



Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

# ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської  
політехніки

Науковий журнал

№ 3 (79) • 2022

Виходить 4 рази на рік • Заснований у березні 2003 р.

Економічна теорія  
Міжнародні економічні відносини  
Підприємництво та економіка підприємства  
Фінанси  
Облік та оподаткування  
Економіка природокористування  
Менеджмент  
Економіко-математичні методи прийняття управлінських рішень  
Маркетинг  
Публічне управління та адміністрування

Дніпро  
2022

Головний редактор	Г. М. Пилипенко
Заступники головного редактора	О. Г. Вагонова, О. І. Амоша
Голова редакційної ради	В. Я. Швець
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	А. В. Бардась, І. П. Булеєв, А.Г. Герасименко, О.В. Єрмошкіна Ю. С. Залознова, М. І. Іванова, С. І. Кострицька, Є. В. Кочура, Н. І. Литвиненко, М. С. Пашкевич, Ю. І. Пилипенко, В. І. Прокопенко, Е. В. Прушківська, О. В. Трифонова, В. М. Шаповал.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:	В. Тарас (Університет Північної Кароліни, м. Грінсборо, США), М. Шефер (Науково-освітня асоціація «SERIKE», м. Мюнхен, Німеччина), Ш. Фоліч (Вища банківська школа, м. Вроцлав, Польща) Г. Кошебасова (Карагандинський державний технічний університет, Казахстан).

Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 28.12.2019 №1643.

Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013 року.

Провідний редактор	Н. А. Черченко
Літературний редактор	М. Л. Ісакова
Комп'ютерна верстка	О. В. Казимиренко

Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 9 від 29.09.2022 р.)  
Наклад 300 прим. Зам. №  
Підписано до друку 02.10.2022 р. формат 60\*90/8  
Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний

Журнал зареєстровано	у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.
----------------------	--

Засновник та видавець	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.
-----------------------	--

Адреса видавця та редакції	49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1 Тел.: +380 (56) 47-15-66, +380 (97) 115-75-45 e-mail: <a href="mailto:PlipenkoA@nmu.org.ua">PlipenkoA@nmu.org.ua</a> , web: <a href="http://ev.nmu.org.ua">ev.nmu.org.ua</a>
----------------------------	---

Виготовлення	Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.
--------------	--



Dnipro University of Technology

**ECONOMICS  
BULLETIN**  
of Dnipro University  
of Technology

Scholarly Journal

**№ 3 (79) • 2022**

Quarterly statement • Founded in March 2003

Economic theory  
International economic relations  
Entrepreneurship and economics of enterprise  
Finances  
Accounting and audit  
Environmental management  
Management  
Econometrics in management decision-making  
Marketing  
Public management and administration

Dnipro  
2022

Chief Editor H. M. Pylypenko  
Deputy Chief Editors O. G. Vagonova, O. I. Amosha  
Head of editorial board V. Ya. Shvets  
EDITORIAL BOARD (UKRAINE) A. V. Bardas, I. P. Bulieiev, A. H. Gerasymenko, O. V. Iermoshkina  
Yu. S. Zaloznova, M. I. Ivanova, S. I. Kostrytska, Ye. V. Kochura,  
N. I. Lytvynenko, M. S. Pashkevych, Yu. I. Pylypenko,  
V. I. Prokopenko, E. V. Prashkivska, O.V. Tryfonova,  
V. M. Shapoval

FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD V. Taras (University of Northern Carolina, Greensboro, USA)  
M. Shefer (Scientific and educational association «SEPIKE»,  
Magdeburg, Germany)  
S. Forlich (Wroclaw School of Banking, Wroclaw, Poland) G.  
Koshebayeva, Dr. Sc. (Econ.), (Professor, Management  
Department Karaganda State Technical University, Kazakhstan)

The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine №1643 of December 28, 2019

The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.

Senior editor N. A. Cherchenko  
Language editor M. L. Isakova  
Technical editor O. V. Kazymyrenko

Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology  
(transaction № 9 dated 29.09.2022)  
Number of copies printed 300. Order No. \_  
Passed for printing 02.10.2022 Sheet size 60\*90/8  
Presswork 15. Offset paper.

Journal was registered at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.

Founder and editor Dnipro University of Technology (State higher educational institution «National Mining University»), Dnipro,  
Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004  
Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv

Address of editor and editorial office 19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027  
Tel.: +380(56)47-15-66, +380(97) 115-75-45  
e-mail: [PilipenkoA@nmu.org.ua](mailto:PilipenkoA@nmu.org.ua), web: [ev.nmu.org.ua](http://ev.nmu.org.ua)

Production Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041  
Certificate of registration in the State Register of publishing:  
Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010



## ЗМІСТ

СТОР.

### ***МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ***

<b>Гузенко І. Ю., Єфімчук К. Е.</b> Розвиток кластерів в умовах глобалізації: досвід країн ЄС та перспективи України.....	<b>9</b>
<b>Пилипенко Ю. І., Кудрявцев М. І.</b> Геополітичні та гео економічні аспекти розвитку міжнародного бізнесу .....	<b>17</b>
<b>Лазнева І. О., Васильченко К. І.</b> Конкурентна боротьба ТНК на світовому ринку легкових автомобілів: сучасний стан та тенденції розвитку.....	<b>23</b>
<b>Савченко М. В., Кулявець В. Г., Квасницька О. Г.</b> Тенденції розвитку торговельно-економічних відносин України з країнами НАФТА.....	<b>33</b>
<b>Щуров І. В.</b> Енергетична безпека як вектор розвитку держави в умовах конструктивної дестабілізації: ідеологічні аспекти.....	<b>40</b>

### ***МАРКЕТИГ***

<b>Касян С. Я., Пілова К. П., Макуха Ю. М.</b> Міжнародне планування маркетингової стратегічної діяльності компанії: інформаційні технології просування бренду .....	<b>48</b>
<b>Альошина Т. В., Козенков Д. Е., Сало М. Д.</b> Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства.....	<b>59</b>
<b>Безугла Л. С., Шинкаренко Н. В., Куваєва Т. В.</b> Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в Україні.....	<b>69</b>
<b>Кононов О. І.</b> Формування комплексної вартості підприємства на основі цифрового маркетингу: міжнародний досвід.....	<b>79</b>

### ***ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ***

<b>Шишкова Н. Л., Бессонова С. І.</b> Організаційні аспекти формування і подання фінансової звітності у форматі IXBRL.....	<b>86</b>
<b>Крилова О.В., Федорова О. Г., Маковін І. В.</b> Перспективи розвитку банківського бізнесу України в умовах глобальних викликів.....	<b>97</b>
<b>Матвійчук В. І., Максимович А. М.</b> Діагностика сучасного стану фінансового ринку України.....	<b>104</b>
<b>Штефан Н. М., Соляник Л. Г., Стефаненкова Ю. С.</b> Оптимізація портфелю банківських продуктів в умовах розвитку Fin-Tech з використанням економіко-математичних моделей.....	<b>114</b>

<b>Ареф'єва О. А., Калинюк В. Є.</b> Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.....	<b>123</b>
---	------------

### ***МЕНЕДЖМЕНТ***

<b>Баранець Г. В.</b> Забезпечення прозорості ланцюгів постачань в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	<b>131</b>
<b>Руденко Д. О.</b> Еволюція концепцій проєктного менеджменту в контексті гнучкого управління в ІТ-організаціях.....	<b>139</b>
<b>Петровська С. І., Гайдай Г. Г., Левчук Н. М., Лаврик Г. І.</b> Мета-аналіз результатів дослідження якості міських пасажирських перевезень.....	<b>148</b>
<b>Спіцина А. Є.</b> Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі.....	<b>156</b>

### ***ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА***

<b>Пашкевич М. С., Пістунов І. М., Лі Гуаньнань.</b> Проблема вибору проєктів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів та шляхи її вирішення.....	<b>170</b>
<b>Соляник Л. Г., Штефан Н. М., Майданик Ю. О.</b> Моделювання фінансового забезпечення відтворення основного капіталу підприємств.....	<b>181</b>
<b>Чобіток І. О.</b> Формування механізму управління підприємствами на основі форсайт-інноваційних технологій.....	<b>190</b>

## CONTENTS

### *INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS*

- Huzenko I. Yu., Yefimchuk K. E.** Development of clusters in the conditions of globalization: the experience of the EU countries and the prospects of Ukraine..... 9
- Pylypenko Yu. I., Kudryavtsev M. I.** Geopolitical and geoeconomic aspects of the development of international business..... 17
- Lazneva I. O., Vasylchenko K. I.** Competitive struggle of TNC in the global car market: current state and development trends..... 23
- Savchenko M. V., Kulyavets V. H., Kvasnytska O. H.** Development trends of trade and economic relations between Ukraine and NAFTA countries..... 33
- Shchurov I. V.** Energy security as a vector of state development under constructive destabilization: ideological aspects..... 40

### *MARKETING*

- Kasian S. Ya., Pilova K. P., Makukha Yu. M.** International planning of marketing strategic activities of the company: information technologies of brand promotion..... 48
- Alyoshina T. V., Kozenkov D. E., Salo M. D.** Content marketing as a modern element of a company's marketing strategy..... 59
- Bezuhla L. S., Shynkarenko N. V., Kuvaieva T. V.** Current trends in the development of the services market in Ukraine..... 69
- Kononov A. I.** Formation of complex value of an enterprise on the basis of digital marketing: international experience..... 79

### *FINANCES, ACCOUNTING AND TAXATION*

- Shyshkova N. L., Bessonova S. I.** Organizational aspects of formation and submission of financial reporting in iXBRL format..... 86
- Krylova O. V., Fedorova O. H., Makovin I. V.** Prospects for the development of the banking business of Ukraine in the conditions of global challenges..... 97
- Matviichuk V. I., Maksymovych A. M.** Diagnostics of the current state of financial market of Ukraine ..... 104
- Shtefan N. M., Solianyk L. H., Stefanenkova Yu. S.** Optimization of the banking products portfolio in the conditions of Fin-Tech development using economic and mathematical models..... 114

<b>Arefieva O. V., Kalyniuk V. Ye.</b> Theoretical basis of the formation of adaptive management of enterprise financial security .....	<b>123</b>
---	------------

### ***MANAGEMENT***

<b>Baranets H. V.</b> Provision of transparency of supply chains in the context of achieving sustainable development goals.....	<b>131</b>
<b>Rudenko D. O.</b> Evolution of project management concepts in the context of agile management in IT-organizations.....	<b>139</b>
<b>Petrovska S. I., Haidai H. H., Levchuk N. M., Lavryk H. I.</b> Meta-analysis of the results of researching the quality of city passenger transportation.....	<b>148</b>
<b>Spitsyna A. Ye.</b> Mechanism for implementation of adaptive management of staff in the transport industry.....	<b>156</b>

### ***ENTREPRENEURSHIP AND ECONOMICS OF ENTERPRISE***

<b>Pashkevych M. S., Pistunov I. M., Li Huannan.</b> On the issue of selecting the projects for sustainable development of enterprise taking into account interests of stakeholders and the way to solve it.....	<b>170</b>
<b>Solianyuk L. H., Shtefan N. M., Maidanyk Yu. O.</b> Modelling of the financial provision of fixed capital reproduction of enterprises.....	<b>181</b>
<b>Chobitok I. A.</b> Formation of the mechanism of management of enterprises based on foresight-innovative technologies.....	<b>190</b>

## РОЗВИТОК КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

*І. Ю. Гузенко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», iguzenko1@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1693-6260, К. Е. Єфімчук, студентка, НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** Дослідження базувалося на застосуванні монографічного методу для вивчення кластерів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків їх розвитку в умовах глобалізації. Також у роботі було застосовано загальнонаукові методи, зокрема: абстракції – для визначення сутності поняття кластерів, обраних в якості об'єкту вивчення; групування – для здійснення класифікації процесу кластеризації за системно-функціональною ознакою та ознакою переважаючих інтеграційних зв'язків; порівняльного аналізу – при встановленні кількісних та якісних відмінностей у процесі розвитку кластерів в країнах ЄС та Україні.

**Результати.** У статті витлумачено поняття кластеру, яке використовується у дослідженні процесів кластеризації в умовах глобалізації розвитку. Здійснено класифікацію кластерів у відповідності до їх просторових, функціональних, галузевих характеристик. Визначено, що створення кластерів має бути процесом, який поєднує навички, джерела знань, бізнес, ринкові структури і споживачів у відкритому ринковому середовищі. Проаналізовано європейський досвід реалізації програм розвитку кластерів та сформульовані ознаки їх стійкості у кризових умовах глобального розвитку. Продемонстровано спроможність українських кластерів до участі у подоланні наслідків пандемії. Показано негативні впливи розриву в ланцюгах постачань та доданої вартості на розвиток кластерів в Україні в умовах воєнного стану. Зроблено висновок, що розвиток кластерів має стати пріоритетним завданням на шляху інтеграції України до Європейського Союзу.

**Новизна.** Обґрунтовано сутність та показано тенденції розвитку процесів кластеризації в умовах глобалізації. Виокремлено ключові проблеми формування кластерів та окреслено перспективи кластеризації в Україні.

**Практична значущість.** Висновки та пропозиції можуть бути використані при формуванні державної політики розвитку кластерів у вітчизняній економіці.

**Ключові слова:** кластери, кластерна політика ЄС, європейські програми кластеризації, кластеризація економіки України, європейська інтеграція України.

**Постановка проблеми.** Активізація інноваційних перетворень економічних систем супроводжується поряд з глобалізацією все більш вираженою регіональною концентрацією економічної діяльності. В даний час це відбувається через створення різних кластерів — нових форм інтеграції підприємств. Для економіки певних регіонів кластери відіграють роль точок зростання. Коли одне або декілька великих підприємств регіону досягають високої конкурентоспро-

можності на ринку, вони поширюють свій вплив на найближче оточення: постачальників, споживачів, конкурентів, інфраструктуру. У свою чергу, успіхи оточення позитивно впливають на подальше зростання конкурентоспроможності даного економічного лідера. У регіоні формується регіональний кластер підприємств – спільнота економічних суб'єктів, тісно пов'язаних в мережу галузей, що взаємно сприяють зростан-

ню конкурентоспроможності один одного. Таким чином, результативність та динаміка розвитку кластерних утворень у сучасних умовах багато в чому визначає рівень соціально-економічної стійкості розвитку регіонів.

Побудова конкурентоздатної і динамічної економіки в умовах поглиблення європейської інтеграції відбувається завдяки знанням, розповсюдженню інновацій та їх генерації, де важлива роль відводиться кластерам, як елементам економіки, які ґрунтуються на останніх і відіграють важливу роль в цьому процесі. Тому, дослідження особливостей їхнього формування та розвитку в Європейському Союзі надалі залишається актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням формування та розвитку кластерів у країнах світу, зокрема в країнах ЄС, присвячені наукові роботи провідних іноземних і вітчизняних вчених-економістів: О. Бойко О. [9], М. Портера [2–3], Н. Резнікової [6], Л. Ринейської [7], С. Соколенко [1] та багатьох інших.

**Метою наукової статті** є дослідження імперативів глобальних трансформацій кластеризації задля підвищення стійкості економік країнах ЄС та України на шляху до євроінтеграції.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Стрімке поширення концепції регіонального економічного розвитку на основі кластерів у 80–90 роках ХХ ст. було викликано, значною мірою, зростанням конкурентної боротьби на світових ринках під впливом процесів глобалізації. Адже недоліки традиційних регіональних моделей економічного розвитку змусили учасників ринку шукати нові методи організації виробничих відносин, передовсім, на регіональному рівні. «Розвиток дітища залежності «глобалізація-локалізація» – кластерів підтверджує й те, що економічна активність глобалізується, й те, що регіональні економіки стають усе важливішими для процесу світового розвитку. Як результат цього, повсюдно зростає інтерес до проведення політики по формуванню і підтримці кластерів» [1].

