення фінансової ситуації на підприємстві через проведення низки управлінських дій, особливо в умовах нестачі власних фінансових ресурсів та наявних ризиків, які породжено активними воєнними діями в країні.

Цілком зрозумілим є той факт, що більшість суб'єктів господарювання почали використовувати різні управлінські важелі з метою зберегти досягнутий рівень своєї результативності діяльності. Проте як показує практичний досвід одним із пріоритетних інструментів у циклах управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання був і залишається контроль. Більшість підприємств схиляються до думки активного використання інструментів внутрішнього аудиту, проте такий підхід, ми вважаємо, не завжди виправдовує себе так, як зазначена форма контролю проводиться за результатами звітного періоду, що не забезпечує своєчасне встановлення недоліків у фінансовій роботі на протязі протікання звітного періоду. Окрім того, фахівці підприємства, як правило при проведенні внутрішнього аудиту фінансової діяльності охоплюють лише фактичне документування проведених фінансових операцій, їх фіксацію у звітних формах, проте поверховим залишається встановлення чинників впливу на отриманні результати діяльності.

Наразі, діяльність суб'єктів господарювання має отримати потужний стратегічний інструмент власного розвитку з урахуванням не лише власних інтересів, а й з урахуванням негативних факторів впливу як на виробничу, так і фінансову діяльність, отже мається на увазі посилення систему нагляду та контролю за проведенням операційної, фінансової та інвестиційної діяльності з обов'язковим врахуванням особливостей оновленого законодавцем сегменту оподаткування та існуючих наявних ризиків досягнення наміченого рівня конкурентоздатності та прибутковості. Цілком зрозуміло, що найбільш дієвим інструментом для управління фінансами суб'єктів господарювання має стати моніторинговий інструмент. Таке твердження витікає з того, що моніторингова складова в управлінському циклі здатна виконувати дві ключові функції, а саме: функцію нагляду за поведінкою фінансових критеріїв оцінювання діяльності та функцію контролю, яка здатна дати відповідь на питання про достовірність прийнятих управлінських рішень з позиції реальності їх виконання.

Враховуючи існуючі реалії сьогодення суб'єктам господарювання не достатньо впроваджувати моніторинговий інструмент в систему управління фінансовою діяльністю, необхідно провести осучаснення змістовності понятійного апарату, котрий супроводжує смисловий зміст дій безпосередніх виконавців. Мається на увазі надати тлумачення понятійній категорії «моніторинговий сегмент фінансового управління». Ми вважаємо проведення дослідження в контексті розкриття змістовності зазначеної категорії надасть можливість більш предметно встановити коло функціональних обов'язків відповідальних осіб, які беруть участь в процедурах планування, аналізу та моніторингу, тобто є представниками управлінської ланки суб'єктів господарювання.

На першому етапі варто зупинитися на існуючих наукових позиціях, котрі присвячено визначенню понятійної категорії «моніторинг».

Таблиця 1 – Наукові позиції тлумачення сутнісного змісту понятійної категорії «моніторинг»

Зміст понятійної категорії	Ключові сегменти	Науковці/джерело
Моніторинг – це постійне спостереження за яким-небудь процесом (об'єктом) для виявлення відповідності його характеристик поставленим цілям.	Спостереження, процес (об'єкт), відповідність, цілі	Одинцов Б. Е., [4]
Моніторинг - це невід'ємний елемент процесу поточного контролювання	Елемент, процес, поточний контроль	Шмиголь Н. М., Антонюк А. А., Кириленко Л. В., [8, с.66]
Моніторинг - це постійне, систематичне спостереження за основними кількісними та якісними параметрами діяльності суб'єктів господарювання з елементами аналізу, оцінювання і прогнозування з урахуванням факторів навколишнього, зовнішнього та внутрішнього середовищ.	Спостереження, якісні та кількісні параметри, аналіз, оцінювання, фактори	Татар М. С., Дзюбенко О. В., Остроушкіна Н. С., [6, с.144]
Моніторингу - це динамічним процес, що дає змогу виконувати постійне дослідження і спостереження за кількісними та якісними показниками фінансово-економічної діяльності підприємств з метою оцінки, контролю та короткострокового прогнозу стану їх економічної та ділової активності	Динамічний процес, дослідження, параметри, фінансово-економічна діяльність, оцінка, контроль, прогноз, ділова активність	Кравчук А.О., Карабанов О.В., [2, с.57]
Моніторинг – це з позиції процесного підходу етапи технології управління, а з позиції функціонального підходу – загальні функції менеджменту.	процесний підхід, функціональний підхід, технологія управління, менеджмент	Щебель А. І., [9]

*Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі наукових джерел [8, 6, 4, 2, 9]*

Враховуючи вищезазначене вважаємо, що доцільно розширити понятійний апарат, котрий представлено в контексті предмету дослідження категорією «моніторинговий сегмент фінансового управління», яку розуміти як комплексна взаємодія відповідальних осіб управлінського циклу, котра має за мету здійснення процесу нагляду та контролю на основі систематичного або безперервного збирання фінансової інформації, проведення її обробки визначеними методами та прийомами, про параметри оцінювання фінансової діяльності підприємства для визначення тенденцій їх зміни за звітний період, яка має бути покладена в основу підготовки та формування комплексного інформаційного потоку для прийняття виважених управлінських фінансових рішень. Ми вважаємо, що такий підхід до трактування сутнісного змісту понятійної категорії «моніторинговий сегмент фінансового управління» має декілька переваг:

по-перше, враховано виконавця впровадження моніторингового сегменту фінансового управління;

по-друге, окреслено мету здійснення процесу нагляду та контролю на основі систематичного або безперервного збирання фінансової інформації, проведення її обробки визначеними методами та прийомами;

по-третє, окреслено напрямок роботи відповідальних осіб, а саме встановлення поведінки параметрів оцінювання фінансової діяльності підприємства, для визначення тенденцій їх зміни за звітний період;

по-четверте, зазначено кінцевий етап роботи відповідальних осіб, а саме підготовка та формування комплексного інформаційного потоку для прийняття виважених управлінських фінансових рішень.

Ми поділяємо позицію Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк та Л.В.Кириленко [8, с. 64] стосовно того, що «...складність та багатогранність фінансових відносин суб'єкта господарювання визначає необхідність організації високоефективного управління фінансовою діяльністю». Науковці вважають, що саме «...моніторинг фінансової діяльності здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання власних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також для попередження банкрутства та кризових ситуацій».

Водночас, Б.Е. Одинцов [4] пропонує моніторинговий сегмент використовувати в фінансовому управлінні з позиції експрес-моніторингу. На його погляд такий вид моніторингу може бути найбільш дієвим. Зазначену позицію науковець обґрунтовує наступним [4]:

- моніторинговий сегмент підприємства визначається не тільки як механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами його фінансово-господарської діяльності в умовах мінливої кон'юнктури ринку, а й як інструмент оперативного виявлення причин появи негативних явищ;

- інформація про фактичний поточний фінансовий стан підприємства повинна стати предметом пильної уваги менеджерів і очолюваних ними служб, щоб у разі потреби оперативно розробити необхідні заходи для усунення виявлених недоліків.

- експрес-моніторинг фінансового стану підприємства створює систему раннього виявлення симптомів його неспроможності.

Вивчення моніторингового сегменту в фінансовій діяльності суб'єктів господарювання вказало також на доцільність виведення процедури спостереження за межами підприємства. Мається на увазі проведення моніторингу не лише власних результатів фінансової діяльності, а й комерційних партнерів. З цього приводу цікавою є пропозиція М.С. Татар, О.В. Дзюбенко та Н.С. Остроушкіна [6], які досліджували питання моніторингу надійності взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів. Характерно, що науковці звертають увагу на той факт, що «...недостатньо уваги приділено моніторингу взаємодії підприємства з навколишнім та зовнішнім середовищами, що є важливою проблемою для суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів, вирішення якої дасть можливість забезпечити обґрунтування вибору бізнес-партнера для взаємодії, що підвищить стійкість взаємозв'язків в майбутніх взаємовідносинах, уникнення конфліктів в рамках реалізації державно - приватного партнерства» [6, с.144].

Окрім того, за результатами проведених досліджень М.С. Татар, О.В. Дзюбенко та Н.С. Остроушкіна [6, с. 151] пропонують «... в умовах військового стану в Україні, з метою покращення ефективності системи моніторингу на підприємствах особливу увагу приділити здатність реагувати на різноманітні ситуації кризового та непередбачуваного характеру». Таку позицію обґрунтовують твердженням наступного змісту «...своєчасне виявлення кризових ситуацій при взаємодії з суб'єктами зовнішнього і навколишнього середовищ забезпечується впровадженням ефективних систем моніторингу, здатних структурно реагувати на значну динаміку зміни поточної обстановки та функціонувати в умовах невизначеності інформації» [6, с.152].

Беззаперечним є той факт, що саме введення моніторингового сегменту в процес управління фінансами суб'єктів господарювання, котрі функціонують в Україні в умовах війни не достатньо. Водночас, необхідно вирішити низку фінансових проблем, до числа яких можна віднести наступні:

- недостатній рівень фінансових резервів суб'єктів господарювання, а як наслідок практично відсутня можливість інноваційного маневру у відповідності до вимог ринку попиту та пропозиції на їх продукцію, роботи, послуги;
- низька ефективність управління власними та позиковими фінансовими ресурсами, відсутність дієвих стратегій управління економічними ризиками, котрі забезпечують їх збереження та раціональне використання в сучасних надзвичайних умовах функціонування суб'єктів господарювання;
- недостатня доступність кредитів та інших фінансових ресурсів для фінансування операційної діяльності, що суттєво впливає як на формування валового, операційного, так і чистого прибутку суб'єктів господарювання;
- недостатній рівень оснащення основними фондами, котрі задіяні у виробничих циклах, а наявні мають значний ступінь спрацювання тощо.

Окреслення лише частки проблем фінансової діяльності суб'єктів господарювання вже підкреслює наявність негативних сегментів майбутнього розвитку. Проте, маючи обмежені фінансові можливості суб'єкти господарювання мають особливо розуміти необхідність збереження наявних фінансових ресурсів, що частково досягається шляхом адаптації моніторингового сегменту в управлінський цикл.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами проведених досліджень необхідно зробити ряд висновків.

По-перше, фінансова діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів призводить до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які порушують та знижують певний рівень досягнення наміченої результативності.

По-друге, існує нагальна потреба перегляду існуючих складових циклу управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, з метою їх більшої адаптованості та захищеності від впливу воєнних викликів.

По-третє, для підвищення якісного управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання доцільним є впровадження моніторингового сегменту, котрий розширить функціональні обов'язки відповідальних осіб та забезпечить більш предметне накопичення інформаційного ресурсу для прийняття управлінських рішень.

По-четверте, досягти позитивних змін в управлінському циклі фінансами суб'єктів господарювання можливо за умови переосмислення понятійного апарату, що визначає його змістовність.

По-п'яте, інформація про фактичний поточний стан діяльності суб'єктів господарювання в умовах активних воєнних дій повинна стати предметом пильної уваги відповідальних осіб і очолюваних ними служб, щоб у разі потреби оперативно розробити необхідні заходи для усунення виявлених недоліків.

По-шосте, саме адаптивність моніторингового сегменту у фінансовому управлінському циклі забезпечує здійснення механізму функціонування регулювань, що дає змогу активно впливати на структурні елементи всієї управлінської системи та забезпечити формування більш реалістичного інформаційного потоку для прийняття більш реалістичних та виважених рішень суб'єктами господарювання, котрі функціонують в умовах воєнних викликів.

Перспективами подальших досліджень є поглиблення методичних підходів до системи впровадження моніторингового сегменту в управлінський цикл фінансами суб'єктів господарювання на основі розробки критеріїв оцінювання результативності даної роботи безпосередніми виконавцями.

## Список літератури

1. Борецька Н.П., Півторак Д.І. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 6 (49). С. 69-72.
2. Кравчук, А.О., Карабанов О.В. Діагностика та моніторинг діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 56-64
3. Моніторинг об'єктів в умовах апіорної невизначеності джерел інформації : монографія / Ю. Я. Бобало, Ю. Г. Даник, Л. О. Комарова, О. О. Лук'янов та ін.. Львів, 2015. 360 с.
4. Одинцов Б. Е. Інформаційні системи управління ефективністю бізнесу : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. Миколаїв: Видавництво Юрайт, 2015. 206 с.
5. Перспективи розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія / Н.В. Трусова, Н.В. Кукіна, Т.М. Денисенко, Т.С. Овчаренко та ін. Полтава: ПП «Астрая», 2023. 133 с.
6. Татар М. С., Дзюбенко О. В., Остроушкіна Н. С. Моніторинг надійності взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С.143-153.
7. Фурса В. А., Коробцова Д. В., Толкачова Г. В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С.54-58.
8. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А., Кириленко Л. В. Використання моніторингу в системі управління діяльністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво»*. 2017. № 6 (99). С.63-67.
9. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. ЛОГОС. ONLINE: International scientific e-journal. 2020. № 9. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/3131>. doi: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07>. (дата звернення 15.11.2023).

## References

1. Boretska, N.P., & Pivtorak D.I. (2018). Monitorynh biznes-seredovyshcha yak instrument zabezpechennia stratehii rozvytku pidpriumstva [Monitoring of the business environment as a tool for ensuring the development strategy of the enterprise]. *Biznes-navihator - Business Navigator*, 6 (49), 69-72 [in Ukrainian].
2. Kravchuk, A.O., & Karabanov O.V. (2016). Diahnostyka ta monitorynh diialnosti subiektiv ahrarnoho biznesu [Diagnostics and monitoring of the activities of agricultural business entities]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky - Ukrainian Journal of Applied Economics*, 1, 4, 56-64 [in Ukrainian].
3. Bobalo, Yu.Ia., Danyk, Yu.H., Komarova, L.O., & Luk'ianov, O.O. et al. (2015). *Monitorynh ob'iektiv v umovakh apriornoj nevyznachenosti dzherel informatsii [Monitoring of objects in conditions of a priori uncertainty of information sources]*. Lviv [in Ukrainian].
4. Odyntsov, B. E. (2015). *Informatsiini systemy upravlinnia efektyvnistiu biznesu [Information systems of business efficiency management]*. Mykolaiv: Vydavnytstvo Yurait [in Ukraine].
5. Trusova, N.V., Kukina, N.V., Denysenko, T.M., & Ovcharenko, T.S. (2023). *Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriumstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka [Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice]*. Poltava: PP «Astraiia» [in Ukrainian].
6. Tatar, M. S., Dziubenko, O. V., & Ostroushkina, N. S. (2022). Monitorynh nadiinosti vzaiemodii pidpriumstva z subiektamy zovnishnoho seredovyshcha v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Monitoring the reliability of interaction between the enterprise and the subjects of the external environment in the conditions of global challenges]. *Visnyk SumDU. Seriiia «Ekononika» - Visnyk of Sumy State University. Economy series*, 2, 143-153 [in Ukrainian].
7. Fursa, V. A., Korobtsova, D. V., & Tolkachova, H. V. (2023). Optymizatsiia stratehii upravlinnia finansamy pidpriumstva [Optimization of strategies for managing the finances of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava - Actual problems of innovative economy and law*, 1-2, 54-58 [in Ukrainian].

8. Shmyhol, N. M., Antoniuk, A. A., & Kyrylenko, L. V. (2017). Vykorystannia monitorynhu v systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [The use of monitoring in the system of enterprise management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: «Ekonomika ta pidpriemnytstvo» - State and regions. Series: "Economics and entrepreneurship"*, 6 (99), 63-67 [in Ukrainian].
9. Shchebel, A. I. (2020). Monitorynh i rehulivannia upravlinskykh rishen shchodo realizatsii potentsialu pidpriemstva [Monitoring and regulation of management decisions on the realization of the enterprise potential]. *ΑΟΗΟΣ. ONLINE: International scientific e-journal*, 9. Retrieved from <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/3131>. doi: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07> [in Ukrainian].

**Volodymyr Shalimov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olena Guzenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Monitoring as a Vector of the Management Cycle of Financial Activity of Business Entities in the Context of War Challenges**

The purpose of the study is to examine the monitoring segment from the standpoint of the management cycle of financial activity of business entities in the context of war challenges, with the aim of modernizing the content of the conceptual apparatus of this process and the directions for improving its functioning.

The conducted research allowed the author to conclude that the financial activities of business entities in the context of war challenges lead to a negative impact of external and internal factors that disrupt and reduce a certain level of achievement of the intended performance. It is substantiated that there is an urgent need to revise the existing components of the cycle of management of financial activities of business entities in order to make them more adaptable and protected from the impact of war challenges. To improve the quality of management of financial activities of business entities, it is advisable to introduce a monitoring segment which will expand the functional responsibilities of responsible persons and ensure a more substantive accumulation of information resources for making management decisions. For this purpose the attention is drawn to the existing scientific positions on the interpretation of the conceptual category "monitoring". The key segments that included to characterize its essential content are disclosed.

The necessity of improving the quality level of management of financial activities of economic entities by modernizing the conceptual apparatus is substantiated. It is proposed to adapt the conceptual category of "monitoring segment of financial management" in the management cycle, which is understood as a complex interaction of responsible persons of the management cycle, aimed at carrying out the process of supervision and control on the basis of systematic or continuous collection of financial information on the parameters of evaluation of the financial activity of enterprise, its processing by certain methods and techniques to determine the trends of their change for the reporting period. It is substantiated that this process should be the basis for the preparation and formation of a comprehensive information flow for making informed management financial decisions. The advantages of the author's position of the essential content of this category are determined: the implementer of the monitoring segment of financial management is taken into account; the purpose of the supervision and control process based on systematic or continuous collection of financial information, its processing by certain methods and techniques is outlined. The author outlines the direction of work of the responsible persons, namely, establishing the behavior of the parameters for assessing the financial performance of an enterprise, to determine the trends in their change over the reporting period. The final stage of the responsible persons' work is indicated, namely, preparation and formation of a comprehensive information flow for making informed financial management decisions.

**monitoring, financial activity, business entities, management cycle, monitoring segment**

*Одержано (Received) 22.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 658.012.621

JEL Classification: G11, L60, M21, O14, O2, O33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).178-187](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).178-187)

Л.В. Галушко, аспірант

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів**

У статті розглянуто особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів. Визначено ключові проблеми функціонування машинобудівних підприємств України в умовах військової агресії, серед яких такі як: майже одномоментна втрата частини ключового персоналу в зв'язку з мобілізацією для захисту країни; різке зростання собівартості внаслідок дії різноманітних чинників, зокрема: зростання логістичних витрат та власне строків логістичних операцій; втрати частини ключових постачальників та внаслідок цього перехід на менш ефективні технологічні процеси; зростання цін на матеріальні ресурси; неможливість підтримання виробничих запасів та незавершеного виробництва на рівні, необхідному для забезпечення ритмічного процесу виробництва продукції. Встановлено, що найбільш значущою проблемою виступає критичне обмеження кількості ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових), які підприємство може залучити для виконання замовлень споживачів продукції вчасно і в повному обсязі.

Метою статті виступає визначення актуальної методології оптимізації продуктивного портфелю машинобудівного підприємства в умовах критичного обмеження ресурсів. За своєю сутністю дана методологія має бути одним з елементів антикризового менеджменту виробничих підприємств галузі машинобудування в умовах воєнного стану. Встановлено, що продуктивний портфель за своєю природою має бути унікальним та залежить від змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Важливим питанням для формування критеріїв оцінки продукту є визначення сторін, зацікавлених у продукті, серед яких основними є споживач та саме підприємство.

В межах статті визначено набір ключових критеріїв, які доречно використовувати при побудові продуктивного портфелю. В результаті чого, сформульовано методологію оптимізації продуктивного портфелю машинобудівного підприємства в умовах критичного обмеження ресурсів. Здійснено апробацію запропонованої методології на прикладі машинобудівного заводу ПрАТ "Гідросила АПМ" (м. Кропивницький, Україна). Як наслідок, доведено її ефективність та результативність..

**продуктивний портфель, оптимізація, обмеження ресурсів, антикризове управління, машинобудівні підприємства**

**Постановка проблеми.** В умовах військової агресії російської федерації машинобудівні підприємства України зіткнулися з новими для себе проблемами в діяльності, серед яких: майже одномоментна втрата частини ключового персоналу (перш за все, налагоджувальників технологічного обладнання та інженерів-технологів, в другу чергу - операторів технологічного обладнання) в зв'язку з мобілізацією для захисту країни; різке зростання собівартості внаслідок дії різноманітних чинників, зокрема: зростання логістичних витрат та власне строків логістичних операцій; втрати частини ключових постачальників та внаслідок цього перехід на менш ефективні технологічні процеси; зростання цін на матеріальні ресурси (в т.ч. енергетичні) тощо; неможливість підтримання виробничих запасів та незавершеного виробництва на рівні, необхідному для забезпечення ритмічного процесу виробництва продукції.

Вказані проблеми знаходять своє відображення в критичному обмеженні кількості ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових), які підприємство може залучити для виконання замовлень споживачів продукції вчасно і в повному обсязі. Найбільш значущим цей вплив є для машинобудівних підприємств з великим портфелем продукції, що випускається.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Предметом дослідження даної статті є останні наукові досягнення в сфері оптимізації продуктового портфелю, вивчення специфіки впливу обмеження ресурсів на оптимізацію продуктового портфелю, пошук доцільного підходу до оптимізації продуктового портфелю на машинобудівних підприємствах України в умовах воєнного стану. Питання оптимізації продуктового портфелю протягом багатьох років не втрачає своєї актуальності, адже цікавить як менеджерів, так і науковців, вітчизняних і закордонних. Разом з тим, традиційно увага в цьому питанні фокусується на ринку та потребах споживачів, економічній ефективності та прибутковості, оцінці та управлінню життєвим циклом продуктів. Так, О. Макаренко робить висновок, що проведення оцінки асортиментної позиції компанії на основі комбінації значень темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки сприяє розробленню ефективних управлінських рішень для збереження чи підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку загалом й у своєму сегменті зокрема [4]. Войт Д. зазначає, що суть проблеми формування прийнятого ринком асортименту складається в плануванні тих видів діяльності, які спрямовані на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів [2]. Яворська К. приходить до висновку, що оцінювання портфеля бізнесів доцільно здійснювати в рамках саме маркетингового підходу [6].

Верба В. та Ліщинська В. дійшли до висновку, що у процесі пошуку управлінських рішень щодо оптимізації товарного портфеля доцільно за допомогою методів маркетингового, фінансового та економічного аналізу, використання багатокритеріальних математичних моделей формувати програму виробництва, яка забезпечує досягнення маркетингової результативності, фінансової ефективності і не порушує умов соціальної відповідальності [1].

Могилова А. та Рохліна С. зазначають, що головним орієнтиром при формуванні товарної стратегії повинно стати досягнення конкурентної переваги у довгостроковій перспективі, тобто перевага повинна віддаватися такій структурі товарного асортименту, яка забезпечує протягом тривалого періоду постійне перевищення прибутку, який залишається в розпорядженні підприємств, над потребами у фінансових ресурсах, необхідних для підтримки їхньої конкурентоспроможності [5]. Кубишина Н. зазначає, що під час ухвалення рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але й враховувати стратегічні інтереси підприємства. І робить висновок, що для ефективного управління асортиментом необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а також керуватися якісними методами аналізу та оптимізації асортименту підприємств, що вдосконалили методику розроблення стратегічних підходів асортиментної політики підприємства [3].

У закордонних наукових роботах останніх років все більше уваги приділяється питанням життєвого циклу продуктів, а саме концепції сталого розвитку продуктового портфеля (англ. *sustainability of product portfolio*). Так, Villamil C. та Hallstedt S. зазначають, що багатьма компаніями для оцінки свого продуктового портфеля використовуються такі критерії, як вартість, якість, ризик, дохід, час і позиція на ринку. Включення сталості до критеріїв оцінки продуктового портфеля може забезпечити розробку сталих рішень на ранніх стадіях процесу розробки продукту [11]. Aghajani M.,

Ruge G. та Jugdev K. вказують, що оцінка продуктів з точки зору концепції сталого розвитку фокусується на довгострокових цілях, чітко визначаючи та оцінюючи економічні, екологічні та соціальні критерії, гарантуючи, що довгострокові цілі не приносяться в жертву короткостроковим вигодам [7]. Разом з тим, зазначені підходи не можуть в повній мірі стати підґрунтям для оптимізації продуктового портфелю вітчизняних підприємств, що на даний момент в умовах воєнного стану змушені фактично “виживати” на тлі гострого дефіциту всіх основних ресурсів. Таким чином, при оптимізації продуктового портфелю в зазначених умовах, на нашу думку, доцільним є використовувати новий підхід, що враховує наявні ресурси та їх обмеження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення актуальної методології оптимізації продуктового портфелю машинобудівного підприємства в умовах критичного обмеження ресурсів. За своєю сутністю дана методологія має бути одним з елементів антикризового менеджменту виробничих підприємств галузі машинобудування в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне успішне підприємство розуміє завдяки чому воно працює. Це розуміння, безумовно, включає і розуміння тих продуктів, яких потребує ринок та споживачі. Разом з тим, не існує єдиного універсального підходу для оцінки продукту, а жоден стандартний підхід не вирішить унікальних питань кожного підприємства. Критерії оцінки продукту, що використовує одне підприємство, з високою вірогідністю будуть нерелевантними для продукції іншого підприємства. Кожна компанія потребує унікального набору критеріїв, що постійно змінюються в залежності від змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Важливим питанням для формування критеріїв оцінки продукту є визначення сторін, зацікавлених у продукті.

Безумовно, першою стороною, зацікавленою у продукті, є споживач. Традиційно він “грає першу скрипку” у питаннях продуктової стратегії. Разом з тим, виробниче підприємство також зацікавлено в продуктах, адже саме вони забезпечують його існування.

В умовах обмеження ресурсів роль підприємства-виробника в формуванні продуктового портфелю зростає, адже, яку б широку номенклатуру продуктів не хотів ринок, можливості по їх виробництву обмежені наявними ресурсами. Таким чином, оцінка продуктового портфелю має балансувати вимоги двох зацікавлених сторін - споживачі та виробник.

Отже, перший висновок - в умовах обмежених ресурсів критерії оцінки продуктів мають бути сформовані з точки зору рівного балансу інтересів двох зацікавлених сторін - споживач та підприємство.

Щодо власне самих критеріїв, то їх вибір має бути виваженим. Нерелевантні показники оцінки продукту можуть спотворити картину, не врахувати всі інтереси зацікавлених сторін та, врешті решт, мати за наслідок неправильне управлінське рішення.

Разом з тим орієнтований на дослідження формалізований підхід до оптимізації продуктового портфелю забезпечує прийняття рішень на основі аналізу, а не методом проб і помилок. Ретельно розроблений механізм аналізу забезпечує комплексне уявлення про портфель продуктів та виявляє потенційні області оптимізації. Таким чином, критерії оцінки мають бути метричними.

Конкретні критерії, як було зазначено вище, індивідуальні для кожного підприємства, їх неможливо зробити універсальним. Проте, загальні рекомендації наступні.

Щодо критеріїв з точки зору споживача, то вони доволі широко висвітлені в науковій літературі. В якості них можуть виступати ціна, показники якості, споживчі характеристики, технічні параметри, дизайн, швидкість виконання замовлення, пакування тощо.

Щодо критеріїв з точки зору виробника, то вони мають враховувати ті ресурси, які в даний момент є обмеженими на підприємстві. Якщо обмежені трудові ресурси - вони мають оцінювати трудомісткість, якщо виробничі потужності - то виробничий цикл виготовлення, якщо матеріали - то матеріалоемність, якщо фінансові ресурси - то собівартість, якщо час - то довжину оперативного циклу продукту тощо. Таким чином, загальний принцип наступний - критерій має оцінювати величину витрати дефіцитного ресурсу на продукт.

Звісно, неможливо буде порівняти між собою показники, що мають різні одиниці виміру. Це питання можна вирішити шляхом застосування бальної оцінки по кожному критерію. Додатковим уточненням може стати відносна вага важливості кожного критерію по відношенню до інших.

Отже, другий висновок - в умовах обмежених ресурсів критерії оцінки продукту мають бути метричними з бальною оцінкою та вагою важливості, а ті з них, що сформовані з точки зору виробника, мають характеризувати величину витрати обмеженого ресурсу на продукт.

Обмеження ресурсів завжди матиме за результат скорочення продуктового портфелю і критично важливо не помилитися з тими продуктами, які буде знято з виробництва. Адже для виживання підприємства важливим є задоволення потреб споживачів.

На машинобудівних підприємствах з широким продуктивним портфелем зазвичай існують збіги між різними продуктами (з точки зору сегмента клієнтів перш за все). Таким чином, необхідним є детальний спільний аналіз продуктів. Він має на меті чітко визначення тих продуктів компанії, що є заміниками чи аналогами одне одного.

Отже, третій висновок - в умовах обмежених ресурсів критично необхідним детальний аналіз продуктового портфелю з метою виявлення продуктів-замінників (аналогів) для проведення їх подальшого порівняння.

Власне порівняння продуктів слід проводити відповідно до прийнятих критеріїв, щоб на цій підставі потім визначити їх переваги та обмеження відносно інших продуктів.

Після оцінки продуктів слід співставити оцінки для продуктів-аналогів та зробити вибір щодо продукту (продуктів), який буде вироблятися та пропонуватися споживачам, та, відповідно, продукту (продуктів), що буде знятий з виробництва та замінений іншим продуктом.

Отже, четвертий висновок - в умовах обмежених ресурсів ви маєте збалансувати ресурсні можливості з потребами ринку, а, отже, результатом оцінки продуктів є зняття частини продуктів з виробництва і пропонування споживачам продуктів-замінників (аналогів).

Підсумовуючи вищесказане, можемо сформулювати методологію оптимізації продуктового портфелю машинобудівного підприємства в умовах критичного обмеження ресурсів в вигляді наступних кроків:

1. Визначте метричні критерії оцінки продуктів на підставі їх індивідуальних характеристик з урахуванням двох рівнозначних зацікавлених сторін - споживач та виробник. Критерії з точки зору виробника мають враховувати витрату дефіцитних ресурсів на продукт.

2. Сформуйте бальну систему оцінки продуктів, врахуйте вагу важливості кожного критерію.
3. Виявіть продукти-замінники (аналоги) для проведення їх подальшого порівняння.
4. Оцініть продукти-замінники за сформованою системою та порівняйте їх оцінки.
5. На підставі отриманих результатів визначте продукти, що будуть вироблятися та пропонуватися споживачам, та, відповідно, продукти, що будуть зняті з виробництва.

Базовим підприємством для ілюстрації застосування методології є машинобудівний завод ПрАТ “Гідросила АПМ”, м. Кропивницький.

Підприємство історично спеціалізується на розробці та виробництві аксіально-поршневих машин (АПМ) - гідравлічних насосів та моторів, призначених для передачі механічної енергії від двигуна до робочих органів або приводу руху мобільної машини.