Ідея кластерів як засобу забезпечення конкурентоспроможності економічного роз-

витку регіонів отримала широкий розвиток у останні два десятиліття практично в усьому світі, хоча теоретичні засади виокремлення кластерів були закладені наприкінці ХІХ ст., зокрема англійським економістом А. Маршаллом. У своїй праці «Принципи економічної науки» він досліджував просторові аспекти економічних структур, зокрема, виокремлював економічні структури, які «часто-густо можуть бути стійкими завдяки концентрації безлічі схожих малих бізнесів у певному місці» [2]. Вчений зробив висновок щодо взаємозв'язку між спільним розташуванням фірм та їхньою економічною ефективністю, оскільки фірми будуть групуватися з метою отримання прибутків від позитивних екстерналій, характерних для даної місцевості. Таке групування фірм А. Маршалл називав індустріальними районами.

Власне термін «кластер» (англ. cluster) вперше було застосовано професором Гарвардської школи М. Портером у 1980-ті роки. У своєму есе «Кластери та конкуренція: нові програми для компаній, урядів та організацій» він відзначає важливість географічного розташування для конкретних компаній і наголошує на перевагах кластерів – систем взаємопов'язаних фірм та установ для підвищення продуктивності та інновацій.

На думку М. Портера, кластер є організаційною формою консолідації зусиль зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг за умов становлення постіндустріальної економіки. Він вважає, що в умовах глобалізації економіки традиційний галузевий поділ втрачає свою актуальність і на перше місце виходять кластери як системи соціально-економічних взаємозв'язків [3].

М. Портер та У. Еммонс до кластерного об'єднання, окрім компаній та фірм, включають широке розмаїття державних міністерств і регуляторних органів, університетів та організацій (торгові палати, галузеві асоціації, професійні асоціації, профспілки, організації трансферу технологій, центри якості, аналітичні центри тощо), які можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність. Ці посередницькі організації визначаються ними як «інститути співробіт-

ництва» (Institutions for Collaboration, IFC) [4].

Загалом кластер є взаємозамінним елементом самодостатньої локалізованої сфери виробництва або послуг певного напрямку [5]. За визначенням вітчизняних вчених В. Панченко та Н. Резнікової, кластер визначається як «локальна просторова економічна агломерація (сукупність в одному місці) з числа компаній, постачальників компонентів, постачальників послуг та інших фірм у певній галузі, пов'язаних зовнішніми факторами та взаємодоповнюваністю різних типів» [6].

Задля чіткої ідентифікації, серед механізмів регіональних промислових систем, автори вирізняють: 1) кластери, в яких домінують кілька споріднених галузей або об'єднання малих та середніх підприємств; 2) райони-сателіти, або промислові (індустріальні) райони.

Галузевий кластер є ширшим від поняття «галузь/сектор економіки» і від промислового району, оскільки він представляє собою не лише компанії одного сектора, а весь ланцюжок створення вартості у межах визначеної галузі – від постачальників сировини до кінцевої продукції, включаючи всі допоміжні послуги та спеціалізовану інфраструктуру.

Концепція кластерів та концепція промислових районів мають спільні характеристики, зокрема вони наголошують на тому, що агломерація пов'язаних видів економічної діяльності та типи взаємодії між ними покращують економічні показники як кластера чи промислового району, так і кожного з учасників. І хоча терміни «кластер» і «промисловий район» іноді використовуються майже як синоніми, ці дві концепції не збігаються. Важливо розуміти розбіжності у концепціях, аби правильно застосовувати їх у практичній діяльності [6].

Промислові райони характеризуються групами спільно розташованих малих та середніх підприємств, які працюють у певній галузі. У межах регіону (промислового району) є чимало великих компаній, які формують спеціалізацію регіональної економіки. Промисловий район передбачає агломерацію невеликих компаній, що працюють у певному діапазоні галузей. Кластери –

набагато ширше поняття, яке охоплює значно більшу кількість і спрямування діяльності підприємств і установ.

Оскільки кластери охоплюють ту ж конфігурацію підприємств, що й у промислових районах, промислові райони виступають одним із найпростіших типів кластерів. Однак поширеними є конфігурації кластерів, у яких кілька великих компаній співіснують з великою кількістю малих і середніх у певній галузі, але учасниками кластеру є і фірми, які виходять за визначені географічні межі.

Промислові райони досягають економічної ефективності насамперед за рахунок місцевого аутсорсингу та гнучкості їх виробничих механізмів, які багато в чому завдячують саме розташуванню та соціальним зв'язкам. А от у кластерів взаємозв'язок між існуючою структурою економічної діяльності у регіоні, де розвиваються кластери, та економічними показниками інший, адже в цих утвореннях виникають значно більші агломераційні ефекти.

Такі ефекти проявляються не тільки у вигляді концентрації виробників кінцевих товарів та послуг і у зростанні реального доходу працівників та споживачів. В кластерах значно сильнішою є можливість спільного використання локальних об'єктів, послуг, постачальників сировини та проміжних товарів, трудових ресурсів.

На цих можливостях власне і концентрується кластер, адже вони призводять до скорочення трансакційних витрат за допомогою широкої пропозиції з боку постачальників проміжних товарів. Кластери можуть знижувати не лише вартість виробництва, але і вартість обміну за рахунок покращення торговельних відносин і прозорості місцевих ринків ресурсів і продукції.

В. Панченко та Н. Резнікової вважають, що агломерація в кластері, на відміну від простого промислового району, виникає не тільки виключно за рахунок спеціалізації регіону у конкретній галузі і відповідному використанні компаніями спільних ресурсів (так звана «економія за рахунок локалізації»). Важливим є спільне використання знань, що визначає ціль існування кластера та політику співпраці освітніх та навчальних закладів [6].

Таким чином, економічний кластер – це сконцентрована на деякій території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, фінансових інституцій та ін.), які взаємодоповнюють один одного і підсилюють конкурентні переваги окремих компаній та кластера в цілому. Тобто внаслідок злагодженої взаємодії спостерігається ефект синергії.

Глобальні трансформації економічного розвитку спонукають до широкого використання механізмів та стратегій кластерного розвитку економік країн світу. Формуючи кластерну політику, державні органи розвинутих країн постійно розширюють та доповнюють класифікаційні характеристики кластерів з метою включення до них якомога більшого та різноманітнішого кола учасників. У методиках оцінки розвитку процесу кластеризації, за системно-функціональним спрямуванням, розрізняють такі види кластерів:

- конкурентні кластери, де пріоритетом є лідерство у конкурентній боротьбі (наприклад, автомобілебудування у Детройті, мода у Парижі, вирощування квітів в Амстердамі);

- стратегічні кластери, де на першому плані – підйом економіки відсталого регіону (наприклад, з розробки програмних продуктів в Індії, виведення нових порід великої рогатої худоби у Новій Зеландії);

- виникаючі кластери – з високими темпами розвитку (наприклад, біотехнологічні, а також медіа в Австрії);

- потенційні кластери – з високим рівнем компетенції, яка закладається в підйом економіки регіону (наприклад, для захисту довкілля у Фінляндії);

- стабілізуючі кластери, які сприяють диверсифікації економіки і створенню робочих місць (ділові послуги, туризм) [7].

За ознакою переважаючих інтеграційних зв'язків розрізняють наступні кластери:

- регіональні (регіонально обмежені об'єднання навколо наукового або промислового центру);

- транскордонні/транснаціональні (трансграничні кластери, які локалізуються у транскордонних регіонах; набули найбільш поширення в ЄС).

- вертикальні (об'єднання всередині одного виробничого процесу);

- горизонтальні (об'єднання різних галузей промисловості в один мегакластер, наприклад, «хімічний» кластер або «агропромисловий» кластер).

Термін «кластер» також має різне економічне значення та змістове навантаження у різних країнах, зокрема й країнах Євросоюзу – одному із найбільших центрів розвитку кластерної моделі економіки, де кластери варіюються від невеликих мереж малих і середніх підприємств (МСП) у обмежених географічних районах Італії до мегакластерів у Данії чи Фінляндії, які складають значну частину економіки, формуючи понад 50% ВВП країни.

Реалізацію кластерних програм урядами країн ЄС на національному, регіональному та місцевому рівнях, згідно статистичних даних Європейської кластерної обсерваторії, розпочато з 2001 р. [8]. Процес координації кластерних ініціатив країн-членів на загальноєвропейському рівні розвивався поетапно, починаючи із створення в рамках ЄС Генерального Директорату з регіональної політики (у 1968 р.) до прийняття Маніфесту кластеризації ЄС (Брюссельський саміт, 2007 р.), створення панєвропейської організації – Європейський кластерний альянс. 2008 року, з підписанням на Стокгольмському саміті Європейського кластерного меморандуму, розпочався новий етап розвитку кластерів, який характеризується загостренням глобальної конкурентної боротьби, підтримкою та створенням кластерів світового рівня відповідно до ухваленої стратегії ЄС «Європа 2020».

За формування та розвиток кластерів на національному рівні відповідає уряд країни. Однак ініціаторами створення кластерів можуть виступати не лише центральні органи управління «згори донизу; (top-down), а й регіональна влада та місцеві об'єднання підприємців, і пропонують виконання програм стимулювання розвитку кластерів «знизу догори» (bottom-up). Також поширений змішаний тип створення кластерів (поєднання особливостей двох шляхів «знизу догори» і «згори донизу»).

Як зазначає Е. Бойко, такий широкий спектр ініціативних можливостей суб'єктів



процесу кластеризації у поєднанні із різноманітними його учасниками (підприємствами, які спеціалізуються на пріоритетних видах діяльності та фірмами-постачальниками товарів/послуг для них; підприємствами інфраструктурних галузей та організаціями ринкової інфраструктури; науково-дослідними та освітніми установами; некомерційними та громадськими організаціями, які застосовують новітні регуляторні механізми створення кластерів, наприклад, Cluster-to-Cluster (C2C); об'єднаннями підприємств, торгово-промисловими палатами та ін.) надає низку переваг. До таких переваг відносяться:

– поліпшення робочих відносин між фірмами, залученими до спільних проєктів; підвищення якості виробничого процесу та готової продукції;

– зменшення витрат на транспортування й швидка доставка товару споживачеві за рахунок оптимізації глобальних ланцюжків поставок;

– форсоване поширення технологій та розвиток інновацій усередині мережі кластера;

– прискорення процесів і зниження транзакційних витрат завдяки наявності довірчих відносин між учасниками кластера [9].

Принципи кластеризації ефективно використовуються в Європейському Союзі, про що свідчать, наприклад, наступні статистичні показники: економіка Нідерландів поділена на 20 кластерів; у Данії 40% підприємств, що забезпечують 60% експорту, функціонують у складі 34 кластерів; в Австрії діють трансграничні кластери з Угорщиною, Італією, Швейцарією та Німеччиною; 206 кластерів на території Італії забезпечують майже 30% загального рівня зайнятості в країні [1].

Також свою специфіку має галузевий розподіл промислово-виробничих кластерів між країнами Євросоюзу (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільша кількість промислово-виробничих кластерів країн ЄС за галузями економіки

Галузі економіки	Країни
Електронні технології та зв'язок, інформатика	Швейцарія, Фінляндія
Біотехнології та біоресурси	Нідерланди, Франція, Німеччина, Велика Британія, Норвегія
Фармацевтика і косметика	Данія, Швеція, Франція, Італія, Німеччина
Агро- та харчове виробництво	Фінляндія, Бельгія, Франція, Італія, Нідерланди
Нафтогазовий комплекс і хімія	Швейцарія, Німеччина, Бельгія
Машинобудування і ремонт, електроніка	Нідерланди, Італія, Німеччина, Норвегія, Ірландія, Швейцарія
Охорона здоров'я	Швеція, Данія, Швейцарія, Нідерланди
Комунікації і транспорт	Нідерланди, Норвегія, Ірландія, Данія, Фінляндія, Бельгія
Енергетика	Норвегія, Фінляндія
Авіаційна і космічна галузі	Франція
Будівництво	Фінляндія, Бельгія, Нідерланди
Освіта, технопарки	Німеччина, Франція, Фінляндія, Австрія
Легка промисловість	Швейцарія, Австрія, Італія, Швеція, Данія, Фінляндія
Деревно-паперовий комплекс	Фінляндія

Джерело: складено за даними Європейської кластерної обсерваторія [8]

Щодо розвитку кластеризації в Україні, у допандемійному періоді уряд країни активно підтримував процеси стратегування регіонального розвитку на засадах європейського підходу розвитку кластерів. У 2021 р. планувалось запустити програму підтримки промисловості та експортерів, яка передбачала запровадження пільгових умов кредитування і вимоги з локалізації виробництва в Україні. Відповідний проект постанови знаходиться на етапі опрацювання у Кабінеті Міністрів України. Також Мінекономіки продовжує підготовку рішень щодо подолання наслідків пандемії і війни для економіки України та стимулювання економічної активності у подальшому періоді – зокрема, щодо проекту комплексної Програми стимулювання економіки України, якою передбачений пакет заходів щодо сприяння стабілізації та розвитку вітчизняної промисловості, підвищення її технологічного рівня за рахунок впровадження сучасних технологічних підходів концепції «Індустрія 4.0».

Після об'єктивної паузи, спричиненої соціально-економічними шоками пандемії коронавірусу COVID-19, багато вітчизняних кластерів швидко відреагували на виклики та мобілізували своїх учасників. Зокрема, Харківський ІТ-кластер є одним з найбільш активних в організації та протидії своєї спільноти COVID-19. Ще на початку березня 2020 р. кластер запустив проект IT4Life, який об'єднав ІТ-компанії Харківського регіону у боротьбі із коронавірусом. Спільнота зібрала більше 6 млн гривень, на які було закуплено медобладнання для збільшення обсягів діагностування та лікування до 100 000 пацієнтів на місяць.

Крім того, кластер разом з іншими асоціаціями увійшов до ініціативи #BreatheUkraine (#ДихайУкраїно), в рамках якої розроблялись плани з розширення виробництва медичного обладнання в Україні. Незважаючи на умови карантину, кластер продовжував активну діяльність з розвитку технологічної екосистеми регіону.

Автомобільний кластер «Закарпаття» – один з нових та найбільш активних промислових кластерів, який почав активну діяльність у 2019 році. Підприємства кластеру тісно інтегровані у глобальні ланцюги доданої вартості, що дозволяє позиціонувати

його як одного з кращих промислових кластерів в Україні [10-11].

З початком війни в Україні діяльність вітчизняних кластерів зазнала суттєвих змін. Передовсім, це пов'язано із проблемою керування ланцюгами постачань та доданої вартості (ЛДВ), яке є суттю кластерних організацій, їх головною місією та призначенням. Але ця місія є складною у виконанні – більшість ЛДВ були слабкими та розірваними ще до війни, під час коронакризи. Українські кластери, на загал, в своїй більшості є молодими структурами, без значного досвіду та ресурсів. Керування ЛДВ з метою забезпечення їх стійкості є викликом №1 під час кризи, викликаной військовими діями.

Тому, на думку аналітиків Українського кластерного альянсу, усвідомлення кластерами своєї ролі в керуванні ЛДВ під час війни, й прийняття цього виклику – є першим кроком до налагодження їх діяльності. Позиція «замороженості» для всього кластеру означає, в першу чергу, ігнорування низки можливостей, які існують в рамках інтернаціоналізації та міжнародної допомоги [12].

**Висновки.** Кластери є сучасною формою інтеграції підприємств, здатною підвищувати конкурентні переваги кожної фірми-учасниці. Досвід розвитку кластерів в ЄС свідчить про високий рівень ефективності їх функціонування, однак у кожній країні існують особливості кластерного розвитку. Специфікою кластера є отримання синергетичного ефекту, який проявляється у зростанні конкурентоспроможності.

Для економіки регіону та окремо взятої території кластери виконують роль точок зростання внутрішнього ринку. Слідом за першим найчастіше утворюються нові кластери, і стійкість регіонального розвитку, конкурентоспроможність регіону в цілому збільшується. Довгі ланцюжки доданої вартості збільшують інвестиції в регіоні та пов'язані з ними податкові надходження, призводять до диверсифікації економіки регіонів, вирішують проблеми зайнятості і створюють нові робочі місця, є інструментом взаємодії з бізнес-спільнотою.

За допомогою кластерів органи державної влади і управління можуть ефективніше використовувати нові, ринкові, тенден-

ції з метою соціально-економічного розвитку регіону. Кластери надають органам влади інструментарій ефективної взаємодії з бізнесом, дозволяють більш глибоко розуміти його характерні показники і тактичні завдання, цілеспрямовано, реально і мотивовано здійснювати стратегічне планування ресурсів регіону, розвитку територій. Тому формування кластерної системи організації розвитку територіально-виробничих комплексів регіонів України представляється ефективним механізмом забезпечення сталості економічного розвитку.

### Література

1. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. К.: Логос, 2004. 848 с. 190 іл.
2. Маршалл А. Основы экономической науки. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 832 с.
3. Porter, Michael E. On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
4. Porter, Michael E., and Willis M. Emmons III. Institutions for Collaboration: Overview. Harvard Business School Background Note 703-436, January 2003.
5. Clusters in the Circular Economy Building Partnerships for Sustainable Transition of SMEs. URL: <http://circularpp.eu/wp-content/uploads/2019/11/Clusters-in-Circular-Economy.pdf>.
6. Панченко В., Резнікова Н. Кластери як запорука успішності регіональних промислових систем. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/klastery-yak-zaporuka-uspishnosti-regionalnyh-promyslovyh-system/>.
7. Ринейська Л.С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*. №5. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>.
8. Європейська кластерна обсерваторія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.clusterobservatory.eu>.
9. Бойко О.М. Кластеризація як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємств виробничої сфери України в умовах глобальних викликів. *Фінанси України*. 2021. № 10.
10. Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/>.
11. В фокусі УКА – чому та як керувати ланцюгами доданої вартості в умовах війни. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/v-fokusi->

[www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)  
 uka-chomu-ta-yak-keruvaty-lancyugamy-dodanoyi-vartosti-v-umovah-vijny/#more-4287.

12. Концепція створення кластерів в Україні // Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

### References

1. Sokolenko, S.I. (2004). *Klastery v hlobalniy ekonomitsi*. Kyiv: Lohos.
2. Marshall, A. (2007). *Osnovy ekonomicheskoy nauki*. (Trans.). Moskva: Eksmo.
3. Porter, Michael E. On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
4. Porter, Michael E., and Willis M. Emmons III. Institutions for Collaboration: Overview. Harvard Business School Background Note 703-436, January 2003.
5. Clusters in the Circular Economy Building Partnerships for Sustainable Transition of SMEs. Retrieved from <http://circularpp.eu/wp-content/uploads/2019/11/Clusters-in-Circular-Economy.pdf>.
6. Panchenko, V., & Reznikova, N. *Klastery yak zaporuka uspishnosti rehionalnykh promyslovykh system*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/klastery-yak-zaporuka-uspishnosti-regionalnyh-promyslovyh-system/>.
7. Ryneyska, L.S. (2016). *Klastery u suchasniy hlobalniy ekonomitsi. Efektyvna ekonomika*, (5). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>.
8. European Cluster Observatory. Retrieved from <http://www.klasterobservatory.eu>
9. Boiko, O.M. (2021). *Klasterizatsiia yak peredumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv vyrobnychoi sfery Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv*. *Financy Ukrainy*, (10). Retrieved from [https://finukr.org.ua/?page\\_id=774&lang=en&aid=4837](https://finukr.org.ua/?page_id=774&lang=en&aid=4837)  
<https://doi.org/10.33763/finukr2021.10.028>
10. *Klastery – yak drayvery rozvytku ta protydi kryzovym yavyscham*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/>.
11. *V fokusi UKA – chomu ta yak keruvaty lantsiuhamy dodanoi vartosti v umovakh vijny*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/v-fokusi-uka-chomu-ta-yak-keruvaty-lancyugamy-dodanoyi-vartosti-v-umovah-vijny/#more-4287>.
12. *Kontseptsiiia stvorennia klasteriv v Ukraini*. Departament investytsiynoi ta innovatsiynoi diialnosti. Retrieved from <http://www.me.gov.ua>.

DEVELOPMENT OF CLUSTERS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION:  
THE EXPERIENCE OF THE EU COUNTRIES AND THE PROSPECTS OF UKRAINE

*I. Yu. Huzenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, K. E. Yefimchuk, student,  
Dnipro University of Technology*

**Methods.** The study was based on the application of the monographic method for studying clusters and identifying the cause-and-effect connections of their development in the context of globalization. General scientific methods were also applied in the work, in particular: abstraction – to determine the essence of the concept of clusters chosen as an object of study; grouping – for the classification of the clustering process according to the system-functional feature and the feature of the prevailing integration connections; comparative analysis – for establishing quantitative and qualitative differences in the process of development of clusters in EU countries and Ukraine.

**Results.** The article explains the concept of cluster, which is used in the study of clustering processes in the conditions of globalization of development. Clusters are classified according to their spatial, functional, and industry characteristics. It is determined that the creation of clusters should be a process that combines skills, sources of knowledge, business, market structures and consumers in an open market environment. The European experience of implementation of cluster development programs is analyzed and signs of their stability in the crisis conditions of global development are formulated. The ability of Ukrainian clusters to participate in overcoming the consequences of the pandemic is demonstrated. The negative effects of a gap in supply chains and added value on the development of clusters in Ukraine under martial law are shown. It is concluded that the development of clusters should become a priority task on the path of Ukraine's integration into the European Union.

**Novelty.** The essence of clusterization processes is substantiated and the trends of their development in the conditions of globalization are shown. The key problems of clusters formation are highlighted and the prospects of clustering in Ukraine are outlined.

**Practical value.** The conclusions and proposals can be used in the formation of the state policy of clusters development in the domestic economy.

**Keywords:** clusters, EU cluster policy, European clustering programs, clustering of the economy of Ukraine, European integration of Ukraine.

*Надійшла до редакції 11.09.22 р.*

## ГЕОПОЛІТИЧНІ ТА ГЕОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*Ю. І. Пилипенко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
pylypenkoYI@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4772-1492,  
М. І. Кудрявцев, студент, НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** При виконанні дослідження було використано наступні методи: аналізу й синтезу – для з'ясування характерних рис міжнародного бізнесу та проблем і тенденцій його розвитку в Україні; загального й особливого – для визначення особливостей геополітичних і гео економічних процесів та їх впливу на розвиток міжнародного бізнесу в сучасних умовах; індукції та дедукції – для виокремлення напрямів геополітичної та гео економічної стратегії України в умовах військових, політичних та економічних загроз.

**Результати дослідження.** Проаналізовано характерні риси міжнародного бізнесу і показано проблеми та тенденції його розвитку в Україні. Підкреслено особливу роль ТНК в світогосподарських процесах під впливом глобалізаційних тенденцій сучасності. Охарактеризовано стан залучення прямих іноземних інвестицій у вітчизняну економіку та динаміку зовнішньої торгівлі нашої країни. Розкрито характерні особливості геополітичних та гео економічних процесів світової економіки в умовах агресії проти України та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу. Виокремлено основні геополітичні загрози України. Проаналізовано напрями геополітичної та гео економічної стратегії нашої держави в умовах військових, політичних та економічних загроз.

**Новизна.** Розкрито основні форми впливу геополітичних та гео економічних процесів на тенденції розвитку світового міжнародного бізнесу, виокремлено основні геополітичні загрози для України.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані в процесі планування міжнародної економічної діяльності вітчизняних підприємств на світових ринках.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, геополітика, гео економіка, прями іноземні інвестиції, міжнародна торгівля, геополітичні ризики.

**Постановка проблеми.** В кінці ХХ на початку ХХІ століття в системі міжнародних відносин спостерігалася чітка тенденція зміщення векторів геополітичної боротьби в сферу економіки. Транснаціональні компанії, національні держави та міжнародні інтеграційні утворення активно об'єднували свої зусилля задля покращення власних конкурентних позицій на світових ринках, використовуючи для цього весь спектр економічних, політичних, технологічних, ідеологічних та інколи і військових заходів. Фактично, традиційна геополітика, яка концентрувалася на військово-політичному потенціалі держави та домінуючій ролі географічних факторів поступилася новій геополітиці або

гео економіці, яка робить акцент на економічному потенціалі держави та її інституційних одиниць. В цих умовах, ті країни, які не володіють можливостями та навичками участі в гео економічному протистоянні, які не враховують гео економічні реалії ХХІ століття при формуванні своєї національної та зовнішньої економічної політики, ризикують приректи себе на стратегічний програш.

З огляду на подібні тенденції, особливості теоретичної та практичної актуальності набуває проблематика дослідження геополітичної картини світу, факторів, які її трансформують, форм та методів ведення геополітичної (гео економічної) стратегії національними державами. Особливо нагальним

вирішення цього питання є для нашої держави, яка опинилася в центрі геополітичної боротьби, піддаючись найбільш жорстким та брудним методам геополітичного протистояння у формі військової агресії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняна наука приділяла постійну увагу проблемам геополітики та геоekonomіки, ролі міжнародного бізнесу в сучасній світовій економіці, починаючи з моменту отримання нашою державою самостійності. Серед провідних вчених України, які звертали увагу на окремі аспекти даних проблем, необхідно, на наш погляд, виділити Н. Грущинську [1], І. Гузенко [2], В. Ільїна [3], А. Македона [4], А. Філіпенка [5] та багатьох інших. Разом з тим, з огляду на новітні виклики, пов'язані із військовою агресією проти нашої країни, дослідження геополітичних та геоekonomічних чинників стратегічного розвитку нашої країни, у тому числі в контексті ведення міжнародного бізнесу, буде залишатися в центрі вітчизняних наукових досліджень.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є аналіз геополітичних та геоekonomічних факторів впливу на результативність ведення міжнародної підприємницької діяльності в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародний бізнес представляє собою взаємовідносини фірм різних форм власності або їхніх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок отримання вигод із переваг ділових міжнародних операцій. Глобалізація міжнародного бізнесу проявляється перш за все в активізації в останні роки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) і в появі корпорацій, що перебувають на вищому щаблі їх розвитку – глобальних ТНК. Починаючи з 1980-х років глобальна конкуренція стає настільки важливим фактором розвитку світової та національних економік, що вона починає вирішальним чином впливати на стратегічне планування та управління не тільки у найбільших транснаціональних корпораціях (ТНК), а й у компаніях, які традиційно орієнтувалися на національний ринок. Компанії прямо чи

опосередковано впливають на процеси, які відбуваються у міжнародному бізнесі.

Не минули осторонь подібні тенденції і національну економіку України, проте в силу внутрішніх проблем національної економіки вектори зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств та діяльність міжнародних компаній всередині країни мали певну специфіку. Неефективність ринкових трансформацій зумовило ситуацію, що, на відміну від країн Центральної та Східної Європи, Україна так і залишилась експортером переважно сировини та напівфабрикатів і не спромоглася збільшити частку товарів з високою доданою вартістю в загальній структурі експорту. Як результат, скласти гідну конкуренцію на світових ринках високотехнологічної продукції наша країна не спромоглася.

У цілому здатність вітчизняних підприємств в період післявоєнної відбудови підвищити свою конкурентоспроможність в глобальній економіці багато у чому буде визначатися якістю подальших ринкових трансформацій, досягнутим загальним рівнем економічного розвитку країни, реальною інноваційністю діяльності господарюючих суб'єктів, характером структурної перебудови національного виробництва і, звичайно, суттєвим покращенням інституційного середовища нашої країни. Власне, саме надвисокі корупційні ризики від вкладення капіталу багато у чому стримувало іноземних інвесторів від діяльності на внутрішньому ринку України. Поряд з цим, на масштаби потенційних інвестицій у вітчизняну економіку від іноземних компаній негативно впливали нечіткі правила гри щодо прав власності, нестабільність економічного та політичного середовища, слабкий рівень ринкової інфраструктури тощо.

Проте, незважаючи на існуючі проблеми і негативні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, Україна з точки зору довгострокових перспектив, безумовно, цікавила іноземних інвесторів. Цей інтерес визначався як загальними масштабами сфери застосування іноземних інвестицій, так і хоч повільними, проте все ж таки позитивними зрушеннями в країні. Про це свідчить статистика прямих іноземних інвестицій в Україну в довоєнний період (див. таблицю 1).

## Прямі іноземні інвестиції в економіку України за 2015–2021 рр.

Показник, тис.дол. США	Роки				
	2015	2017	2018	2020	2021
Загальна сума інвестицій (на початок періоду)	1438236,5	2810678,6	3281781,7	4555262,3	5471815,7
Збільшення капіталу нерезидентів	759206,8	754823,6	792239,3	1074820,1	1319875,1
у т. ч.: у грошовій формі	298794,5	358523,7	458247,5	491491,1	754281,2
у формі майна	378036,8	217529,0	240289,4	373171,8	483620,8
Зменшення капіталу нерезидентів	124853,2	263891,0	189588,0	368827,9	340375,5
у т. ч.: вилучення грошових, майнових та інших внесків	79501,8	173469,3	140253,7	204197,0	152426,0
Інші форми вилучення капіталу	44752,8	89452,1	45305,1	158.530,0	35983,0

Джерело: [6].

Як свідчать дані таблиці, протягом 2015–2021 рр. спостерігалася стійка тенденція до збільшення загальних обсягів інвестицій з певним невеликим зростанням їх темпів у 2020–2021 рр. Зрозуміло, що окрім «внутрішніх» негативних моментів, про які вже було сказано вище, гальмування притоку іноземних інвестицій відбувалося і під впливом загальносвітових негативних процесів, спричинених пандемією Covid-19. Ця пандемія привела до скорочення глобального ВВП на 3,9% у 2020 році, проте світова економіка відносно швидко пристосувалася до цієї ситуації. Як свідчить аналіз спеціалістів центру Разумкова «... втрати, яких зазнала світова економіка, були значними в перші місяці поширення пандемії 2020р., однак так само досить швидким було надолуження таких втрат у 2021р. Хоча на кінець 2021р. не в усіх країнах виробництво вийшло на докризовий рі-

вень, однак загальні (дворічні) втрати виявилися значно меншими, ніж оцінювалось спочатку. Більше того, за результатами 2020–2021 рр. (пандемічних років) світова економіка навіть зросла на понад 2,5%» [7, с.6]. Відтак у 2022 рік світ входив з оптимістичними очікуваннями, «... оскільки попередній рік, незважаючи на прояв нових пандемічних хвиль, продемонстрував можливості прискореного відновлення провідних країн, а з ними і глобальної економіки загалом... Однак, усі позитивні очікування, усі започатковані позитивні тенденції були зруйновані росією наприкінці лютого 2022 р.» [7, с.5].

Зрозуміло, що найбільші втрати, у тому числі економічні, несе сьогодні Україна. Якщо подивитися на динаміку зовнішньої торгівлі нашої країни, то очевидним є катастрофічне скорочення експортно-імпортних операцій у 2022 році в цілому по Україні та по її окремим регіонам (див. таблицю 2).