У продуктивний портфель підприємства входять АПМ двох загальноприйнятих у світі конструктивних виконань: АПМ з похилою шайбою (т.з. “прямі”) в двох виконаннях - для замкнутого контуру (закритих гідросистем) та для розімкнутого контуру (відкритих гідросистем); АПМ з похилим блоком (т.з. “зігнуті”).

Підприємство традиційно використовує стратегію якнайширшого охоплення продуктами потреб споживачів, що призвело до значного розширення номенклатури продукції, що випускається. В цілому продуктивний портфель підприємства включає 71 продукт (кожен з яких має декілька десятків змінних параметрів, доступних для вибору замовником), що об'єднані в 15 продуктивних лінійок.

Після введення воєнного стану підприємство працює в умовах обмежених ресурсів, передусім трудових (мобілізація), що обумовлює складності у повному та своєчасному виконанні замовлень споживачів. Велика кількість номенклатурних позицій потребує великої кількості переналадок технологічного обладнання, що, в свою чергу, потребує великої кількості налагоджувальників технологічного обладнання. Також існує дефіцит операторів технологічного обладнання.

Другою проблемою є нестача обігових коштів внаслідок зростання цін на матеріальні ресурси, логістику.

Для розв'язання проблеми з виконанням замовлень споживачів було вирішено провести оптимізацію продуктивного портфелю, перш за все з метою зниження трудомісткості товарного випуску. Оптимізація проводилася відповідно до вище описаної методології.

Першим кроком оптимізації було визначення характеристик (метрик) для оцінки продуктів. Характеристики продуктів було згруповано в дві групи відповідно до сторін, зацікавлених у продукті, - важливі для підприємства та важливі для споживача.

До характеристик продукту, що важливі для підприємства, яке працює в умовах обмеженості ресурсів, віднесено наступні:

1. Трудомісткість виготовлення продукту у нормогодинах - вона характеризує скільки саме трудових ресурсів (операторів) потребує одиниця продукту для свого виготовлення.
2. Кількість деталей, що входять у виріб - комплексний показник, що характеризує скільки саме позицій матеріалів та напівфабрикатів має закупити та зберігати підприємство (матеріальні та фінансові ресурси), а також скільки саме переналадок технологічного обладнання має здійснити підприємство для виготовлення продукту (трудова ресурси - налагоджувальники технологічного обладнання).

3. Собівартість одиниці продукту - характеризує скільки всіх ресурсів має в цілому витрати підприємство на виготовлення одиниці продукту.

4. Середньомісячна заявка споживачів - характеризує поточну ситуацію з випуском продукту. Чим він більший, тим більше є досвідченого персоналу, що має компетенції у виготовлення саме цього продукту. Тим більш оптимізовані процеси виготовлення.

До характеристик продукту, що важливі для споживача, віднесено наступні:

1. Вага - характеризує власне вагу та опосередковано розміри вузла. Менша вага та розміри дозволяють більш оптимальним чином вписати вузол на мобільній техніці.

2. Робочий тиск - характеризує можливість вузла створювати/підтримувати тиск робочої рідини в системі. Чим вищий тиск - тим більш витривалим є вузол та може працювати на більш навантаженій техніці, його термін служби більший.

3. Робочі оберти - характеризує те, з якою швидкістю вузол здійснює передачу зусилля на робочий орган, або з якою швидкістю може отримувати енергію від приводу. Вищі робочі оберти вказують на більшу витривалість вузла та більшу швидкість роботи машини.

4. Додаткові опції - додаткові конструктивні переваги у вузлі для споживача (власне оцінюється факт їх наявності чи відсутності, тобто їх кількість).

Другим кроком оптимізації було формування системи оцінювання. Для оцінки характеристики прийнята чотирибальна система оцінювання - від 0 (характеристика відсутня) до 3 (кращий показник) з проміжними оцінками (1 та 2) залежно від відносного значення характеристики в порівнянні з іншими продуктами.

Для кожної групи характеристик визначена вага важливості. Основою для визначенні було інтерв'ювання спеціалістів підприємства. Так, для споживачів найбільш важливим є робочий тиск та робочі оберти (по 35% ваги у групі "Характеристики, важливі для споживача"), потім йде вага (20%), потім додаткові опції (10%). Для підприємства перш за все важливі трудомісткість та кількість деталей (по 35% ваги у групі "Характеристики, важливі для підприємства"), потім йде собівартість (20%) і середньомісячні заявки (10%).

Таким чином, система оцінювання продуктів, з урахуванням зацікавлених сторін, власне характеристик та їх ваги в оцінці, виглядає наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1 — Система оцінювання продуктів підприємства

Характеристики	Вага важливості, %	Бали	Характеристик и	Вага важливості, %	Бали
Важливі для споживача			Важливі для підприємства		
Вага, кг.	20%	Від 1 до 3	Трудомісткість, н/г	35%	Від 1 до 3
Робочий тиск, Бар	35%	Від 1 до 3	Кількість деталей, од.	35%	Від 1 до 3
Робочі оберти, об./хв.	35%	Від 1 до 3	Собівартість, грн.	20%	Від 1 до 3
Додаткові опції	10%	Від 0 до 3	Середньомісячні заявки, вузлів	10%	Від 1 до 3
Всього	100%		Всього	100%	

Джерело: складено авторами на основі власних розрахунків

Третім кроком оптимізації було визначення співставних продуктів, що по факту є заміниками один одного. Основною мобільною технікою, на якій використовується продукція підприємства, є автобетонозмішувачі. На базі цього сегменту проілюструємо застосування методології, що аналогічним чином була застосована і для інших сегментів.

На підставі вивчення каталогів продукції, технічної документації, статистики продажів, було визначено продукти-замінники, що можуть бути застосовані на автобетонозмішувачах, на рівні лінійок продукції. Також було визначено комплекти (насос + мотор) продуктів, що замовляються (типові представники).

Отже, продукти-замінники для автобетонозмішувачів, що сформовані з використанням зазначеної вище логіки, а також їх комплекти, що поставляються замовникам продукції (виробникам автобетонозмішувачів) наведено в табл. 2.

Таблиця 2 — Продукти-замінники для автобетонозмішувачів

Тип продукту	АПМ для замкнутого контуру			АПМ з похилим блоком
	Лінійка S	Лінійка H	Лінійка M	
Насос	Насос PVS	Насос PVH	Насос PVM	-
Мотор	Мотор MFS	Мотор MFH	Мотор MFM	Мотор MBF20M
Комплект	Насос PVS90 + Мотор MFS90	Насос PVH90 + Мотор MFH90	Насос PVM90 + Мотор MFM90	Насос PVM90 + Мотор MBF20M80

*Джерело : складено авторами на основі даних підприємства*

Четвертим кроком оптимізації стало власне оцінювання альтернативних продуктів за вище наведеною системою. Детальні таблиці оцінювання є занадто великими для розміщення в даній статті та містять певну інформацію, що є комерційною таємницею підприємства. Підсумкові результати оцінювання наведено в табл. 3.

П'ятим кроком оптимізації було прийняття рішень. Так, серед продуктів-замінників для автобетонозмішувачів, найбільш оптимальною є лінійка M в комплектації з мотором з похилим блоком (10,9 балів). Слід зауважити, що власне мотор з похилим блоком отримав найнижчий бал по характеристикам, важливим для споживачів, та найвищий по характеристикам, важливим для підприємства. Саме тому, для збереження споживачів і ринку, було прийнято рішення залишити в продуктовому портфелі і варіант з мотором АПМ для замкнутого контуру лінійки M (комплект набрав 9,90 балів, друге місце).

Таким чином, зроблено висновок пропонувати споживачам два варіанти комплектів продуктів. Лінійки S та H доцільно вивести з продуктів підприємства для виробників автобетонозмішувачів. Питання обґрунтування заміни продуктів перед споживачами відноситься до сфери управління продажами та маркетингу, проте деякі елементи викладеної методики були використані під час перемовин зі споживачами.

Аналогічно була проведена оптимізація і по іншим сегментам ринку (мобільної техніки). В цілому за результатами оптимізації кількість продуктів була скорочена з 71 до 51, а загальна трудомісткість налагоджування технологічного обладнання, необхідного для виконання місячної заявки, скоротилася на 29,3%.

Таблиця 3 - Зведені результати оцінювання продуктів для автобетонозмішувачів

Характеристики	АПМ для замкнутого контуру			АПМ з похилим блоком
	Лінійка S	Лінійка Н	Лінійка М	
Насос	Насос PVS90	Насос PVH90	Насос PVM90	-
Важливі для споживача	1,10	1,95	2,70	-
Важливі для підприємства	1,10	2,10	2,80	-
Всього по насосу	2,20	4,05	5,50	-
Мотор	Мотор MFS90	Мотор MFH90	Мотор MFM90	Мотор MBF20M80
Важливі для споживача	1,60	2,30	2,50	1,30
Важливі для підприємства	1,10	1,55	1,90	2,80
Всього по мотору	2,70	3,85	4,40	4,10
Комплект	Насос PVS90 + Мотор MFS90	Насос PVH90 + Мотор MFH90	Насос PVM90 + Мотор MFM90	Насос PVM90 + Мотор MBF20M80
Важливі для споживача	2,70	4,25	5,20	4,00
Важливі для підприємства	2,20	3,65	4,70	6,90
Всього по комплекту	4,90	7,90	9,90	10,90

Джерело: складено авторами на основі власних розрахунків

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, результатом даного дослідження є розробка і апробація на практиці методології оптимізації продуктового портфелю машинобудівних підприємств, що працюють в умовах критичного обмеження ресурсів.

Основою даної методології є теза про прийняття рішень про випуск того чи іншого продукту на основі метричної оцінки продуктів з точки зору балансування інтересів двох зацікавлених сторін - споживач та виробник.

Отримані в рамках дослідження теоретичні висновки мають широкий потенціал практичного використання на вітчизняних підприємствах галузі машинобудування. Перспективним напрямком подальших досліджень є питання застосування даної методології на підприємствах інших галузей.

### Список літератури

1. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства Проблеми економіки, 2014. Вип. № 4. С. 262-268. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-4\\_0-pages-262\\_268.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-262_268.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
2. Войт Д.С., Стратегії вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань. *Культура народів Причорномор'я*, 2014. Вип. № 273, С. 210-214. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93219> (дата звернення: 10.11.2023)
3. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку.

- Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*, (7), 2010. С. 171–178. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/5646> (дата звернення: 10.11.2023)
4. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №2(13). С.107-113. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13\\_2018/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
  5. Могилова А.Ю., Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів. *Modern scientific researches*, 2019, Issue 10, Part 2, 122-130 с. URL: <https://www.modscires.pro/index.php/msr/article/view/msr10-02-016> (дата звернення: 10.11.2023)
  6. Яворська, К.Ю. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 146-153. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_3\\_146\\_153.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_146_153.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
  7. Aghajani, M., Ruge, G. and Jugdev K. An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration. *Project Management Journal*, 2023. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/87569728231172668> (дата звернення: 10.11.2023)
  8. Bhavika H. Products in Marketing: Meaning, Definition, Concept, Types, Product Mix and Decision. URL: <https://www.economicdiscussion.net/marketing-management/product-meaning-definition-concept-types/31455> (дата звернення: 10.11.2023)
  9. Dellegrotti Dan. 4 Product Portfolio Optimization Tips for Multi-Product Lines. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/4-product-portfolio-optim%ization-tips-multi-product-lines/?org=corporate> (дата звернення: 10.11.2023)
  10. Lee-Perriard Marta. 12 Key Product Success Metrics (+Examples). URL: <https://theproductmanager.com/topics/product-success-metrics/> (дата звернення: 10.11.2023)
  11. Villamil C, Hallstedt S. Sustainability integration in product portfolio for sustainable development: Findings from the industry. *Bus Strat Env.* 2021;30:388–403. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2627> (дата звернення: 10.11.2023)
  12. The Product Sherpa. How to Optimize Your Product Portfolio. URL: <https://www.theproductsherpa.com/how-to-optimize-your-product-portfolio/> (дата звернення: 05.11.2023)
  13. Triskell Software, PPM Blog. 10 Project Portfolio Management (PPM) Trends for 2023. URL: <https://triskellsoftware.com/blog/project-portfolio-management-trends/> (дата звернення: 15.11.2023)

## References

1. Verba, V.A., & Lishhynsjka, V.V. (2014). Optyimizacija tovarnogho portfelja jak chynnyk pidvyshhennja ekonomichnoji efektyvnosti vyrobnychogho pidpryjemstva [Product portfolio optimization as a factor in increasing the economic efficiency of a production enterprise]. *Problemy ekonomiky - Problems of the economy*, no. 4, 262-268 [in Ukrainian].
2. Voit, D.S. (2014). Stratehii vdoskonalennia asortymentnoi polityky torhovo-vyrobnychokh obiednan [Strategies for improving the assortment policy of trade and production associations]. *Kultura narodov Prychernomoria - Culture of the peoples of the Black Sea region*, no. 273, 210-214. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93219> [in Ukrainian].
3. Kubyshyna, N.S. (2010). Metodyka rozrobky stratehichnoho naboru tovariv na promyslovomu rynku [The methodology of developing a strategic set of goods on the industrial market]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» - Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/7.Mark/33\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf) [in Ukrainian].
4. Makarenko, N.O. (2018). Optyimizatsiia formuvannia tovarnoho portfelia yak instrumenta upravlinnia tovarnym asortymentom ta nomenklaturou [Optimizing the formation of a product portfolio as a tool for managing product assortment and nomenclature]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia - Eastern Europe: Economy, Business and Management*. no. 2(13), 107-113. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13\\_2018/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf)[in Ukrainian].
5. Mohylova, A.Iu. & Rokhlina, M.S. (2019). Upravlinnia asortymentom tovariv [Product range management]. *Modern scientific researches*, Issue 10, Part 2, 122-130. Retrieved from <https://www.modscires.pro/index.php/msr/article/view/msr10-02-016>[in Ukrainian].
6. Iavorska, K.Iu. (2013). Protsedura otsiniuvannia zbalansovanosti portfelia biznesiv promyslovykh pidpryiemstv [The procedure for assessing the balance of the business portfolio of industrial enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and innovation management*, no. 3, 146-153. Retrieved from [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_3\\_146\\_153.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_146_153.pdf) [in Ukrainian].

7. Aghajani, M., Ruge, G. & Jugdev, K. (2023). An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration. *Project Management Journal*. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/87569728231172668> [in English].
8. Bhavika, H. (2022). Products in Marketing: Meaning, Definition, Concept, Types, Product Mix and Decision. *conomicsdiscussion.net*. Retrieved from <https://www.economicsdiscussion.net/marketing-management/product-meaning-definition-concept-types/31455> [in English].
9. Dellegrotti Dan (n.d.). 4 Product Portfolio Optimization Tips for Multi-Product Lines. *hanoverresearch.com*. Retrieved from <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/4-product-portfolio-optimization-tips-multi-product-lines/?org=corporate> [in English].
10. Lee-Perriard Marta (n.d.). 12 Key Product Success Metrics (+Examples). *theproductmanager.com*. Retrieved from <https://theproductmanager.com/topics/product-success-metrics/> [in English].
11. Villamil, C., & Hallstedt, S. (2021). Sustainability integration in product portfolio for sustainable development: Findings from the industry. *Bus Strat Env.*, 388–403. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/bse.2627> [in English].
12. The Product Sherpa. How to Optimize Your Product Portfolio. (n.d.). *theproductsherpa.com*. Retrieved from <https://www.theproductsherpa.com/how-to-optimize-your-product-portfolio/> [in English].
13. Triskell Software, PPM Blog. 10 Project Portfolio Management (PPM) Trends for 2023. (n.d.). *triskellsoftware.com*. Retrieved from <https://triskellsoftware.com/blog/project-portfolio-management-trends/> [in English].

**Leonid Halushko**, PhD student

**Iloa Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Peculiarities of Anti-Crisis Management of the Product Portfolio of Machine-Building Enterprises in Conditions of Critical Resource Limitation**

The paper is devoted to the peculiarities of anti-crisis management of the product portfolio of machine-building enterprises in conditions of critical resource limitation. The key problems of the functioning of the machine-building enterprises of Ukraine in the conditions of military aggression are identified, among which are the following: the almost instantaneous loss of part of the key personnel in connection with the mobilization for the defense of the country; sharp increasing in the cost price as a result of various factors, in particular: increasing in logistics costs and actual terms of logistics operations; the loss of some key suppliers and, as a result, the transition to less efficient technological processes; rising prices for material resources; impossibility of maintaining production stocks and work-in-progress at the level necessary to ensure the rhythmic process of production. It was found that the most significant problem is the critical limitation of the number of resources (labor, material, financial) that the enterprise could attract to fulfill the orders of consumers of products on time and in full.

The purpose of the paper is to determine the actual methodology for optimizing the product portfolio of a machine-building enterprise in conditions of critical resource limitations. By its core, this methodology should be one of the elements of anti-crisis management of the industrial enterprises in the field of mechanical engineering under martial law. It was established that the product portfolio by its core should be unique and depends on changes in the internal and external environment of the enterprise. An important issue for the forming of product evaluation criteria is the definition of the parties interested in the product, among which the main ones are the consumer and the enterprise itself.

A set of key criteria that should be used when building a product portfolio has been defined in the paper. As a result, a methodology for optimizing the product portfolio of a machine-building enterprise under conditions of critical resource limitation was formulated. Approval of the proposed methodology was carried out on the example of the machine-building plant of PJSC «Hydrosila APM» (Kropyvnytskyi, Ukraine). As a result, its efficiency has been proven.

**product portfolio, optimization, resource limitations, anti-crisis management, machine-building enterprises**

*Одержано (Received) 22.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

## ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 330.3

JEL Classification: E62

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).188-193](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).188-193)

Н.В. Гаврилова, доц., канд. екон. наук

Л.М. Задорожня, асист.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Інвестиційно-інноваційна діяльність в Україні в контексті Євроінтеграції**

У статті розглянуто роль інновацій як основи Євроінтеграційних процесів в Україні, розглянуто погляди сучасних науковців на поняття інновації, проаналізовано стан інноваційної діяльності в Україні та її особливості в умовах війни. Визначенні інвестиційні можливості України в умовах євроінтеграції.

Проаналізовано стан інвестиційної діяльності в Україні в період 2021-2022 роки. За результатами дослідження виявлено, що найбільшими країнами-інвесторами були Кіпр, Нідерланди, Швейцарія, Велика Британія, Німеччина, Австрія, Люксембург та Франція. За підсумками 2021 року у промисловість вкладено 36% загального обсягу капітальних інвестицій, сільське, лісове будівництво – 8,3%. За результатами дослідження зазначено, що важливими методами залучення інновацій в Україну є індустріальні парки та бізнес-інкубатори.

З метою подальшого розширення інноваційних взаємозв'язків в контексті Євроінтеграції дозволить розширювати інноваційний бізнес, через створення виставкового простору, розвитку технологічних агентств, інноваційних рішень, через демонстрацію найкращих вітчизняних наукових та інноваційних розробок та кооперативних зв'язків, через сприяння розвитку платформ для спілкування.

**інвестиції, інновації, інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна активність, інноваційне спрямування, інноваційний потенціал, науково-технічна інтеграція, технопарки, бізнес-інкубатори**

**Постановка проблеми.** Основою економічного зростання країни є науково-технічний прогрес, цифровізація та інтелектуалізація виробничо-господарських процесів. Частка нових, або вдосконалених виробництв в Україні постійно зростає, і прагне досягти рівня розвинених країн – 70-80% приросту ВВП. Не дивлячись на відкриті військові дії проти України актуальність розвитку інноваційної діяльності не зменшується, а навпаки зростає, відбувається оптимізація ефективності інноваційних витрат, широке впровадження новітніх технологій та випуск інновативно орієнтованої продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню процесу інвестиційно-інноваційного розвитку присвячені праці провідних вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед сучасних науковців, які особливо приділяють увагу дослідженню інноваційного розвитку вітчизняної економіки варто виділити Ольвінську Ю.О., Самотенкову О.В. та Вітковську К.В., які приділяли увагу сучасному стану та тенденціям розвитку інновативної економіки [4], Причепу І.В., Сметанюк О.А. та Ратушняк О.Г., які у своїх працях розглядали інвестиційну політику Європейського союзу в межах зовнішньоекономічних зв'язків з Україною через зовнішні інвестиції Європейського союзу, структуру надходжень прямих інвестицій в Україну та механізм інвестиційної взаємодії ЄС – Україна [6].

Міжнародним інвестиційно-інноваційним програмам як інструменту Євроінтеграції присвячені наукові праці Т. Марченко [2], яка приділяла значну увагу макроекономічному аналізу участі України в міжнародних інноваційних програмах в умовах євроінтеграційних процесів та інноваційній складовій євроінтеграційної стратегії України.

Дослідження інноваційної діяльності та інноваційних процесів в економіці дозволяє розглядати її з великим діапазоном. Інноваційне спрямування розвитку в країні є індикатором, який визначає фінансово-економічну потужність країни та рівень її розвитку у світовому масштабі.

У 2022 році Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. Євроінтеграція України відбувається у розпалі відкритої агресії, але українці щоденно доводять своє бажання європейського шляху розвитку. Глобалізація та інноваційність фінансово-економічних процесів, рівень розвитку та динамічність інноваційної діяльності суттєво соціально-економічні підходи розвитку суспільства. Поступові євроінтеграційні процеси України є основними пріоритетами як зовнішньої політики держави так і внутрішньої. Саме міжнародне науково-технічне співробітництво в галузі інноваційної діяльності є предметом потужних дискусій вітчизняних науковців. Значна кількість наукових праць присвячена проблемам та перспективам інноваційної діяльності. Незважаючи на численні наукові дослідження питанням інноваційної діяльності України в контексті євроінтеграції приділялось замало уваги. Адже стрімкий розвиток світового господарства, міжнародного партнерства та євроінтеграційних процесів України вимагає постійного дослідження та оптимізації інноваційних ідей з урахуванням викликів з якими стикається вітчизняна економіка.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є виявлення особливостей інноваційної діяльності в Україні в контексті Євроінтеграції, а також особливостей, тенденцій та напрямків поживлення інноваційної діяльності в Україні в контексті Євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Варто відмітити, що у своїх працях І.В. Причепи, О.А. Сметанюк та О.Г. Ратушняк [6] визначають, що «Інвестиції є складовою Євроінтеграційних процесів та каталізатором глобалізації світової економіки. Саме інвестиції створюють додаткові виклики співпраці країн розширюючи їх можливості.

Ольвінська Ю.О., Самоєнкова О.В. та Вітковська К.В. [4] приділяли увагу сучасному стану та тенденціям розвитку інноваційної діяльності в Україні, де значна увага приділялась аналізу витрат на науково-дослідні роботи у ВВП по окремим країнам-членам ЄС.

Інвестиційні можливості України в контексті Євроінтеграції є складною системою взаємозв'язків регіональної, державної та зовнішньоекономічної політики Європейського союзу. Інвестиційна політика України в контексті Євроінтеграції є виваженою, послідовною та збалансованою, адже ЄС є стратегічним партнером України, яка дуже потребує провідних європейських технологій та інвестиційної підтримки.

Євроінтеграційні процеси сприятимуть розвитку бізнес середовища, зміцнення конкурентних позицій України, що забезпечить розширене відтворення капіталу, сприятиме в подальшому інноваційному та соціальному зростанню.

Проведені нами дослідження показали, що обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України станом на кінець 2021 року був на рівні 65 746,8 млн дол. США. Ці інвестиції спрямовувались у вже розвинені сфери економічної діяльності. Наприкінці 2021 року найвагоміші обсяги прямих інвестицій були спрямовані у розвиток підприємств промисловості, що складало 43,7%, та установ та організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, що дорівнювало 15,5% [8].

У 2021 році найбільшими країнами-інвесторами були Кіпр, питома вага складала 31,7%, Нідерланди – 21,6%, Швейцарія – 5,8%, Велика Британія – 4,6%, Німеччина – 4,6%, Австрія – 3,0%, Люксембург – 2,4% та Франція – 2,0% [1].

У 2022 році чистий приплив прямих іноземних інвестицій дорівнює 587 млн дол. США (у тому числі реінвестування доходів – 655 млн дол. США). За 2021 рік чистий приплив становив 7,5 млрд дол. США (у тому числі реінвестування доходів – 4,9 млрд дол. США). Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2021 році склали 673899,3 млн грн.[8].

За підсумками 2021 року у промисловість вкладено 36% загального обсягу капітальних інвестицій, сільське, лісове будівництво – 8,3%

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2021 році є промисловість, і складає 36,0%, сільське, лісове та рибне господарство – 10,4%, будівництво – 8,3%, інформація та телекомунікації – 3,5%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 8,7%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 6,5%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 11,0%, операції з нерухомим майном – 4,6%. В ході дослідження виявлено, що головним джерелом фінансування капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у січні-грудні 2021 року освоєно 68,6% загального обсягу капіталовкладень. Протягом 2021 року за рахунок державного та місцевих бюджетів освоєно 17,6% капітальних інвестицій.

Важливим методом залучення інновацій в Україну є індустріальні парки, які варто розглядати як потенційні промислові майданчики для релокації бізнесу з інших країн з метою оптимізації виробничого потенціалу та ланцюгів поставок, та покликані вирішувати питання скорочення часу до початку роботи (Time-to-Market) бізнесу враховуючи витрати часу на пошук оптимальної локації, початку будівництва і введення об'єктів в експлуатацію.

Важливою інноваційною структурою є бізнес-інкубатори, які слід розглядати як початкову стадію наукового парку, тобто певна інноваційна структура з розташованими новоствореними підприємствами протягом певного часу. Після нього підприємства залишають бізнес-інкубатори та переходять у технопарк.

Технопарки слід розглядати як науково-виробничий комплекс, який містить науково-дослідний центр та науково місткі підприємства, фірми, Їх основними складовими є дослідницький центр та виробничі майданчики. Інноваційні дослідження можуть проводити як інноваційні фірми так і науково-дослідні інститути або інші навчальні заклади. Виробничі майданчики мають вигляд територій з будівлями та інженерними технологіями. Технопарки створені з метою комерційного використання результатів наукових досліджень через випуск наукової продукції.

Технополіс вже цілий науково-виробничий комплекс, до складу якого входять і бізнес-інкубатори і технопарки. Ініціатором їх створення є державні або місцеві владні структури.

Отже, важливо своєчасно та в повній мірі стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури, адже саме вона є основним інструментом і дієвим механізмом інноваційної економіки, важливим чинником активізації інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності країни, що сприятиме науково-технічній інтеграції та загалом Євроінтеграції України

Відповідно до прийнятого 21.06.2022 року Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій та інновацій у промислове виробництво» визначено:

– звільнення від оподаткування податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України у митному режимі імпорту нового устаткування (обладнання), що ввозяться учасниками індустріальних парків, виключно для власного використання під здійснення ними діяльності у сферах переробної промисловості або науково-дослідної діяльності на території (в межах) індустріального парку (без права надання в оренду, лізинг чи передачу в користування третім особам на будь-яких інших умовах);

– звільнення від податку на прибуток протягом десяти років;

– надання права органам місцевого самоврядування встановлення пільгових ставок податку на нерухомість і плати за землю» [7].

В межах розробленої та впровадженої стратегії «Європа 2020» виділяються наступні ключові фактори: «розумне зростання» що ґрунтується на знаннях та інноваціях; «стале зростання» пов'язане з оптимізацією використання ресурсів, екологізація та стійка конкурентоспроможність економіки; «всеохоплююче зростання» пов'язане зі стимулюванням економіки через забезпечення високого рівня зайнятості, соціального та територіального об'єднання. Ініціативою стратегії «Європа 2020» було створення «Інноваційного союзу», що сприяло розширенню умов та джерел інновацій, прискоренню перетворення інноваційних ідей в інноваційні технології та продукти. Заходи та дії «Інноваційного союзу» сприяли зміцненню бази знань, використанні інноваційних ідей в виготовленні та просуванні товарів та послуг, зміцненню соціального та територіального партнерства та міжнародного співробітництва.

Зміцнення інноваційного співробітництва України та ЄС у сфері науки та технологій сприятиме розвитку стратегічного партнерства як у військово-політичному так і у фінансово-економічному просторі. Також сприятиме вирішенню загальних проблем глобального рівня, а саме: питанням зміни клімату, стрімкого розповсюдження вірусних та інфекційних хвороб, енергонезалежності та енергобезпеки, розвитку біотехнологій та зеленої економіки.

Реалізація інноваційних ідей України в контексті Євроінтеграції дасть можливість Україні виробляти стратегічні ініціативи для зацікавлених сторін, розширювати транскордонні зусилля науковців з метою спільних досліджень, сприяти трансферту технологій та інноваційних продуктів, створенню технопарків, бізнес-інкубаторів; зміцнить зусилля науки та бізнесу.

Отже, стимулювання інноваційної діяльності повинно відбуватись через розвиток інфраструктури інноваційної діяльності: маркетингових, консалтингових, рекламних компаній, технополісів, технопарків, бізнес-інкубаторів та інших; впровадження біотехнологій та новітніх технологічних заходів, стимулювання розвитку та державна підтримка приватних інноваційних технологій через впровадження пільгових кредитів та пільгового оподаткування; створення та постійне поповнення потенціалу науково-інноваційного потенціалу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвитку інвестицій та інновацій в контексті Євроінтеграції сприятиме проведення інтерактивних ярмарок, форумів за участю провідних європейських інноваційних центрів, технологічних агентств, технопарків, бізнес-інкубаторів. Головною метою проведення яких є:

- забезпечення взаємозв'язку державних органів та представників бізнесу з сектору реальної економіки, з науково-дослідними установами, інноваційно-інвестиційних центрів;

- сприяння розвитку комерціалізації інноваційних бізнес ідей, технологій, проєктів;

- сприяння залученню інновацій у сферу розробки та впровадження інноваційних ідей, наукомістких технологій;
- законодавче сприяння укладанню міжнародних угод;
- створення та постійне поповнення банку інноваційних науково-дослідних та винахідницьких ідей.

Розширення інноваційних взаємозв'язків в контексті Євроінтеграції дозволить розширювати інноваційний бізнес, через створення виставкового простору, розвитку технологічних агентств, інноваційних рішень, через демонстрацію найкращих вітчизняних наукових та інноваційних розробок та кооперативних зв'язків, через сприяння розвитку платформ для спілкування.

Враховуючи нагальність дослідження та аналізу інноваційної діяльності, сучасного стану інноваційної діяльності та стрімкого зростання не дивлячись на відкрити війну проти України подальші дослідження слід приділяти значну увагу.