Таблиця 2

## Регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами України за 9 місяців 2022 року

	Експорт			Імпорт			Сальдо
	тис.дол. США	у % до 9 місяців 2021	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до 9 місяців 2021	у % до загального обсягу	
Україна	<b>33065464,6</b>	<b>68,6</b>	<b>100,0</b>	<b>38484190,3</b>	<b>76,3</b>	<b>100,0</b>	<b>-5418725,7</b>
у тому числі							
Вінницька	1082296,0	133,2	3,3	438753,7	89,7	1,1	643542,3
Волинська	746617,4	124,1	2,3	1430455,8	117,5	3,7	-683838,4
Дніпропетровська	5184570,5	54,3	15,7	2937071,7	73,4	7,6	2247498,8
Донецька	255144,4	4,9	0,8	128748,9	9,9	0,3	126395,5
Житомирська	522982,2	92,2	1,6	757682,4	152,9	2,0	-234700,2
Закарпатська	1466122,3	118,6	4,4	1266455,8	101,9	3,3	199666,5
Запорізька	2651395,1	77,7	8,0	988867,1	71,0	2,6	1662528,0

Івано-Франківська	510118,9	59,8	1,5	470732,2	65,8	1,2	39386,7
Київська	1534518,1	87,8	4,6	2512131,7	63,6	6,5	-977613,6
Кіровоградська	609562,7	89,0	1,8	174668,3	82,2	0,5	434894,4
Луганська	8431,6	6,7	0,0	11621,4	6,1	0,0	-3189,8
Львівська	2219816,2	105,6	6,7	3833435,2	114,6	10,0	-1613619,0
Миколаївська	1372050,5	67,1	4,1	626125,8	79,4	1,6	745924,7
Одеська	1592380,4	149,0	4,8	1510611,3	93,1	3,9	81769,1
Полтавська	1508606,5	60,3	4,6	928164,6	78,0	2,4	580441,9
Рівненська	553612,7	108,9	1,7	359521,6	94,0	0,9	194091,1
Сумська	499559,8	67,9	1,5	373251,4	60,2	1,0	126308,4
Тернопільська	519440,3	116,2	1,6	355139,0	87,7	0,9	164301,3
Харківська	616189,2	48,0	1,9	893411,2	51,2	2,3	-277222,0
Херсонська	69919,0	22,9	0,2	47999,4	24,0	0,1	21919,6
Хмельницька	535194,7	86,6	1,6	490292,8	110,9	1,3	44901,9
Черкаська	867692,7	156,0	2,6	500945,5	70,8	1,3	366747,2
Чернівецька	207429,0	136,4	0,6	315934,2	228,6	0,8	-108505,2
Чернігівська	507846,4	63,0	1,5	207875,5	61,6	0,5	299970,9
м.Київ	7364922,2	72,2	22,3	15177237,1	71,4	39,4	-7812314,9

У цілому за вказаний період порівняно з аналогічним 2021 року експорт з нашої держави скоротився на 31,4 %, а імпорт – на 23,7 %. Особливо значне падіння експортно-імпортних операцій спостерігається в тих регіонах, де безпосередньо відбуваються військові дії та тих, які до них наближені. Подібні тенденції є об'єктивними в умовах війни і в цілому відповідають оцінкам загального зниження ВВП нашої країни у 2022 році. Очевидно, що подібна негативна тенденція під час активних воєнних дій буде зберігатися, тому Україні з метою мінімації такого негативного впливу та формування передумов післявоєнної відбудови необхідна розробка науково-вживаної стратегії свого подальшого економічного розвитку.

Важливим чинником подібної стратегії є врахування в ній всього комплексу новітніх геополітичних та гео економічних реалій. З теоретичної точки зору ми погоджуємося з В. Македоном щодо загальної конструкції економіки, як концепції «... зовнішньоекономічної стратегії і формування зовнішньоекономічних доктрин, яка вписується в загальну теоретичну панораму, що складається з трьох взаємообумовлених і взаємозалежних частин: світова господарська система: внутрішній економічний «регламент»; зовнішньоекономічна макромодель: генезис системи зв'язків національної економіки із зовнішньою сферою; стратегічний арсенал реалізації національної доктрини (технологія операцій на

світогосподарській арені – високі гео економічні технології) [4, с.35].

З цієї точки зору зараз загальна картина світової економіки є дуже пригніченою, оскільки війна відкрила новий розділ у міжнародних відносинах, із серйозними наслідками для глобального економічного порядку. Війна веде до зростання цін на сировинні товари, збільшує перебої у постачаннях, підвищує продовольчу нестабільність та рівень бідності, розганяє інфляцію, сприяє посиленню умов кредитування, підвищує вразливість фінансової системи та невизначеність економічного курсу. Існують різні фактори ризику, які можуть погіршити цю картину, включаючи посилення геополітичної напруженості, наростання стагфляційних проблем та фінансової нестабільності, збереження труднощів із постачанням та зростання продовольчої нестабільності. Ці фактори ризику наголошують на необхідності вжиття рішучих заходів в рамках макроекономічної та структурної політики на глобальному та національному рівнях.

Аналіз геополітичних особливостей України дозволяє вести мову про наявність багатьох переваг. Насамперед, це пов'язано з її надзвичайно вигідним географічним розташуванням, оскільки в ракурсі геополітики вона займає на Євразійському континенті винятково важливе, багато в чому



унікальне місце, яке часто визначають поняттями «географічний центр Європи», «перехрестя між Сходом і Заходом». Маючи велику територію і посідаючи в Європі шосте місце за чисельністю населення, Україна володіє унікальними природними умовами, вигідно відрізняючись родючістю ґрунтів, значною кількістю корисних копалин, сприятливими кліматичними умовами та відносно розвиненими шляхами сполучень.

Для реалізації цих переваг необхідно враховувати геополітичні ризики, під якими розуміється ймовірність виникнення перешкод чи негативних наслідків при укладанні та реалізації міжнародних договорів внаслідок впливу сукупності геополітичних факторів, що впливають на становище держав-партнерів. З практичної точки зору при аналізі геополітичних ризиків необхідно встановити, якою мірою та чи інша держава має економічний суверенітет і здатна сприяти реалізації укладених домовленостей, або її економічний суверенітет є досить фіктивним поняттям, що в умовах глобалізації є поширеним явищем серед багатьох країн, що розвиваються.

Насамперед, в реалізації своєї геостратегії Україна буде орієнтується на країни-сусіди, вивчати їх сильні та слабкі сторони, переймати найкращі елементи розвитку та внутрішнього управління. Наша держава змушена давати відповіді не лише на зовнішні виклики, протидіючи агресії з боку росії, добиваючись відновлення своєї територіально-політичної цілісності, оптимізації міжнародно-політичних взаємин з іншими державами, але й розв'язувати низку внутрішніх політичних, демографічних, соціально-культурних й економічних проблем, які так і не були повністю вирішені за всі роки реформ.

Як влучно відзначено фахівцями центру Розумкова, «...здобуття Україною певного місця у новому світі може відбуватися двома шляхами. Можна пливати за течією, посилатися на руйнівні наслідки війни, об'єктивні та суб'єктивні обмеження, розраховуючи, що партнери допоможуть Україні вирватися з прірви, в якій вона опинилася внаслідок війни (умовний «План Маршалла»), і згодом самі визначать її місце у глобальному та регіональному порядку денному. Але,

по-перше, це місце може виявитися зовсім не тим (або не зовсім тим), про яке мріють українці, а по-друге – у цьому випадку Україна розглядатиметься навіть її найближчими партнерами як об'єкт у процесах, що відбуваються, а не рівноправний суб'єкт, що бере участь у визначенні їх перебігу. Україна сама визначає візію свого майбутнього, цілі, що забезпечують досягнення бажаного стану, алгоритм дій (взаємопов'язані плани, програми) досягнення цілей, реалістично оцінює власні ресурси та, за потреби, потенційні і досяжні їх зовнішні джерела, ретельно аналізує ризики, що можуть завадити реалізації планів і потрібні засоби з їх усунення чи мінімізації – без усього цього візія майбутнього може виявитися не більше, ніж утопією. Такий підхід характеризує позицію цілеспрямованого суб'єкта, приреченого на важку працю, але гідного поваги (або принаймні уваги) з боку як партнерів, так і конкурентів і ворогів» [7, с.101].

**Висновки.** Ефективна інтеграція України у світовий економічний простір у якості потужного та рівноправного партнера є обов'язковим завданням побудови її державності та економіки. Але для того, щоб цей процес дійсно приніс очікувані результати, потрібно, з одного боку, враховувати геоекономічні та геополітичні реалії сучасного світу та, з іншого, намагатися досягти реалізації національних пріоритетів нашої держави в глобальній економіці. На сьогодні геополітичні завдання України не можна зводити лише до збереження суверенітету, відновлення територіально-політичної цілісності, а розглядати можливість посилення її конструктивної ролі як на регіональному, так і загальносвітовому рівнях. Це необхідно для забезпечення соціально-економічних та військово-політичних потреб українського суспільства, а також підвищення ролі української держави в світі.

### Література

1. Грущинська Н.М. Геоекономічна стратегія в умовах міжнародної конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 9. С. 30-33.
2. Гузенко І.Ю. Геоекономічні та геополітичні детермінанти світової економіки: класичні інтерпретації в світлі сучасності. *Економічний вісник НГУ*. 2018. №2. С. 9-16.

3. Ільїн В.В. Геоекономічний простір в структурі сучасного світу: теоретико-методологічний контекст. *Стратегія розвитку України*. 2018. №1. С. 23-27.

4. Македон В.В. Геоекономіка та її вплив на стратегії розвитку національної економіки країни: теоретико-методологічний підхід. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 13. С.33-38.

5. Філіпенко А. Особливості дослідження глобальних трансформацій. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2012. № 1. С. 273-276.

6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf)

### References

1. Hrushchynska, N.M. (2016). Heoekonomichna stratehiya v umovakh mizhnarodnoyi konkurenciyi. Nau-

kovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, (9), 30-33.

2. Huzenko, I.Yu. (2018). Heoekonomichni ta heopolitychni determinanty svitovoyi ekonomiky: klasychni interpretatsiyi v svitli suchasnosti. *Ekonomichnyy visnyk NHU*, (2), 9-16.

3. Ilyin, V.V. (2018). Heoekonomichnyy prostir v strukturі suchasnoho svitu: teoretyko-metodolohichnyy kontekst. *Stratehiya rozvytku Ukrainy*, (1), 23-27.

4. Makedon, V.V. (2016). Heoekonomika ta yiyi vplyv na stratehiyi rozvytku natsionalnoi ekonomiky krainy: teoretyko-metodolohichnyy pidkhid. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (13), 33-38.

5. Filipenko, A. (2012). Osoblyvosti doslidzhennia hlobalnykh transformatsiy. *Stratehiia rozvytku Ukrayiny (ekonomika, sotsiolohiya, pravo)*, (1), 273-276.

6. Depzhavna sluzhba statystyky Ukpainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>

7. Yurchyshyn, V. (Ed.). (2022). Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiyskoi ahresii, ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori. Kyiv: Tsentrazumkova. Retrieved from [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf)

## GEOPOLITICAL AND GEOECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

*Yu. I. Pylypenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,*

*M. I. Kudryavtsev, student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The following methods were used for the research: analysis and synthesis – to find out the features of international business and the problems and trends of its development in Ukraine; general and special – to determine the peculiarities of geopolitical and geo-economic processes and their influence on the development of international business in modern conditions; induction and deduction – to distinguish the directions of geopolitical and geo-economic strategy of Ukraine in terms of military, political and economic demands.

**Results.** The features of international business are analyzed and the problems and trends of its development in Ukraine are shown. The special role of transnational companies in global economic processes under the influence of modern globalization trends is emphasized. The state of attraction of direct foreign investments in the domestic economy and the dynamics of foreign trade of our country are characterized. The features of geopolitical and geo-economic processes of the world economy in the conditions of aggression against Ukraine and their influence on the development of international business are disclosed. The main geopolitical threats of Ukraine are highlighted. The directions of the geopolitical and geo-economic strategy of our state in terms of military, political and economic threats are analyzed.

**Novelty.** The main forms of influence of geopolitical and geo-economic processes on the development trends of world international business are revealed, the main geopolitical threats for Ukraine are highlighted.

**Practical value.** The results of the study can be used in the process of planning the international economic activity of domestic enterprises on world markets.

**Keywords:** international business, geopolitics, geo-economics, direct foreign investments, international trade, geopolitical risks.

*Надійшла до редакції 14.09.22 р.*

## КОНКУРЕНТНА БОРОТЬБА ТНК НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЛЕГКОВИХ АВТОМОБІЛІВ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*І. О. Лазнева, к. іст. н., доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», irishkins29@gmail.com*

*К. І. Васильченко, магістр, Національний університет «Запорізька політехніка», crescentdream279@gmail.com*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: структурного аналізу – при дослідженні особливостей розвитку світового автомобільного ринку; методу порівнянь – при визначенні основних конкурентних стратегій, які застосовуються автомобільними транснаціональними компаніями; факторного аналізу – при виявленні сучасних трендів розвитку автомобільної галузі.

**Результати.** У статті проаналізовано особливості розвитку світового автомобільного ринку. Визначено, що на сучасному етапі розвитку лідерами з виробництва автомобілів є розвинуті країни світу (США, Німеччина, Японія) та країни, економіка яких стрімко розвивається (Китай, Бразилія, Індія). Найбільша концентрація виробничих потужностей провідних автокомпаній відмічається у регіонах Азії та Європі. Виділено основні конкурентні стратегії автомобільних ТНК. Визначено, що, насамперед, застосовуються стратегічні альянси, спільні підприємства та інші форми стратегічної кооперації задля підвищення своєї конкурентоспроможності, особливо у сфері інновацій, оскільки саме інновації відіграють провідну роль у подальшому розвитку автомобілебудівних ТНК. Швидкі темпи технологічних і соціальних змін зробили інновації життєво важливими для сучасних компаній. Подолання нових викликів і якнайкраще використання можливостей вимагає розробки інноваційних стратегій, які передбачають модифікацію або створення нових ціннісних пропозицій.

**Новизна.** Під час дослідження світового автомобільного ринку визначено основні сучасні конкурентні стратегії, які застосовуються провідними автомобільними компаніями. З'ясовано, що перспективи для успішного функціонування транснаціональних компаній автомобільної галузі можливі лише при впровадженні інноваційних стратегій.

**Практична значущість.** Визначення основних методів конкурентної боротьби провідних автомобільних ТНК можуть бути основою для українських автомобільних компаній при розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності, враховуючи потреби національного та світового ринків.

**Ключові слова:** стратегія, конкуренція, світовий автомобільний ринок, транснаціональні корпорації, конкурентоспроможність, автомобілебудування, інновації, електромобілі.

**Постановка проблеми.** Послідовне посилення процесу глобалізації призвело до того, що транснаціональні корпорації стали ключовими суб'єктами сучасної світової економіки. Автомобільна промисловість – не виняток: її розвиток переважно визначається стратегіями транснаціональних компаній. В умовах найжорсткішої конкуренції для успішного та ефективного функціонування компанії її топ-менеджменту необхідно мати

довгостроковий план розвитку, що дозволяє адаптуватися до умов ведення бізнесу, що стрімко змінюються, і залишатися конкурентоспроможними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки світова автомобільна промисловість була об'єктом пильної уваги з боку національних дослідників. Зокрема, дослідженню розвитку світового автомобільного ринку та конкуренції між виробниками,

займалися такі науковці: Ковалевський Л. Г. [1], Коровайченко Н. Ю. [1], Семененко Т. М. [2], Шапурова О. О. [3], Проноза П. В. [4].

Аналіз наукових праць з питань вивчення світового автомобільного ринку дозволив виявити, що доцільним є проведення дослідження, направлене на вивчення конкурентних стратегій провідних ТНК, останніх тенденцій світового ринку автомобілів, та прогнозування його розвитку.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення форм та методів конкурентної боротьби транснаціональних корпорацій автомобільної галузі у сучасному глобалізованому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль автомобільної промисловості у розвитку сучасної економіки, та перспективи розвитку визначається її місцем в інфраструктурі національної економіки. Так, країни, які лідирують у світовому автомобілебудуванні, займають провідні місця за рівнем соціально-економічного розвитку. Також необхідно зазначити, що автомобільна промисловість прямо впливає на науково-технічний прогрес у країні і є своєрідним барометром рівня життя населення на основі параметра платоспроможності.