## Список літератури

1. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. *Міністерство економіки України*: веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885&title=Informatsiinoanalitichni> (дата звернення 10.11.2023)
2. Марченко Т.В. Міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України: монографія. Чернівці: Чернівець. нац. унів. 2021. 220 с. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2203/1/Marchenko%20T.V.\\_International%20innovation%20programs%20as%20a%20tool%20of%20Ukraine%27s%20European%20integration%20.pdf](https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2203/1/Marchenko%20T.V._International%20innovation%20programs%20as%20a%20tool%20of%20Ukraine%27s%20European%20integration%20.pdf) (дата звернення 10.11.2023)
3. На шляху до. *Міністерство освіти і науки України*: веб-сайт. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/11/15/photo\\_2022-11-15\\_14-45-25.jpg](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/11/15/photo_2022-11-15_14-45-25.jpg)
4. Ольвінська Ю.О., Самогєнкова О.В., Вітковська К.В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №4. С. 64-71.
5. Підоричева І. Євроінтеграція України у сфері досліджень та інновацій: стан, виклики, заходи прискорення. *Журнал Європейської економіки*. 2021. Том 20 №4 (79). URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1570/1569> (дата звернення 10.11.2023).
6. Причєпа І.В., Сметанюк О.А., Ратушняк О.Г. Інвестиційна політика Європейського союзу в межах зовнішньоекономічних зв'язків з Україною. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/60.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/60.pdf) (дата звернення 10.11.2023)
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні: Закон України №2330-IX від 21.06.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text> (дата звернення 10.11.2023)
8. Прямі іноземні інвестиції в Україну. *Міністерство фінансів України*: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>

## References

1. Informatsiino-analitychni materialy shchodo investytsiinoho klimatu v Ukraini [Information and analytical materials on the investment climate in Ukraine]. (n.d.). *me.gov.ua* Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885&title=InformatsiinoanalitichniMaterialiSchodoInvestitsiinogoKlimatuVUkraini> [in Ukrainian].
2. Marchenko, T.V. (2021). Mizhnarodni innovatsiini prohramy yak instrument yevrointehratsii Ukrainy [International innovative programs as a tool of European integration of Ukraine]. Chernivtsi: Chernivets. nats. univ. Retrieved from [https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2203/1/Marchenko%20T.V.\\_International%20innovation%20programs%20as%20a%20tool%20of%20Ukraine%27s%20European%20integration%20.pdf](https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2203/1/Marchenko%20T.V._International%20innovation%20programs%20as%20a%20tool%20of%20Ukraine%27s%20European%20integration%20.pdf) [in Ukrainian].
3. Na shliakhu do [On the hat do.]. (n.d.). *mon.gov.ua*. Retrieved from [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/11/15/photo\\_2022-11-15\\_14-45-25.jpg](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/11/15/photo_2022-11-15_14-45-25.jpg) [in Ukrainian].

4. Olvinska, Yu.O., Samotoienkova, O.V., & Vitkovska, K.V. (2021). Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [The current state and tendencies of development of innovation activity in Ukraine.]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*, 4, 64-71 [in Ukrainian].
5. Pidorycheva, I. (2021). Yevrointehratsiia Ukraini u sferi doslidzhen ta innovatsii: stan, vyklyky, zakhody pryskorennia [European integration of Ukraine in the field of research and innovation: state, challenges, acceleration measures.]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky- Journal of European Economics*, 20, 4 (79). Retrieved from <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1570/1569> [in Ukrainian].
6. Prychepa, I.V., Smetaniuk, O.A., & Ratushniak, O.H. (2020) Investytsiina polityka Yevropeiskoho soiuzu v mezhakh zovnishnoekonomichnykh zviazkiv z Ukrainoiu [Investment policy of the European Union within the framework of foreign economic relations with Ukraine]. *Efektivna ekonomika -Efficient economy*. 5. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/60.pdf) [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo stvorennia spryiatlyvykh umov dlia diialnosti industrialnykh parkiv v Ukraini: Zakon Ukrainy №2330 – IX vid 21.06.2022 roku [On amendments to the Tax Code of Ukraine on the creation of favorable conditions for the activities of industrial parks in Ukraine: Law of Ukraine No. 2330 - IX dated 06/21/2022]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text> [in Ukrainian].
8. Priami inozemni investytsii v Ukrainu [Foreign direct investment in Ukraine]. (n.d.). *minfin.com.ua*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> [in Ukrainian].

**Natalia Gavrilo**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Larysa Zadorozhnia**, Assistant

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Investment and Innovation Activities in Ukraine in the Context of European Integration**

The article considers the role of innovation as the basis of the European integration processes in Ukraine, considers the views of modern scientists on the concept of innovation, analyzes the state of innovation activity in Ukraine and its peculiarities in the conditions of war. Determination of investment opportunities of Ukraine in the conditions of European integration.

The state of investment activity in Ukraine in the period 2021-2022 is analyzed. According to the results of the study, the largest investor countries were Cyprus, the Netherlands, Switzerland, the United Kingdom, Germany, Austria, Luxembourg and France. At the end of 2021, 36% of the total capital investment was invested in the industry, rural, forest construction - 8.3%. According to the results of the study, it is noted that industrial parks and business incubators are important methods of attracting innovation to Ukraine.

In order to further expand innovative relationships in the context of European integration, it will allow to expand innovative business, through the creation of exhibition space, the development of technological agencies, innovative solutions, through the demonstration of the best domestic scientific and innovative developments and cooperative relations, through promoting the development of platforms for communication.

**investment, innovation, investment activity, innovation activity, innovation development, innovation activity, innovation direction, innovation potential, scientific and technical integration, technoparks, business incubators**

*Одержано (Received) 22.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 364.6:368.9

JEL Classification: G230, H55, J32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).194-202](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).194-202)

Т.А. Мельник, доц., канд. екон. наук

О.Ю. Коцюрба, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Сучасний стан пенсійного страхування в Україні

Сучасний стан пенсійного страхування в Україні постійно вимагає додаткових досліджень, які би актуалізували показники його розвитку, виявляли би нові тенденції його розвитку, обґрунтовували би доцільність його реформування, врахували би вплив різних факторів. Мета дослідження полягає у тому, що на основі проведеної оцінки сучасного стану системи пенсійного страхування в Україні виявити головні її проблеми розвитку та обґрунтувати практичні рекомендації щодо напрямів реформування соціальної політики держави стосовно пенсійного забезпечення.

Проведено оцінку показників загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в Україні, яка проводиться Пенсійним фондом України за 2018-2022 роки, яка виявила основні тенденції розвитку й окреслила головні проблеми. Досліджено динаміку показників діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні за останні п'ять років, окреслено тенденції розвитку накопичувального недержавного пенсійного страхування. Досліджено ринок страхування життя в Україні та окремо проаналізовано показники добровільного пенсійного страхування, яким передбачено досягнення застрахованою особою визначеного договором пенсійного віку. Розглянуто динаміку банківських депозитів домашніх господарств в Україні, як потенціал додаткового пенсійного забезпечення населення.

Запропоновано мотивувати державою створення корпоративних недержавних пенсійних фондів. Поширення практики укладати договори пенсійного страхування з страховими компаніями роботодавцями, дозволило би створити додаткове джерело пенсійних виплат й знизило би фінансове навантаження на бюджет України. Сформовані пропозиції щодо реформування пенсійного страхування в Україні сприятимуть підвищенню довіри населення країни як до державного пенсійного забезпечення так і до недержавного пенсійного страхування.

**Пенсійний фонд України, недержавний пенсійний фонд, страхування додаткових пенсій, загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, пенсійна реформа**

**Постановка проблеми.** В Україні починаючи з 90-х років минулого століття проводилося неодноразове реформування вітчизняної пенсійної системи. Яка відповідно до існуючого законодавства [11; 12] складається з трьох рівнів. Проте на практиці функціонує одна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування й поступово розвивається добровільне недержавне пенсійне страхування. Накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування на практиці так і не була запроваджена. Таким чином, проведенні реформи мали лише косметичний характер і не вирішували фундаментальні проблеми щодо збалансування доходів і витрат Пенсійного фонду України (ПФУ) та його довгострокової платоспроможності. Зазначенні проблеми поглиблюються сьогодні через військові дії та нестабільність української економіки. У зв'язку з цим постала проблема ефективного реферування соціальної політики щодо пенсійного страхування для цього необхідно систематично досліджувати сучасний стан пенсійного забезпечення та виявляти проблеми. Саме тому обрана тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням щодо становлення, сучасного розвитку та напрямків його ефективного реферування пенсійного забезпечення в Україні присвячені публікації великої кількості науковців.

І. П. Сидор і Т. В. Денисюк провели комплексний аналіз доходів і витрат ПФУ в сучасних умовах перманентних змін в державі, виявили головні виклики й тенденції, окреслили напрями реформування державного пенсійного забезпечення в Україні [13]. Крушинська А. В., Кравець І. М. окреслили роль пенсійного забезпечення в соціальній політиці держави й перспективи розвитку недержавного пенсійного страхування в Україні [5]. Але необхідно відмітити, що поза увагу залишаються такі питання, як потенціал загальнообов'язкового накопичувального пенсійного страхування в Україні, потенціал добровільного пенсійного накопичувального страхування в Україні у вигляді укладених договорів страхування й банківських довгострокових депозитів.

Отже, незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених цій проблемі, сучасний стан пенсійного страхування постійно вимагає додаткових досліджень, які би актуалізували показники його розвитку, виявляли би нові тенденції, обґрунтовували доцільність його реформування, врахували би вплив війни.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у тому, що на основі проведеної оцінки сучасного стану системи пенсійного страхування в Україні виявити головні її проблеми та обґрунтувати практичні рекомендації щодо напрямів реформування соціальної політики держави стосовно пенсійного забезпечення.

Для вирішення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання: проаналізувати сучасний стан державного пенсійного страхування, недержавного пенсійного страхування, добровільного пенсійного страхування в Україні та сформулювати пропозиції щодо реформування соціальної політики держави стосовно пенсійного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасного стану пенсійного страхування в Україні розпочнемо з оцінки загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яке функціонує як солідарна пенсійна система. Тобто всі хто працюють сплачують єдиний соціальний внесок, частина якого направляється в Пенсійний фонд України з якого виплачуються пенсії. Впродовж останніх п'яти років кількість застрахованих осіб щорічно поступово зменшувалося (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в Україні

Показники ПФУ	Роки					Зміни, +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2021	2022 до 2018
Застраховані особи, тис. ос.	13 191,5	13 177,4	12 823,5	12 170,4	10 822,9	-1 347,50	-2 368,60
Пенсіонери, тис. ос.	11 470,4	11 334,7	11 130,0	10 841,1	10 687,9	-153,20	-782,50
Наймані працівники, тис. ос.	10385,7	10263,1	9948,1	9807,3	8633,5	-1 173,80	-1 752,20
Частка ЄСВ на пенсійне страхування, млрд. грн	196,9	236,3	254,5	301,4	375,4	74,00	178,50
Пенсійні виплати, млрд. грн	352,7	413	466,9	509,9	574,2	64,30	221,50
Дефіцит ПФУ, який покривається з Державного бюджету України, млрд. грн	32,1	40,0	34,4	23,9	29,9	6,00	-2,20
Середньомісячна пенсія, грн.	2 645,66	3 082,98	3 507,51	3 991,53	4 622,59	631,06	1 976,93
Середньомісячна заробітна плата, грн	8 865	10 497	11 591	14 014	14 847	833,00	5 982,00
Коефіцієнт заміщення	0,30	0,29	0,30	0,28	0,31	0,03	0,01

Джерело: складено авторами на підставі [2; 3; 6]

Це свідчить проте, що кількість страхувальників, тобто платників Єдиного соціального внеску (ЄСВ), зменшилося на 2 млн. 368,6 тис. осіб з 13 млн. осіб у 2018 році до 10,8 млн. осіб у 2022 році. При цьому за 2019 рік зменшення відбулося на 14,1 тис., за 2020 рік – на 353,9 тис., за 2021 рік – на 653,1 тис. Зменшення такої кількості платників ЄСВ за 2019-2021 роки пояснюється впливом кризи спричиненою пандемією COVID-19 на малий і середній бізнес, який вимушений був скорочувати робітників. Зменшення кількості страхувальників впродовж 2022 року на 1 млн. 347,5 тис. пояснюється впливом повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року російських військ на територію України й окупацією частини території, внаслідок чого населення й бізнес вимушені мігрувати з окупованих територій. Також відбувається фізичне руйнування виробництва, загибель населення внаслідок війни, міграція за кордом молодих жінок з дітьми.

Впродовж останніх п'яти років кількість осіб, які отримують пенсійні виплати, щорічно також поступово зменшувалося хоча і меншими темпами ніж страхувальники (табл. 1). Кількість осіб, які отримують пенсійні виплати з Пенсійного фонду України, зменшилося на 782,5 тис., що в 3 рази менше ніж застрахованих осіб. При цьому зменшення відбувалося поступово на 135,7 тис. ос. у 2019 році, на 204,7 тис. ос. впродовж 2020 року, на 288,9 тис. ос. у 2021 році й на 153,2 тис. ос. у 2022 році. Зменшення кількості пенсіонерів впродовж 2020-2021 років майже на 100 тис. ос. більше ніж у 2019 та 2022 роках спричинило захворювання COVID-19.

Вплив кризи спричиненою пандемією COVID-19 призвів до зменшення найманих осіб у 2021 році в порівнянні з 2018 роком на 578,4 тис. ос., проте вплив повномасштабної війни призвів до зменшення найманих працівників на 1,2 млн. осіб.

В 2022 році спостерігається ситуація коли 10,8 млн. страхувальників формують страховий пенсійний фонд з якого виплачують пенсії 10,6 млн. осіб. Подібна ситуація відбувалася і впродовж 2019-2021 роки. Зрозуміло, що зібраних коштів не достатньо для проведення пенсійних виплат, саме тому Пенсійний фонд України завжди має дефіцит, який покривається коштами Державного бюджету України (табл. 1).

Про не ефективність функціонування вітчизняної солідарної пенсійної системи для переважної більшості пенсіонерів свідчить значення показника заміщення 0,28-0,31. Хоча «за нормами Міжнародної організації праці, він має бути не меншим за 40 %» [4, с. 79]. Така тенденція свідчить про значне знецінення доходів населення при виході на пенсію. Показник заміщення перевищував 40 % у 2012-2014 роках і дорівнював 0,41-0,44 [7, с. 190]. Після 2014 року він почав зменшуватися, що свідчить про вплив військових дій на українську економіку і відсутність ефективної реформи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в Україні.

Головним недоліком існуючої солідарної системи пенсійного забезпечення в Україні довгі роки залишається «пряма відсутність залежності між розміром сплаченого пенсійного внеску за період трудової діяльності й отримуваним у майбутньому розміром пенсійної виплати» [13, с. 32]. Сьогодні діюча солідарна пенсійна система в Україні «не забезпечує соціальну справедливість пенсіонерам, зокрема має місце велика розбіжність у розмірі пенсій – від занадто великих для окремих категорій громадян до загальної зрівнялівки (майже на рівні мінімальної) для всіх інших пенсіонерів» [7, с. 193].

Сьогодні існуюча система державного пенсійного страхування потребує змін у напрямку перегляду розміру соціальних стандартів до реальних, тобто встановлення мінімальної пенсії розмір якої забезпечував би гідне існування пенсіонерів. Також необхідно перерахувати всім пенсіонерам пенсію за одним законом без виключень. Уявіть якби підприємства платили податки за тим законодавством, яке існувало при їх

створенні, саме такий парадокс існує у сучасній вітчизняній солідарній пенсійній системі. Запровадити відповідальність за недотримання сучасного пенсійного законодавства, унеможливити через суди збільшувати собі розмір нарахованої пенсії за старими пенсійними законами. Переглянути методику нарахування ЄСВ [7, с. 193].

Аналіз сучасного стану пенсійного страхування в Україні продовжимо з оцінки недержавного пенсійного страхування, яке функціонує як «на засадах добровільної участі фізичних та юридичних осіб у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами додаткових до загальнообов'язкового державного пенсійного страхування пенсійних виплат» [11; 12]. Сьогодні недержавне пенсійне забезпечення в Україні згідно діючого законодавства здійснюється недержавними пенсійними фондами (НПФ), адміністратори яких укладають пенсійні контракти з своїми вкладниками; страхові компанії, які укладають договори договорами страхування довічної пенсії, страхування ризику настання інвалідності або смерті учасникам НПФ; банки, які укладають договори про відкриття пенсійних депозитних рахунків для накопичення пенсійних заощаджень учасникам НПФ [12]. На практиці не укладалося жодного договору страхування з учасниками НПФ [10].

Кількість учасників НПФ за п'ять років збільшилася на 32,5 тис. осіб (табл. 2), також щороку відбувалося збільшення кількості укладених пенсійних контрактів. Це може свідчити про розуміння забезпечення додаткової пенсії до державної. Розмір страхових внесків у НПФ за п'ять років збільшився на 818,5 млн. (на 41 %) грн. з 2 млрд. грн. у 2018 році до 2,8 млрд. грн. у 2022 році. При цьому розмір страхових виплат НПФ збільшився на 651,2 млн. (на 81 %) грн. з 0,8 млрд. грн. у 2018 році до 1,46 млрд. грн. у 2022 році (табл. 2). В 2018 році надали перевагу одноразовим пенсійним виплатам, які майже в два рази переважали пенсійні анuitети. В 2022 році розмір одноразових пенсійних виплат і пенсійних анuitетів став майже однаковим. Загальна кількість осіб, які отримують пенсійні виплати з НПФ за 2018-2022 роки збільшилися на 10 тис. осіб з 81,3 тис. ос. у 2018 році до 96,1 тис. ос. у 2022 році.

Таблиця 2 – Показники діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні

Показники НПФ	Роки					Зміни, +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2021	2022 до 2018
Кількість НПФ, шт.	64	65	63	63	63	0	-1
Адміністратори НПФ	22	22	20	20	19	-1	-3
Учасники НПФ, тис. ос.	855,3	874,6	883	890,7	887,8	-2,9	32,5
Кількість осіб, яким виплачується пенсії, тис. ос.	81,3	83,9	87	90	91,9	1,9	10,6
Кількість пенсійних контрактів, тис. шт.	68,8	77,1	87,8	95,5	96,1	0,6	27,3
Пенсійні внески, млн. грн.	2 000,5	2 160,8	2 377,9	2 618,3	2 819	200,7	818,5
Пенсійні виплати, млн. грн.	809,9	947,4	1 107,4	1 287,2	1 461,1	173,9	651,2
Одноразові пенсійні виплати, млн. грн.	545,5	594,5	649,9	711,1	757,4	46,3	211,9
Пенсійні виплати на визначений строк, млн. грн.	264,4	352,9	457,9	576,1	703,7	127,6	439,3

Джерело: складено авторами на підставі [8;9]

«Про актуальність недержавних пенсійних фондів та страхових компаній як альтернативного варіанта, що дозволяє створити додаткове до гарантованого державою джерело пенсійних виплат та знизити фінансове навантаження на державу, говорять у наукових колах вже давно» [5, с. 169].

Сьогодні існуюча система недержавного пенсійного страхування потребує змін у напрямку розробки й запровадження податкових пільг у випадку коли роботодавець створює корпоративний НПФ. На законодавчому рівні дозволити використовувати кошти корпоративного НПФ для інвестування інновацій. Створювати позитивний імідж й надавати перевагу на різних конкурсах, тендерах тим підприємствам які мають корпоративні НПФ. Існування на підприємстві НПФ надає додаткову мотивацію працівникам залишатися в країні й працювати на підприємстві.

Аналіз сучасного стану пенсійного страхування в Україні продовжимо з оцінки добровільного пенсійного страхування, яке здійснюють страхові компанії на ринку страхування життя. Сьогодні на ринку страхування життя регулятор розділяє чотири сегменти (рис. 1). Найбільшу частку займає накопичувальне страхування 56-72 % і інше страхування життя 23-37 %.

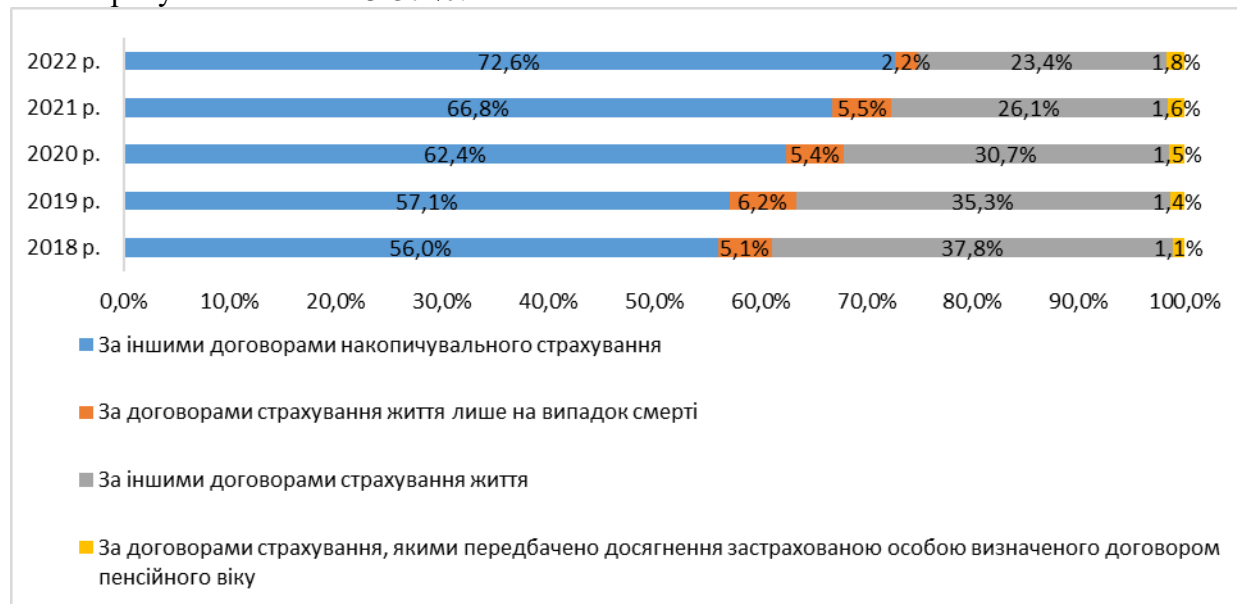


Рисунок 1 - Структури страхових премій зі страхування життя в Україні

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Найменшу частку на українському ринку страхування життя займає пенсійне страхування 1,1-1,8% уступаючи місце страхуванню на випадок смерті, частка якого 5-2% (рис. 1). Кількість укладених договорів страхування за якими передбачено досягнення застрахованою особою визначеного договором пенсійного віку впродовж 2018-2021 років збільшувалося на 3 тис., проте в 2022 році їх кількість зменшилися на 3,9 тис. Кількість застрахованих осіб також у 2018-2021 роки збільшилася на 7,8 тис., проте впродовж 2022 року зменшилися на 34,8 тис. (табл. 3).

Негативну тенденцію в 2022 році можна пояснити війною та територією нашої України. Впродовж аналізованого періоду розмір страхових виплат поступово збільшується в 4 рази з 1,2 млн. грн. у 2018 році до 4,4 млн. грн. у 2022 році. при цьому на відмінну від страхових виплат НПФ (табл. 2) бенефіціари договорів добровільного страхування пенсій надавали суттєву перевагу анuitетним виплатам, а не одноразовим страховим виплатам (табл. 3). Це свідчить, що страхувальники при укладанні договорів страхування надавали перевагу договорам з анuitетними пенсійними виплатами, таким

чином забезпечуючи собі додаткові надходження до державної пенсії.

Сьогодні існуюча система добровільного пенсійного страхування потребує підтримки з боку роботодавців. Саме поширення практики укладати договори добровільного страхування додаткової пенсії зі страховими компаніями роботодавцями на користь своїх робітників дозволило би створити додаткове джерело пенсійних виплат й знизило би фінансове навантаження на бюджет України. А також стало би суттєвою мотивацією для робітників залишатися в країні та працювати на вітчизняних підприємствах. Також необхідно покращувати фінансову грамотність населення й навчати молодь накопичувати завчасно кошти на забезпечення себе на пенсії.

Таблиця 3 – Показники добровільного пенсійного страхування в Україні

Показники НПФ	Роки					Зміни, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2018
Страховики, які займаються страхуванням життя, шт.	30	23	20	13	12	-7	-7	-1	-18
Застраховані особи, ос.	42572	44534	46209	50398	15528	1962	4189	-34870	-27044
Кількість укладених договорів страхування за рік, шт.	2400	2388	2026	5043	1116	-12	3017	-3927	-1284
Страхові внески, млн. грн.	44,6	64,8	76,1	94,9	85,2	20,2	18,8	-9,7	40,6
Кількість страхових випадків за якими проводилися виплати, шт.	450	676	830	1367	1540	226	537	173	1090
Страхові виплати, млн. грн.	1,2	1,9	2,2	4,9	4,4	0,7	2,7	-0,5	3,2
Одноразова страхова виплата, млн. грн.	0,3	0,6	0,5	2	1,4	0,3	1,5	-0,6	1,1
Страхова виплата у вигляді ануїтету, млн. грн.	0,9	1,3	1,7	2,9	3	0,4	1,2	0,1	2,1

Джерело: складено авторами на підставі [10]

Аналіз сучасного стану пенсійного страхування в Україні продовжимо з оцінки банківських депозитних рахунків домашніх господарств. (табл. 4).

Таблиця 4 – Показники банківських депозитів домашніх господарств в Україні

Показники НПФ	Роки					Темп змін, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2018
Банки, шт.	78	75	74	71	67	-3,85	-4,05	-5,63	-14,10
Депозити домашніх господарств, млн. грн.	530250	576126	730317	794152	1045731	8,65	8,74	31,68	97,21
Депозити домашніх господарств без ФО-підприємців, млн. грн.	501726	542302	674718	719418	926488	8,09	6,62	28,78	84,66
Депозити домашніх господарств терміном більше 2 років, млн. грн.	6757	5642	8942	9955	10369	-16,50	11,33	4,16	53,46

Джерело: складено авторами на підставі [1]

В 2018-2021 роки приріст депозитів домогосподарств становив щорічно біля 8 %, проте в 2022 році приріст становив майже 32 %, таким чином за п'ять років приріст відбувся в 2 рази з 530 млрд. грн. у 2018 році до 1045 млрд. грн. у 2022 році. Частка депозитів на термін більше 2 років трималася на рівні 1 %, причиною є складні економічні умови в країні та постійні зміни розміру депозитних ставок. Тому населення

надає перевагу середньостроковим депозитам, забезпечують собі більш вигіднішу депозитну ставку.

Приріст депозитів у 2022 році пояснюється військовими діями, що змусило убезпечити готівкові кошти від фізичного знищення шляхом переведення їх у безготівкові депозитні кошти, також населення довіряє банкам і фонду гарантування вкладів фізичних осіб. На нашу думку, збільшення лімітів гарантування фондом повернення банківських вкладів під час військового стану сприяло приросту депозитів. Таким чином, можна спостерігати тенденцію, що для залучення коштів населення необхідно просто встановити прозорі правила і виконувати їх, що поступово поверне довіру населення і сприятиме збільшенню розвитку добровільного накопичувального пенсійного страхування.

Сьогодні існуюча система добровільного пенсійного страхування потребує підтримки з боку регулятора прийняттям законодавства, яке би прирівнювало банківські депозити населення і договори страхування життя для фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Це сприятиме чесній конкуренції на ринку пенсійних банківських і страхових послуг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведений аналіз загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в Україні, який проводиться Пенсійним фондом України, виявив постійний дефіцит який покривається з Державного бюджету України, розмір зібраних внесків лише на 55-60 % покриває потреби ПФУ для виплати пенсій в солідарній системі, збільшується навантаження з кожним роком у 2022 році на 8,6 млн. найманих працівників припадає 10,8 млн. пенсіонерів.

Аналіз діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні за останні п'ять років виявив низький рівень залучення роботодавців до пенсійного забезпечення своїх робітників, обсяг щорічних страхових внесків у НПФ тримається на рівні 2,5 млрд. грн., застрахованих осіб в межах 888 тис. Аналіз добровільного пенсійного страхування в Україні виявив найменшу його частку (1-2 %) на ринку страхування життя, кількість застрахованих осіб в межах 40-50 тис. до 2022 року, розмір страхових виплат в 2022 році на рівні 4,4 млн. грн., обсяг страхових внесків поступово збільшувався до 85,2 млн. грн. у 2022 році. Аналізу банківських депозитів домашніх господарств в Україні виявив значний потенціал додаткового пенсійного забезпечення населення, приріст депозитів становив 97 % з 530 млрд. грн. у 2018 році до 1 трлн. грн. у 2022 році, частка довгострокових депозитів тримається на рівні 1 %.

Запропоновано переглянути соціальні стандарти в солідарній системі, мотивувати державою створення корпоративних недержавних пенсійних фондів й практики укладати договори пенсійного страхування з страховими компаніями роботодавцями, дозволило би створити додаткове джерело пенсійних виплат й знизило би фінансове навантаження на бюджет України. Окреслено необхідність створення рівних конкурентних умов на ринку довгострокового страхування і депозитних послуг.

Таким чином, сформовані пропозиції щодо реформування пенсійного страхування в Україні сприятимуть підвищенню довіри населення країни як до державного пенсійного забезпечення так і до недержавного пенсійного страхування.

Подальшого вивчення потребує проблема розрахунку ефективного розміру єдиного соціального внеску з врахуванням страхового пенсійного внеску в загальнообов'язкове державне пенсійного страхування та пенсійного внеску в загальнообов'язкове недержавне пенсійне страхування.

## Список літератури

1. Groshovo-kredytна статистика. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2F3.2-Deposits.xlsx&wdOrigin=BROUSELINK> (дата звернення: 10.12.2023).
2. Дані про середній розмір пенсійної виплати. *Пенсійний фонд України*: веб-сайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> (дата звернення 10.12.2023).
3. Звіти про роботу. *Пенсійний фонд України*: веб-сайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/diyalnist/zvity-pro-robotu/> (дата звернення 10.12.2023).
4. Кривошлик Т. Загальнообов'язкове державне пенсійне страхування у системі пенсійного забезпечення України. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 75-82.
5. Крушинська А. В., Кравець І. М. Недержавне пенсійне страхування як перспективні напрями соціальної політики України. *Університетські наукові записки*. № 1-2 (85-86). 2022. С. 160-176.
6. Макроекономічні показники. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення 10.12.2023).
7. Мельник Т.А. Проблемні аспекти розвитку системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Вип. 1(34). Кропивницький: ЦНТУ, 2018. С.188-197. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8866> (дата звернення 10.12.2023).
8. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2020 р. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку* : веб-сайт. URL: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.nssmc.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F04%2Fnpf\\_4\\_kv-2020.doc&wdOrigin=BROUSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.nssmc.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F04%2Fnpf_4_kv-2020.doc&wdOrigin=BROUSELINK) (дата звернення 10.12.2023).
9. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2022 р. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку* : веб-сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-npf-ukrainy-stanom-na-31.12.2022.pdf> (дата звернення 10.12.2023).
10. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. Національний банк України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (дата звернення: 10.12.2023).
11. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 9 липня 2003 р. № 1058-IV. Редакція від 07.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (дата звернення 10.12.2023).
12. Про недержавне пенсійне страхування: Закон України від 9 липня 2003 р. № 1057-IV. Редакція від 01.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15> (дата звернення 10.12.2023).
13. Сидор І.П., Денисюк Т. В. Державне пенсійне страхування в Україні: виклики сучасності та напрями реформування. *Світ фінансів*. №1(70). 2022. С. 22-35.