На тлі стагнації автомобільних ринків розвинених країн та активної автомобілізації загальносвітова структура виробництва легкових автомобілів, що розвиваються з початку XXI століття, зазнала серйозних змін. У 2000 р. 39% всіх вироблених у світі легкових автомобілів припадало на Європу, 33% – на Азію, 20% – на країни НАФТА. Однак до 2021 року на території Азії було вироблено вже 60% усієї продукції цього типу, частка Європи скоротилася на 19 процентних пунктів, а частка НАФТА/USMCA – на 5. Таким чином, в даний час на три основні регіони автомобілебудування припадає 95% всього виробництва, а лідируючу позицію в регіональній структурі сучасного автомобільного виробництва займає Азіатський регіон.

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та як її основних проявів – загострення конкурентної боротьби, суттєвого зростання витрат на НДДКР, зниження темпів приросту продажів на традиційних ринках у розвинених країнах більшість виробни-

ків автомобілів усвідомили безперспективність своєї «автономності» та незалежності в найближчій перспективі. У ситуації стагнації традиційних ринків провідні позиції у світовому автомобілебудуванні починають займати такі країни, як Південна Корея, Китай, Мексика, Індія. Тому помірний стабільний приріст продукції світового автомобілебудування прогнозується саме за рахунок автомобільної промисловості країн, що розвиваються.

Для значних зрушень у структурі виробництва автомобілів та зниження ролі країн Європи в даній галузі існує кілька основних причин, а саме: попит, виробничі витрати, державна участь у розвитку галузі, кризові явища в економіці.

Автомобільна промисловість відрізняється яскраво вираженою орієнтацією на споживача, тому наявність ринків збуту грає важливу роль у розвитку цієї галузі.

Великі компанії прагнуть налагоджувати виробництво якомога ближче до споживача, що дозволяє скоротити витрати на транспортування та мита. У той час, як у традиційних центрах автомобілебудування забезпеченість людей особистим транспортом вже довгий час перебуває на високому рівні і попит зростає дуже повільно, країни Азії та Латинської Америки, що розвиваються, з великою чисельністю населення являють собою привабливі ненасичені автомобільною продукцією ринки. За даними 2019 р. на кожну тисячу людей у США припадає 820 автомобілів, у Японії – 619 [5], для країн-членів Європейського союзу середнє значення дорівнює 560.

Друга причина обумовлена тим, що витрати на оплату праці робітників автомобільних підприємств завжди були високими порівняно з відповідними витратами в інших галузях обробної промисловості. Незважаючи на високий ступінь автоматизації та роботизації виробництва, особливо у процесах пресування, зварювання та фарбування, на заробітну плату робітникам автомобільних заводів припадає близько 13% від загальної вартості автомобіля. Крім необхідності участі людини у виробництві як такому, виникає потреба у кадрах високої кваліфікації, здатних налаштовувати промислових роботів та контролювати якість їхньої роботи. Таким

чином, набагато дешевша робоча сила відіграє у виборі компаніями місця розміщення нових заводів.

Зовнішньоекономічна лібералізація активно сприяла підвищенню конкурентоспроможності автомобілебудування країн, що розвиваються. Азіатський регіон та країни Латинської Америки стали головними центрами притягнення інвестицій великих автомобільних ТНК. Причому їхня поява на ринках здійснюється різними методами, а можливість дотримуватися тієї чи іншої стратегії багато в чому визначається ступенем державної участі у розвитку галузі. Держава надає підтримку у створенні необхідної інфраструктури, розвитку національних інноваційних систем, формуванні загальнонаціональної та галузевої промислової політики. У деяких країнах розвиток автомобільної галузі відбувається за рахунок зміцнення національних компаній, в інших – за рахунок активної політики залучення іноземних інвестицій та підвищення рівня локалізації виробництва зарубіжних брендів, по-третє – за рахунок паралельно цих двох процесів.

Щодо кризових явищ, то у світовій автомобільній промисловості спад виробництва та продажу легкових автомобілів був зафіксований двічі: у періоди 2008–2009 рр. та 2018–2020 рр.

Економічна криза 2008–2009 рр. дуже негативно вплинула на розвиток світового автомобілебудування. Саме ця галузь постраждала більше за інших. Нестабільна економічна ситуація викликала значне скорочення попиту на легкові автомобілі та, як наслідок, скорочення обсягу виробництва. Уряд багатьох країн вкладав величезні фінансові кошти, щоб запобігти масовому скороченню робочих місць, уникнути затоварювання складів та звести до мінімуму витрати надвиробництва. Після багатьох років сталого зростання світове виробництво автомобілів знизилося по відношенню до попереднього року на 4% у 2008 р. і на 12% у 2009 р. Сукупний прибуток виробників при цьому скоротився з 52 млрд дол. у 2007 р. до 17 млрд дол. 2008 р [6].

На початок кризових явищ у 2008 р. негативними значеннями щорічного приросту обсягу виробництва відреагували розвинуті

країни Північної Америки, Європи, Австралії та Японії. У 2009 році до них додалися Латинська Америка, Африка, СНД та Південно-Східної Азія.

Після подолання гострої фази світової економічної кризи 2008–2009 років світове автомобілебудування демонструвало стійке зростання аж до 2017 р. Проте за підсумками 2018 р. відзначено скорочення сумарного виробництва та споживання автомобілів по відношенню до попереднього року на 1,7 млн і 0,7 млн. або на 1,7 та 0,7% відповідно. Негативні очікування населення в умовах глобальної нестійкості на тлі торгової війни між США і Китаєм, що розгорнулася, економічні проблеми в Індії, а також невизначеність, викликана тривалим процесом виходу Великобританії з ЄС, не сприяли попиту на найбільших автомобільних ринках.

Епідемія COVID-19 суттєво вплинула на функціонування багатьох важливих секторів світової економіки, зокрема автомобільної промисловості. Окрім короткострокових негативних наслідків, таких як порушення ланцюгів постачання та уповільнення виробництва, пандемія також призвела до деяких довгострокових, і, навіть позитивних змін у процесі розробки нових продуктів у автомобільній промисловості.

Обмеження, запроваджені в 2020 році, призвели до закриття заводів, значних затримок поставок і підрахованих фінансових втрат для багатьох компаній. Автомобільна промисловість Великобританії скоротилася на 29% лише за один рік. Згідно з глобальним аналізом автомобільної промисловості, автомобільному ринку в Європі знадобиться приблизно 10 років, щоб досягти розміру 2019 року. Навпаки, автомобільна промисловість Китаю зазнала менших втрат, ставши провідним ринком із швидкістю виробництва 48,9 автомобіля на хвилину після швидкого відновлення після пандемії. Для порівняння, у Сполучених Штатах цей показник становить 20,7, а в Німеччині лише 8,9 [7].

Сучасна конкуренція на світовому ринку автомобілів визначається основними тенденціями та особливостями розвитку саме транснаціональних корпорацій. Конкурентоспроможність компанії в автомобілебудуванні залежить від великої кількості факто-

рів, що змінюються в часі, різняться на різних стадіях життєвого циклу, всередині галузі. На ринку легкових автомобілів до ключових факторів успіху можуть бути віднесені: технологічні, виробничі, організаційні фактори та маркетингові чинники.

Основний напрямок сучасних стратегій американських автовиробників-максимізація прибутку через посилення експансії на зовнішні ринки, перш за все, «нові» ринки країн, що розвиваються. Сучасні американські компанії удосконалили «фордистські» стратегії, відмовившись від мінімізації асортименту. Орієнтуючись на експорт, вони змушені вивчати уподобання споживачів у різних країнах, зберігаючи масовість та одночасно індивідуалізуючи виробництво.

На відміну від американських, європейські автоконцерни більш гнучкі в плані розробки конкурентних стратегій – навіть у рамках одного концерну, але для різних марок можуть розроблятися та впроваджуватися різні стратегії. Загалом стратегії, що застосовуються європейськими компаніями, різноманітніші, ніж у виробників США. Так, торговий знак «Mercedes-Benz» на сьогоднішній день є прикладом найефективнішого застосування конкурентних стратегій, що забезпечили даній торговій марці стійку репутацію високоякісних надійних автомобілів, наділених останніми науково-технічними досягненнями в автомобілебудівній галузі та вирізняються унікальним зовнішнім дизайном та найвищою якістю.

Самобутньою була і залишається «тойотська» стратегія, розроблена та впроваджена в «Тойоті» в середині ХХ століття, яка відіграла не останню роль у становленні концерну як одного зі світових лідерів.

Тактика організації виробництва та збуту автомобілів повністю підпорядкована вирішенню завдання оперативного реагування на зміну кон'юнктури світового ринку, тенденцій розвитку світової економіки. В даний час цієї стратегії дотримуються азіатські компанії легкових автомобілів.

Стратегії південнокорейських концернів відрізняються меншою гнучкістю. Завдання збільшення обсягів продажів вони вирішують переважно за рахунок підвищення якості як самих автомобілів, так і післяпро-

дажного обслуговування, дедалі більше переходячи на стратегії, що враховують індивідуалізацію попиту при збереженні масовості виробництва на базі широкої уніфікації деталей та вузлів, що дозволяє їм знижувати ціну на кінцеву продукцію.

Основою китайських стратегій є поєднання аутсорсингу із самостійним виробництвом, з поступовим збільшенням ролі останнього. У них переважає елемент копіювання найбільш успішних моделей автомобілів і варіантів стратегій світових (переважно японських) лідерів для виробництва та просування своєї продукції на світовому ринку з поступовим переходом до стратегії запозичення лише ідеї автомобіля з подальшою її самостійною розробкою, слідуючи стратегії підвищеної споживчої цінності за більш низького рівня ціни. Чималу роль відіграє і державна підтримка експорту в КНР, що дозволяє китайському ринку розвиватися. Як наслідок, китайські виробники складають дедалі більш гідну конкуренцію виробникам країн автомобільної периферії. Їхні позиції посилюються завдяки партнерству з провідними корпораціями, що сприяє різкому розширенню модельного ряду, значному поліпшенню якості продукції при збереженні відносно низької ціни.

Станом на 2021 рік (з урахуванням об'єднання PSA та Fiat-Crysler у Stellantis), у світі представлені наступні найбільші автоконцерни, що увійшли до топу автовиробників [8] за підсумками 2021 року: Toyota Group, Volkswagen AG, Mercedes-Benz Group, Ford Motor, BMW, General Motors, Honda, Hyundai Motor, Stellantis, Nissan Motor Co., Ltd, Suzuki Motor Corporation, Renault Group (додаток Б).

Крім зазначених компаній, помітну частку на ринку займає SAIC Motor Corporation і Dongfeng Motor Group, що увійшли, проте, до топ-15 найбільших, що підкреслює тенденцію посилення ролі китайських концернів на світовому автомобільному ринку.

Для більшої наочності диференціації країн за ознакою країни з місцезнаходженням штаб-квартири концерну зазначені 12 найбільших концернів, які розміщені на рисунку 1.



Рис.1. Найбільші автоконцерни за приналежністю до країни [8]

На основі цього рисунку очевидно, що з найбільших концернів третина керується японськими офісами. Можна зробити висновки про значну частку на ринку конкуруючих між собою японських концернів («Toyota», «Honda» та «Nissan»). Але для більш детального аналізу необхідно знати обсяг випуску легкових автомобілів (див. рис. 2).

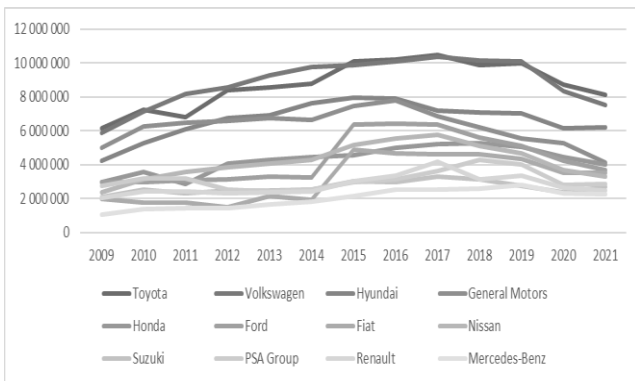


Рис.2. Випуск автомобілів найбільшими концернами, шт. [6]

Можна зазначити що незмінно за весь аналізований час лідерами ринку залишаються автогіганти Toyota та Volkswagen. При цьому більшу частину часу на ринку домінував концерн Volkswagen (за сукупністю вироблених автомобілів; навіть скандал 2015 року не змінив агресивних планів концерну щодо утримання лідерства на ринку) і лише в 2020–2021 роках Toyota повернулася на лідеруючі позиції.

Негативні тенденції з другої половини 2010-х років показують і американські гіганти General Motors та Ford: так, перший зрештою вилетів з трійки найбільших виробників,

поступившись місцем південнокорейському Hyundai, а в 2021 році майже «впав до рівня Хонди, що стабільно ділила 6–7 місця з Ніссаном.

Незважаючи на поглинання американського «Chrysler» в 2014-му, концерн Fiat також не пробився до п'ятірки лідерів; більше того, якби не злиття з PSA, концерн так і залишався б 8-м з виробництва автомобілів.

Трійка, що замикає – концерни Renault, Suzuki та Mercedes-Benz – так і залишилися на своїх позиціях і не змогли надати більш серйозної боротьби дев'яти найбільшим конгломератам (хоча початкова угода про злиття планувалася у FCA не з PSA, а з Renault, зрештою вона не відбулася).

Способи досягнення цільових орієнтирів розвитку корпорацій можуть бути різними. Так, цілі розширення масштабів операційної діяльності та збільшення частки ринку можуть реалізуватися як за рахунок внутрішнього, так і за рахунок зовнішнього зростання.

Автомобільні корпорації активно використовують стратегії зовнішнього зростання, постійно збільшуючи темпи інтернаціоналізації виробництва за рахунок придбання контрольних або 100% пакетів акцій компанії інших країн та укладання партнерських угод. Так, наприклад, Volkswagen Group у 1986 р. придбала контроль над іспанською Seat, у 1990 р. – над чеською Skoda. Зайнявши досить міцні позиції на зарубіжних ринках, Volkswagen Group продовжив експансію на світовому автомобільному ринку вже за рахунок придбання компаній з випуску автомобілів вищої цінової категорії: з 1998 року корпорація володіє брендами Bentley, Bugatti, Lamborghini, з 2012 – Porsche. Продовжуючи диверсифікацію продуктового портфеля, корпорація викупила контрольні пакети акцій Scania (виробника вантажних автомобілів та автобусів) у 2009 р. та MAN (виробника вантажної техніки) у 2011 р. Для виходу на зарубіжні ринки збуту корпорації також активно створюють спільні підприємства.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища і конкурентної боротьби, що загострюється, нерідко кооперація і співпраця дають компаніям більш вагомий стратегічний переваги, ніж сама конкурентна боротьба.

ба. У цьому одним із ефективних способів співробітництва є створення стратегічних альянсів. Тісна взаємодія автомобільних компаній у рамках альянсу дозволяє їм використовувати існуючі технології партнерів та спільними зусиллями генерувати нові, скорочувати витрати за рахунок ефекту масштабу та об'єднання маркетингових ресурсів.

На олігополістичному ринку корпорації прагнуть до підтримки стабільних цін, а конкурентна боротьба відбувається, переважно, в неціновій області. Ключовими напрямками в галузі досягнення стратегічних цілей розвитку найбільших корпорацій галузі автомобілебудування є розширення продуктового портфеля, застосування інноваційних технологій розробки продуктів та процесів тощо.

Автомобільна промисловість є однією з наукомістких галузей промисловості, що найбільш динамічно розвиваються. Основними факторами, що стимулюють інноваційну активність корпорацій, є постійний тиск з боку конкурентів, постійно зростаючі запити та очікування споживачів, вимоги забезпечення екологічності та безпеки. На рис. 3 представлені витрати корпорацій автомобілебудування на дослідження та розробки (Research and Development, R&D).