## References

1. Groshovo-kredytна statystyka. Natsionalnyi bank Ukrainy: veb-sait [Monetary statistics. National Bank of Ukraine: website]. (n.d.). [view.officeapps.live.com](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2F3.2-Deposits.xlsx&wdOrigin=BROUSELINK). Retrieved from <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2F3.2-Deposits.xlsx&wdOrigin=BROUSELINK> [in Ukrainian].
2. Dani pro serednii rozmir pensiinoi vyplaty. Pensiinyi fond Ukrainy: veb-sait. [Data on the average amount of pension payment. Pension Fund of Ukraine: website] (n.d.). [pfu.gov.ua](https://www.pfu.gov.ua). Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> [in Ukrainian].
3. Zvity pro robotu. Pensiinyi fond Ukrainy: veb-sait [Work reports. Pension Fund of Ukraine: website]. [pfu.gov.ua](https://www.pfu.gov.ua). Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/diyalnist/zvity-pro-robotu/> [in Ukrainian].
4. Kryvoshlyk, T. (2020). Zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia u systemi pensiinoho zabezpechennia Ukrainy. [Compulsory State Pension Insurance in the Pension System of Ukraine.] *Ekonomicnyi analiz - Economic analysis*, 30, № 1, 75-82 [in Ukrainian].
5. Krushynska, A.V., & Kravets, I.M. (2022). Nederzhavne pensiine strakhuvannia yak perspektyvni napriamy sotsialnoi polityky Ukrainy [Non-State Pension Insurance as a Promising Area of Social Policy of Ukraine] *Universytetski naukovi zapysky - University Research Notes*, 1-2 (85-86), 160-176 [in Ukrainian].
6. Makroekonomichni pokaznyky. Natsionalnyi bank Ukrainy: veb-sait. [Macroeconomic indicators. National Bank of Ukraine: website]. [bank.gov.ua](https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro->

- indicators [in Ukrainian].
7. Melnyk, T.A. (2018). Problemi aspekty rozvytku systemy zahalnooboviazkovoho derzhavnogo pensiinoho strakhuvannia v Ukraini. [Problematic aspects of the development of the system of compulsory state pension insurance in Ukraine]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 1(34), 188-197. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8866> [in Ukrainian].
  8. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnogo pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.12.2020 r. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku: veb-sait. [Results of the development of the non-state pension system dated 31 dec. 2020. National Securities and Stock Market Commission: website]. (n.d.). *view.officeapps.live.com*. Retrieved from [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.nssmc.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F04%2Fnpf\\_4\\_kv-2020.doc&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.nssmc.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F04%2Fnpf_4_kv-2020.doc&wdOrigin=BROWSELINK). [in Ukrainian].
  9. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnogo pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.12.2022 r. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku: veb-sait. [Results of the development of the non-state pension system dated 31 dec. 2022. National Securities and Stock Market Commission: website]. (n.d.). *nssmc.gov.ua*. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-npf-ukrainy-stanom-na-31.12.2022.pdf> [in Ukrainian].
  10. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnogo pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.12.2020 r. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku: veb-sait [Performance indicators of non-bank financial services market participants. National Bank of Ukraine: website]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> [in Ukrainian].
  11. Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 9 lypnia 2003 r. № 1058-IV [On Compulsory State Pension Insurance: Law of Ukraine No. 1058-IV of July 9, 2003]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> [in Ukrainian].
  12. Pro nederzhavne pensiine strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 9 lypnia 2003 r. № 1057-IV. [On Non-State Pension Insurance: Law of Ukraine No. 1057-IV of July 9, 2003] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15> [in Ukrainian].
  13. Sydor, I.P., & Denysiuk, T.V. (2022) Derzhavne pensiine strakhuvannia v Ukraini: vyklyky suchasnosti ta napriamy reformuvannia [State Pension Insurance in Ukraine: Modern Challenges and Directions of Reform]. *Svit finansiv - World of Finance*, 1(70), 22-35 [in Ukrainian].

**Tatiana Melnyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olha Kotsiurba**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Current State of Pension Insurance in Ukraine**

The current state of pension insurance in Ukraine constantly requires additional research that would update its development indicators, reveal new trends in its development, justify the feasibility of its reform, and take into account the influence of various factors.

The purpose of the study is that based on the assessment of the current state of the pension insurance system in Ukraine, it is necessary to identify the main problems of its development and substantiate practical recommendations on the directions of reforming the social policy of the state regarding pension provision. The compulsory state pension insurance indicators in Ukraine, conducted by the Pension Fund of Ukraine for 2018-2022, were evaluated, which revealed the main trends of development and outlined the main problems. The performance indicators dynamics of non-state pension funds in Ukraine over the past five years has been investigated, trends in the development of accumulative non-state pension insurance have been outlined. The life insurance market in Ukraine is investigated and the voluntary pension insurance indicators are analyzed separately, which provides for the achievement by the insured person of the retirement age determined by the contract. The bank deposits dynamics of households in Ukraine as the potential of additional pension provision of the population is considered.

It is proposed to motivate by the state creating corporate non-state pension funds. The practice spread of concluding pension insurance contracts with insurance companies by employers would create an additional source of pension payments and reduce the financial burden on the budget of Ukraine. The existing proposals for reforming pension insurance in Ukraine will contribute to increasing the confidence of the country's population in both state pension provision and non-state pension insurance.

**Pension Fund of Ukraine, non-state pension fund, additional pensions insurance, compulsory state pension insurance, pension reform**

*Одержано (Received) 24.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 336.22:311.3

JEL Classification: C49

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).203-211](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).203-211)

О.М. Черновол, доц., канд. екон. наук,

О.М. Гай, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Методика статистичного аналізу податкових надходжень: теоретичний аспект

У статті розглянуто значення статистичних методів для такої важливої складової бюджету, як податкові надходження. Основна увага приділяється теоретичним аспектам методики статистичного аналізу податкових надходжень. Дослідження проведене на підставі аналізу вітчизняних і закордонних літературних джерел, статистичних даних. Встановлено, що незважаючи на велику кількість досліджень даної тематики інтерес до статистичної обробки даних тільки зростає, особливо через величезний обсяг інформації, який потребує правильної і ефективної обробки і прийняття правильних управлінських рішень.

Встановлено, що для побудови ефективної моделі статистичного аналізу необхідно дослідити об'єкт аналізу, фактори впливу на нього, а також методи, які будуть найефективнішими і найоптимальнішими в процесі дослідження. Визначено основні групи факторів, які впливають на розмір податкових надходжень, зокрема групи економічних, політико-правових, демографічних та соціально-культурних факторів.

Акцентовується увага на методах статистичного аналізу податкових надходжень, а саме: методи описової статистики (обчислення середніх значень, медіани, варіаційного коефіцієнту); методи кореляційного аналізу для виявлення зв'язків між факторами і результативним показником; методи часових рядів для прогнозування податкових надходжень в майбутньому. Надане власне бачення стосовно застосування конкретних статистичних методів саме для аналізу податкових надходжень.

**статистичні методи, податкові надходження, бюджет, аналіз, фактори впливу на податкові надходження, описова (дескриптивна) статистика, кореляційний аналіз, часові ряди, динаміка**

**Постановка проблеми.** На даному етапі ні у кого не викликає сумнівів, що майбутній успішний економічний розвиток України є можливим виключно в умовах європейської інтеграції, тому дуже важливим є розуміння, що практично всі окремі складові загальної економічної системи вимагають розроблення відповідних підходів до їх вдосконалення, зокрема, це стосується елементів податкової системи країни і формування відповідної бюджетно-податкової політики. Бюджет будь-якої країни займає одне з провідних місць у процесі реалізації механізму регулювання економіки, оскільки кошти, які концентруються в ньому, є необхідним ресурсом для виконання державою своїх функцій. Одним з основних завдань формування бюджету є досягнення раціонального рівня централізації фінансових ресурсів, адже негативні наслідки для економіки спричиняють як нестача коштів, так і їх надмірна концентрація. Оскільки основним джерелом дохідної частини бюджету є податкові надходження, то визначення їх оптимального обсягу вимагає всебічного статистичного аналізу їх рівня, стану та умов збору, наповнення бюджетів, структурних і динамічних змін як на державному, так і на регіональному рівнях.

З цієї точки зору, підвищується роль статистики, як дієвого інструменту ефективного управління економікою країни, значно зростає актуальність комплексного використання статистичних методів з урахуванням специфічних завдань практики управління на сучасному етапі розвитку України.

Застосування статистичних методів у процесі управління економічними і технічними системами дозволяють виробити більш обґрунтовані рішення, що поєднують інтуїцію і досвід фахівця з ретельним аналізом наявної інформації. І з кожним роком інтерес до статистичної обробки даних неухильно зростає, так як обсяги навколишнього нас інформації загрозливо збільшуються і без грамотної їх обробки та подання, дослідження закономірностей неможливо правильно приймати рішення на їх основі. Саме з цими факторами пов'язана актуальність теми обраного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження податкової системи і податкової політики за допомогою статистичних методів, а також теоретичним основам статистичного аналізу приділяється особлива увага в наукових працях В. Вишневського, А. Головача, Р. Даймонда, А. Єріної, В. Захожая, І. Манцурова, Д. Міррліса, Н. Парфенцевої, А. Шустікова [3, 4, 5, 9, 16]. Так, наприклад, А. В. Головач, В. Б. Захожай, Н. А. Головач [4] висвітлюють у своїх працях методологічні засади статистичного забезпечення управління, зокрема, принципи, методи побудови і використання статистичних методів і моделей за основними його напрямками, а також використання його результатів для обґрунтування управлінських рішень за окремими напрямками соціально-економічного розвитку. Дослідження І. Манцурова, А.Шустікова [9] присвячені питанням фінансової статистики, зокрема, використання кількісних статистичних методів і прийомів для дослідження економічних явищ і процесів у сфері фінансів на макро- та мікро- рівнях, а саме статистиці державного бюджету, грошового обігу, кредитів і т.п. Разом з тим, застосування статистичних методів для аналізу податкових надходжень потребує постійного розвитку, враховуючи сучасні потреби прогнозування та планування економічних показників.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів застосування методів статистики для побудови ефективної моделі аналізу податкових надходжень.

**Виклад основного матеріалу.** Для побудови ефективної моделі статистичного аналізу треба дослідити об'єкт, що аналізується, фактори, які впливають на зміну об'єкта, і методи, за допомогою яких здійснюється аналітичне дослідження. В даній статті увага зосереджена саме на методах, але також коротко висвітлюються й інші аспекти.

Об'єктом статистичного аналізу є податкові надходження. В загальному вигляді вони являють собою встановлені законами України про оподаткування загальнодержавні податки і збори (обов'язкові платежі) та місцеві податки і збори (обов'язкові платежі). Крім податкових надходжень до доходів бюджету також входять неподаткові надходження та інші надходження. Для прикладу у таблиці 1 наведено структуру доходів державного бюджету України станом на 01.01.2023 [6].

Для повноцінного аналізу податкових надходжень треба розглянути фактори, які впливають на їх розмір. Це дуже важливо, оскільки податки можуть бути застосовані для вирівнювання доходів громадян та забезпечення певного рівня соціальної рівності, сприяти створенню нових робочих місць через надання преференцій розвитку малого бізнесу та індивідуального підприємництва, бути інструментом стримування інфляції, а також бути регулятором експортно-імпортних операцій.

Таблиця 1 - Доходи державного бюджету України за статтями доходів в 2022р. (млн.грн.).

Стаття доходів	Доходи (млн. грн.)	Доходи, %
Усього	1787395,6	100
Податкові надходження	949764,4	53,14
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	265477,1	14,85
Податок на доходи фізичних осіб	148427,3	8,30
Податок на прибуток підприємств	117049,9	6,55
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	85365,0	4,78
Внутрішні податки на товари та послуги	569353,8	31,85
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	60699,1	3,40
Акцизний податок з ввезених в Україну підакцизних товарів	41653,8	2,33
Податок на додану вартість з вітчизняних товарів (з урахуванням бюджетного відшкодування)	213948,0	11,97
Податок на додану вартість з імпортованих товарів	253053,0	14,16
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	26246,0	1,47
Інші податки та збори	3322,4	0,19
Неподаткові надходження	346327,7	19,38
Доходи від власності та підприємницької діяльності	87172,4	4,88
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної діяльності	8166,1	0,46
Інші неподаткові надходження	16147,0	0,90
Власні надходження бюджетних установ	234842,3	13,14
Доходи від операцій з капіталом	611,0	0,03
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	481090,7	26,92
Цільові фонди	136,2	0,01
Офіційні трансферти	9465,6	0,53

Джерело: складено авторами на підставі [6]

Серед факторів впливу на величину податкових надходжень можна відокремити групи економічних, політико-правових, демографічних та соціально-культурних факторів, а саме [7, 10]:

1) економічні (макроекономічні та мікроекономічні):

- рівень економічного розвитку країни в цілому та окремих адміністративних одиниць;
- рівень середньої заробітної плати;
- рівень податкоспроможності населення
- рівень перерозподілу ВВП;
- рівень інфляції;
- наявність комунальних підприємств та об'єктів комунальної власності;
- ставка банківського відсотка за депозитами та кредитами;
- кон'юнктура грошового ринку та динаміка валютного курсу;
- вибір підприємствами виду свого оподаткування та наявність у підприємств податкових пільг;
- рівень прибутковості суб'єктів господарювання та розмір їх валового доходу;
- витрати на оплату праці в структурі собівартості продукції підприємства та середньооблікова чисельність працюючих;
- ефективність податкового менеджменту підприємств тощо.

2) політико-правові:

- рівень автономії місцевих бюджетів;
- розподіл податкових надходжень між рівнями бюджетної системи;
- наявність фінансових санкцій та податкових пільг;
- стабільність податкової системи суттю податкової політики

3) демографічні:

- чисельність населення;
- частка зайнятого населення та рівень безробіття;
- міграційний рух населення.

4) соціально-культурні:

- податкова культура населення та платіжна дисципліна;
- ставлення людей до праці та якості життя.

Перейдемо до методів статистичного аналізу податкових надходжень. В загальному вигляді, методика статистичного аналізу податкових надходжень до бюджету включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, це збір та систематизація відомостей про податкові надходження за певний період часу. Наступним кроком є використання методів описивної статистики для аналізу цих даних, таких як обчислення середніх значень, медіани, варіаційного коефіцієнту тощо. Далі можуть бути застосовані методи кореляційного аналізу для виявлення зв'язків між податковими надходженнями та іншими економічними показниками. Також важливо проводити аналіз динаміки податкових надходжень з метою виявлення тенденцій та прогнозування податкових надходжень у майбутньому. Наприклад, можна використовувати методи часових рядів для прогнозування податкових надходжень на наступні періоди. Для аналізу факторів, які впливають на податкові дослідження, доцільним є використання факторного аналізу, величин динаміки, графічний метод.

Розглянемо більш детально деякі методи. Як правило, будь-який статистичне дослідження починається з описивної статистики, а потім вже при необхідності поглиблюється аналітичною. Зокрема, для аналізу і відображення конкретної зібраної інформації говорять про статистичний опис, описову (описивну) статистику. До аналітичної статистики ставляться завдання щодо опису всього класу явищ за наявними вибірковими даними, що характеризує тільки частина цього класу.

Також до статистичних методів аналізу даних згідно з [13, 14] відносяться:

- попередній аналіз природи статистичних даних (перевірка гіпотез стаціонарності, нормальності, незалежності, однорідності, оцінка виду функції розподілу, її параметрів і т.п.);
- виявлення зв'язків і закономірностей (лінійний і нелінійний регресійний аналіз, кореляційний аналіз та ін.);
- багатовимірний статистичний аналіз (лінійний і нелінійний, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, компонентний аналіз, факторний аналіз і ін.);
- динамічні моделі і прогноз на основі часових рядів.

Доцільно більш детально зупинитися на описивній статистиці, кореляційному аналізі та аналізі за допомогою часових рядів, оскільки, на нашу думку, ці методи є основними для аналізу податкових надходжень.

Описова статистика або описивна статистика (англ. *descriptive statistics*) — розділ статистики, який займається обробкою емпіричних даних, їх систематизацією, наочним представленням у вигляді графіків та таблиць, а також їх кількісним описом через основні статистичні показники. В певному розумінні протиставляється статистичним висновкам, оскільки не робить висновку про генеральну сукупність на

основі результатів дослідження частинних випадків, в той час як статистичний висновок припускає, що властивості та закономірності, виявлені під час дослідження об'єктів вибірки, характеризують генеральну сукупність. Це означає, що описова статистика, як правило, не використовує апарат теорії ймовірностей. Навіть коли аналіз даних передбачає статистичні висновки, використовувані статистичні дані, зазвичай, представлені як дані описової статистики.

Описова статистика використовує три основні методи представлення даних:

1. Табличне представлення (проілюстровано в табл. 1).
2. Графічне представлення (наприклад, структура податкових надходжень у вигляді діаграми).
3. Розрахунок статистичних показників.

Описова статистика забезпечує короткий підсумок про вибірку та про спостереження, які були зроблені. Такі резюме можуть бути як кількісними, наприклад резюмуюча статистика, так і візуальна, наприклад прості графіки. Ці резюме можуть бути або основою початкового опису даних як частина більш детального статистичного аналізу, або вони можуть бути достатніми самі по собі для конкретного дослідження. [1, 2].

Вивчення реальної дійсності показує, що практично кожне суспільне явище знаходиться в тісному зв'язку і взаємодії з іншими явищами, якими б випадковими вони не здавалися на перший погляд. Так, наприклад, розмір податкових надходжень бюджету залежить від множини економічних, політико-правових, демографічних та соціально-культурних факторів, тісно пов'язаних між собою, які були розглянуті нами вище.

Дослідження і вимірювання взаємозв'язків і взаємозалежностей соціально-економічних явищ є одним з найважливіших завдань статистики. Термін кореляція походить від англійського слова correlation - співвідношення, відповідність (взаємозв'язок, взаємозалежність) між ознаками, що виявляється при масовому спостереженні зміни середньої величини однієї ознаки залежно від значення іншої. Ознаки, що пов'язані між собою кореляційним зв'язком, називають корельованими [12].

Кореляційний аналіз дає змогу виміряти ступінь впливу факторних ознак на результативні, встановити єдину міру тісноти зв'язку і роль досліджуваного фактора (факторів) у загальній зміні результативної ознаки. Кореляційний метод дозволяє одержати кількісні характеристики ступеня зв'язку між двома і більшим числом ознак, а тому, дає більш широке уявлення про зв'язок між ними. Зв'язки між факторами досить різноманітні. При цьому одні ознаки виступають в ролі факторів, що діють на інші, зумовлюючи їх зміну, другі - в ролі дії цих факторів. Перші з них називають факторними ознаками, другі - результативними.

Досліджуючи зв'язки між ознаками, необхідно виділити, насамперед, два види зв'язків: 1) функціональний (повний) і 2) кореляційний (статистичний) зв'язок.

Функціональним називають такий зв'язок між ознаками, при якому кожному значенню однієї змінної (аргумента) відповідає строго визначене значення другої змінної (функції). Такі зв'язки спостерігаються в математиці, фізиці, хімії, астрономії та інших науках. В соціально-економічних явищах функціональні зв'язки між ознаками трапляються рідко. Тут найчастіше мають місце такі зв'язки між змінними величинами, при яких чисельному значенню однієї з них відповідає кілька значень інших. Такий зв'язок між ознаками дістав назву кореляційного (статистичного) зв'язку.

За допомогою кореляційного аналізу вирішують такі основні завдання:

- визначення середньої зміни результативної ознаки під впливом одного або кількох факторів (в абсолютному або відносному вимірі);

- характеристика ступеня залежності результативної ознаки від одного з факторів при фіксованому значенні інших факторів, включених до кореляційної моделі;
- визначення тісноти зв'язку між результативними і факторними ознаками (як з усіма факторами, так і з кожним фактором окремо при виключенні впливу інших);
- визначення і розкладання загального обсягу варіації результативної ознаки на відповідні частини і встановлення ролі кожного окремого фактора в цій варіації;
- статистична оцінка вибірових показників кореляційного зв'язку.

Кореляційний зв'язок виражається відповідними математичними рівняннями. За напрямом зв'язок між корелюючими ознаками може бути прямим і оберненим. При прямому зв'язку обидві ознаки змінюються в одному напрямі, тобто із збільшенням факторної ознаки зростає результативна і навпаки (наприклад, зв'язок між кількістю платників податків і загальною сумою податкових надходжень). При оберненому зв'язку обидві ознаки змінюються в різних напрямках (наприклад, підвищення ставок оподаткування не завжди призводить до збільшення податкових надходжень).

Науково обґрунтоване застосування кореляційного методу потребує перед усім глибокого розуміння суті взаємозв'язків соціально-економічних явищ. Сам метод не встановлює наявності і причин виникнення зв'язків між досліджуваними явищами, його призначення полягає в їх кількісному вимірюванні. Тому застосуванню методів кореляції повинен передувати глибокий теоретичний аналіз, який охарактеризує основний процес, що протікає в досліджуваному явищі, який визначить суттєві зв'язки між окремими його сторонами і характер їх взаємодії.

Часовий ряд (англ. *time series*) - це ряд точок даних, проіндексованих (або перелічених, або відкладених на графіку) в хронологічному порядку. Найчастіше часовий ряд є послідовністю, взятою на рівновіддалених точках в часі, які йдуть одна за одною. Таким чином, він є послідовністю даних дискретного часу. Прикладами часових рядів є висоти океанських припливів, кількості сонячних плям, та щоденне середньозважене значення індексу ПФТС на момент закриття торгів.

Часові ряди дуже часто представляють за допомогою лінійних діаграм. Вони використовуються в статистиці, обробці сигналів, розпізнаванні образів, економетриці, фінансовій математиці, прогнозуванні погоди, розумному транспорті та передбаченні траєкторій, а також значною мірою в будь-якій області прикладної науки та інженерії, яка включає часові вимірювання.

Аналіз часових рядів (англ. *time series analysis*) включає методи аналізу даних часових рядів з метою витягування значимих статистик та інших характеристик даних. Прогнозування часових рядів (англ. *time series forecasting*) - це застосування моделі для передбачення майбутніх значень на основі значень попередньо спостережених. Дані часових рядів мають природний часовий порядок. Це робить аналіз часових рядів відмінним від поперечних досліджень, у яких не існує природного порядку спостережень (наприклад, пояснення заробітної платні людей через посилення на їхні рівні освіти, де дані осіб можуть вводитися у будь-якому порядку). Аналіз часових рядів відрізняється також і від аналізу просторових даних, де спостереження зазвичай відносяться до географічних розташувань (наприклад, підрахунок цін на будинки за розташуванням, а також за власними характеристиками цих будинків). Стохастична модель часового ряду, як правило, відобразить той факт, що спостереження, які знаходяться близько в часі, будуть пов'язані тісніше, ніж спостереження, які знаходяться далі одне від одного. Крім того, моделі часових рядів часто застосовують природне односпрямоване впорядкування часу, так, що значення для заданого періоду виражено як похідні від минулих значень, а не від майбутніх [15].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи роль статистики, як дієвого інструменту ефективного управління економікою країни, значно зростає актуальність комплексного використання статистичних методів з урахуванням специфічних завдань практики управління на сучасному етапі розвитку України. Завдання визначення оптимального обсягу податкових надходжень, як основного джерела наповнення бюджету, вимагає всебічного статистичного аналізу їх рівня, стану та умов їх збору. Ефективне використання статистичних методів у процесі управління економічними і технічними системами дозволяють виробити більш обґрунтовані рішення, що поєднують навички фахівця з ретельним аналізом наявної інформації.

Дослідження факторів впливу на величину податкових надходжень є важливим етапом побудови моделі статистичного аналізу податкових надходжень. Серед факторів впливу на величину податкових надходжень можна відокремити групи економічних, політико-правових, демографічних та соціально-культурних факторів.

В загальному вигляді, методика статистичного аналізу податкових надходжень до бюджету включає в себе кілька ключових етапів: збір та систематизація відомостей про податкові надходження за певний період часу; використання методів описивної статистики для аналізу цих даних; застосування методів кореляційного аналізу для виявлення зв'язків між податковими надходженнями та іншими економічними показниками. Також важливою передумовою проведення статистичного дослідження є аналіз динаміки податкових надходжень з метою виявлення тенденцій та прогнозування податкових надходжень у майбутньому. Загалом, запропонована методика статистичного аналізу податкових надходжень є важливим інструментом для ефективного управління фінансами та розвитку бюджетної політики.

В подальших дослідженнях плануємо детально розглянути практичні аспекти методики статистичного аналізу податкових надходжень.

## Список літератури

1. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних: навчальний посібник для студентів. Запоріжжя: КПУ, 2011. 268 с.
2. Бойко Ю. І. Основні напрями статистичного аналізу податкових надходжень до бюджету. *Гроші, фінанси і кредит*. 2013. № 11-12(2). С. 49-52.
3. Вишневецький В.П. Оподаткування в емерджентній економіці: теоретичні засади і напрями політики: монографія. Донецьк: Інститут економіки промисловості, 2012. 128 с.
4. Головач А.В., Захожай В.Б., Головач Н.А. Статистичне забезпечення управління економікою: прикладна статистика: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 333 с.
5. Єріна А. М., Ващаєв С. С. Статистичні аспекти визначення рейтингів. *Статистика України*. 2000. № 4. С. 74-80.
6. Доходи державного бюджету. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/> (дата звернення 22.11.2023).
7. Зварич О. Податкові надходження: методологія прогнозування: монографія. Київ: КНТЕУ, 2013. 444с.
8. Колесник Ю. Ю., Бегун С. І. Статистичний аналіз доходів державного бюджету України. *Регіональна економіка та управління*. 2020. С.71-74.
9. Манцуров І. Г., Шустіков А. А. Фінансова статистика : підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 528 с.
10. Набатова, Ю. О., Набатова, Ю. А., Богуславська, А. О. Фактори впливу на обсяги податкових надходжень місцевих бюджетів. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. С. 101-105.
11. Парфенцева Н. О., Попова В.В. Ефективність національної економіки в системі показників міжгалузевого балансу. *Фінанси України*. 2008. № 10. С. 39-52.
12. Пашко А.О. Статистичний аналіз даних : електронне видання, Київ: КНУ, 2019. 55 с. URL: [http://csc.knu.ua/media/filer\\_public/19/d5/19d56780-269a-4eef-bb3b48ec8da23859/intelektualnaobrobkadanikh.pdf](http://csc.knu.ua/media/filer_public/19/d5/19d56780-269a-4eef-bb3b48ec8da23859/intelektualnaobrobkadanikh.pdf) (дата звернення 22.11.2023)

13. Пономарьова Т.В., Чала Т.Г. Особливості формування системи статистичних показників дослідження оподаткування й визначення податкового навантаження в Україні. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 168-175.
14. Тринько Р.І. Основи теоретичної і прикладної статистики: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 397с.
15. Яровий А.Т., Страхов Є.М. Аналіз часових рядів. Одеса: Освіта України, 2019. 109 с.
16. Diamond P.A. *Taxation, Incomplete Markets, and Social Security: The 2000 Munich Lectures*. MIT: Press. Cambridge. Mass. 2003. 216 p.

## References

1. Bakhruşyn, V.Ie. (2011). *Metody analizu danykh: navchalnyi posibnyk dlia studentiv [Methods of data analysis: a study guide for students]*. Zaporizhzhia: KPU [in Ukrainian].
2. Boiko, Yu.I. (2013). Osnovni napriamy statystychnoho analizu podatkovykh nadkhodzen do biudzhetu [The main directions of statistical analysis of tax revenues to the budget]. *Hroshi, finansy i kredyt - Money, finance and credit*, 11-12(2), 49-52 [in Ukrainian].
3. Vyshnevskiy, V.P. (2012). *Opodatkuvannia v emerdzhentnii ekonomitsi: teoretychni zasady i napriamy polityky [Taxation in the emerging economy: theoretical foundations and policy directions]* Donetsk: Instytut ekonomiky promyslovosti [in Ukrainian].
4. Holovach, A.V., Zakhozhai, V.B., & Holovach, N.A. (2005). *Statystychnе zabezpechennia upravlinnia ekonomikoiu: prykladna statystyka [Statistical support of economic management: applied statistics]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Ierina, A.M., & Vashchaiev, S.S. (2000). Statystychni aspekty vyznachennia reitynhiv [Statistical aspects of determining ratings]. *Statystyka Ukrainy - Statistics of Ukraine*, 4, 74-80 [in Ukrainian].
6. Dokhody derzhavnoho biudzhetu [Revenues of the state budget of Ukraine]. (2022). *minfin.com.ua*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/> [in Ukrainian].
7. Zvarych, O. (2013). *Podatkovi nadkhodzhenia: metodolohiia prohnozuvannia [Tax revenues: forecasting methodology]*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
8. Kolesnyk, Yu.Yu., & Behun, S.I. (2020). Statystychnyi analiz dokhodiv derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Statistical analysis of revenues of the state budget of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia - Regional economy and management*, 2(28), 71-74 [in Ukrainian].
9. Mantsurov, I.H., & Shustikov, A.A. (2008). *Finansova statystyka [Financial statistics]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Nabatova, Yu.O., Nabatova, Yu.A., & Bohuslavskaya, A.O. (2017). Faktory vplyvu na obsiahy podatkovykh nadkhodzen mistsevykh biudzhetyv [Factors influencing the amount of tax revenues of local budgets]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 9, 101-105 [in Ukrainian].
11. Parfentseva, N.O., & Popova, V.V. (2008). Efektivnist natsionalnoi ekonomiky v systemi pokaznykiv mizhhaluzevoho balansu [The effectiveness of the national economy in the system of indicators of the inter-industry balance]. *Finansy Ukrainy - Finances of Ukraine*, 10, 39-52 [in Ukrainian].
12. Pashko, A.O. (2019). *Statystychnyi analiz danykh [Statistical data analysis]*. Kyiv: Kyivskiy Natsionalnyi Universytet imeni Tarasa Shevchenka. Retrieved from [https://csc.knu.ua/media/filer\\_public/19/d5/19d56780-269a-4eef-bb3b-48ec8da23859/intelektualnaobrobkadanikh.pdf](https://csc.knu.ua/media/filer_public/19/d5/19d56780-269a-4eef-bb3b-48ec8da23859/intelektualnaobrobkadanikh.pdf) [in Ukrainian].
13. Ponomarova, T.V., & Chala, T.H. (2016). Osoblyvosti formuvannia systemy statystychnykh pokaznykiv doslidzhennia opodatkuvannia y vyznachennia podatkovoho navantazhennia v Ukraini [Peculiarities of forming a system of statistical indicators of taxation research and determining the tax burden in Ukraine]. *Sotsialna ekonomika - Social economy*, 1, 168-175 [in Ukrainian].
14. Trynko, R.I. (2011). *Osnovy teoretychnoi i prykladnoi statystyky [Fundamentals of theoretical and applied statistics]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
15. Iarovyi, A.T., & Strakhov, Ye.M. (2019). *Analiz chasovykh riadiv [Analysis of time series]*. Odessa: Osвіta Ukrainy [in Ukrainian].
16. Diamond, P.A. (2003). *Taxation, Incomplete Markets and Social Security: The 2000 Munich Lectures*. MIT: Press. Cambridge. Mass. [in English].