На перших трьох місцях за сумою витрат на R&D – Volkswagen, Mercedes-Benz та General Motors. Європейський автомобільний сектор суттєво випереджає Японію та США. За даними Європейської асоціації автовиробників, автомобільна промисловість витрачає найбільше коштів на дослідження та розробки порівняно з іншими галузями промисловості. Метою постійного вдосконалення технологій та нових відкриттів є зміна образу транспорту на більш екологічний, а його основними елементами мають стати легші, екологічні та інтелектуальні автомобілі майбутнього, що наразі є основним трендом.

Швидкі темпи технологічних і соціальних змін зробили інновації життєво важливими для сучасних компаній. Подолання нових викликів і найкраще використання можливостей вимагає розробки інноваційних стратегій, які передбачають модифікацію або створення нових ціннісних пропозицій.

Інновації в автомобільній промисловості в першу чергу викликані соціальними змінами у вигляді посилення проблем навколишнього середовища та регулювання.

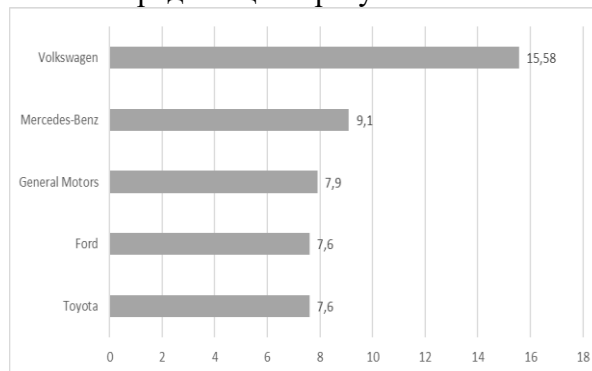


Рис. 3. Провідні автомобільні компанії за витратами на дослідження та розробки у 2021 р. (млрд. дол. США) [9]

Питання екології останніми роками стали найважливішими та більш обговорюваними, а забруднення навколишнього середовища – це основна проблема, яка стоїть перед усім світом. Автотранспорт є одним із найбільш значних джерел забруднень, тому не дивно, що з кожним роком зростає популярність і важливість автомобілів з електричною тягою як екологічно чистішого виду транспорту. Багато автомобільних компаній все більше інвестують у створення нових моделей електромобілів та вирішення їхніх інженерних проблем. Розвинені країни у свою чергу всіляко сприяють розвитку електричного транспорту, створюючи необхідну йому інфраструктуру і запускаючи великі програми субсидування стимулювання попиту.

Теза «про чистоту» електромобілів є загальноприйнятою на політичному рівні, і саме вона є одним із основних принципів екологічної політики багатьох розвинених країн. У той же час, незважаючи на активну підтримку електротранспорту з боку урядів, експертна спільнота не має єдиної думки з приводу майбутнього ринку електроавтомобілів. При розгляді повного циклу експлуатації електромобіля від його виробництва до утилізації стає видно, що електричний транспорт забруднює довкілля не менше, а в ряді випадків навіть більше, ніж транспорт із двигуном внутрішнього згоряння (ДВЗ), і це є основним аргументом електроскептиків.



Це не може не впливати на стратегії автовиробників, які змушені адаптуватися до умов, що змінюються, і зростаючого тиску на їхній основний бізнес – автомобілі з двигуном внутрішнього згорання. Тому зараз особливий інтерес представляє подальша доля ринку електротранспорту і те, як він вплине на автомобільний ринок у майбутньому.

За даними Міжнародного енергетичного агентства у всьому світі в 2021 р. було продано 6,6 млн. електромобілів, в порівнянні з попереднім роком продажі зросли більш ніж у двічі – у 2020 р. продажі становили 3,1 млн. В 2022 р. глобальні продажі електромобілів різко зросли: у I кварталі було продано 2 млн., що на 75% більше, ніж за той самий період 2021 року. При цьому ринкова частка електричних автомобілів становила 8,6%. Темпи зростання ринку електромобілів за останнє десятиліття досить високі. Так, у 2011 р. на дорогах у всьому світі налічувалося близько 17 000 автомобілів на електричній тязі, а в 2021 р. їх кількість досягла 16 млн., більшість з яких виробляється у Китаї [10].

Ринок електромобілів розвивається високими темпами і про це свідчать і обсяги інвестицій. За результатами дослідження компанії Ernst&Young у 2018 р. провідні світові виробники збільшили інвестиції в електромобілі у 2 рази та їх обсяг досяг 8,4 млрд. євро, та надалі з кожним роком сума інвестицій збільшується. При цьому інвестиції у автомобілі з ДВС знизилися на 16% [11]. Світові автовиробники запланували до 2030 року інвестувати в розробку та виробництво електромобілів та пов'язані з ними технології 515 млрд дол., згідно з підрахунками агентства Reuters, що проаналізувало плани різних компаній. Лідером із запланованих інвестицій в електромобілі, батареї для них і т.д. є німецький автоконцерн Volkswagen, який збирається вкласти в це 112 млрд дол. За ним з великим відривом йдуть Mercedes-Benz (47 млрд дол.), Stellantis (36 млрд дол.), Ford (30 млрд дол.) та General Motors (28 млрд дол.) [12].

Також можна побачити, що у світі стрімко розвивається необхідна інфраструктура для електромобілів. Загальнодоступні зарядні станції в усьому світі наблизилися до 1,8 млн. точок зарядки у 2021 році, з яких

третину становили швидкі зарядні пристрої. У 2021 році було встановлено майже 500 тис. зарядних пристроїв, що більше, ніж загальна кількість громадських зарядних пристроїв, доступних у 2017 році. Кількість загальнодоступних зарядних пристроїв зросла на 37% у 2021 році, що нижче темпу зростання у 2020 році (45%) [13].

Не залишає сумнівів, що розвиток ринку електромобілів вже дуже впливає на автомобільні ТНК і продовжить це робити в майбутньому. Багато класичних автовиробників вже усвідомили, що електрокари стали серйозним ринковим трендом, який знаходить підтримку не тільки з боку споживача, а й з боку держави, і розпочали активне виробництво нових моделей електромобілів або електричних версій своїх старих моделей.

Багато хто з них уже становить серйозну конкуренцію для лідерів ринку, які спеціалізуються виключно на електромобілях. За підсумками 2021 р. Tesla з показником 936 тис. автомобілів займає 14% усіх світових продажів електрокарів. На другому місці – концерн Volkswagen (763 тисячі). Дуже добрі позиції займають китайські виробники. Так бренд BYD досяг у 2021 р. значних показників у 598 тис. реалізованих машин, слідом йдуть концерни General Motors (517 тисяч) та Stellantis (385 тисяч). Далі йдуть європейські виробники BMW (128 тис.), Volkswagen (84 тис.), далі до топу сучасних виробників електрокарів входять японські марки Nissan, Toyota, Mitsubishi, корейські Hyundai, Kia, французька Renault та китайські Geely, Chery, SAIC. [14].

3 липня 2022 стало відомо про те, що китайська компанія BYD вперше випередила Tesla і стала найбільшим у світі виробником електромобілів. Відповідні дані містяться у матеріалах, які BYD передала Гонконзькій фондовій біржі. Компанія BYD продала 641 350 електромобілів у першій половині 2022 року, що на 314,9% більше, ніж у першій половині 2021 року, що робить наразі Китай лідером ринку електромобілів [15].

Модельний ряд електрокарів стрімко розширюється: якщо ще п'ять років тому у світі можна було нарахувати кілька десятків моделей таких машин, то за підсумками у 2021 році в усьому світі було доступно понад 450 моделей електромобілів, що більше ніж

на 15% більше, ніж у 2020 році, і вдвічі більше, ніж у 2018 році [10]. І в найближчі п'ять років провідні виробники анонсували вихід ще більшої кількості нових моделей електричного ходу.

Honda оголосила, що планує поетапно впроваджувати електромобілі, включно з автомобілями на водневих паливних елементах. До 2030 року електромобілі мають становити 40 відсотків продажів, до 2035 року – 80 відсотків, а до 2040 року – 100 відсотків. Volvo планує до 2030 року виробляти виключно електромобілі. Концерн Volkswagen планує повністю припинити виробництво автомобілів на двигуні внутрішнього згоряння в Європі до 2035 року. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi ставить перед собою завдання зробити електричними 90% своїх машин вже в 2030 році, а General Motors публічно оголосив, що до 2025 року з конвеєрів компанії щороку сходитиме понад мільйон електромобілів. Компанія Stellantis, нещодавно утворена в результаті злиття Fiat Chrysler Automobiles і Groupe PSA, анонсувала свою стратегію електрифікації, яка передбачає інвестування 30 млн. євро в розвиток виробництва електромобілів. Відповідно до нової стратегії, вже до 2025 р. 98% моделей автомобілів у всіх 14 брендах компанії будуть електрифіковані.

До переваг використання електромобілю можна віднести наступні:

- а) екологічність використання;
- б) безпека за умов міського руху;
- в) нижчий рівень шуму;
- г) менше вкладень на технічне обслуговування;
- д) надійність двигуна.

Головне, що електромобіль майже не має негативного впливу на атмосферу міста. На відміну від бензинових транспортних засобів, які забруднюють атмосферу електромобіль менше впливає на екологію. Зважаючи на те, що захист навколишнього середовища – це одне з основних завдань сучасних людей, електрокари допоможуть частково вирішити це завдання.

На даний момент основне питання для автомобільних ТНК полягає в тому, чи стане електромобіль справді проривною «інновацією, що руйнує», яка витіснить традиційних автовиробників. Зараз можна сказати, що за

поточного рівня інфраструктури та світової енергетики електромобіль формує окремий ринковий сегмент, який може співіснувати з традиційними автомобілями. Екологічна доцільність використання електромобілів присутня лише в деяких країнах з розвинутою зеленою енергетикою. Це означає, що автовиробники збережуть свої позиції в сегменті традиційних автомобілів у країнах, де використання електричного транспорту не приносить жодної екологічної вигоди. У зв'язку з цим посиляться географічна диференціація попиту, що змусить автовиробників адаптувати стратегії розвитку під окремі ринки збуту.

**Висновки.** В даний час у ході таких світових процесів, як глобалізація, урбанізація, зміна клімату та перерозподіл сил на світовій арені, стратегії поведінки багатьох країн і, як наслідок, міжнародних компаній змінюються. Для того, щоб бути конкурентоспроможним у світовому економічному просторі, необхідно розробляти нові механізми.

Інновації, фінансова криза та зміна уподобань клієнтів змушують автомобільні компанії розробляти та впроваджувати нові конкурентні стратегії. Наразі традиційних компетенцій, таких як гнучкість та ефективність недостатньо для створення та підтримки конкурентних переваг у технологічно інтенсивних галузях, особливо таких, як автомобільна промисловість. Високий глобальний попит, суворі норми щодо викидів CO<sub>2</sub> та зміна переваг клієнтів сприяють електрифікації автомобільної промисловості, яка є сучасною тенденцією під яку транснаціональним корпораціям потрібно підлаштовуватися. Грамотна інноваційна стратегія допоможе глобальним компаніям зберегти свої лідерські позиції. Також все більшого значення набувають стратегічні альянси, спільні підприємства та інші форми стратегічної кооперації, які спрямовані на спільну розробку нових технологій та інтелектуальний обмін.

### Література

1. Ковалевський Л.Г., Коровайченко Н.Ю. Світовий автомобільний ринок: сучасний стан, особливості та перспективи розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5-6. С. 60-67.
2. Семененко Т.М. Стратегії інтернаціоналізації автомобільних ТНК в умовах глобальної фінансово-економічної нестабільності. *Бізнес-Інформ*. 2018. №7. С. 20-25.

3. Шапурова О.О. Економічні аспекти корпоративної автомобільної індустрії: виробництво, збут, фінансова стійкість. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 174-180.
4. Проноза П.В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 8. С. 118-125.
5. Top Countries in Vehicles in Use // Nation Master. URL: <https://www.nationmaster.com/nmx/ranking/vehicles-in-use>
6. Production statistics // OICA. URL: <https://www.oica.net/production-statistics/>
7. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-DE>
8. Forbes Global 2000 List 2022. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=5a3cd47e5ac0#tab:overall>
9. Statista. Leading automotive firms by R&D 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/566060/automotive-firms-by-research-development-spending/>
10. IEA – International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org>
11. Ernst & Young. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua)
12. Reuters. Global carmakers now target \$515 billion for EVs, batteries. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/exclusive-global-carmakers-now-target-515-billion-evs-batteries-2021-11-10/>
13. BCG. Shared, Autonomous, and Electric: An Update on the Reimagined Car. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/update-on-shared-autonomous-electric-vehicles-market>
14. Statista. Estimated plug-in electric vehicle sales worldwide in 2021, by automaker. URL: <https://www.statista.com/statistics/977407/global-sales-of-plugin-electric-vehicles-by-brand/>
15. Автоновини України - Autoua.net. URL: <https://autonews.autoua.net>
- osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, (5-6), 60-67.
2. Semenenko, T.M. (2018). *Strategii internatsionalizatsii avtomobilnykh TNK v umovakh hlobalnoi finansovo-ekonomichnoi nestabilnosti*. *Biznes Inform*, (7), 20-25.
3. Shapurova, O.O. (2017). *Ekonomichni aspekty korporatsii avtomobilnoi industrii: vyrobnytstvo, zbut, finansova stiikist*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Issue 11, 174-180.
4. Pronoza, P.V. (2015). *Svitove avtomobilebuduvannia: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku*. *Biznes-Inform*, (8), 118-125.
5. Top Countries in Vehicles in Use // Nation Master. Retrieved from <https://www.nationmaster.com/nmx/ranking/vehicles-in-use>
6. Production statistics // OICA. Retrieved from <https://www.oica.net/production-statistics/>
7. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-DE>
8. Forbes Global 2000 List 2022. Retrieved from <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=5a3cd47e5ac0#tab:overall>
9. Statista. Leading automotive firms by R&D 2021. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/566060/automotive-firms-by-research-development-spending/>
10. IEA – International Energy Agency. Retrieved from <https://www.iea.org>
11. Ernst & Young. Retrieved from [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua)
12. Reuters. Global carmakers now target \$515 billion for EVs, batteries. Retrieved from <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/exclusive-global-carmakers-now-target-515-billion-evs-batteries-2021-11-10/>
13. BCG. Shared, Autonomous, and Electric: An Update on the Reimagined Car. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2022/update-on-shared-autonomous-electric-vehicles-market>
14. Statista. Estimated plug-in electric vehicle sales worldwide in 2021, by automaker. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/977407/global-sales-of-plugin-electric-vehicles-by-brand/>
15. Avtonovyny Ukrainy - Autoua.net. Retrieved from <https://autonews.autoua.net>

## References

1. Kovalevskyi, L.H., & Korovaichenko, N.Yu. (2015). *Svitovyi avtomobilnyi rynek: suchasnyi stan,*

## COMPETITIVE STRUGGLE OF TNC IN THE GLOBAL CAR MARKET: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS

*I. O. Lazneva, Ph. D (History), Associate Professor, K. I. Vasylychenko, Master student, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

**Methods.** The results are obtained with the following methods: structural analysis – when studying the specifics of the development of the world automobile market; comparative analysis – when determining the main competitive strategies used by automotive transnational companies; factor analysis – when identifying modern trends in the development of the automotive industry.

**Results.** The article analyzes the features of the development of the global automobile market. It was determined that at the current stage of development, the countries that are leaders in car production are the developed countries of the world (USA, Germany, Japan) and countries whose economies are developing rapidly (China, Brazil and India). The largest concentration of production capacities of leading car companies is noted in the regions of Asia and Europe.

The main competitive strategies of automotive TNCs are highlighted. It was determined that strategic alliances, joint ventures, and other forms of strategic cooperation are primarily used to improve competitiveness, especially in the field of innovation. After all, innovations play a major role in the further development of automobile TNCs. The rapid pace of technological and social change has made innovation vital for today's companies. Overcoming new challenges and making the best use of opportunities requires the development of innovative strategies that involve modifying or creating new value propositions.