**Olena Chernovol**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksandr Gai**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Methodology of Statistical Analysis of Tax Revenues: Theoretical Aspect**

The article considers the importance of statistical methods for such an important component of the budget as tax revenues. The main attention is paid to the theoretical aspects of the methodology of statistical analysis of tax revenues. The research was conducted on the basis of the analysis of domestic and foreign literary sources, statistical data. It has been established that despite the large number of studies on this topic, the interest in statistical data processing is only growing, especially due to the huge amount of information that requires correct and effective processing and making the right management decisions.

It was established that in order to build an effective model of statistical analysis, it is necessary to research the object of analysis, the factors influencing it, as well as the methods that will be the most effective and optimal in the research process. The main groups of factors that influence the amount of tax revenues, including groups of economic, political-legal, demographic and socio-cultural factors have been identified. In particular, such main factors as: the level of economic development of the country as a whole and individual administrative units; average salary level; the level of tax capacity of the population and GDP redistribution; inflation rate; availability of communal enterprises and communally owned objects; availability of financial sanctions and tax benefits; the stability of the tax system is the essence of tax policy: population size; the share of the employed population and the level of unemployment.

Attention is focused on methods of statistical analysis of tax revenues, namely: methods of descriptive statistics (calculation of average values, median, coefficient of variation); methods of correlation analysis to identify relationships between factors and performance indicators; time series methods for forecasting tax revenues in the future. It provides its own vision regarding the application of specific static methods specifically for the analysis of tax revenues.

**statistical methods, tax revenues, budget, analysis, factors influencing tax revenues, descriptive statistics, correlation analysis, time series, dynamics**

*Одержано (Received) 20.10.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.11.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

## ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.471:005.95:658.3

JEL Classification: M54, M21, M42

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).212-223](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).212-223)

Н.С. Шалімова, проф., д-р екон. наук

І.В. Смірнова, доц., канд. екон. наук

І.І. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет,**м. Кропивницький, Україна*

## **Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання**

Метою даного дослідження є конкретизація особливостей внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу з урахуванням діючих вимог Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, обґрунтування основних видів завдань, які мають виконувати внутрішні аудитори.

Обґрунтовано, що завдання, які виконуються внутрішнім аудитом фактично представлені двома великими групами: завдання з надання впевненості та консультативні завдання. Ці тенденції відповідають розвитку змісту аудиту (перехід до широкого тлумачення і трансформації в завдання з надання впевненості) та фундаментальній зміні ролі аудиту – поєднання консультативної функції та функції з надання впевненості. Запропоновано визначення внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин з метою повного узгодження з міжнародними стандартами, який пропонується розглядати як незалежну, об'єктивну діяльність з надання впевненості щодо відповідності трудових процесів (кадрового потенціалу, управління персоналом) встановленим критеріям оцінки та діяльність з консультативних послуг, що має приносити користь організації, підвищувати її цінність та покращувати її діяльність.

Виокремлено цілі, які можуть висуватися перед службою внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу, визначені можливі критерії оцінки та їх обмеження. Конкретизовано розподіл функцій і відповідальності при виконання завдань з надання впевненості службою внутрішнього аудиту. Представлені розробки мають бути покладені в основу такого документу, як «Статут внутрішнього аудиту», адже Стандарти якісних характеристик Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (розділ 1000 – Цілі, повноваження та обов'язки) передбачають, що цілі, повноваження та обов'язки функції внутрішнього аудиту повинні бути офіційно визначені в статуті внутрішнього аудиту. Обґрунтовано, що розробка такого документу з деталізацією видів завдань, що повинні виконуватися службою внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу, потенційно можливих для конкретного підприємства, є важливим напрямком подальших досліджень.

**внутрішній аудит, трудові відносини, кадровий потенціал, завдання з надання впевненості, консультативні послуги, тристоронні відносини, критерії оцінки**

**Постановка проблеми.** Формування інноваційного потенціалу та забезпечення інноваційного розвитку може відбуватися з допомогою різних джерел відповідно до застосовуваних видів ресурсів, серед яких найважливіше значення мають трудові та інтелектуальні ресурси. До факторів, які визначають джерела економічного розвитку і уможливають його фізично, відносять: наявність ресурсів у кількісному і якісному аспектах; освітній і кваліфікаційний аспекти трудових ресурсів; якісну структуру капіталу і його технічний стан; технологію [8, с. 108]. Для підприємств найбільш вагомими ресурсами є трудові та інформаційні, адже саме люди на підставі наявної інформації є генераторами ідей інновацій і саме вони можуть створити програми реалізації цих ідей.

Відповідно сучасні реалії вимагають впровадження системного аналізу та цільового управління в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу. З точки зору захисту інформаційних інтересів та потреб суб'єктів господарювання, для удосконалення корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнім контролем доцільним є використання потенціалу служби внутрішнього аудиту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку організаційних та методичних аспектів внутрішнього аудиту досліджуються багатьма українськими вченими, зокрема Каменська Т.О. [5], Назарова К.О. [10], Пушкар М.С. та Семанюк В.З. [13], Слободяник Ю.Б. та Зварич Л.В. [15], Огійчук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т., Рагуліна М.М. [1111], Крутова А.С., Семенець А.О. [7]. Вивчається роль внутрішнього аудиту в системі державного управління, зокрема цим проблемам присвячені праці Чумакової І.Ю., Коваль Ж.Г. [17]. Присутні дослідження проблем організації аудиту, в тому числі і внутрішнього, такого об'єкту як персонал (кадри) [4; 1; 12], в тому числі враховуючи реалії воєнного стану і потребу в онлайн дослідженнях при проведенні аудиту [2].

Разом з тим, необхідно відмітити, що основна увага приділяється саме процедурам внутрішнього аудиту, що, з одного боку, є логічним, оскільки дозволяє вдосконалювати саме його методичний інструментарій, але недостатньо враховуються вимоги існуючих Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту. Відповідно залишається потреба в дослідженні нормативного регламентування та організаційних питань проведення внутрішнього аудиту кадрових процесів та кадрового потенціалу з урахуванням вимог міжнародних стандартів та особливостей обраних об'єктів.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є конкретизація особливостей внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу з урахуванням діючих вимог Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, обґрунтування основних видів завдань, які мають виконувати внутрішні аудитори.

**Виклад основного матеріалу.** В Кодексі етики внутрішніх аудиторів [6] та Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту [9] зазначено, що внутрішній аудит - це незалежна, об'єктивна діяльність з надання впевненості та консультаційних послуг, що має приносити користь організації та покращувати її діяльність. У Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту також пропонується такий поділ діяльності з внутрішнього аудиту, проте в перекладі на українську мову допущена певна неузгодженість, адже у англійському варіанті йде мова про діяльність з надання впевненості (assurance (A) activities) та консультаційну діяльність (consulting (C) activities), а в українському варіанті розглядається аудиторська (A) та консультаційна (K) діяльності [9].

Зазначено, що консультаційні послуги – це дорадчі за своїм характером послуги, які зазвичай виконуються у відповідь на окремий запит замовника завдання та включають, як правило, дві сторони, а саме: (1) особу або групу осіб, що надають консультацію – внутрішнього аудитора, та (2) особу або групу осіб, що потребують та отримують консультацію – замовника завдання.

У Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту чітко окреслено розбіжності між різними видами робіт, які можуть виконувати внутрішні аудитори, і в сукупності яких виділено дві великі групи: діяльність з надання впевненості («assurance activity») та консультаційна діяльність («consulting activity»), що вимагає зміни підходів до класифікації видів завдань, які можуть виконуватися службами внутрішнього аудиту. Таким чином, можна зробити висновок, що завдання,

які виконуються внутрішнім аудитом фактично представлені двома великими групами: завдання з надання впевненості та консультаційні завдання. Ці тенденції споріднені з тенденціями розвитку зовнішнього аудиту. В другій половині ХХ ст. склалися два основних погляди на те, що є аудитом, а точніше, що може бути об'єктом аудиту: аудит у вузькому значенні передбачав перевірку лише фінансових звітів, а аудит в широкому розумінні припускав можливість включення до переліку об'єктів будь-якого інформації. Ця тенденція абсолютно логічна, оскільки інформаційне суспільство вимагає від аудиторів розширення кола послуг, проте необхідно враховувати, що на сьогодні широке тлумачення аудиту трансформувалося у визначення завдання з надання впевненості, яке використовується і в Міжнародній концептуальній основі завдань з надання впевненості [3] («завдання, за яким фахівець-практик надає висновок, призначений підвищити ступінь довіри визначених користувачів, інших ніж відповідальна сторона, щодо результату оцінки або визначення предмета перевірки за належними критеріями»), і в Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту. Зарубіжними вченими, зокрема Спенсером Пікетом (Spencer Pickett К.Н.) підкреслюється фундаментальна зміна ролі внутрішнього аудиту: поєднання повноцінного консультування з тим, що головна роль внутрішнього аудиту полягає в тому, щоб забезпечити незалежність впевненість щодо рівня керування ризиками [21, с. 314].

Традиційно визначення внутрішнього аудиту, об'єктом якого є персонал або кадровий потенціал підприємства, представляють в такий спосіб: «Під внутрішнім аудитом системи управління персоналом розуміють як оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, так і отримання інформації про ефективність технологій управління персоналом» [13, с. 139]. В цілому в подібних визначеннях простежується відповідність двом призначенням внутрішнього аудиту – оцінка відповідності та консультаційні послуги. Але на наш погляд, його варто трансформувати з метою повного узгодження з міжнародними стандартами, наприклад: внутрішній аудит в сфері кадрового потенціалу (управління персоналом) – це незалежна, об'єктивна діяльність з надання впевненості щодо відповідності трудових процесів (кадрового потенціалу, управління персоналом) встановленим критеріям оцінки та діяльність з консультаційних послуг, що має приносити користь організації, підвищувати її цінність та покращувати її діяльність.

В рамках виконання оцінки трудових відносин та кадрового потенціалу як завдання з надання впевненості внутрішній аудитор може переслідувати різні цілі, наприклад: 1) висловлення думки стосовно того, чи відповідають розроблені внутрішні документи на підприємстві та інша кадрова документація вимогам законодавства України з цих питань; 2) висловлення думки стосовно того, чи відповідає дійсний стан справ на підприємстві в сфері управління персоналом вимогам законодавства України та внутрішнім документам підприємства; 3) висловлення думки стосовно ефективності, результативності формування та підтримки кадрового потенціалу. Необхідно відзначити, що завдання внутрішнього аудиту в цій сфері постійно трансформуються, наприклад, зараз акцент робиться на ролі внутрішнього аудиту в розвитку талантів («talent development») з метою ідентифікації високо потенційних працівників [19].

Важливо визначитися з критеріями оцінки, які будуть використовуватися при проведенні внутрішнього аудиту трудових відносин та кадрового потенціалу. Стосовно перших двох напрямів роботи встановити критерії оцінки є можливим, оскільки в основному вони є формально розробленими. Їх сукупність можна подати таким чином (рис. 1):

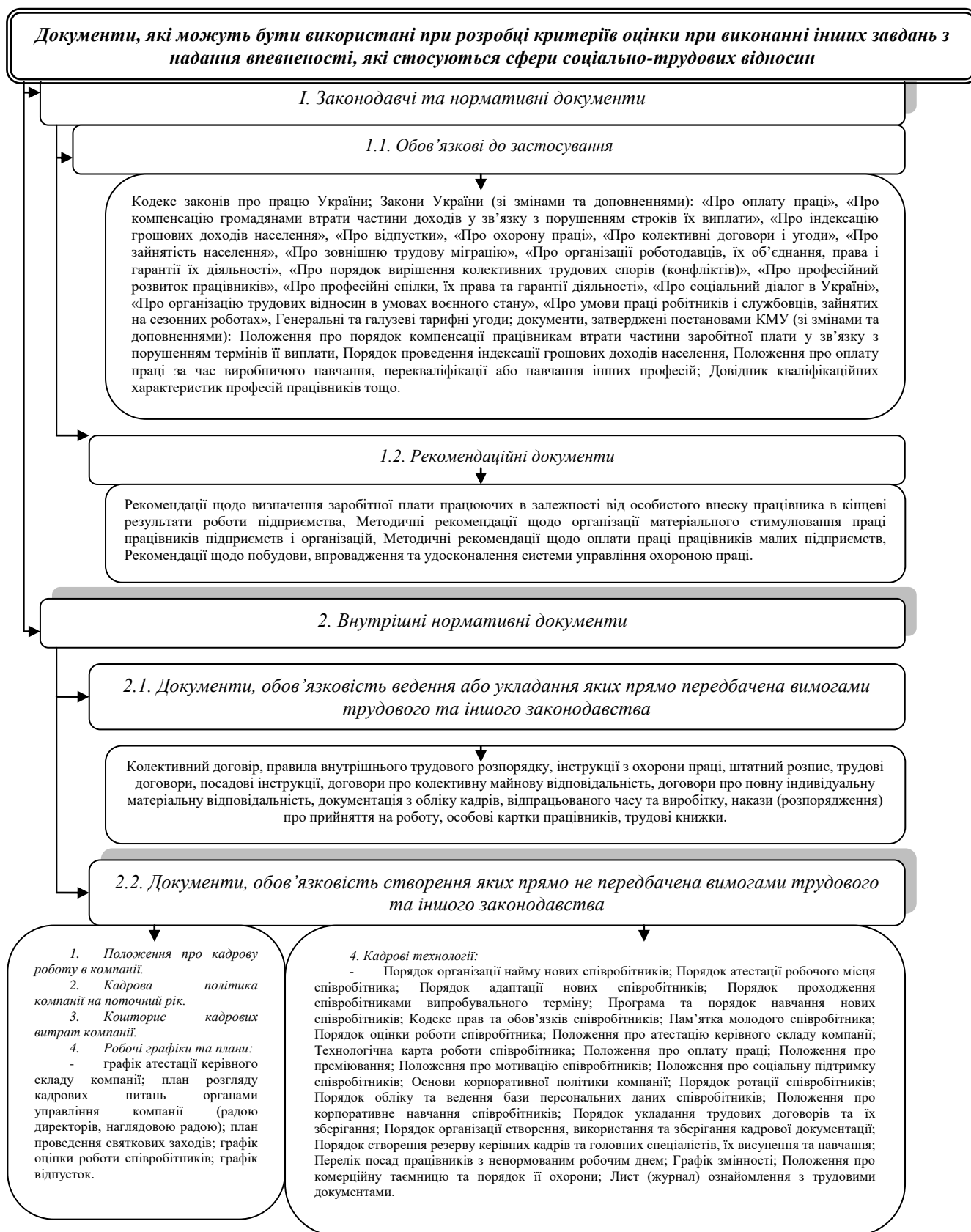


Рисунок 1 - Критерії оцінки при виконанні службою внутрішнього аудиту завдань з надання впевненості в сфері кадрових процесів та кадрового потенціалу

Джерело: систематизовано авторами

1. Законодавча база, в складі якої слід виділити обов'язкові до застосування документи, та документи, які мають рекомендаційний характер.

2. Внутрішні нормативні документи, які також можна представити декількома групами: документи, обов'язковість ведення або укладання яких прямо передбачена вимогами трудового та іншого законодавства (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці, штатний розпис, трудові договори, посадові інструкції, договори про колективну майнову відповідальність, договори про повну індивідуальну матеріальну відповідальність, документація з обліку кадрів, відпрацьованого часу та виробітку, накази (розпорядження) при прийнятті на роботу, особові картки працівників, трудові книжки тощо), та документи, створення яких не передбачено в трудовому та іншому законодавстві, але вони можуть значно допомагати в роботі, наприклад, полегшити процес адаптації нових співробітників (положення про кадрову роботу в компанії, кадрова політика компанії на поточний рік, кошторис кадрових витрат компанії, порядок організації найма нових співробітників, порядок атестації робочого місця співробітника, порядок адаптації нових співробітників, порядок проходження співробітниками випробувального терміну, кодекс прав та обов'язків співробітників тощо).

Для третього напрямку роботи загальноприйняті (затверджені) критерії відсутні, відповідно провести внутрішній аудит у вигляді завдання з надання впевненості буде можливим лише в тому випадку, якщо на підприємстві буде розроблений внутрішній документ (положення, стратегія тощо), в якому будуть присутні показники та їх індикатори, за допомогою яких внутрішній аудитор зможе висловити власну думку стосовно ефективності, результативності формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Розглянемо декілька прикладів складності та суб'єктивності визначення критеріїв оцінки кадрових процесів та кадрового потенціалу. Наприклад, Смачило В.В. пропонуються компоненти кадрового потенціалу, для яких визначені оціночні показники, та запропоновано механізм зведення об'єкту оцінки – кадровий потенціал підприємства чи окремого працівника [16, с. 61-65]. Всього пропонується сім компонент (професійно-кваліфікаційна, психофізіологічна, освітня, соціально-гуманістична, культурно-моральна, інноваційна, економіко-мотиваційна), в т.ч. 24 показники, які характеризують якісні характеристики кадрового потенціалу, та 4 показника, які характеризують його кількісні характеристики.

Для такої компоненти як освітня пропонується два показника: освітній профіль (відповідність працівників за освітніми вимогами посадам) та розвиток/саморозвиток (здатність до саморозвитку). Для оцінки освітнього профілю, дійсно, можна виділити критерії оцінки: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, внутрішні положення (інструкції, вимоги) і внутрішній аудитор може обґрунтовано виконати завдання з надання впевненості. Що стосується здатності до саморозвитку, то така оцінка зазвичай виконується за допомогою експертних досліджень (тестування, анкетування) і критерії встановити доволі важко. Теоретично можна намагатися встановити еталонні значення, які могли би бути використані в якості критеріїв оцінки, наприклад, встановивши, що більше 80% працівників підприємства мають мати вищу за середню здатність до саморозвитку, яка визначена за певною методикою.

Паджак В. (Рајак W.) пропонує синтетичні критерії оцінювання за окремими функціями процесу управління людськими ресурсами (планування, набір персоналу, скорочення персоналу, оцінка працівників, винагорода працівників, розвиток кадрового потенціалу, формування умов для роботи та відносини під час роботи) [20, с. 31-32].

Наприклад, для такого напрямку як розвиток кадрового потенціалу (розвиток людських ресурсів) пропонуються такі критерії: стратегія розвитку людських ресурсів, інструменти розвитку людських ресурсів, відбір технік підготовки, потреби в тренінгах (підвищенні кваліфікації), їх планування, результати, планування кар'єри, впровадження програм професійних кар'єр для працівників. Очевидно, що ці напрямки важливі для розвитку кадрового потенціалу, але оцінити розвиток людських ресурсів буде можливим, якщо будуть існувати певні показники, в протилежному випадку – це буде описове завдання з рекомендаціями, але не надання впевненості.

Методику оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів, групи керівників та групи працівників за професійно-кваліфікаційною, психофізіологічною, соціальною складовими кадрового потенціалу пропонують Сидорова А.В. та Гонтюк В.А. [14]. Якщо подібні методики з прийнятими еталонними значеннями будуть закріплені на підприємствах, служби внутрішнього аудиту будуть мати підстави для виконання завдання з надання впевненості.

Подальше визначення послуг з надання впевненості в сфері внутрішнього аудиту охоплює два суттєвих аспекти: по-перше, мету (такі послуги передбачають об'єктивне оцінювання внутрішнім аудитором доказів для формування незалежних висновків стосовно установи, операційної діяльності, функції, процесу, системи або іншого об'єкта перевірки); по-друге, тристоронні відносини (як правило, послуги такого характеру включають три сторони, а саме: (1) особу або групу осіб, безпосередньо залучених до установи, операційної діяльності, функції, процесу, системи або іншого об'єкта перевірки - власника процесу, (2) особу чи групу осіб, які здійснюють оцінку - внутрішнього аудитора, (3) особу чи групу осіб, які використовують результати оцінки – користувача).

Класифікація завдань з надання впевненості на завдання з підтвердження («attestation engagement») та прямі завдання («direct engagement»), яка пропонується в Міжнародній концептуальній основі завдань з надання впевненості [3], обумовлює розподіл функцій між учасниками тристоронніх відносин та введенням особи, яка вимірює або оцінює предмет завдання та відрізняється від відповідальної особи. Так, деякі завдання з надання впевненості передбачають, що оцінка або вимірювання предмету виконуються відповідальною стороною, а інформація з предмету завдання надається у вигляді твердження відповідальної сторони, яка й надається користувачам. Такі завдання носять назву «завдання з підтвердження». Виконуючі інші завдання з надання впевненості, практик безпосередньо виконує оцінку чи вимірювання предмету, а інформація з предмету завдання надається користувачам у звіті з надання впевненості. Такі завдання носять назву «завдання зі складання безпосереднього висновку» або прямі завдання. Дана класифікація є корисною і при класифікації завдань в сфері внутрішнього аудиту (детально розглянуто в [18]).

Отже, в завданні з надання впевненості, яке виконується службою внутрішнього аудиту, можуть бути задіяні: 1) якщо це завдання з підтвердження, тобто завдання, що ґрунтується на твердженнях - три суб'єкти (відповідальна сторона; користувачі; внутрішній аудитор) або чотири суб'єкти з виокремленням функцій вимірювання або оцінки предмету завдання (відповідальна сторона; сторона, яка здійснює вимірювання або оцінку предмета завдання; користувачі; внутрішній аудитор); 2) якщо це пряме завдання - три суб'єкти (відповідальна сторона; користувачі; внутрішній аудитор).

Розглянемо на умовних прикладах розподіл відповідальності між різними суб'єктами при виконанні окремих завдань з надання впевненості службою внутрішнього аудиту (табл. 1).

Таблиця 1 – Розподіл функцій і відповідальності між суб'єктами при виконанні завдань з надання впевненості службою внутрішнього аудиту

	Приклад I	Приклад II	Приклад III
Вид завдання	Пряме завдання або завдання зі складання безпосереднього висновку	Завдання з підтвердження або завдання, що ґрунтується на твердженнях, в якому відповідальна особа одночасно здійснює вимірювання або оцінювання предмета завдання	Завдання з підтвердження або завдання, що ґрунтується на твердженнях, в якому функції з оцінювання або вимірювання предмета завдання покладені на іншу, ніж відповідальна, особу. Особа, яка здійснює оцінювання або вимірювання предмету завдання, входить в ту ж інтегровану структуру, що і відповідальна особа
Предмет завдання	Дотримання трудового законодавства	Відповідність працівників за освітніми вимогами посадам	Дотримання професійної етики працівниками підприємства
Інформація з предмету завдання	Інформація про організацію трудових відносин	Звіт про відповідність працівників за освітніми вимогами посадам	Звіт про дотримання професійної етики працівниками підприємства
Суб'єкт, який готує інформацію з предмету завдання	Служба внутрішнього аудиту	Правління акціонерного товариства та управлінський персонал	HR-відділ компанії
Кількість суб'єктів, які задіяні у виконанні завдання	1) відповідальна сторона – правління акціонерного товариства та управлінський персонал; 2) фахівець – служба внутрішнього аудиту, яка виконує функції з оцінювання або вимірювання предмета завдання; 3) користувачі – акціонери	1) відповідальна сторона – правління акціонерного товариства та управлінський персонал, які виконують функції з оцінювання або вимірювання предмета завдання і готують інформацію з предмету завдання у вигляді звіту про відповідність працівників за освітніми вимогами посадам; 2) фахівець – служба внутрішнього аудиту; 3) користувачі – акціонери.	1) відповідальна сторона – правління акціонерного товариства та управлінський персонал; 2) HR-відділ, який виконує функції з оцінювання або вимірювання предмета завдання, готує інформацію з предмету завдання у вигляді звіту про дотримання професійної етики; 3) фахівець – служба внутрішнього аудиту материнської компанії; 4) користувачі – акціонери та наглядова рада, як публічного акціонерного товариства.
Зміст завдання	Служба внутрішнього аудиту зобов'язується підготувати звіт з надання впевненості стосовно дотримання правлінням та управлінським персоналом публічного акціонерного товариства трудового законодавства для подання його зборам акціонерів. Внутрішні аудитори виконують функції з оцінювання та вимірювання предмета завдання у відповідності з критеріями (трудове законодавство) та готують звіт стосовно відповідності організації трудових відносин вимогам трудового законодавства.	Правління публічного акціонерного товариства готує звіт про відповідність працівників за освітніми вимогами посадам. Служба внутрішнього аудиту повинна підготувати звіт з надання впевненості стосовно цього звіту. Правління та управлінський персонал відповідальні за предмет завдання (трудові відносини в публічному акціонерному товаристві) та інформацію з предмету завдання (звіт про відповідність працівників за освітніми вимогами посадам). Внутрішні аудитори готують звіт, в якому висловлюють висновок стосовно того, чи є твердження у звіті про дотримання вимог трудового законодавства, який підготовлено правлінням, достовірними, виходячи з вимог трудового законодавства.	HR-відділ компанії готує звіт щодо дотримання професійної етики працівниками підприємства. Служба внутрішнього аудиту материнської компанії зобов'язується підготувати звіт з надання впевненості стосовно цього звіту. Правління та управлінський персонал відповідальні за предмет завдання (професійна етика), правила дотримання якої, регламентуються внутрішніми положеннями компанії. HR-компанія відповідальна за інформацію з предмету завдання (звіт про дотримання вимог професійної етики). Служба внутрішнього аудиту готує звіт з надання впевненості, в якому висловлює висновок стосовно того, чи є твердження у звіті про дотримання вимог професійної етики, який підготовлено HR-відділом, достовірними та обґрунтованими.

Джерело: розроблено авторами

Цілісна концепція можливостей внутрішнього аудиту в сфері оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу з урахуванням вимог Міжнародних стандартів професійної практики представлена на рис. 2.

Консультаційні послуги, як правило, включають дві сторони, а саме:

- 1) особу або групу осіб, що надають консультацію - внутрішнього аудитора, та
- 2) особу або групу осіб, що потребують та отримують консультацію - замовника завдання.



Рисунок 2 - Можливості внутрішнього аудиту в сфері оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу з урахуванням вимог Міжнародних стандартів професійної практики

*Джерело: узагальнено авторами*

Характер та обсяг консультаційного завдання визначаються за домовленістю з замовником завдання, вони повинні охоплювати процеси корпоративного управління, управління ризиками та контролю в тій мірі, яка була узгоджена з замовником, та відповідати цінностям, стратегії та цілям організації.

В офіційному документі підприємства (установи, організації) (Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту використовують термін статут, але це може бути положення, порядок) мають бути визначені цілі, повноваження та обов'язки функції внутрішнього аудиту, в т.ч. характер послуг, що надаються.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Завдання, які виконуються внутрішнім аудитом фактично представлені двома великими групами: завдання з надання впевненості та консультаційні завдання. Ці тенденції відповідають розвитку змісту аудиту (перехід до широкого тлумачення і трансформації в завдання з надання впевненості) та фундаментальній зміні ролі аудиту – поєднання консультаційної

функції та функції з надання впевненості. Запропоновано визначення внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин з метою повного узгодження з міжнародними стандартами, який пропонується розглядати як незалежну, об'єктивну діяльність з надання впевненості щодо відповідності трудових процесів (кадрового потенціалу, управління персоналом) встановленим критеріям оцінки та діяльність з консультаційних послуг, що має приносити користь організації, підвищувати її цінність та покращувати її діяльність.

Результати проведеного дослідження показують, що навіть при такому предметі завдання як кадрові процеси та кадровий потенціал, щодо якого існують і чіткі норми законодавства, і рекомендації, виконати саме завдання з надання впевненості іноді дуже складно, а іноді й неможливим. Причиною тому є відсутність в окремих випадках критеріїв оцінки, які б відповідали ознакам прийнятності. Отже, внутрішні аудиторі не повинні намагатися в будь-якому випадку виконати завдання з надання впевненості або аудит, а повинні обговорити з управлінським персоналом існуючі обмеження завдань з надання впевненості відповідно до міжнародних стандартів. При цьому слід враховувати, що можливо в більшості випадках цілі менеджменту будуть досягнуті за допомогою проведення службою внутрішнього аудиту консультаційних послуг. Наприклад, рішення про використання аналітичного дослідження, консультаційного завдання в якості альтернативного інструменту для вивчення певної проблеми може бути прийнято, якщо відсутнє чітке розуміння проблеми або не розроблені критерії перевірки, або ж відсутнє і те, і інше.

Наведені приклади ілюструють складність відносин, які супроводжують діяльність служби внутрішнього аудиту. Представлені розробки мають бути покладені в основу такого документу, як «Статут внутрішнього аудиту», адже Стандарти якісних характеристик (розділ 1000 – Цілі, повноваження та обов'язки) передбачають, що цілі, повноваження та обов'язки функції внутрішнього аудиту повинні бути офіційно визначені в статуті внутрішнього аудиту. Саме розробка такого документу з деталізацією видів завдань, що повинні виконуватися службою внутрішнього аудиту в сфері трудових відносин та кадрового потенціалу, потенційно можливих для конкретного підприємства, є важливим напрямком подальших досліджень.

## Список літератури

1. Андрейцева І.А. Аудит персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 169 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/4402/Andreitseva-I.A.-Audyt-personalu-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 21.09.2023).
2. Гаман Г.В. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1539/1480/>
3. Додаток до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2020 року. Частина III. URL: [https://www.apob.org.ua/?page\\_id=3482](https://www.apob.org.ua/?page_id=3482) (дата звернення 21.09.2023).
4. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12474/1/Аудит%20персоналу%20%20навчальний%20посібник.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
5. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд : монографія. К.: Інформ.-аналітичне агентство, 2010. 491 с.
6. Кодекс Етики Інституту внутрішніх аудиторів. URL: <https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/code-of-ethics-ukrainian.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).
7. Крутова А.С., Семенець А.О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту: вітчизняний досвід та світова практика. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 309-316. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-309\\_316.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf) (дата звернення 21.09.2023).

8. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О. А. Біловодської. Суми : Університетська книга, 2012. 432 с.
9. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf> (дата звернення 20.11.2023)
10. Назарова К.О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність : монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 464 с.
11. Огічук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т., Рагуліна М.М. Внутрішній аудит : Навч. посібник. Вид. 5-те, перероб. і допов. Київ: Алерта, 2022. 390 с.
12. Олійник О.О. Аудит персоналу: Навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник\\_Аудит%20персоналу.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник_Аудит%20персоналу.pdf) (дата звернення 21.09.2023).
13. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
14. Сидорова А.В., Гонтьок В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. №2(34). С. 37-45.
15. Слободяник Ю.Б., Зварич Л.В. Внутрішній аудит : навчальний посібник. Суми :ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
16. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 2(42). С. 58-70. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/177072> (дата звернення 21.09.2023).
17. Чумакова І.Ю., Коваль Ж.Г. Сутність функції внутрішнього аудиту в системі державного управління. *Наукові праці НДФІ*. 2016. №3(76). С. 135-148. URL: [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_16\\_03\\_135\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_16_03_135_uk.pdf) (дата звернення 21.09.2023).
18. Шалімова Н.С., Андрощук І.І. Розвиток підходів щодо класифікації та видів завдань, що виконуються в рамках внутрішнього аудиту. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №4/5 (24). С. 52-57.
19. Internal audit leaders as talent warriors. Winning the war for talent, now and in the future. Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-internal-audit-leaders-as-talent-warriors.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
20. Rajak, W. Personnel Audit Process. *Business, management and Education*. 2012. Iss. 10(1). P. 25-37. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3846/bme.2012.03> (дата звернення 21.09.2023).
21. Spencer Pickett K.H. *The Internal Auditing Handbook*. Second edition. Wiley, 2018. URL: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5a9e7b2d97ef6/The%20Internal%20Auditing%20Handbook.pdf> (дата звернення 21.09.2023).

## References

1. Andreitseva, I.A. (2018). *Audyt personalu [Audit of the Personnel]*. Kamianets-Podilskyi. Retrieved from <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/4402/Andreitseva-I.A.-Audyt-personalu-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
2. Haman, H.V. (2022). Rozvytok onlain audytu personalu v umovakh viiny [Development of online personnel audit in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 41. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1539/1480/> [in Ukrainian].
3. Dodatok do Mizhnarodnykh standartiv kontrolyu yakosti, audytu, ohlyadu, inshoho nadannya vpevnenosti ta suputnykh posluh. Vydannya 2020 roku. Chastyna III. [Supplement to the Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements. 2020 Edition. Volume III]. Retrieved from [https://www.apob.org.ua/?page\\_id=3482](https://www.apob.org.ua/?page_id=3482) [in Ukrainian].
4. Zbrytska, T.P., & Salo, Ya.V. (2019). *Audyt personalu [Audit of the Personnel]*. Odesa: ONEU. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12474/1/Аудит%20персоналу%20%20навчальний%20посібник.pdf> [in Ukrainian].
5. Kamenska, T.O. (2010). *Vnutrishnii audyt. Suchasnyi pohliad : monohrafiia [Internal audit. Modern view: monograph]*. K.: Inform.-analitichne ahentstvo [in Ukrainian].
6. Kodeks Etyky Instytutu vnutrishnykh audytoriv [Code of Ethics of the Institute of Internal Auditors]. Retrieved from <https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/code-of-ethics-ukrainian.pdf> [in Ukrainian].

7. Krutova, A.S., & Semenets, A.O. (2018). Normatyvno-pravove zabezpechennia vnutrishnoho audytu: vitchyzniani dosvid ta svitova praktyka [Regulatory and legal support of internal audit: domestic experience and world practice]. *Biznes Inform - Business Inform*, 12, 309-316. Retrieved from [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-309\\_316.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf) [in Ukrainian].
8. Bilovodska, O. (Eds.). (2012). *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom : monohrafiia* [The mechanism of strategic management of innovative development: monograph]. Sumy : Universytetska knyha [in Ukrainian].
9. Mizhnarodni standarty profesiinoi praktyky vnutrishnoho audytu [International standards of professional practice of internal audit]. Retrieved from <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf> [in Ukrainian].
10. Nazarova, K.O. (2015). *Audyt: evoliutsiia, potentsial, efektyvnist : monohrafiia* [Audit: evolution, potential, effectiveness: monograph]. K.: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].
11. Ohiichuk, M.F., Rahulina, I.I., Novikov, I.T., & Rahulina, M.M. (2022). *Vnutrishnii audyt* [Internal Audit]. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
12. Oliinyk, O.O. (2016). *Audyt personalu* [Audit of the Personnel]. Rivne : NUVHP. Retrieved from [https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник\\_Аудит%20персоналу.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник_Аудит%20персоналу.pdf) [in Ukrainian].
13. Pushkar, M.S., & Semaniuk, V.Z. (2016). *Vnutrishnii audyt* [Internal Audit]. Ternopil: TNEU. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> [in Ukrainian].
14. Sydotova A.V., & Hontjuk, V.A. (2019). Otsiniuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi kompetentnitsnoho pidkhodu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Staff Potential Evaluation of Enterprises Based on Competence Approach]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Production*, 2(34), 37-45 [in Ukrainian].
15. Slobodanyk, Yu.B., & Zvarych, L.V. (2018). *Vnutrishnii audyt* [Internal Audit]. Sumy: TOV «VPP «Fabryka druku». Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf> [in Ukrainian].
16. Smachylo, V.V. (2019). Systema otsinochnykh pokaznykiv kadrovoho potentsialu na pidpriemstvi [System of evaluation indicators of personnel potential at the enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia - Market economy: modern management theory and practice*, 18, 2(42), 58-70. Retrieved from <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/177072> [in Ukrainian].
17. Chumakova, I.Yu., & Koval, Zh.H. (2016). Sutnist funktsii vnutrishnoho audytu v systemi derzhavnoho upravlinnia [The essence of the internal audit function in the state administration system]. *Naukovi pratsi NDFI - Scientific works of NDFI*, 3(76), 135-148. Retrieved from <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/177072> [in Ukrainian].
18. Шалімова, Н. С., & Андрощук, І. І. (2015). Rozvytok pidkhodiv shchodo klasyfikatsii ta vydiv zavdan, shcho vykonuiutsia v ramkakh vnutrishnoho audytu [Development of the approaches to the classification and groups of the tasks fulfilling by the internal auditors]. *Tekhnologichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva - Technology Audit and Production Reserves*, 4(5(24)), 52-57. Retrieved from <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47507> [in Ukrainian].
19. Internal audit leaders as talent warriors. Winning the war for talent, now and in the future (2020). Deloitte. [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-internal-audit-leaders-as-talent-warriors.pdf> [in English].
20. Pajak, W. (2012). Personnel Audit Process. *Business, management and Education*, Iss. 10(1), 25-37. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3846/bme.2012.03> [in English].
21. Spencer, Pickett K.H. (2018). *The Internal Auditing Handbook*. Second edition. Wiley. Retrieved from <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5a9e7b2d97ef6/The%20Internal%20Auditing%20Handbook.pdf> [in Ukrainian].

**Nataliia Shalimova**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Iryna Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Iryna Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Using of Internal Audit Capabilities in Assessing the Quality of labor Relations and the Processes of Formation and Development of Human Resources of Business Entities**

The purpose of this study is to specify the specifics of internal audit in the field of labor relations and human resources, taking into account the current requirements of the International Standards for the Professional

Practice of Internal Auditing, and to substantiate the main types of engagements to be performed by internal auditors.

It is substantiated that the engagements performed by internal audit are actually represented by two large groups: assurance engagements and consulting services. These trends correspond to the development of the content of the audit (transition to a broad interpretation and transformation into an assurance engagement) and a fundamental change in the role of the audit - a combination of the advisory and assurance functions. The author proposes to define internal audit in the field of labor relations in order to be fully in line with international standards, which is proposed to be considered as an independent, objective activity to provide assurance on the compliance of labor processes (human resources, personnel management) with the established evaluation criteria and advisory services that should benefit the organization, increase its value and improve its performance.

The purposes that can be set for the internal audit service in the field of labor relations and human resources are highlighted and possible evaluation criteria and their limitations are identified. The distribution of functions and responsibilities in the performance of assurance engagements by the internal audit service is specified. The presented developments should form the basis of such a document as the internal audit charter, since the Attributes Standards of the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Section 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility) stipulate that the purpose, authority, and responsibility of the internal audit function should be formally defined in the internal audit charter. It is substantiated that the development of such a document detailing the types of engagements to be performed by the internal audit service in the field of labor relations and human resources potentially possible for a particular enterprise is an important area for further research.

**internal audit, labor relations, human resources, assurance engagement, advisory services, three-party relations, evaluation criteria**

*Одержано (Received) 15.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.11.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

UDC 657.22:334.758

JEL Classification: M41, M10, M13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).223-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).223-230)

**Iryna Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Nadiya Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksandr Bartos**, Postgraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Development of the Concept of Accounting in the Conditions of Functioning of Integrated Structures**

Globalization and integration cause changes in accounting and practical implementation of its concept. Numerous studies prove that the modern conceptual basis of accounting does not meet the needs and requirements of modern society and needs changes, which determines the direction of further work of scientists. The purpose of writing this article is to study the peculiarities of the functioning of integrated structures and their influence on the development of the accounting concept.

The advantages and disadvantages of integrated structures are systematized. Types and models of integration are analyzed. The reasons for the development of the integration interaction of business entities are clarified. Factors affecting the effective functioning of integrated structures are defined. A description of the processes that determine the effectiveness of the functioning of integrated structures is given. The levels of centralization of management functions in integrated structures are analyzed. The groups of reasons that prompt the management of integrated structures to introduce a centralized form of accounting are summarized. It is proven that modern management systems of integrated structures require appropriate information security, which is formed within the framework of the modern accounting paradigm, which acts as the calculation and analytical structure of the system.

It has been found that the role of integration processes in the domestic economy is increasingly increasing, which is connected with the creation of favorable conditions for economic activity, strengthening of competitive positions and the possibility of monitoring the market situation.

It was established that since the number of integrated structures in Ukraine is constantly growing, in modern economic conditions, the management system in integrated structures should have appropriate information provision, created within the framework of the modern accounting paradigm, as a structural accounting and analytical system of such structures. The provision of reliable information for the needs of process management of these structures requires the verification of new accounting technologies, which must take into account the risky nature of innovations and the main trends in the development of accounting tools.

**accounting, concept, paradigm, integration, integrated structure, efficiency, information support**

**Statement of the problem.** Integration processes are gaining more and more importance in the domestic economy. Important reasons for their formation in the real sector of the economy of Ukraine are the creation of favorable conditions for economic activity, the possibility of strengthening competitive positions and control over the market situation.

The formation of sustainable economic structures that ensure the efficient functioning of the economy is important for the further development of the economic system and socio-economic relations. The forms of such structures can be very diverse, but their core mainly consists of:

- integration (the state of connecting separate, differentiated parts and functions of the system into a whole, as well as the process leading to such a state);
- partnership (a form of cooperation between enterprises that is not established in the founding documents, but is supported on the basis of a corporate partnership agreement).

The main goal of integration processes in industry is to combine financial, production, intellectual and other resources of enterprises in order to increase the efficiency of economic activity, ensure guaranteed conditions for the supply of raw materials and sales of products, and increase profits. and return on capital, reducing costs, increasing the use of equipment, balancing business risks, increasing the technological level and, thus, strengthening competitive positions in the market.

**Analysis of recent researches and publications.** The activities of integrated structures in the economy have repeatedly become the focus of attention of domestic and foreign scientists. The following researchers studied the peculiarities of their functioning, developed the organizational and economic mechanisms of their management, and substantiated the ways of ensuring the effective interaction of their elements: I.V. Honcharuk, Y.P. Ishchenko, L.L. Kalinichenko, O.M. Levchenko, G. Pasichnyk .O., Pushkar A.I., Strygun I.V., Tyshchenko O.M., Fedulova L.I. etc. Yes, Kalinichenko L.L. the problems of the essence and evaluation of the effectiveness of the functioning of integrated business structures were investigated [3]. Levchenko O.M., Tkachuk O.V. and Tsarenko I.O. expanded the scope of research and studied the issue of classification of already innovative integrated structures in the modern economy [4]. Pylypenko A.A. identified the features of competitive strategy and the formation of a strategic management system for the development of an integrated business structure [5]. Some aspects of accounting support of management in integrated structures are highlighted in [1, 6-8]. However, the issues of the development of the concept of accounting in the modern conditions of functioning of integrated structures are still not sufficiently researched and highlighted.

**Statement of the objective.** The purpose of writing this article is to study the peculiarities of the functioning of integrated structures and their influence on the development of the accounting concept.

**The main material.** Integration is implemented through close cooperation and cooperation of enterprises and associations of economic entities. This process can take place at the level of regions, industries, inter-industry associations, on a national scale and beyond.

The systematization of the advantages and disadvantages of integrated structures is presented in the table. 1.

Table 1 - Advantages and disadvantages of integration

Advantages of integration	Disadvantages of integration
- savings on operating costs due to the unification of marketing, accounting, and sales services;	- management risks and bureaucratization, which can lead to complications of the management structure;
- savings due to the creation of a new, more effective management system that uses advanced technologies;	- the risk of passing the limit of the optimal size of the business, which is not followed by an increase in efficiency, but by its decrease;
- availability of financial resources, savings due to changes in sources of financing, cost of financing and other benefits;	- the existing tendency to increase the proportion of fixed costs;
- economies of scale	- the risk of losing flexibility and dynamism when technology and demand change

Source: compiled by the authors based on [3]

The general approach to the classification of integration types is presented in fig. 1. In addition, the following integration models are distinguished:

- a commercial agreement characterized by minimal integration - there is no participation in the company's capital or the exchange of shares (this model is most common in countries with high economic risk);
- joint venture (JV), when partners create a completely new organization (JV allows to share costs and reduce risk);
- direct purchase, often with external financing;
- cross ownership of shares by means of exchange;
- mergers, including in the form of financial and industrial groups (FGG);
- the structure of the financial holding" [3].

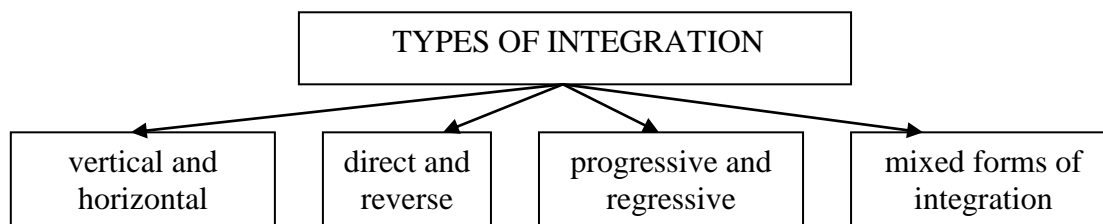


Figure 1 – Classification of types of integration.

Source: compiled by the author

In practice, there are various types of consolidation (integration) of companies in the world, which differ depending on the goals of cooperation, the nature of economic relations between their participants, the degree of independence of enterprises: strategic alliances, consortiums, cartels, syndicates, pools, associations, conglomerates, trusts, concerns, industrial holdings, financial and industrial groups, etc. The desire to find a balance between the advantages of centralization and decentralization of management and responsibility when merging companies leads to the choice of such organizational forms of integration that occupy an intermediate place between a full centralized corporate structure and cooperation in a pure market environment, examples of such organizational forms are innovative integrated structures.

In our opinion, the development of integration interaction of business entities is due to two reasons. First, development is associated with transformational processes occurring in the national economy and changing economic conditions. This is connected with the development of new branches of production, the strengthening of differentiation and integration of individual branches, the deepening of the international division of labor, the need for the formation of a post-industrial society and information. These factors led to the complication

of the structural components of the economy, including not only an increase in the number of its elements, but also a change in the quality parameters of the latter, as well as a complication of the conditions, systems and mechanisms of their interaction in the form of integration at different levels of the economic system. Secondly, the development of integrative interaction of business entities is due to the historical development of forms of production organization, which led to the emergence of integrated structures of a new type - network companies, clusters and other institutional-type structures.

The conditions under which the interaction of business entities is considered integrative are presented in fig. 2.

These circumstances allow us to assert that an integrated business structure is a set of heterogeneous economic agents, each of which has its own unique characteristics, between which there are significant and regular relationships that cause a mutually determined influence on each other [5]. In our opinion, innovative integrated structures also fall under this definition.

In order to determine the factors affecting the effective functioning of integrated structures, it is first of all necessary to distinguish the internal (microeconomic) and external (macroeconomic) environment of business entities in the conditions of integration.

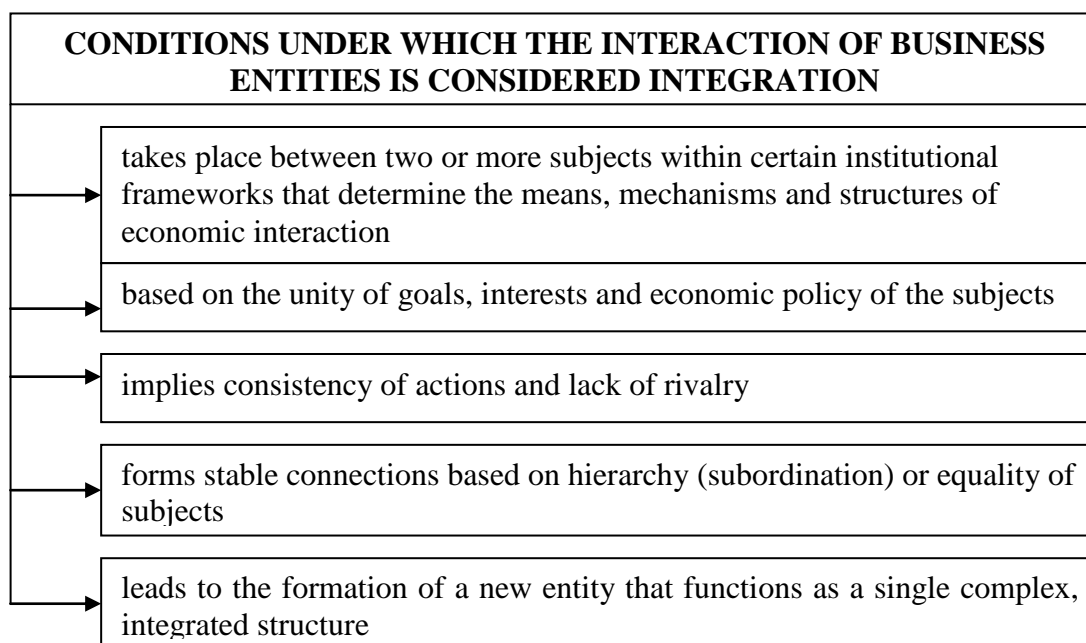


Figure 2 - Conditions of integration interaction of business entities

Source: compiled by the authors based on [3]

The entire structure, like any business entity, is located and functions in the external macroeconomic environment. At the same time, such a structure differs in that it includes many elements, each of which has its own immediate environment. At the same time, economic units of the entire structure can replace individual elements of the immediate environment. Many factors that determine the effectiveness of the entire business structure may be external to the individual business entity that is part of it, but in the context of integration they are at the same time internal to the entire structure as a whole.

Internal factors include those that determine the effectiveness of the entire structure, which is the inherent potential of the business entity. And external factors include factors of the economic environment of the integrated structure, as well as the mesoeconomic environment and the immediate environment of the integrated structure itself.

External and internal factors that determine the effectiveness of integrated structures are summarized in fig. 3.

In addition, in order to evaluate the effectiveness of the functioning of integrated structures, five main types of processes are used, the content of which is presented in Table 2.

The specificity of assessing the economic efficiency of integrated corporate structures is largely related to the need to take into account the variety of intra-corporate relationships that affect both the functioning of individual economic units that make up the enterprise and the overall efficiency of the divisions.

The efficiency of interaction between the structural elements of the integrated structure can be represented as a functional dependence between the efficiency of business units within the framework of individual processes of the integrated structure and the degree of influence of the interacting enterprise on the activities of this unit within the framework of the relevant processes of the integrated structure.

It is advisable to present the set of interactions of business units within the framework of an integrated structure in the form of an adjacency matrix, in which each element represents the power of influence of a business unit on the activities of interacting business units within the framework of individual processes of a complete structure.

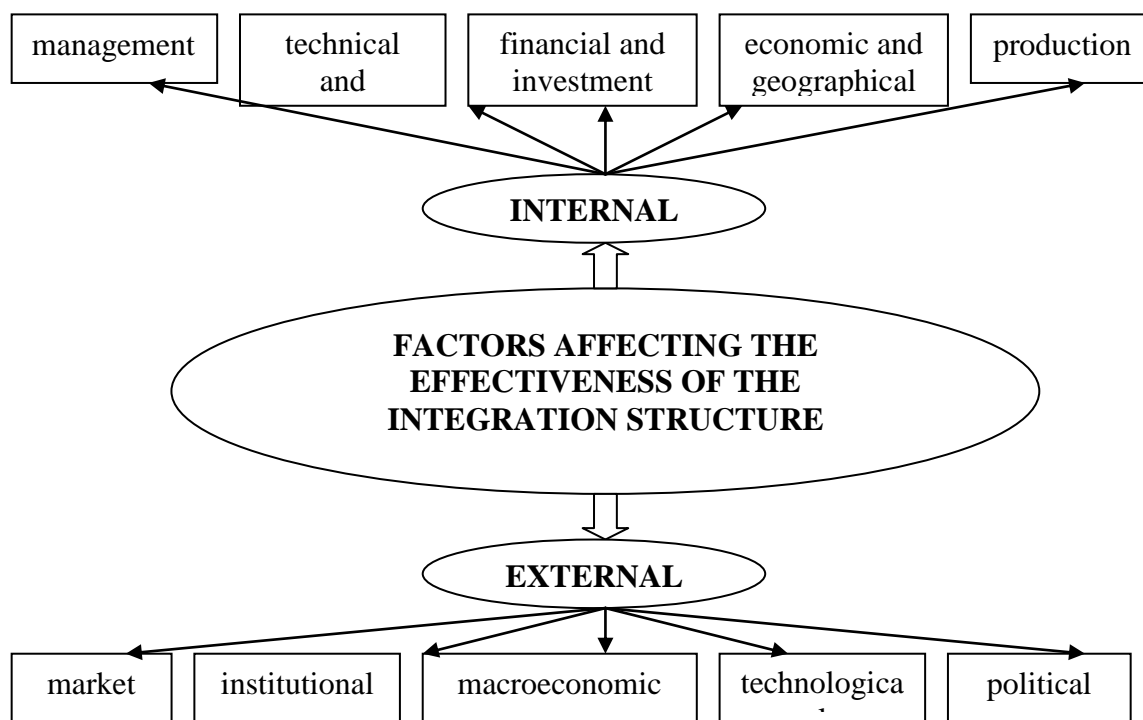


Figure 3 - Factors affecting the effectiveness of the integration structure  
 Source: compiled by the author

The efficiency of the integrated structure as a whole can be calculated as the average value of the efficiency of the processes carried out in it. At the same time, the overall efficiency of business units within the framework of individual processes of the integrated structure represents a general assessment of their own efficiency and the efficiency of the company's internal interactions within the framework of the relevant processes.

The study of theoretical sources and experience of management organization in integrated structures made it possible to identify three levels of centralization of management functions: low, medium and high.

Table 2 - Processes that determine the efficiency of functioning of integrated structures

№ and name of the process	Content of the process
1. Material	related to the acquisition (own production), the use of raw materials and materials in the production of finished products, as well as the sale of finished products
2. Technical	related to the acquisition and use of fixed assets in the process of production and economic activity
3. Financial	related to the attraction, distribution and use of financial resources of the integrated structure in the implementation of financial and economic activities
4. Investment	related to attracting and using resources to finance investment projects and programs implemented by an integrated structure
5. Management	related to the influence of the subject of management on the management objects of individual business units within the integrated structure

Source: compiled by the authors based on [3]

At the same time, the centralization of functions can be achieved by creating centralized organizational structures or transferring them directly to the central body by establishing procedures, rules and standards for their implementation by structural units.

The main advantages of the centralization of management include: transparency and controllability of the activities of enterprises (institutions) controlled by them; the ability to apply a single strategy, policy and implement single procedures and rules within each division, which further reduces administrative management costs; quick exchange of information between enterprises (institutions) of the group; reducing the risks of decision-making, which allows to achieve a synergistic effect in the management of a group of enterprises (institutions).

The conducted research allowed Honcharuk I.V., Ishchenko Ya.P. and Strygun I.V. identify and generalize the groups of reasons that prompt the management of the network (group of enterprises) to introduce a centralized form of accounting:

- inconsistency of analytical data on business transactions provided by different units or individual enterprises of the network;
- a critical number of local software products used by various divisions and enterprises of the group, while there is a huge probability of error related to the human factor when transferring data from one system to another;
- the lack of detailed comparative information on the activities of network enterprises by the management entity is a common problem of enterprises of any size that have geographically distant divisions or many divisions" [1].

Integrated systems of activity efficiency based on relevant indicators of an economic and non-economic nature are based on the approach of goals and resources to increase the efficiency of economic activity. Modern management systems of integrated structures require appropriate information security, which is formed within the framework of the modern accounting paradigm, which acts as the calculation and analytical structure of the system.

**Conclusions and prospects for further researches.** Summarizing the results of the conducted research, the following conclusions can be drawn.

In the domestic economy, the role of integration processes is increasingly strengthened, which is connected with the creation of favorable conditions for economic activity, strengthening of competitive positions and the possibility of monitoring the market situation. The development of integrated interaction of business entities occurs for several reasons:

- firstly, transformational processes taking place in the domestic economy and changing economic conditions. This is connected with the development of new branches of

production, the strengthening of differentiation and integration of individual branches, the deepening of the international division of labor, the need for the formation of a post-industrial and information society. These factors led to the complication of economic processes, including not only an increase in the number of its elements, but also a change in their quality indicators, as well as a complication of conditions, systems and mechanisms, their interaction in the form of integration at different levels of the economic system.

- secondly, the historical evolution of forms of production organization led to the emergence of new types of integrated structures, in particular innovative integrated ones.

The study of the main trends in the development of integrated structures in Ukraine proves that their number in Ukraine is constantly growing. In modern business conditions, the management system in integrated structures must have appropriate information provision, created within the framework of the modern accounting paradigm, as a structural accounting and analytical system of such structures. The provision of reliable information for the needs of process management of these structures requires the verification of new accounting technologies, which must take into account the risky nature of innovations and the main trends in the development of accounting tools.

We see the prospects for further research in the development of recommendations on organization and accounting for various types of integrated structures.

## References

1. Honcharuk, I.V., Ishchenko, Ya.P., & Stryhun, I.V. (2017). Orhanizatsiini aspekty oblikovoho zabezpechennia upravlinnia v intehrovanykh naukovo-vyrobnychkykh strukturakh (na prykladi Instytutu bioenerhetychnykh kultur i tsukrovykh buriakiv Natsionalnoi akademii ahrarnykh nauk Ukrainy) [Organizational aspects of management accounting support in integrated research and production structures (on the example of the Institute of Bioenergy Crops and Sugar Beet of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine)]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky - Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 9 [in Ukrainian].
2. Zakharchyn, H.M., Liubomudrova, N.P., & Shved L.R. (2018). Intehrovanyi pidkhdid do innovatsiinosti [An integrated approach to innovativeness]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 16, 330-334 [in Ukrainian].
3. Kalinichenko, L.L. (2011). Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannia [Integrated business structures: the essence and evaluation of the effectiveness of functioning]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Herald of the economy of transport and industry*, 34 [in Ukrainian].
4. Levchenko, O.M., Tkachuk, O.V., & Tsarenko, I.O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovative integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].
5. Pylypenko, A.A. (2008). Konkurentna stratehiia y formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom intehrovanoi struktury biznesu [Competitive strategy and formation of a strategic management system for the development of an integrated business structure]. *Kommunalne hospodarstvo mist : naukovo-tekhnichnyi zbirnyk - Communal management of cities: scientific and technical collection*, 82 [in Ukrainian].
6. Smirnova, I.V. (2022). *Globalization processes and their influence on the development of accounting. Concepts and paradigms in the development of theory and methodology of accounting: teaching. nuanal*. Savchenko, V.M. (Ed.). Kropyvnytskyi.
7. Smirnova, N.V. (2022). Modern trends in the development of accounting theory and methodology. *Concepts and paradigms in the development of theory and methodology of accounting: teaching. nuanal*. Savchenko, V.M. (Ed.). Kropyvnytskyi.
8. Shalimova, N.S., Smirnova, I.V., & Smirnova, N.V. (2023). Rozvytok kontseptsii obliku v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Development of the accounting concept in the enterprise management system]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Science*, 9(42), 142-153 [in Ukrainian].

## Список літератури

1. Гончарук І.В., Іщенко Я.П., Стригун І.В. Організаційні аспекти облікового забезпечення управління в інтегрованих науково-виробничих структурах (на прикладі Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9.
2. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р. Інтегрований підхід до інноваційності. *Економіка і суспільство*. Випуск № 16. 2018. С. 330-334.
3. Калініченко Л.Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 34, 2011.
4. Левченко О.М., Ткачук О.В., Царенко І.О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5791> (дата звернення: 05.12.2023).
5. Пилипенко А.А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу. *Коммунальне господарство міст : науково-технічний збірник*. 2008. № 82.
6. Смірнова І.В. Глобалізаційні процеси та їх вплив на розвиток обліку. *Концепції та парадигми у розвитку теорії та методології обліку : навч. посіб.* / [В. М. Савченко, О. В. Юрченко, Л. В. Кононенко та ін.] ; за ред. В. М. Савченко. Кропивницький : 2022. С. 43-79.
7. Смірнова Н.В. Сучасні тенденції розвитку облікової теорії та методології. *Концепції та парадигми у розвитку теорії та методології обліку : навч. посіб.* / [В. М. Савченко, О. В. Юрченко, Л. В. Кононенко та ін.] ; за ред. В. М. Савченко. Кропивницький : 2022. С. 189-221.
8. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Розвиток концепції обліку в системі управління підприємством. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, № 9(42), 2023 рік. Кропивницький: ЦНТУ. С. 142-153.

**І.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук

**Н.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук

**О.В. Бартось**, аспірант

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Розвиток концепції обліку в умовах функціонування інтегрованих структур**

Глобалізація та інтеграція викликають зміни в бухгалтерському обліку та практичній реалізації його концепції. Численні дослідження доводять, що сучасна концептуальна основа бухгалтерського обліку не відповідає потребам і вимогам сучасного суспільства і потребує змін, що визначає напрямок подальшої роботи науковців. Мета написання даної статті полягає у дослідженні особливостей функціонування інтегрованих структур та їх впливу на розвиток облікової концепції.

Систематизовано переваги та недоліки діяльності інтегрованих структур. Проаналізовано види та моделі інтеграції. З'ясовані причини розвитку інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання. Визначені фактори, що впливають на ефективне функціонування інтегрованих структур. Надано характеристику процесів, що визначають ефективність функціонування інтегрованих структур. Проаналізовано рівні централізації функцій управління в інтегрованих структурах. Узагальнено групи причин, які спонукають керівництво інтегрованих структур до запровадження централізованої форми обліку. Доведено, що сучасні системи управління інтегрованими структурами потребують відповідної інформаційної безпеки, яка формується в рамках сучасної облікової парадигми, що виступає розрахунково-аналітичною структурою системи.

З'ясовано, що у вітчизняній економіці дедалі посилюється роль процесів інтеграції, що пов'язано зі створенням сприятливих умов для здійснення господарської діяльності, зміцненням конкурентних позицій та можливістю контролю ринкової ситуації. Встановлено, що оскільки кількість інтегрованих структур в Україні постійно зростає, то в сучасних умовах господарювання система управління в інтегрованих структурах повинна мати відповідне інформаційне забезпечення, створене в рамках сучасної облікової парадигми, як складової обліково-аналітичної системи таких структур. Надання достовірної інформації для потреб управління процесами цих структур потребує верифікації нових облікових технологій, які мають враховувати ризиковий характер інновацій та основні тенденції розвитку інструментів бухгалтерського обліку

**облік, концепція, парадигма, інтеграція, інтегрована структура, ефективність, інформаційне забезпечення**

*Одержано (Received) 16.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.11.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.4:323.2(477)

JEL Classification: H00, J24, M12, M20, Q56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).231-239](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239)

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна***Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності**

У статті розглянуто трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. Встановлено, що в даний час кадровий потенціал України характеризується високим рівнем якості, що пояснюється значною присутністю освічених і кваліфікованих людей серед населення країни. Поряд із тим, мають місце проблеми на ринку праці з огляду на зовнішні виклики, які дестабілізують діяльність вітчизняних підприємств.