**Novelty.** During the study of the global automobile market, the main modern competitive strategies used by leading automobile companies were identified. It was found that prospects for the successful functioning of transnational companies in the automobile industry are possible only with the implementation of innovative strategies.

**Practical value.** Determining the main methods of competitive struggle of leading automobile TNCs can be the basis for Ukrainian automobile companies when developing strategies to increase competitiveness, taking into account the needs of the national and world markets.

**Keywords:** strategy, competition, global automotive market, transnational corporations, competitiveness, automotive industry, innovation, electric vehicles.

*Надійшла до редакції 09.09.22 р.*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ НАФТА

*М. В. Савченко, д. е. н., професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
m\_savchenko@donnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-9063-3551,*

*В. Г. Кулявець, к. е. н., доцент, Департамент міжнародного співробітництва та  
регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації,  
v.kulyavets@vininvest.gov.ua, orcid.org/0000-0003-3236-6923,*

*О. Г. Квасницька, Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
kvasnytska.o@donnu.edu.ua*

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною базою проведення дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані за рахунок застосування системи методів. Зокрема, методи групування, класифікації та кількісних порівнянь були використані при дослідженні сучасного економічного стану країн-учасниць НАФТА, методи структурного та економіко-статистичного аналізу використовувались для оцінки основних фінансових показників торговельно-економічних відносин України з країнами НАФТА, графічний метод був використаний для наглядного зображення отриманих результатів дослідження.

**Результати.** Статтю присвячено аналізу основних тенденцій розвитку торговельно-економічних відносин між Україною та країнами-учасницями НАФТА. Здійснено аналітичний огляд сучасного економічного стану США, Канади та Мексики. Виявлено основні недоліки Північноамериканської угоди про зону вільної торгівлі. Охарактеризовано положення нової Угоди між США, Мексикою та Канадою (USMCA), яка була створена на заміну НАФТА. Розкрито питання економічної співпраці України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі. Проведено детальний порівняльний аналіз головних статистичних показників щодо тенденцій розвитку економічного співробітництва України з країнами-учасницями НАФТА у сфері торгівлі товарами та послугами.

**Новизна.** Визначено перспективи подальшого розвитку торговельно-економічних відносин України з країнами-учасницями НАФТА.

**Практична значущість.** Аналіз динаміки експортно-імпортних операцій між Україною та країнами-учасницями НАФТА дає змогу спрогнозувати тенденції розвитку їх економічних відносин у майбутньому.

**Ключові слова:** зовнішньоторговельний оборот, зовнішня торгівля, експорт/імпорт товарів та послуг, торговельно-економічне співробітництво, НАФТА.

**Постановка проблеми.** Економічні зв'язки між країнами світу існували завжди, але з поглибленням міжнародного поділу праці економічна взаємодія держав стає все більш важливим чинником процесу відтворення, задоволення суспільних потреб та розвитку світового господарства. На сьогодні обсяг міжнародної зовнішньої торгівлі перевищує 46 трлн дол. США – більше половини сумарного обсягу ВВП країн світу. Зу-

мовлено це тим, що підвищення ефективності господарської діяльності та скорочення суспільних витрат потребують постійного поглиблення спеціалізації виробництва при забезпеченні певного рівня його концентрації. Внаслідок цих процесів відбувається становлення, розвиток та розширення міжнародного співробітництва, формується світове господарство як економічна єдність, поглиблюється інтегрованість країн.

На сьогодні міжнародна економічна інтеграція – це потужний інструмент прискореного розвитку регіональних економік та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку країн-учасниць інтеграційних угруповань. Найбільш розвиненим інтеграційним угрупованням на американському континенті є Північноамериканська зона вільної торгівлі (North American Free Trade Area – НАФТА), утворена у січні 1994 р. США, Канадою та Мексикою.

На даний момент НАФТА є найбільшою у світі регіональною зоною вільної торгівлі, з населенням понад 500 млн. осіб і сукупним обсягом ВВП більше 23,7 трлн дол. США. Тому особливо актуальним постає питання аналізу основних тенденцій міжнародної економічної інтеграції на прикладі даного угруповання для отримання чіткого уявлення про її рушійні сили, мотиви та цілі країн-учасниць, а також можливі перспективи розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань розвитку міжнародного економічного співробітництва і регіональної економічної співпраці присвячено праці відомих вітчизняних і зарубіжних вчених: М. Варламової [1], В. Кулявець [8], М. Савченко [8], О. Василиця [10], А. Уніят [11] та ін.

Еволюцію створення НАФТА та її вплив на макроекономічне середовище досліджували такі вчені, як: К. Lynch [12], Е. R. Scott [13],

L. Caliendo, F. Parro [14], Angeles M. Villarreal, Ian F. Fergusson [15] та ін.

Однак, з огляду на появу нових глобалізаційних викликів, виникає необхідність у визначенні тенденцій розвитку торговельно-економічних відносин України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі, що і обумовило вибір теми дослідження.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає в порівняльному аналізі рівня розвитку торговельно-економічних відносин України з країнами НАФТА.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Північноамериканська угода про вільну торгівлю (North American Free Trade Agreement (NAFTA)) – це торгова угода, яка встановлює правила торгівлі між Канадою, США та Мексикою. Основною метою цієї угоди було прискорення темпів економічної активності між країнами-учасницями. Канада та США підписали пакт про вільну торгівлю в 1989 р., а у 1994 р. до них доєдналась Мексика. Таким чином, було створено одну з найбільших у світі зон вільної торгівлі, яка заклала основи для економічного зростання Канади, США та Мексики [1].

Набуття чинності Угодою про створення Північноамериканської зони вільної торгівлі (НАФТА) ознаменувало появу найбільшого у світі ринку з населенням понад 500 млн. осіб та загальним обсягом ВВП більше 23,7 трлн дол. США, що становить близько 27,7% світового ВВП (рис. 1) [2].

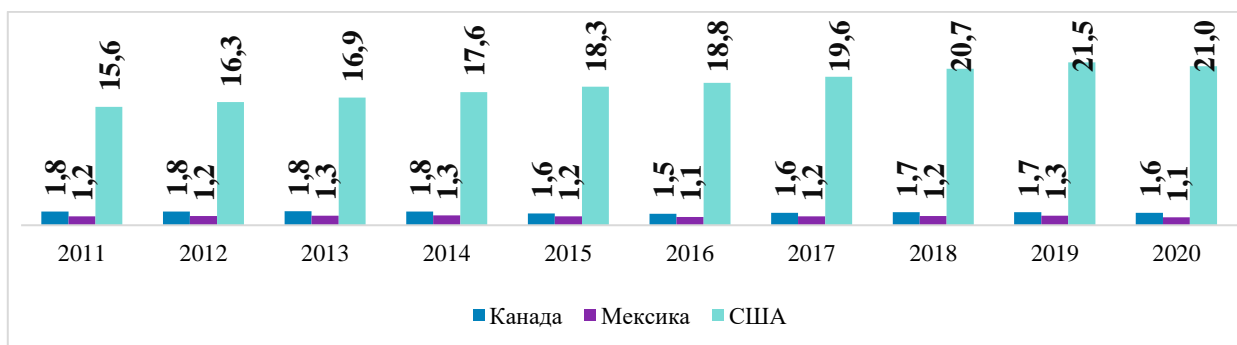


Рис. 1. Динаміка ВВП країн НАФТА за 2011–2020 рр., трлн дол. США  
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Серед трьох країн-учасниць НАФТА найбільші показники ВВП має США – країна демонструє постійний ріст з невеликими коливаннями. Далі зі значним відривом йде Канада – її ВВП у 2020 р. був майже у 13 разів менший,

ніж у США. Найменший показник ВВП серед трьох країн у Мексики – лише 1,07 трлн дол. США.

Що стосується частки ВВП цих країн у світовій економіці, то тут лідером знову є

США, причому не лише серед країн НАФТА, а й взагалі у світі. Канада займає 9, а Мексика – 15 місце у світовому рейтингу [3]. Тобто, усі три країни показують досить значні результати в рамках світової економіки. Варто зазначити, що частка Канади та Мексики в світовому ВВП сильно не змінювалась починаючи з другої половини 90-х рр. XX ст., а от частка США поступово падає, що пов'язано з активним зростанням економік інших країн, зокрема Китаю.

Хоча на момент створення НАФТА мала на меті покращення економік кожної країни-учасниці, у процесі реалізації основних положень угоди стали очевидними деякі її недоліки. Зокрема, вони виявилися у втратах робочих місць для американських і мексиканських працівників, а також у негативному впливі на навколишнє середовище з боку агропромислового комплексу Мексики.

Через перелічені вище недопрацювання Північноамериканської угоди про вільну торгівлю 16 серпня 2017 р. Сполучені Штати, Мексика і Канада почали її перегляд. 27 серпня 2018 р. президент США Дональд Трамп оголосив про створення нової торгової угоди з Мексикою на заміну НАФТА (The U.S. – Mexico Trade Agreement) [4]. Основні положення цієї угоди включали збереження безмитного режиму щодо експорту сільськогосподарських товарів для обох країн, усунення нетарифних бар'єрів, а також заохочення збільшення обсягів торгівлі сільськогосподарською продукцією між Мексикою та США.

30 вересня 2018 р. до угоди було включено Канаду [4]. В березні 2020 р. цей документ був ратифікований усіма сторонами, і уже 1 липня набула чинності Угода між США, Мексикою та Канадою (USMCA), яка повністю замінила НАФТА [5]. Зокрема, тепер автомобільні компанії повинні виробляти не менше 75% деталей в торговельній зоні USMCA. Окремі положення угоди спрямовані на спрощення логістичної взаємодії між країнами, пришвидшення поставок та зменшення транспортних витрат. Окрім цього, підписання USMCA сприятиме полегшенню процесу врегулювання питань щодо екології та робочої сили. В цілому, основною метою нової угоди є покращення умов розвитку економік країн-учасниць, а не тільки створення зони вільної торгівлі [4].

Торговельно-економічне співробітництво України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі розпочалося після визнання незалежності України. Подальшій співпраці сприяло укладення двосторонніх угод про економічне співробітництво. Хоча наразі частка торгівлі товарами з країнами НАФТА в експортно-імпортній структурі України становить лише 4,4%, цей напрям залишається досить перспективним. За останні 5 років динаміка торгівлі товарами між країнами мала тенденцію до відновлення довоєнних показників, а в 2021 р. український експорт навіть перевищив показник 2012 р. на 0,67 млрд дол. США (рис. 2) [2, 6].

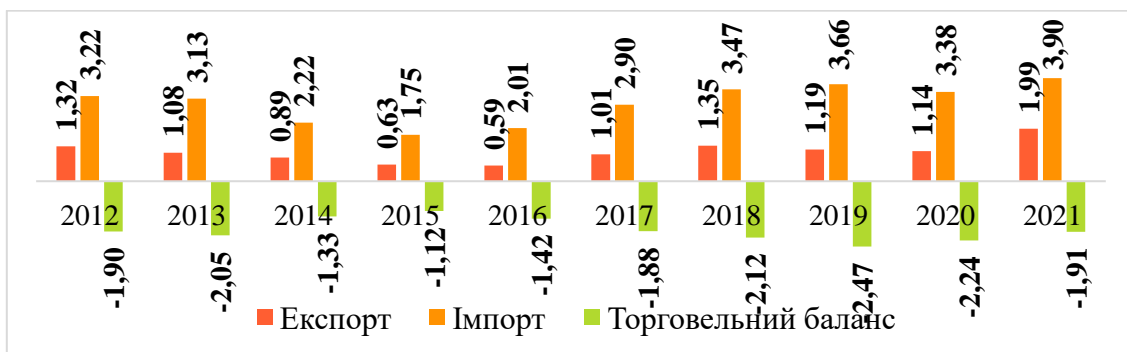


Рис. 2. Динаміка експортно-імпортних операцій товарами між Україною та країнами НАФТА за 2012–2021 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [2, 6]

Для оцінки стану та перспектив розвитку співпраці України з країнами НАФТА необхідно зробити аналіз динаміки та структури торговельних потоків між країнами.

Основним документом, що регулює зовнішньоторговельні відносини України з Канадою, є Угода про вільну торгівлю, яка була підписана 11 липня 2016 р. [7]. Цей документ



передбачав відкриття для українських експортерів 98% канадського ринку товарів, скасування мит на сільськогосподарські та промислові групи української продукції. Україна, в свою чергу, скасувала імпортні мита для близько 80% товарів з Канади. Підписання угоди сприяло поглибленню товарних зв'язків між країнами, а також стало важливим кроком на шляху зміцнення двосторонніх відносин [8].

За даними Державної служби статистики

України обсяги товарообороту між Україною та Канадою у 2021 р. становили 420,7 млн дол. США, що на 49% більше, ніж у 2020 р. [6]. При цьому сальдо торговельного балансу для України є негативним, оскільки обсяг експорту з України менший за обсяг імпорту з Канади на 100,4 млн дол. США. Загальна частка канадського товарообігу в експортно-імпортній структурі України є невеликою і становить лише 0,3% (рис. 3).

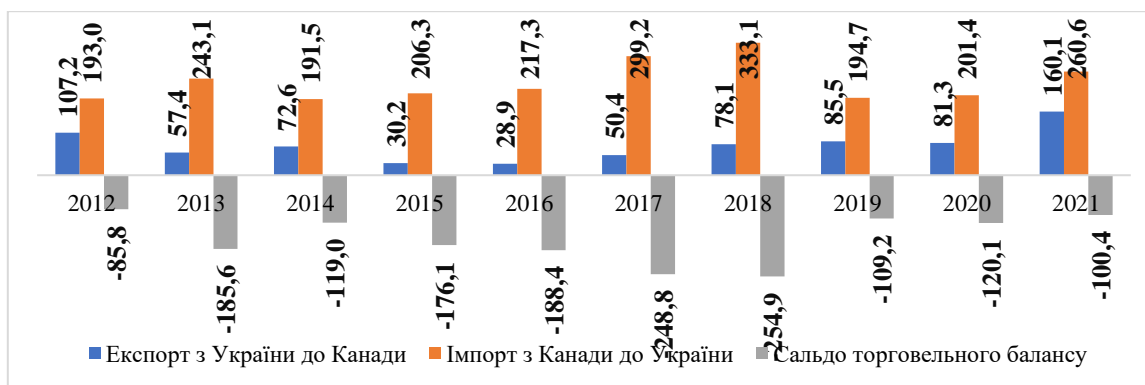


Рис. 3. Динаміка зовнішнього товарообороту України з Канадою у 2012–2021 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [6]

У 2021 р. в економіку України було залучено 71,6 млн дол. США канадських інвестицій, що становить 0,1% усіх ПІІ, які надходять до України [9]. Переважно кошти були залучені до підприємств переробної промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, операцій з нерухомим майном.

Мексика стабільно посідає друге, після Бразилії, місце серед основних торговельних партнерів України в Латинській Америці та

Карибському басейні. До 2018 р. включно зовнішньоторговельні відносини з Мексикою характеризувались позитивним для України сальдо торговельного балансу. Імпорт мексиканської продукції до України має постійну тенденцію до зростання, на відміну від українського експорту, який є нестабільним, а у 2020 р. досягнув свого мінімуму за останні 20 років і становив 69,5 млн дол. США (0,14%) (рис. 4) [6].