Досліджено поняття резильєнтності та ключові типи ризиків, які впливають на неї, а саме: коваріантні шоки; ідіосинкратичні потрясіння та сезонні шоки. Встановлено, що найбільшу загрозу мають коваріантні шоки, серед яких воєнні конфлікти, які складно передбачити та, відповідно, уникнути економіці чи економікам країн світу. Надано оцінку пошкоджень, втрат і потреб на відновлення за секторами економіки України. Встановлено, що найбільші пошкодження припадають на житловий сектор (37,4%) та транспортну інфраструктуру (26,5%). Серед виробничого сектору, найбільш втрат зазнали промисловість і торгівля та сільське господарство. Виокремлено ключові проблеми формування та використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. Здійснено оцінку народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році. Проаналізовано стан ринку праці за наявними попитом та пропозицією. Встановлено факт наявної диспропорції на ньому. Виявлено, що розвиток кадрового потенціалу слугує ефективним інструментом зміцнення економічної активності вітчизняних підприємств.

Як результат, запропоновано ефективні шляхи розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності з метою повоєнної відбудови національної економіки, що дасть змогу розвинути кадровий потенціал шляхом підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та зберегти економічно активне населення України.

**кадровий потенціал, резильєнтність, втрати економіки, інноваційні зрушення, вітчизняні підприємства, національна економіка**

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств створюють ряд викликів для їх функціонування, будучи основним базисом розвитку національної економіки України. Досягнення її сталого економічного розвитку в сучасну епоху вимагає ефективного використання кадрового потенціалу, ключовим аспектом якого є розумне управління як виробничими, так і людськими ресурсами, що є основою для підвищення економічної конкурентоспроможності.

У глобалізованій світовій економіці важливо не лише володіти людськими ресурсами, а й ефективно використовувати їхній потенціал, аби мати стійку конкурентну перевагу. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності країни шляхом ефективного використання її людських ресурсів та реалізації їх кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал України характеризуються високим рівнем якості, що пояснюється значною присутністю освічених і кваліфікованих людей серед населення країни. Збереження міцних позицій у рейтингу конкурентоспроможності за рахунок постійного вдосконалення якості людських ресурсів може бути досягнуто лише шляхом ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу країни.

Проте на тлі війни має місце значне погіршення ситуації з кадровим забезпеченням економічного зростання країни через наявні диспропорції на ринку праці, що унеможливають ефективне функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Зокрема, намітилися негативні тенденції в демографічній сфері, що полягають у погіршенні здоров'я населення, зростанні смертності та скороченні частки найбільш продуктивних вікових груп у складі постійного населення. Крім того, відбувся значний сплеск виїзної міграції, а також збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб через вплив військових дій на території країни. Зменшення можливостей працевлаштування внаслідок закриття та знищення численних промислових підприємств та об'єктів інфраструктури створило серйозний виклик для зростання національного та регіонального ринків праці. Доступність професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників значно зменшилась, що призвело до підвищення ризиків щодо якості робочої сили та її здатності підтримувати загальний економічний розвиток країни, а також регіональних та місцевих громад. Отже, вкрай актуальними стають дослідження трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах невизначеності та підвищеної нестабільності економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств займалося широке коло вчених як зарубіжних, так і вітчизняних. Наприклад, Дашко І. розглядає формування взаємозв'язку системи управління кадровим потенціалом з цілями виробничо-господарської діяльності підприємства [1]. Тоді як Смачило В. досліджує змістовне наповнення категорії «кадровий потенціал підприємства» з соціально-економічної точки зору [7].

У спектрі досліджень Шури Н. ключові аспекти методичного інструментарію формування кадрового резерву на підприємстві задля забезпечення підвищення рівня його кадрового потенціалу [11]. Хаустова К. акцентує увагу на проблемах управління кадровим потенціалом організацій в умовах невизначеності, зокрема необхідності врахування того факту, що стратегія забезпечення кадрового потенціалу у нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, беручи до уваги множини факторів і ризиків, пов'язаних із змінюваною обстановкою та новими умовами праці [9].

Досить ґрунтовними виступають дослідження Онищенко Е., які досліджують систему управління кадровим потенціалом, подаючи її у вигляді чотирьох підсистем, а саме: планування потреби у персоналі, найм, комплектування управлінського персоналу, рівень оплати праці, реалізація кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, управління якістю трудового життя та управління використанням потенціалу [5]. Поряд із тим потребують більш детального вивчення особливості трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження виступає виявлення особливостей трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності з точки зору нових викликів та передумо для його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до безпосереднього дослідження кадрового потенціалу вітчизняних підприємств у призмі нових викликів, вважаємо за доцільне, ґрунтовно вивчити дефініцію «резильєнтності». Так, наприклад, на думку Бонанно Дж. під резильєнтністю слід розуміти динамічний процес встановлення позитивної адаптації в контексті несприятливих явищ [12]. Тоді як, відповідно до досліджень групи науковців, а саме МакЛеман Г, Міллер А., Марті Л.

резильєнтністю вважається здатність системи перебудувувати свої елементи та ключові ресурси мобільним способом для досягнення динамічної стійкості на новому рівні розвитку як відповідь на раптові внутрішні або зовнішні збурення [13].

За класифікацією Організації економічного та соціального розвитку, на резильєнтність економіки впливають три типи ризиків і шоків серед яких наступні: коваріантні шоки – рідкісні події, що впливають майже на всіх; ідіосинкратичні потрясіння – події, що конкретно впливають на окремих людей і сім'ї; сезонні шоки – повторювані події, такі як щорічні повені, переміщення людей або коливання ринку [10]. Серед вище вказаних найбільшу загрозу мають коваріантні шоки, серед яких воєнні конфлікти, які складно передбачити та, відповідно, уникнути економіці чи економікам країн світу.

На думку експертної групи Світового банку та Єврокомісії, згідно методології Rapid Damage and Needs Assessments Світового банку, завдані ушкодження через війну в Україні з 24 лютого 2022 р. по 24 лютого 2023 р. оцінюються у сумі 134,7 млрд дол. США, тоді як сума необхідних витрат на відновлення – 410,6 млрд дол. США [14] (табл. 1).

Таблиця 1 - Оцінка пошкоджень, втрат і потреб на відновлення за секторами економіки України

Сектор економіки	Пошкодження		Втрата		Потреби	
	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %
<b>Соціальний сектор</b>						
Житло громадян	50,4	37,4	17,2	5,9	68,6	16,7
Освіта і наука	4,4	3,3	0,8	0,3	10,7	2,6
Охорона здоров'я	2,5	1,9	16,5	5,7	16,4	4,0
Соціальний захист і життєдіяльність	0,2	0,1	4,2	1,5	41,8	10,2
Культура і туризм	2,6	1,9	15,2	5,3	6,9	1,7
<b>Сектори інфраструктури</b>						
Енергетика та добувні галузі	10,6	7,9	27,2	9,4	47	11,4
Транспорт	35,7	26,5	31,6	10,9	92,1	22,4
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	1,2	1,6	0,6	4,5	1,1
Водопостачання та очищення води	2,2	1,6	7,5	2,6	7,1	1,7
Муніципальні послуги	2,4	1,8	3,0	1,0	5,7	1,4
<b>Виробничі сектори</b>						
Сільське господарство	8,7	6,5	0,5	0,2	29,7	7,2
Промисловість і торгівля	10,9	8,1	0,5	0,2	23,2	5,7
Управління водними ресурсами	0,4	0,3	1,4	0,5	8,9	2,2
Фінанси та банківська справа	0	0	0	0	6,8	1,7
<b>Наскрізні сектори</b>						
Охорона довкілля та ліси	1,5	1,1	0,5	0,2	1,5	0,4
Реагування на надзвичайні ситуації та цивільний захист	0,2	0,1	0,5	0,2	0	0,0
Державне управління	0,3	0,2	1,4	0,5	0,6	0,1
Боротьба з небезпечними ситуаціями	0	0,0	37,6	13,0	37,6	9,2
Разом	134,7	100,0	289,1	100,0	410,6	100,0

Джерело: складено автором на основі [14]

Як видно з табл. 1, найбільші пошкодження припадають на житловий сектор (37,4%) та транспортну інфраструктуру (26,5%). Серед виробничого сектору, найбільш втрат зазнали промисловість і торгівля та сільське господарство.

Як свідчать аналітичні дані Дія-бізнес, найбільших руйнувань впродовж періоду повномасштабного вторгнення зазнали такі підприємства як: Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Азовсталь, АТ «Мотор Січ», «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», «Конті» та «Нібулон» [8]. Найбільша концентрація пошкоджень спостерігається у таких регіонах як: Київська та Донецька області – 17% від загальної кількості усіх пошкоджених та зруйнованих підприємства, Запорізька область – 14%, Харківська область – 13%, Луганська – 10% та Миколаївська – 8%. Всі ці пошкодження інфраструктури, поряд із посиленням міграційних процесів, як у довоєнний час, так і в період воєнного стану актуалізували трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств.

На сьогодні, серед ключових проблем формування та використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств слід виокремити такі:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили у деяких галузях;
- великий потік міграції робочої сили за кордон, що призводить до втрати талановитих працівників, особливо в технічних галузях;
- низький рівень зарплат та нестабільні умови праці змушують багатьох кваліфікованих працівників шукати роботу за кордоном або в інших галузях;
- неефективне управління талантами та розвиток кар'єри працівників може призводити до втрати цінних співробітників та зниження мотивації;
- потреба в адаптації до швидких змін в технологіях та підходах до бізнесу вимагає постійного навчання та перепідготовки персоналу;
- погіршення економічної ситуації в країні та геополітична турбулентність створюють нестабільність, яка впливає на управління кадрами та може вплинути на рівень зайнятості [9].

Аналіз даних ООН та результатів досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАНУ було здійснено кількісну оцінку народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році, результати якої подано на рис. 1.



Рисунок 1 – Оцінка народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [3]

Як бачимо з рис. 1, на сьогодні в Україні, за підрахунками аналітичних служб, мешкає близько 29 млн. осіб, з них 17 млн. осіб становить економічно неактивне населення, що становить 58,6 %, тоді як на економічно активне припадає 12 млн осіб або 41,4%, з них безробітне населення близько 3 млн осіб або 10,7% від загальної кількості населення. Таким чином, у підсумку, загалом кількості безробітних та економічно неактивних осіб становить близько 20 млн осіб, або майже 70 % населення країни, що являє собою значне навантаження на економічно активне населення.

Не дивлячись на наявну негативну структуру населення України, в межах якого превалює економічно неактивне населення, економіка України поступово відновлюється, про що свідчить зростання вакансій на ринку праці та відповідного рівня заробітних плат [4].

На сучасному етапі на ринку праці спостерігається кадровий голод. Найбільший дефіцит робочої сили має місце у сфері виробництва одягу, де впродовж січня-серпня 2023 року, наприклад, було відкрито 4000 вакансій, тоді як шукали роботу лише 1800 осіб. Поряд із тим, в текстильному виробництві, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів досягнуто балансу між попитом і пропозицією. Крім того, обробка та виробництво виробів з деревини, паперу та паперових виробів, різноманітних транспортних засобів, хімікатів та хімічних продуктів, гумових та пластмасових виробів, готових металевих виробів та виробництво меблів також досягли стану рівноваги (табл. 2).

Таблиця 2 - Баланс попиту та пропозиції січень-серпень 2023

Галузь	Вакансія, тис. вакансій	Кількість безробітних, тис. осіб	Дефіцит робочих місць (-) / дефіцит робочої сили (+), тис. од.	Навантаження zareєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) (осіб на 1 робоче місце)
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	4,0	4,2	-0,2	1,5
Переробна промисловість, в тому числі:	42,4	50,1	-7,7	1,18
Виробництво харчових продуктів	11,7	15,1	-3,4	1,29
Виробництво одягу	4,0	1,8	2,2	0,45
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	3,7	4,5	-0,8	1,22
Виробництво машин і устаткування	2,5	3,6	-1,1	1,44
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4,4	7,9	-3,5	1,8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	6,3	3,9	2,4	0,62

Джерело: складено автором на основі [2]

Тоді як, як видно з табл. 2, у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря спостерігається значна диспропорція між кількістю зареєстрованих безробітних та наявними можливостями працевлаштування. Зокрема, на кожну вакантну посаду припадає 1,8 безробітних. Натомість значно вищий попит на

робочу силу у виробництві одягу, де на кожного безробітного, який раніше працював у цій галузі, припадає 2,22 вакансії. Варто зазначити, що у виробництві одягу традиційно домінували жінки. Таку ситуацію можна пояснити, зокрема, міграційними процесами та збільшенням державного замовлення [2].

Крім того, виробництво одягу зазнало зростання обсягів реалізованої продукції порівняно з довоєнним періодом. У 2022 році обсяги виробництва текстилю, одягу, виробів зі шкіри та інших супутніх матеріалів зросли на 8,7% порівняно з 2021 роком (з 28 261 млн грн до 30 714 млн грн). Важливо зазначити, що найбільший попит на робочу силу зараз мають галузі, які отримують потужну підтримку зі сторони уряду.

Найсуттєвіші диспропорції спостерігаються у виробництві харчових продуктів. З січня по серпень 2023 року 27,6% вакансій було зосереджено в харчовій промисловості, тоді як 30,1% безробітних раніше були зайняті у виробництві харчових продуктів у переробній галузі. У 2022 році відбулося незначне зниження обсягів реалізації продукції, яке склало 12%. Поряд із тим, очікується, що такі ініціативи як, наприклад, національна програма «Експортна фабрика продовольства: стимулювання та розвиток переробки продукції рослинного походження» будуть здатні підтримати та покращити харчову промисловість України в контексті післявоєнного економічного відновлення [6], що є вкрай важливим із точки зору збереження кадрового потенціалу країни також.

Такого роду ініціативи мають на меті підтримати національного виробника та зберегти робочі місця, що є вкрай важливим в умовах воєнного стану в країні та повоєнної відбудови. З огляду на все це розвиток кадрового потенціалу вітчизняних підприємств виступає важливим процесом не лише протидії спаду економіки у зв'язку зі зниженням економічно активного населення, в першу чергу, через демографічні втрати, а й інструментом його збереження та рушійною силою продукування ВВП країни.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, безперечно, сучасні виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами провокують відтік кадрів через зниження економічної активності суб'єктів господарювання, фізичного зниження матеріально-технічної бази, логістики тощо. Поряд із тим, концепція резильєнтності доводить, що всі ці виклики провокують схильність економіки відновлюватися та адаптуватися до впливу таких несприятливих потрясінь, які нині є в Україні. Саме тому, розвиток кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на сучасному етапі має базуватися на засадах резильєнтності шляхом наступних кроків:

- здійснення постійного моніторингу стану кадрового потенціалу шляхом проведення регулярних оцінок компетенцій та професійного рівня співробітників, використання сучасних методик для моніторингу ефективності персоналу та творення сприятливого робочого середовища;

- забезпечення психолого-емоційної безпеки та підтримка її рівня на робочому місці;

- формування рівня довіри шляхом поширення практики відкритого спілкування між співробітниками;

- підвищення кваліфікації та професійний розвиток шляхом організації навчальних програм, тренінгів та семінарів, в тому числі психолого-емоційної підтримки;

- стимулювання участі співробітників у внутрішніх та зовнішніх професійних заходах;

- розвиток лідерських якостей шляхом виявлення потенційних лідерів та надання їм можливості у подальшому розвитку;

- впровадження інноваційних технологій шляхом застосування цифрових інструментів, засобів автоматизації HR-процесів та роботизації простих задач, застосування платформ для онлайн-навчання та розвитку навичок;
- адаптація практики гнучкого підходу в управлінні персоналом шляхом запровадження гнучких графіків роботи та надання можливості віддаленого робочого місця;
- розробка системи матеріальних та нематеріальних винагород, що сприяють залученості співробітників;
- визнання досягнень працівників та створення можливостей для кар'єрного зростання;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям з метою уникнення емоційного вигорання на робочому місці та посилення психологічного тиску в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- запровадження програм для підтримки здорового способу життя та добробуту співробітників;
- сприяння розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління;
- поширення практики проведення регулярних опитувань задоволеності співробітників та аналіз отриманих даних для прийняття управлінських рішень;
- розробка навчальних програм та семінарів-тренінгів із підготовки до плану-дій у кризових ситуаціях;
- розробка навчальних програм із основ стресостійкості та управління змінами.

Все це дасть змогу розвинути кадровий потенціал вітчизняних підприємств шляхом підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та зберегти економічно активне населення України, що є важливим для подальшого відновлення економіки країни. Перспективою подальших пошуків у напрямі дослідження є вивчення ролі кадрового потенціалу вітчизняних підприємств у відновленні економіки країни у повоєнний період.

## Список літератури

1. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. № 1. С. 65–68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
2. Державна служба зайнятості “Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-серпні 2023 року”. URL: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozyciya\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
3. Кільницька, О., Яремова, М., Сушицька, О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*, (55) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> (дата звернення: 10.11.2023)
4. Ловіцька Л. В Україні з'явилося багато вакансій і зросли зарплати: названі найпопулярніші професії. Робота в Україні: кількість вакансій та зарплати зросли. URL: <https://finance.today.ua/v-ukrayini-z-yavilosya-bagato-vakansij-i-zrosli-zarplati-nazvani-najpopulyarnishi-profesiyi/> (дата звернення: 12.11.2023)
5. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. *Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*. №23(II). 2011. С. 7-13.
6. План відновлення України. Візія відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». Національні програми. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2023)
7. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства". *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/VALENTYNA\\_V\\_SMACHYLOQuintessence\\_and\\_Conceptual\\_semantic\\_Analysis\\_of\\_the\\_Socioeconomic\\_Category\\_of\\_Human\\_Capacity\\_of\\_Enterprises.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHYLOQuintessence_and_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Enterprises.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)

8. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> (дата звернення: 15.11.2023)
9. Хаустова, К., Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 15.11.2023)
10. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> (дата звернення: 12.11.2023)
11. Шура, Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)
12. Vonanno G. A. Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Adverse Events? *American Psychologist*. 2004. Vol. 59. Iss. 1. P. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20> (дата звернення: 15.11.2023)
13. MacLeman H., Miller A. M., Marty L. Resilience Systems Analysis: Learning and recommendations report / OECD, Sida. Paris: OECD Publishing, 2017. 90 p. URL: [https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning\\_Recommendationsreport.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning_Recommendationsreport.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)
14. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2023 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 15.11.2023)

## References

1. Dashko, I. M. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*. Vol. 1, 65–68. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) [in Ukrainian]
2. Derzhavna sluzhba zainiatosti "Popyt ta propozyziia na zareistrovanomu rynku pratsi u sichni-serpni 2023 roku" - [State Employment Service "Demand and supply on the registered labor market in January-August 2023"]. Retrieved from [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozyciya\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf) [in Ukrainian].
3. Kilnitska, O., Yareмова, M. & Sushytska, O. (2023). Otsinka trudovoho potentsialu ta suchasni HR-tekhnologii v Ukraini [Assessment of labor potential and modern HR technologies in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. Vol. 55. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> [in Ukrainian].
4. Lovitska L. V (2023) Ukraini ziyavlosia bahato vakansii i zrosly zarplaty: nazvani naipopuliarnishi profesii. [Many vacancies have appeared in Ukraine and salaries have increased: the most popular professions are named]. Retrieved from: <https://finance.today.ua/v-ukrayini-z-yavilosya-bagato-vakansij-i-zrosli-zarplati-nazvani-najpopulyarnishi-profesiyi/> [in Ukrainian]
5. Plan vidnovlennia Ukrainy. Vizii vidnovlennia Ukrainy: «Sylna yevropeiska kraina – mahnit dlia inozemnykh investytsii». Natsionalni prohramy – [Ukraine recovery plan. The vision of restoring Ukraine: "A strong European country is a magnet for foreign investments." National programs]. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Onishchenko, E.K. (2011). Kadrovyi potentsial ta yoho mistse v strukturi potentsialu pidpriemstva [Personnel potential and its place in the structure of the company's potential]. *Ekonomika menedzhment pidpriemnytstva. Zbirnyk nauk prats Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia - Economics, management, entrepreneurship. Collection of works of Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*. Vol. 23(II), 7–13 [in Ukrainian].
7. Smachylo, V. V.. (2016). Kvintesentsiia ta poniatiino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii "kadrovyi potentsial pidpriemstva" [Quintessence and conceptual-semantic analysis of the socio-economic category "personnel potential of the enterprise"]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky - Mechanism of economic regulation*. Vol. 3, 53-65. Retrieved from [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/VALENTYNA\\_V\\_SMACHYLOQuintessence\\_a nd\\_Conceptual\\_semantic\\_Analysis\\_of\\_the\\_Socioeconomic\\_Category\\_of\\_Human\\_Capacity\\_of\\_Ente.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHYLOQuintessence_a nd_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Ente.pdf) [in Ukrainian].
8. Ukrainskyi biznes vnaslidok rosiiskoi ahresii zaznav zbytkiv na \$13 mlrd. Doslidzhennia

- analytychnoho tsentru pry Kyivskii shkoli ekonomiky –Ukrainian business suffered \$13 billion in losses as a result of Russian aggression. Research by the Analytical Center at the Kyiv School of Economics. Retrieved from <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-znav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> [in Ukrainian].
9. Khaustova, K. & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of the personnel potential of the enterprise in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. Vol. 56. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].
  10. Khaustova, K. & Reshetniak O (2023). Rezyliientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes Inform - Business Inform*. Vol. 7, 30–41. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> [in Ukrainian].
  11. Shura, N. O. (2020). Pidvyshchennia kadrovoho potentsialu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Increasing the personnel potential of enterprises in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. Vol. 6. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf) [in Ukrainian].
  12. Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20> [in English].
  13. MacLeman H., Miller A. M. & Marty L. (2017). Resilience Systems Analysis: Learning and recommendations report. OECD, Sida. Paris: *OECD Publishing*, Retrieved from [https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning\\_Recommendationsreport.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning_Recommendationsreport.pdf) [in English].
  14. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2023 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2023. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> [in English].

**Ilova Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Transformational Challenges of Developing the Personnel Potential of National Enterprises Based on Resilience**

The paper is devoted to the transformational challenges of developing the personnel potential of domestic enterprises based on resilience. It was established that currently, the personnel potential of Ukraine is characterized by a high level of quality, which is explained by the significant presence of educated and qualified people among the country's population. At the same time, there are problems in the market this year due to external challenges that destabilize the activities of domestic enterprises.

The concept of resilience and the key types of risks affecting it were studied, namely: covariant shocks, idiosyncratic shocks, and seasonal shocks. It was established that the biggest threat is covariant shocks, including military conflicts, which are difficult to predict and, accordingly, avoid for the economy or economies of the countries of the world. The assessment of damages, losses, and needs for recovery by sector of the economy of Ukraine is provided. It was established that the greatest damage occurred in the residential sector (37.4%) and transport infrastructure (26.5%). Among the production sectors, industry, trade, and agriculture suffered the most losses. The key problems of forming and using the personnel potential of domestic enterprises are highlighted. The assessment of the population and labor potential of Ukraine in 2023 was carried out. The state of the labor market was analyzed according to the available demand and supply. The fact of existing disproportion in it has been established. It was found that the development of personnel potential serves as an effective tool for strengthening the economic activity of domestic enterprises.

As a result, the effective ways of developing the personnel potential of domestic enterprises based on resilience are provided for the purpose of post-war reconstruction of the national economy, which will make it possible to develop the personnel potential by increasing its resistance to external challenges and preserve the economically active population of Ukraine.

**personnel potential, resilience, economic losses, innovative shifts, domestic enterprises, national economy**

*Одержано (Received) 01.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

УДК 331.5

JEL Classification: J24, M12, M20, O14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін

У статті визначено особливості розвитку кадрового потенціалу України на сучасному етапі та обґрунтовано напрями активізації його розвитку в умовах інноваційних змін. Розглянуто підходи до трактування сутності кадрового потенціалу підприємств та ключові тренди його розвитку в контексті інноваційного розвитку економіки, цифровізації економічних процесів, становлення Індустрії 4.0 та необхідності забезпечення стійкого функціонування господарюючих суб'єктів в умовах викликів кризи та воєнного стану.

Наведено основні етапи розвитку кадрового потенціалу підприємств (наймання, адаптація, розвиток, оцінювання працівників). Конкретизовано його складові (особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні), а також елементи індивідуального потенціалу окремого працівника (інтелектуальний, кваліфікаційний, освітньо-науковий, комунікативний, психофізіологічний та мотиваційний). Наведено найбільш поширені показники, що можуть бути застосовані в процесі оцінювання кадрового потенціалу. Підкреслено роль кадрової політики і кадрової стратегії в процесі розвитку кадрового потенціалу підприємств, конкретизовано етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу. Відзначено важливість впровадження інтегрованих систем розвитку кадрового потенціалу, врахування досягнень цифровізації та актуальність сприяння стійкості, врахування зарубіжного досвіду в процесі мотивування людських ресурсів. Наведено порівняльний аналіз глобального інноваційного індексу та рівня працевлаштування у сфері знань за країнами світу. Систематизовано основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання в процесі розвитку кадрового потенціалу.

За результатами проведених досліджень сформульовано пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств: інноваційний вектор розвитку та інноваційні підходи щодо кадрової політики, якісний добір персоналу (рекрутинг), ефективний онбординг, запровадження системи безперервного професійного розвитку, забезпечення умов для дистанційної зайнятості та підвищення якості робочих місць, інклюзивність роботи з кадрами, дотримання умов безпеки працівників, розвиток цифрової грамотності і культури, соціальних навичок та емоційного інтелекту, впровадження ефективних систем мотивації, оцінювання трудового внеску і результатів праці, оновлення кадрового складу та залучення молодих фахівців, забезпечення умов для стійкості, життєздатності, надання психологічної підтримки.

**кадри, кадровий потенціал, інновація, інноваційна зміна, інноваційний розвиток, розвиток кадрового потенціалу**

**Постановка проблеми.** Інноваційні зміни в економіці та суспільстві актуалізують питання розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів, зважаючи на пріоритетну роль людських ресурсів у генеруванні, поширенні та впровадженні інновацій у практичну діяльність. Водночас, тривала фінансово-економічна криза у вітчизняній економіці, негативні демографічні тенденції, що значно загострилися в умовах воєнного стану, призвели до появи значних проблем у сфері кадрового забезпечення вітчизняних підприємств фахівцями й робітниками як у кількісному, так і у якісному вираженні.

Новітні реалії становлення економіки інноваційного типу потребують пошуку раціональних підходів до розвитку кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, утримання, збереження та примноження інтелектуального потенціалу наявних людських ресурсів, що визначає спроможність вітчизняних підприємств конкурувати на ринку у поточній та довгостроковій перспективах. Вирішення зазначених питань є одним із ключових шляхів забезпечення кадрової безпеки, а також економічної безпеки суб'єктів господарювання в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні теоретико-методичні і прикладні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємств висвітлено у наукових

дослідженнях багатьох вітчизняних дослідників. Так, питання сутності та ролі кадрового потенціалу, головні напрями його розвитку розглядають у своїх працях Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. [2], Долга Г.В. та Хитрова О.А. [3], Колісниченко Н.М. [6], Мутерко Г. [9], Олійник Н.В. [10], Хромушина Л.А. [15], Шаповал О.А. [16]. Стратегічний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємств висвітлено у працях таких науковців, як: Грищенко Н.В. [1], Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. [5], Павликівська О.І., Галиняк Л.О. [11], методичні підходи до його оцінювання розглядають Єсіна В.О., Матвеева Н.М. та Новіков Д.А. [4] тощо. Водночас, подальшого ґрунтовного розгляду потребують питання систематизації напрямів розвитку кадрового потенціалу, що найбільш повно відповідають потребам інноваційного розвитку економіки та підтримання стійкого функціонування господарюючих суб'єктів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей розвитку кадрового потенціалу України на сучасному етапі та обґрунтування напрямів активізації його розвитку в умовах інноваційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід свідчить, що в умовах сучасних реалій пріоритетну роль у досягненні належного рівня конкурентних переваг відіграє кадровий потенціал, що зумовлено більш високим рівнем продуктивності та результативності трудової діяльності фахівців, які володіють відповідною кваліфікацією та освітньою підготовкою. Кадровий потенціал генерує нові прогресивні ідеї та інновації, всебічно сприяє їх впровадженню у практичну діяльність та поширенню. Тому розвиток кадрового потенціалу має охоплювати низку взаємопов'язаних рівнів – загальнодержавний (макрорівень), регіональний (мезорівень), організаційний (мікрорівень) [6].

На думку Леськової С.В., «кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» [7].

Шаповал О.А. констатує, що кадровий потенціал являє собою «трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал» [16].

Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. відзначають, що «кадровий потенціал є важливим корпоративним ресурсом будь-якого підприємства, і за усіх інших рівних умов забезпечення реалізації бізнес-процесів він стає фактором конкурентної переваги для суб'єкта господарювання, менеджмент якого докладає необхідних зусиль для його формування та розвитку» [5].

Олійник Н.В. характеризує кадровий потенціал як «складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації» [10].

Формування кадрового потенціалу потребує ґрунтовного підходу до відтворення робочої сили, що передбачає як постійне відновлення та підтримку в належному стані фізичних і розумових здібностей працюючих, так і систематичне підвищення професійної кваліфікації людських ресурсів, зростання їх освітньо-кваліфікаційного рівня [14].

Становлення Індустрії 4.0 (а в перспективі – перехід до Індустрії 5.0) актуалізує наявність у підприємств «гнучкого» кадрового потенціалу, тобто, в процесі управління людськими ресурсами варто приділяти увагу розвитку кадрів, їх адаптації до інновацій

і нововведень, впроваджувати систему навчання впродовж життя (LLL), сприяти зростанню цифрової грамотності фахівців та їх розвитку їх цифрової культури. Тенденції до запровадження дистанційної праці актуалізують також розвиток у працівників соціальних навичок (soft skills) [5].

Погоджуємося з твердженням, що наводять у своїй праці автори Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В., стосовно того, що прискорений розвиток Індустрії 4.0 призводить до зменшення кількості низькокваліфікованих робочих місць та формує додаткові можливості для фахівців високої кваліфікації та поширення самозайнятості. Це актуалізує попит на розвинені цифрові навички, відповідну освітньо-професійну кваліфікацію [2].

На сьогодні задля підтримання стійкого функціонування бізнес-організацій важливо забезпечувати стійкість кадрового потенціалу, включаючи раціональний підхід до відбору й переміщення персоналу, співпрацю з освітніми установами з питань підготовки та підвищення професійного рівня людських ресурсів, сприяння розвитку знань, умінь та компетентності працівників, впровадження системи наставництва, заохочення персоналу до саморозвитку, креативності, сприяння кар'єрному зростанню працівників [8].

Формування кадрового потенціалу підприємства в процесі здійснення управлінської діяльності містить низку взаємопов'язаних етапів:

- наймання працівників (задля забезпечення кадрових потреб господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати наймання фахівців з відповідним кваліфікаційним рівнем та сформованими компетентностями);
- адаптація працівників (в процесі формування кадрового складу компанії важливо реалізовувати ефективний підхід до адаптації новоприйнятих фахівців задля збереження кадрового складу належної якості);
- розвиток кадрів (системний підхід до розвитку працівників з акцентуванням уваги на підвищенні компетентнісного рівня є вкрай важливим в контексті примноження кадрового потенціалу підприємств);
- оцінювання кадрів (грунтовна і справедлива оцінка працівників сприяє формуванню і збереженню кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів) [7].

До складових кадрового потенціалу підприємства, як відзначають вітчизняні автори Долга Г.В. та Хитрова О.А., можуть бути віднесені: особистісні (відповідальність, стабільність, цілеспрямованість, дисциплінованість); професійні (освіченість, досвідченість, компетентність, кваліфікація); інструментальні (вміння до організації діяльності, підприємницькі здібності, здатність до генерування ідей, здатність до прийняття рішень); міжособистісні (уміння працювати в групі, конфліктність, налаштованість на взаємодію, комунікаційна схильність, доброта); системні (здатність до інноваційної діяльності, уміння проводити дослідження, здатність застосовувати теоретичні знання на практиці). При цьому, задля проведення діагностики кадрового потенціалу підприємств пропонується використовувати показники продуктивності праці, укомплектованості кадрами, постійності кадрового складу та плинності кадрів [3].

До складових індивідуального потенціалу окремого працівника, на думку Хромушиної Л.А., належать його інтелектуальний, кваліфікаційний, освітньо-науковий, комунікативний, психофізіологічний та мотиваційний потенціали. Розвиток кадрового потенціалу організації потребує відповідного організаційного, науково-методичного, мотиваційного, фінансового та інформаційного забезпечення [15].

Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Новіков Д.А. з метою проведення оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності застосовують наступні показники:

витрати на персонал, середньомісячна заробітна плата, кількість зайнятих працівників, кількість вакансій та обсяг реалізованої продукції на одного працюючого [4].

Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств потребує наявності виваженої кадрової політики, яку можна охарактеризувати як «систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства» [11].

Також, ефективний розвиток кадрового потенціалу можливий за умови реалізації стратегічного підходу. Так, як відзначає Грищенко Н.В., до базових етапів формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств можуть бути віднесені: встановлення стратегічних цілей і пріоритетів стратегії підприємства; уточнення стратегій розвитку кадрового потенціалу; оцінювання чинників середовища функціонування підприємства; ідентифікація цілей розвитку кадрового потенціалу підприємства; визначення сильних і слабких сторін наявних людських ресурсів підприємства; ідентифікація основних напрямів та критеріїв розвитку кадрового потенціалу підприємства; формування механізму імплементації стратегії розвитку кадрового потенціалу; розроблення системи оцінювання результатів та мотивації працівників; сприяння розвитку бренду у сфері HR підприємства; узагальнення та конкретизація стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [1].

Інтегрована система розвитку кадрового потенціалу підприємств, як відзначає Мутерко Г., має чітко корелювати з філософією і стратегією підприємства, бути націленою на підвищення компетентності персоналу шляхом збалансованого поєднання знань, бажань і можливостей, врахування відповідних складових (управління знаннями, управління мотивацією, управління навичками та організаційний розвиток), відповідати вимогам щодо комплексності, системності, гнучкості, інтегрованості, інноваційності, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продуктивності праці персоналу [9].

Мищенко В.І. наголошує на важливості врахування в процесі розвитку кадрового складу підприємств тенденцій цифровізації. Зокрема, сучасні цифрові робочі місця персоналу мають бути оснащені новітніми технічними засобами зв'язку, якісним програмним забезпеченням, доступом до внутрішніх каналів комунікації і зовнішніх соціальних мереж, цифрових платформ для взаємодії в режимі онлайн. Водночас, важливою є й наявність відповідних цифрових навичок у самих працівників задля того, щоб вони були спроможні ефективно застосовувати усі наявні інформаційно-комунікативні можливості, у тому числі в умовах дистанційного режиму здійснення трудової діяльності [8].

Мотиваційні механізми сприяння розвитку кадрового потенціалу, що історично сформувалися у розвинених країнах світу, є доволі диференційованими і включають: професійну майстерність, вік, стаж (Японія); високу кваліфікацію, якість праці, заохочення підприємницької активності (США); кваліфікацію, якість праці, раціоналізаторські пропозиції і рівень мобілізації (Франція); якість трудової діяльності (Німеччина); солідарна заробітна плата (Швеція) [12].

Розглянемо декілька результуючих характеристик розвитку інноваційної економіки та кадрового потенціалу підприємств України у вимірі міжнародних порівнянь. Так, рівень глобального інноваційного індексу у 2022 році (рис. 1) в Україні зі значенням 31,0 був суттєво нижчим порівняно із найбільш розвиненими державами. Зокрема, його значення у Швейцарії становило 64,6, у США – 61,8, у Великій Британії – 59,7, у Сінгапурі – 57,3, у Німеччині – 57,2, у Фінляндії – 56,9. Дещо вищими

порівняно з Україною значення мали місце у Румунії (34,1), Словаччині (34,3), Хорватії (35,6), Латвії (36,5), Литві (37,3), Польщі (37,5), Болгарії (39,5), Угорщині (39,8), Чехії (42,8), Норвегії (48,8), Естонії (50,2), Японії (53,6), Франції (55,0), Китаї (55,3), Фінляндії (56,9), Німеччині (57,2), Сингапурі (57,3), Великій Британії (59,7), США (61,8), Швейцарії (64,6).

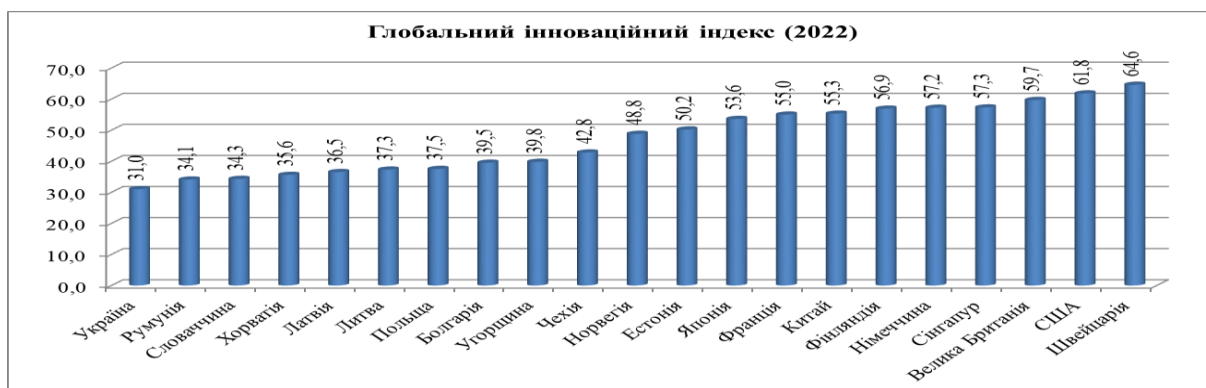


Рисунок 1 – Рейтинг розвинених країн світу та України за значеннями глобального інноваційного індексу у 2022 році (шкала від 0 до 100)

Джерело: складено автором на основі [17]

Стосовно такого показника, як рівень працевлаштування у сфері знань (рис. 2), у 2022 році Україна зі значенням 45,2 займала дещо вищі позиції порівняно із Румунією (35,1), Болгарією (38,9), Хорватією (40,0) та дещо нижчі відносно Чехії (45,6), Словаччини (46,7), Польщі (47,9), а також значно нижчі у порівнянні з Китаєм (77,8), США (75,0), Сингапуром (69,6), Францією (68,4), Швейцарією (67,9), Японією (65,9).



Рисунок 2 – Рейтинг розвинених країн світу та України за значеннями рівня працевлаштування у сфері знань у 2022 році (шкала від 0 до 100)

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, наявність відносно вищого показника в Україні щодо працевлаштування у сфері знань не призводить до належного рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання, а отже, і до прискорення темпів інноваційного розвитку економіки.

В контексті визначення ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємств систематизуємо найбільш нагальні проблеми в означеній сфері:

- недостатній рівень інноваційної орієнтованості кадрової політики частини вітчизняних господарюючих суб'єктів;
- неврахування в процесі розвитку кадрового потенціалу провідного зарубіжного досвіду у цій сфері;
- недостатня увага до особистісних характеристик працюючих під час вироблення заходів з розвитку персоналу;
- недосконалість загальної системи розвитку кадрового потенціалу на підприємствах [3];

- низький рівень поінформованості підприємств про наявні інноваційні технології, а науково-дослідних установ – про актуальні потреби у таких технологіях з боку підприємств;
- низький рівень сформованості інноваційної інфраструктури, яка б сприяла поширенню та використанню інновацій [13];
- відсутність стратегічного підходу в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів;
- неврахування при розробленні кадрової політики стрімких змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні;
- недоліки у законодавчо-нормативній базі, що регламентує діяльність у сфері управління людськими ресурсами;
- недосконалість систем добору працівників;
- недостатня ефективність систем оцінювання працівників та результатів їх трудової діяльності;
- низька ефективність існуючих систем мотивації і стимулювання працівників, нераціональний підхід до диференціації в оплаті праці [10];
- демографічна криза в країні, зумовлена як тривалою фінансово-економічною кризою, так і наслідками військових дій;
- суттєві втрати кадрового потенціалу унаслідок виїзду за межі країни значної частки працездатного населення, втрат в умовах воєнного стану;
- загрози життю та здоров'ю працівників в умовах війни, погіршення морально-психологічного стану та зневіра у майбутньому.

Таким чином, систематизуємо основні напрями розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах інноваційних змін. Перший напрям пов'язаний із запровадженням загального інноваційного вектору розвитку господарюючих суб'єктів та інноваційних підходів під час формування та реалізації їх кадрової політики. Він передбачає запровадження новітніх методів, прийомів та інструментів як у сфері управління підприємствами загалом, так і стосовно управління людськими ресурсами.

Другий напрям пов'язаний із необхідністю здійснення якісного добору персоналу, включаючи сучасні методики вхідної оцінки та процедури рекрутингу, оскільки залучення фахівців, що володіють відповідними знаннями, досвідом, освітньо-кваліфікаційним рівнем, підвищує ймовірність ефективного використання їх потенціалу в організації у майбутньому.

Третій напрям передбачає організацію ефективного онбордингу, тобто сприяння максимально швидкій адаптації нових фахівців на підприємстві, залученню їх до виконання трудових функцій та пристосування до специфіки функціонування конкретного господарюючого суб'єкта у мінімальні терміни.

Четвертий напрям має на меті розбудову комплексної системи безперервного професійного розвитку, так як в умовах інноваційних змін наявні знання дуже швидко старіють та потребують оновлення, у тому числі, завдяки участі у заходах формальної, неформальної та інформальної освіти.

П'ятий напрям зосереджений на створенні умов для дистанційної зайнятості та підвищенні якості робочих місць, зокрема, обладнаних новітньою технікою, програмними продуктами, безпечними та високопродуктивними.

Шостий напрям пов'язаний із потребами у забезпеченні інклюзивності кадрової політики підприємств та врахуванні потреб соціально незахищених громадян.

Сьомий напрям лежать в площині дотримання заходів безпеки працівників, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Восьмий напрям передбачає сприяння розвитку цифрової грамотності і цифрової культури працівників, їх соціальних навичок та емоційного інтелекту, у тому числі подолання цифрового розриву.

Дев'ятий напрям має на меті удосконалення системи мотивації персоналу, використовуючи для цього низку матеріальних та нематеріальних стимулів.

Десятий напрям націлений на створення справедливої системи оцінювання трудового внеску і результатів праці, наприклад, із використанням

Одинадцятий напрям передбачає сприяння оновленню кадрового складу та залученню молодих фахівців до працевлаштування на підприємствах.

Дванадцятий напрям спрямований на забезпечення стійкості та життєздатності підприємств, стабільності їх кадрового складу, психологічну підтримку персоналу у складних умовах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на підставі проведеного дослідження обґрунтовано ключові напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах і інноваційних змін, що передбачають інноваційний характер кадрової політики, якісний рекрутинг та онбординг, навчання впродовж життя, якість робочих місць та розвиток дистанційної зайнятості, інклюзію, безпеку, мотивацію та оцінку, підвищення цифрової компетентності, всебічну підтримку персоналу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі передбачають деталізацію окреслених напрямів та розроблення цілісного механізму сприяння розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах сучасних реалій.

## Список літератури

1. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.
2. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. №3. С. 84-105.
3. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46.
4. Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Новіков Д.А. Аналітичне забезпечення проектної складової в контексті інтегральної оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. №3(1). С. 52-66.
5. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 61-66.
6. Колісніченко Н.М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. №1. С. 42-53.
7. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26-31.
8. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 93-100.
9. Мутерко Г. Магістральні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №1. С. 90-95.
10. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20) (дата звернення: 20.11.2023).
11. Павликівська О.І., Галиняк Л.О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 103-111.
12. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №18(2). С. 35-39.

13. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С. 36-43.
14. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. №3. С. 6-12.
15. Хромушина Л.А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2022. №25. С. 49-55.
16. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231-236.
17. Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent. World Intellectual Property Organization, 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).

## References

1. Hryshchenko, N.V. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannya stratehii rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-subiektiv ahrarnoho sektoru [Organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business entities of the agrarian sector]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 180, 105-110 [in Ukrainian].
2. Deineko, L.V., Sheludko, E.I., Zavorodnia, M.Iu., & Halaieva, L.V. (2022). Instrumentarii zberezhenia ta rozvytku intelektualnogo kadrovoho potentsialu promyslovosti Ukrainy [Toolkit for preservation and development of the intellectual personnel potential of the industry of Ukraine]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3, 84-105 [in Ukrainian].
3. Dolha, H.V., & Khytrova, O.A. (2022). Kadrovyyi potentsial pidpryiemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannia [Personnel potential of trade enterprises: the essence and methods of evaluating the effectiveness of its use]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, 27, 1, 38-46 [in Ukrainian].
4. Iesina, V.O., Matvieieva, N.M., & Novikov, D.A. (2021). Analitichne zabezpechennia proektnoi skladovoi v konteksti intehralnoi otsinky kadrovoho potentsialu za vydamy ekonomichnoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Analytical support of the project component in the context of an integral assessment of personnel potential by types of economic activity of economic entities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 3(1), 52-66 [in Ukrainian].
5. Zachosova, N.V., Koval, O.V., & Baiker, M.V. (2021). Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia [Development of personnel and personnel potential as elements of strategic management of financial and economic security of the business entity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 1, 61-66 [in Ukrainian].
6. Kolisnichenko, N.M. (2023). Suchasni zarubizhni praktyky upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu sfery okhorony zdorovia [Modern foreign practices of managing the development of personnel potential in the field of health care]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific bulletin: public administration*, 1, 42-53 [in Ukrainian].
7. Leskova, S.V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryiemstva [A competent approach in managing the personnel potential of a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, 3, 26-31 [in Ukrainian].
8. Mishchenko, V.I. (2022). Zabezpechennia stiikosti kadrovoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Ensuring the stability of the company's personnel potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 182, 93-100 [in Ukrainian].
9. Muterko, H. (2023). Mahistralni napriamy rozvytku kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Main directions of the development of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, 1, 90-95 [in Ukrainian].
10. Oliinyk, N.V. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyi aspekt [The essence of personnel potential: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public*

- administration: improvement and development*, 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20) (Last accessed: 20.11.2023) [in Ukrainian].
11. Pavlykivska, O.I., & Halyniak, L.O. (2022). Stratehichne zabezpechennia kadrovoho potentsialu pidpriemstv [Strategic provision of personnel potential of enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 1, 103-111 [in Ukrainian].
  12. Prypyshniuk, A.V., & Pakhota, N.V. (2020). Svitovyi dosvid formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu kadrovoho potentsialu [World experience in the formation of the motivational mechanism of personnel potential]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, 18(2), 35-39 [in Ukrainian].
  13. Somych, M.I., Tkachenko, N.E., Shkrobot, M.V., & Yevtukh, A.I. (2023). Bezpekovi aspekty antykrizovoho upravlinnia innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv ta rozvytku yikh kadrovoho potentsialu v umovakh ekonomiky znan ta suchasnoho pravovoho zabezpechennia [Security aspects of anti-crisis management of innovatively oriented enterprises and the development of their personnel potential in the conditions of the knowledge economy and modern legal support]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 3, 36-43 [in Ukrainian].
  14. Ulianova, L.P., & Chaika, Yu.M. (2021). Napriamy zabezpechennia kadrovym potentsialom staloho ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Directions of providing personnel potential for sustainable economic development of society]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3, 6-12 [in Ukrainian].
  15. Khromushyna, L.A. (2022). Rozvytok kadrovoho potentsialu zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity na osnovi kadrovoi stratehii [Development of personnel potential of institutions of professional preliminary higher education on the basis of personnel strategy]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii: Ekonomika – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy»*. Series: *Economy*, 25, 49-55 [in Ukrainian].
  16. Shapoval, O.A. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, 15, 231-236 [in Ukrainian].
  17. Global Innovation Index (2022). What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (Last accessed: 01.11.2023) [in English].

**Olha Viunyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

#### **The Directions for the Development of Personnel Potential in the Conditions of Innovative Changes**

The paper defines the peculiarities of the development of the personnel potential of Ukraine at the current stage and substantiates the directions of activation of its development in the conditions of innovative changes. Approaches to the interpretation of the essence of the personnel potential of enterprises and the key trends of its development in the context of innovative development of the economy, digitalization of economic processes, the development of Industry 4.0 and the need to ensure the sustainable functioning of business entities in the context of challenges of crisis and martial law were considered.

The main stages of the development of personnel potential of enterprises (hiring, adaptation, development, evaluation of employees) were given. Its components (personal, professional, instrumental, interpersonal, systemic), as well as elements of the individual potential of an individual worker (intellectual, qualification, educational and scientific, communicative, psychophysiological and motivational) were specified. The most common indicators that can be used in the process of evaluating personnel potential were given. The role of personnel policy and personnel strategy in the process of developing the personnel potential of enterprises was emphasized, the stages of forming the personnel potential development strategy were specified. The importance of implementing integrated systems for the development of personnel potential, taking into account the achievements of digitalization and the relevance of promoting sustainability, foreign experience in the process of motivating human resources was noted. The comparative analysis of the global innovation index and the level of employment in the field of knowledge by countries of the world was provided. The main problems faced by the domestic business entities in the process of developing personnel potential were systematized.

According to the results of the conducted research, the priority directions for the development of the personnel potential of domestic enterprises were formulated: innovative vector of development and innovative approaches to personnel policy, quality selection of personnel (recruiting), effective onboarding, introduction of the system of continuous professional development, provision of conditions for remote employment and improvement of the quality of workplaces, inclusiveness of work with personnel, compliance with employee

safety conditions, development of digital literacy and culture, social skills and emotional intelligence, implementation of effective motivation systems, assessment of labor contribution and work results, renewal of personnel and attraction of young specialists, provision of conditions for stability, viability, provision psychological support.

**personnel, personnel potential, innovation, innovative change, innovative development, development of personnel potential**

*Одержано (Received) 04.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ**  
**INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Андрощук Ілона Олександрівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>, e-mail: [ilonka.tsarenko@gmail.com](mailto:ilonka.tsarenko@gmail.com)

**Ілона Андрощук** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>, e-mail: [ilonka.tsarenko@gmail.com](mailto:ilonka.tsarenko@gmail.com)

**Андрощук Ірина Іванівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: [GM\\_GM@ukr.net](mailto:GM_GM@ukr.net)

**Ірина Андрощук** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: [GM\\_GM@ukr.net](mailto:GM_GM@ukr.net)

**Ахмедова Олена Олегівна** – доцент кафедри туризму, кандидат наук з державного управління, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>, e-mail: [akhmedovayelena@gmail.com](mailto:akhmedovayelena@gmail.com)

**Olena Akhmedova** – Associate Professor of the Tourism Department, PhD in Public Administration (Candidate of Sciences in Public Administration), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>, e-mail: [akhmedovayelena@gmail.com](mailto:akhmedovayelena@gmail.com)

**Бартось Олександр Володимирович** – аспірант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2895-2860>, e-mail: [bartosov@kntu.kr.ua](mailto:bartosov@kntu.kr.ua)

**Oleksandr Bartos** – postgraduate, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2895-2860>, e-mail: [bartosov@kntu.kr.ua](mailto:bartosov@kntu.kr.ua)

**Баш Сергій Олександрович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1006-3686>, e-mail: [bash\\_s\\_o@aspirants.pstu.edu](mailto:bash_s_o@aspirants.pstu.edu)

**Bash Serhii** – postgraduate, State Higher Educational Institution «Priazovskyiy State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1006-3686>, e-mail: [bash\\_s\\_o@aspirants.pstu.edu](mailto:bash_s_o@aspirants.pstu.edu)

**Біла Юлія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, докторант кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0741-5597>, e-mail: [yuliya.sudyn@gmail.com](mailto:yuliya.sudyn@gmail.com)

**Yuliya Bila** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Doctoral of Department Accounting and Audit, West Ukrainian National University, Department of Accounting and Audit, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0741-5597>, e-mail: [yuliya.sudyn@gmail.com](mailto:yuliya.sudyn@gmail.com)

**Бондар Юлія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, завідувачка кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна, ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>, e-mail: [cooperjulia@ukr.net](mailto:cooperjulia@ukr.net)

**Iuliia Bondar** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Aviation Management, Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>, e-mail: [cooperjulia@ukr.net](mailto:cooperjulia@ukr.net)

**Борисенко Володимир Олексійович** – кандидат економічних наук, науковий співробітник, НДІ «Украгропромпродуктивність», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8742-146X>, e-mail: [bva62@i.ua](mailto:bva62@i.ua)

**Volodymyr Borysenko** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), researcher, Research Institute "Ukrainian Agrarian and Industrial Productivity", Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8742-146X>, e-mail: [bva62@i.ua](mailto:bva62@i.ua)

**Борисенко Дмитро Володимирович** – командир відділення розвідувально-сигналізаційних засобів, 31 окрема механізована бригада (ОМБр), Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1021-4726>, e-mail: [bva62@i.ua](mailto:bva62@i.ua)

**Dmytro Borysenko** – Commander of the Reconnaissance and Signaling Equipment Department, 31st Separate Mechanized Brigade, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1021-4726>, e-mail: [bva62@i.ua](mailto:bva62@i.ua)

**Бугасва Марія Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Maria Buhaieva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economics and Business Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Василенко Дмитро Володимирович** – кандидат економічних наук, директор ПП “НВЦ”, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2249-0499>, e-mail: [genom1984@gmail.com](mailto:genom1984@gmail.com)

**Dmytro Vasylenko** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Director of the private enterprise "NVTС", Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2249-0499>, e-mail: [genom1984@gmail.com](mailto:genom1984@gmail.com)

**В'юник Ольга Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: [alionatkachuk2017@ukr.net](mailto:alionatkachuk2017@ukr.net)

**Olha Viunyk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: [alionatkachuk2017@ukr.net](mailto:alionatkachuk2017@ukr.net)

**Глевацька Наталія Миколаївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-0839>, e-mail: [nataglev@ukr.net](mailto:nataglev@ukr.net)

**Natalia Shevatska** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-0839>, e-mail: [nataglev@ukr.net](mailto:nataglev@ukr.net)

**Гаврилова Наталія Валеріївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>, e-mail: [nh.15426378@gmail.com](mailto:nh.15426378@gmail.com)

**Natalia Gavrilova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>, e-mail: [nh.15426378@gmail.com](mailto:nh.15426378@gmail.com)

**Гай Олександр Миколайович** - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5236-6931>, e-mail: [oleksandr.gai.kntu@gmail.com](mailto:oleksandr.gai.kntu@gmail.com)

**Oleksandr Gai** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5236-6931>, e-mail: [oleksandr.gai.kntu@gmail.com](mailto:oleksandr.gai.kntu@gmail.com)

**Галушко Леонід Володимирович** – аспірант кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6255-0774>, e-mail: [leonidgalushko@gmail.com](mailto:leonidgalushko@gmail.com)

**Leonid Halushko** – Postgraduate Student of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6255-0774>, e-mail: [leonidgalushko@gmail.com](mailto:leonidgalushko@gmail.com)

**Демченко Денис Аркадійович** – аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5195-6326>, e-mail: [thedeniscode@gmail.com](mailto:thedeniscode@gmail.com)

**Denis Demchenko** – Graduate student of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5195-6326>, e-mail: [thedeniscode@gmail.com](mailto:thedeniscode@gmail.com)

**Доренська Анна Олександрівна** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: [pannaanna@ukr.net](mailto:pannaanna@ukr.net)

**Anna Dorenska** – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: [pannaanna@ukr.net](mailto:pannaanna@ukr.net)

**Єрмаков Іван Олегович** – аспірант кафедри туризму, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>, e-mail: [ermakov.ivan@hneu.net](mailto:ermakov.ivan@hneu.net)

**Ivan Yermakov** – Postgraduate Student of the Tourism Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>, e-mail: [ermakov.ivan@hneu.net](mailto:ermakov.ivan@hneu.net)

**Жадько Костянтин Степанович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Kostiantyn Zhadko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Жовновач Руслана Іванівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Ruslana Zhovnovach** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Задорожня Лариса Михайлівна** – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: [larryshechka@gmail.com](mailto:larryshechka@gmail.com)

**Larysa Zadorozhnia** – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: [larryshechka@gmail.com](mailto:larryshechka@gmail.com)

**Калмыков Олег Валентинович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8504-6785>, e-mail: [kaf.obliky@ukr.net](mailto:kaf.obliky@ukr.net)

**Oleg Kalmykov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8504-6785>, e-mail: [kaf.obliky@ukr.net](mailto:kaf.obliky@ukr.net)

**Коваленко Сніжана Володимирівна** – викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [snezhana1011@ukr.net](mailto:snezhana1011@ukr.net)

**Snizhana Kovalenko** – Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: [snezhana1011@ukr.net](mailto:snezhana1011@ukr.net)

**Коцюрба Ольга Юрїївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6356-7301>, e-mail: [kotsyurbaolga@ukr.net](mailto:kotsyurbaolga@ukr.net)

**Olha Kotsiurba** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6356-7301>, e-mail: [kotsyurbaolga@ukr.net](mailto:kotsyurbaolga@ukr.net)

**Кравченко Марина Сергїївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Maryna Kravchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Transport Management and Logistics State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Левченко Анна Олександрівна** – професор, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Anna Levchenko** – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6141-1565>, e-mail: [om\\_levchenko@ukr.net](mailto:om_levchenko@ukr.net)

**Магопець Олена Анатолїївна** – професор, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Olena Magopets** – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Мельник Тетяна Анатолїївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1372-3585>, e-mail: [semenovichta@ukr.net](mailto:semenovichta@ukr.net)

**Tatiana Melnyk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1372-3585>, e-mail: [semenovichta@ukr.net](mailto:semenovichta@ukr.net)

**Мірошніченко Інга Станіславівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>, e-mail: [inga-m@meta.ua](mailto:inga-m@meta.ua)

**Inga Miroshnychenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Aviation Management Department, Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>, e-mail: [inga-m@meta.ua](mailto:inga-m@meta.ua)

**Ніколаєв Ігор Володимирович** – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3384-1757>, e-mail: [niku@ukr.net](mailto:niku@ukr.net)

**Ihor Nikolaiev** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics' Department, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3384-1757>, e-mail: [niku@ukr.net](mailto:niku@ukr.net)

**Носова Тетяна Ігорівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5194-0284>, e-mail: [t.i.nosova.ua@gmail.com](mailto:t.i.nosova.ua@gmail.com)

**Tetyana Nosova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5194-0284>, e-mail: [t.i.nosova.ua@gmail.com](mailto:t.i.nosova.ua@gmail.com)

**Островська Галина Йосипівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)

**Halyna Ostrovska** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)

**Романчук Роман Сергійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5625-6979>, e-mail: [romaromanchuk2024@ukr.net](mailto:romaromanchuk2024@ukr.net)

**Romanchuk Roman** – postgraduate, State Higher Educational Institution «Priazovskyiy State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5625-6979>, e-mail: [romaromanchuk2024@ukr.net](mailto:romaromanchuk2024@ukr.net)

**Рябоволик Тетяна Федорівна** – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедрою кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0345-509X>, e-mail: [ryabovolik@ukr.net](mailto:ryabovolik@ukr.net)

**Tetiana Riabovolyk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0345-509X>, e-mail: [ryabovolik@ukr.net](mailto:ryabovolik@ukr.net)

**Смірнова Ірина Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, заступник декана економічного факультету з навчально-методичної роботи, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Iryna Smirnova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Deputy Dean of the Faculty of Economics for Educational and Methodological Work, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Смірнова Надія Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Nadiya Smirnova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Сущенко Олена Анатоліївна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>, e-mail: [helen.sushchenko@gmail.com](mailto:helen.sushchenko@gmail.com)

**Olena Sushchenko** – Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences), Tourism Department Head, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>, e-mail: [helen.sushchenko@gmail.com](mailto:helen.sushchenko@gmail.com)

**Ус Галина Олександрівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування, директор департаменту з підготовки наукових кадрів, Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>, e-mail: [us\\_galina@ukr.net](mailto:us_galina@ukr.net)

**Galyna Us** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Director of the Department for the Training of Scientific Personnel, Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>, e-mail: [us\\_galina@ukr.net](mailto:us_galina@ukr.net)

**Мінглей Чень** - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент-стажист кафедри менеджменту і адміністрування, Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна, ORCID: 0009-0004-4799-1371, *e-mail: chenmin@meta.ua*

**Minglei Chen** - postgraduate, assistant trainee of the Department of Management and Administration, Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine, ORCID: 0009-0004-4799-1371, *e-mail: chenmin@meta.ua*

**Черновол Олена Михайлівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-9364>, *e-mail: lena.chernovol@gmail.com*

**Olena Chernovol** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-9364>, *e-mail: lena.chernovol@gmail.com*

**Шалімов Володимир Володимирович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail: v.shalimov@ukr.net*

**Volodymyr Shalimov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail: v.shalimov@ukr.net*

**Шалімова Наталія Станіславівна** – професор, доктор економічних наук, декан економічного факультету, професор кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, *e-mail: nataliia.shalimova@gmail.com*

**Nataliia Shalimova** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, *nataliia.shalimova@gmail.com*

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Збірник наукових праць

Випуск 10(43)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка А.О. Доренська

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 26.05.2023. Підписано до друку 29.05.2023. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 32  
Тираж 300 прим. Замовлення № 0770

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел./факс 24-35-53*