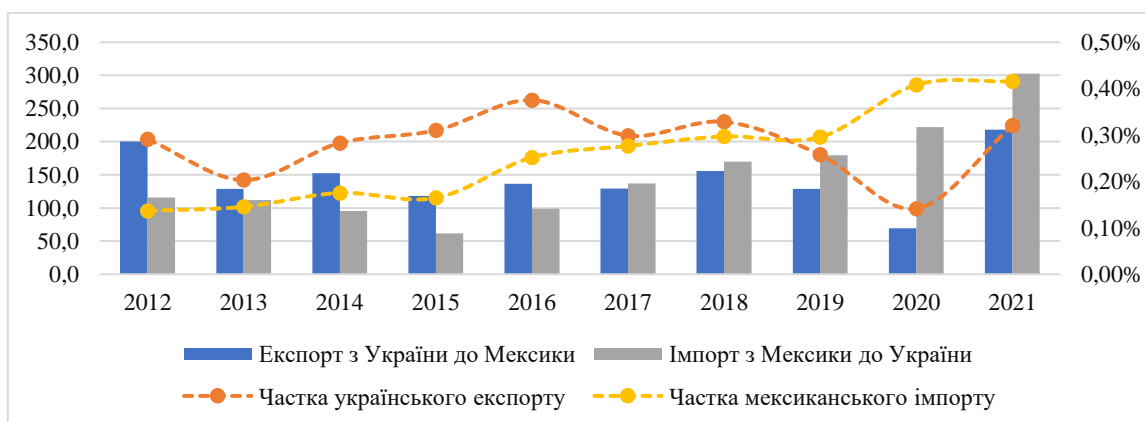


Рис. 4. Динаміка мексиканського товарообігу в експортно-імпортній структурі України за 2012–2021 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [6]



Основними статтями експорту українських товарів до Мексики є: чорні метали (41,2%); зернові культури (21,8%); руди, шлаки і зола (15,7%); фармацевтична продукція (5,8%). Натомість Україна найбільше імпортує з Мексики засоби наземного транспорту крім залізничного (59,1%); електричні машини (10,2%); алкогольні і безалкогольні напої та оцет (8,3%); реактори ядерні, котли, машини (5,9%) [6].

Однак основним партнером України в економічному співробітництві з країнами НАФТА залишаються Сполучені Штати Америки. Ключовим документом двосторонньої співпраці двох країн є Хартія Україна – США про стратегічне партнерство, яка містить окремий блок присвячений економічному співробітництву, що має на меті спри-

яння економічному зростанню, підтримці реформ, розвитку сприятливого для торгівлі та інвестицій бізнес-клімату і вдосконалення доступу на ринки товарів та послуг [10].

Визнаючи, що торгівля є важливою для глобального економічного зростання, розвитку, свободи і процвітання, Україна та США всіляко підтримують двосторонню співпрацю.

За даними Держстату у 2021 р. США займають 8 місце серед торговельних партнерів України із загальним товарообігом 4,95 млрд дол. США (3,52%), при цьому імпорт перевищує експорт на 1,71 млрд дол. США (рис. 5) [6]. Така тенденція свідчить про те, що США не дуже зацікавлені в експорті українських товарів, на відміну від України, яка охоче імпортує американську комп'ютерну техніку.

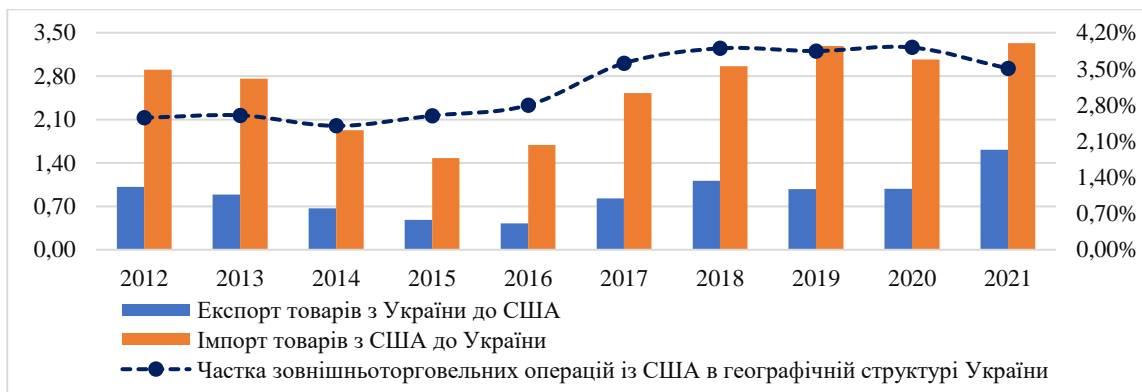


Рис. 5. Динаміка експортно-імпортних операцій України із США за 2012–2021 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Доцільно також розглянути структуру торгівлі послугами між обома країнами (рис. 6). Найбільшу частку послуг в експорті до США становлять комп'ютерні послуги – 73,3% [6]. В Україні функціонує значна кількість ІТ-компаній («Софт-Серв», «Телекс», «Логіка» та ін.), які займаються офшорним програмуванням та наданням консультаційних послуг переважно закордонним партнерам [11]. Другу позицію в українському експорті до США займають транспортні послуги (11,71%), третю – різні ділові, професійні та технічні послуги (11,42%). Щодо імпорту послуг зі Сполучених Штатів, то найбільша частка припадає на державні послуги – 58,79%. США активно співпрацюють з Україною щодо поширення демократичних засад державного управління, передачі досвіду

з реформування судової та адміністративної систем. Другу позицію займають фінансові послуги – 12,93%, до яких відносять фінансове посередництво (діяльність банків), управління фінансовими ринками та портфелем цінних паперів. На третьому місці знаходяться ділові послуги, що становлять 10,88%.

Незважаючи на незначну частку експортно-імпортних операцій з країнами НАФТА в географічній структурі зовнішньої торгівлі України, існує можливість для покращення співпраці з цими державами. Для цього Україні необхідно за допомогою проведення дієвих реформ вирішити ряд проблем, таких, як корупція, політична нестабільність, інфляція, неефективна урядова бюрократія та інші [11]. Вирішення цих та ін-

ших питань підвищить конкурентоспроможність України на світовому ринку та сприятиме припливу інвестицій. Нарощення ек-

портного потенціалу України можливе через розвиток сфери послуг, насамперед комп'ютерної та інформаційної індустрій.

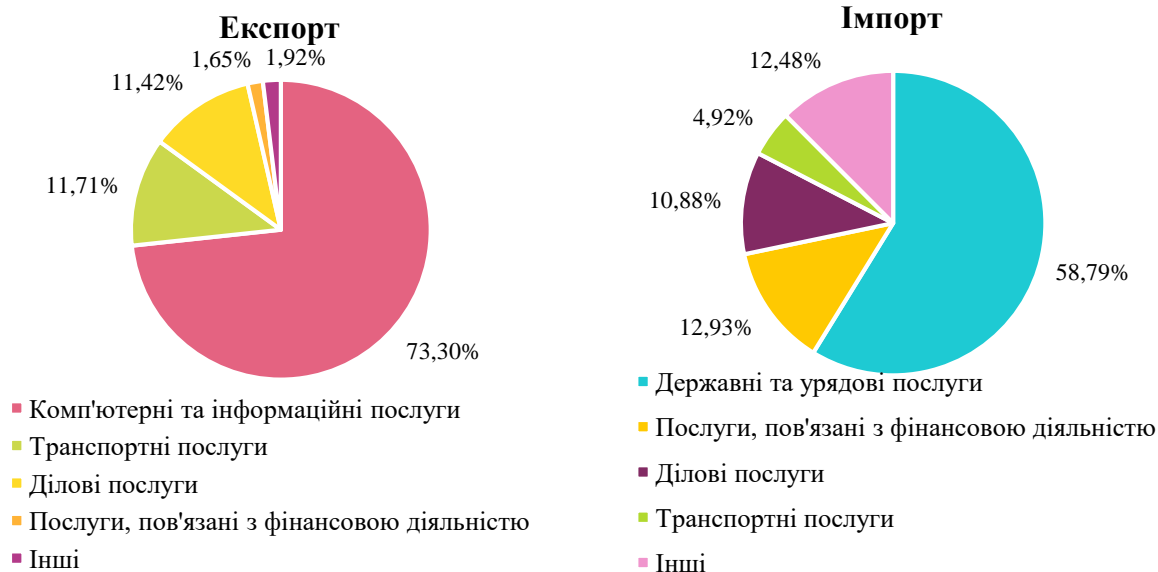


Рис. 6. Структура зовнішньої торгівлі послугами України з США у 2021 р., %  
Джерело: побудовано автором на основі [6]

**Висновки.** Отже, на сучасному етапі розвитку української економіки відбувається розширення торговельно-економічних взаємозв'язків з країнами НАФТА, особливо із США. Тісна співпраця з цими державами має велике значення для України, оскільки вона дозволить їй прискорити інтеграцію у світове співтовариство та розширити ринки збуту вітчизняної продукції. Крім того важливу роль відіграють потоки прямих іноземних інвестицій країн-учасниць НАФТА до України, які сприяють зміцненню української економіки та її майбутньому розвитку.

### Література

1. Варламова М. Л., Ковальова О. І., Козачишина А. С. Особливості інтеграційних процесів країн НАФТА. *Економіка і організація управління*. 2022. №2(42). С. 66-75.
2. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
3. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
4. Kenton W. North American Free Trade Agreement (NAFTA). July 28, 2021. URL: <https://cutt.ly/cGIEZO8>
5. Floyd D. NAFTA's Winners and Losers. January 11, 2022. URL: <https://cutt.ly/XGIOzVC>
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Угода про вільну торгівлю між Україною та

Канадою від 09.03.2018. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124\\_052-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_052-16#Text)

8. Савченко М.В., Кулявець В.Г., Бурлак Ю. Проблеми і перспективи економічного співробітництва України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 187-197.

9. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

10. Василиця О.Б. Торговельно-економічні відносини України та США на сучасному етапі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 38-42.

11. Уніят А. В. Економічне співробітництво України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №15. С. 46-52.

12. Lynch K. Canada's Challenge-From Good to Great. *Inside Policy*. 2012. October.

13. Scott E. Robert. Heading South: U.S.-Mexico Trade and Job Displacement under NAFTA. *Economic Policy Institute*. 2011. May.

14. Caliendo L., Parro F. Estimates of the Trade and Welfare Effects of NAFTA. *National Bureau of Economic Research*. 2012. November. P. 1-5.

15. Villarreal Angeles M., Fergusson Ian F. The North American Free Trade Agreement (NAFTA). *Congressional Research Service*. 2015. April. P. 1-33.

### References

1. Varlamova, M.L., Kovalova, O.I., & Kozachyshyna, A.S. (2022). Osoblyvosti intehratsiinykh protsesiv krain NAFTA. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(42), 66-75.

- DOI 10.31558/2307-2318.2021.2.7
2. United Nations Conference on Trade and Development. Retrieved from <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
  3. The World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/home>
  4. Kenton W. North American Free Trade Agreement (NAFTA). July 28, 2021. Retrieved from <https://cutt.ly/cGIEZO8>
  5. Floyd, D. (2022). NAFTAs Winners and Losers. January 11, 2022. Retrieved from <https://cutt.ly/XGI0zVC>
  6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
  7. Uhoda pro vilnu torhivliu mizh Ukrainoiu ta Kanadoiu vid 09.03.2018. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124\\_052-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_052-16#Text)
  8. Savchenko, M.V., Kuliavets, V.H., & Burlak, Yu. (2022). Problemy i perspektyvy ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy z krainamy Pivnichnoamerykanskoi zony vilnoi torhivli. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, (1), 187-197. doi.org/10.33108/galicianvisnyk\_tntu
  9. Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from <https://bank.gov.ua>
  10. Vasylytsia, O.B. (2017). Torhovelno-ekonomichni vidnosyny Ukrainy ta SSHA na suchasnomu etapi. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, (17), 38-42.
  11. Uniiat, A.V. (2017). Ekonomichne spivrobitnytstvo Ukrainy z krainamy Pivnichnoamerykanskoi zony vilnoi torhivli. Investytsii: praktyka ta dosvid, (15), 46-52.
  12. Lynch, K. (2012). Canada's Challenge-From Good to Great. *Inside Policy*. 2012. October.
  13. Scott, E. Robert. (2011). Heading South: U.S.-Mexico Trade and Job Displacement under NAFTA. *Economic Policy Institute*. 2011. May.
  14. Caliendo, L., Parro, F. (2012). Estimates of the Trade and Welfare Effects of NAFTA. *National Bureau of Economic Research*. 2012. November. P. 1-5.
  15. Villarreal, Angeles M., Fergusson, Ian F. (2015). The North American Free Trade Agreement (NAFTA). *Congressional Research Service*. April. P. 1-33.

## DEVELOPMENT TRENDS OF TRADE AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND NAFTA COUNTRIES

*M. V. Savchenko, D.E., Professor, Vasyl Stus Donetsk National University,  
V. H. Kulyavets, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Department of International  
Cooperation and Regional Development of Vinnytsia Regional State Administration,  
O. H. Kvasnytska, Vasyl Stus Donetsk National University*

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign scientists. The results were obtained with the application of a system of methods. In particular, the methods of grouping, classification and quantitative comparisons were used in the study of the current economic condition of the NAFTA countries, the methods of structural and economic-statistical analysis were used to assess the main financial indicators of trade and economic relations between Ukraine and NAFTA countries, the graphic method was used for a visual representation of the obtained research results.

**Results.** The article is devoted to the analysis of the main trends in the development of trade and economic relations between Ukraine and NAFTA countries. An analytical review of the current economic state of the USA, Canada and Mexico was carried out. The main drawbacks of the North American Free Trade Agreement have been revealed. The provisions of the new US-Canada-Mexico Agreement (USMCA), which was created to replace NAFTA, are characterized. The issue of economic cooperation between Ukraine and NAFTA countries was revealed. A detailed comparative analysis of the main statistical indicators regarding the development trends of Ukraine's economic cooperation with NAFTA countries in the field of trade in goods and services was carried out.

**Novelty.** The prospects for further development of Ukraine's trade and economic relations with the NAFTA countries were determined.

**Practical value.** The analysis of the dynamics of export-import operations between Ukraine and NAFTA countries makes it possible to predict the development trends of their economic relations in the future.

**Keywords:** foreign trade turnover, foreign trade, export/import of goods and services, trade and economic cooperation, NAFTA.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*

## ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ КОНСТРУКТИВНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ: ІДЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

*І. В. Щуров, докторант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», [4igor\\_shchurov@nippu.edu.ua](mailto:4igor_shchurov@nippu.edu.ua), [orcid.org/0000-0002-9256-126](https://orcid.org/0000-0002-9256-126)*

**Методологія дослідження.** Використання методів узагальнення, аналізу та синтезу надали можливість виокремити процеси, які формують геоекономічну та геополітичну невідомість процесу забезпечення енергетичними ресурсами стабільного розвитку суспільства. Системний підхід було застосовано при представленні національної безпеки як функціональної системи взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою елементів, що відображає процеси взаємодії інтересів і загроз.

**Результати.** У статті визначено, що формування конвергентно-комунікаційної основи ідеології енергетичної безпеки держави, яка об'єднує спільні або регіональні інфраструктури, може бути забезпечене інструментами економічного, технологічного, військового, дипломатичного, інформаційного чи іншого впливу, що може призводити до відкритих конфліктів, зростання політичного ризику. Розвиток державних систем у сфері управління енергетичною безпекою України в умовах конструктивної дестабілізації залежить від діяльності інноваційних підприємств, наукових організацій, фінансових інститутів. Показано, що поступова трансформація суспільства веде до скорочення допоміжних трудових потоків, а також посилення процесів декарбонізації в стратегіях провідних нафтогазових та енергетичних компаній, які перебувають під впливом основних факторів, що вносять зміни у діяльність паливно-енергетичного комплексу.

**Новизна.** Виокремлено основні загрози енергетичній безпеці країн, що походять із недієздатності існуючої глобальної та регіональної архітектури управління, недосконалості правових інструментів і регулюючих механізмів. Представлено національну безпеку як функціональну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою елементів, що відображає процеси взаємодії інтересів і загроз. Запропоновано економічну ідеологію енергетичної безпеки держави в умовах конструктивної дестабілізації.

**Практична значущість.** Запропоновані елементи економічної ідеології енергетичної безпеки держави в умовах конструктивної дестабілізації дозволяють вирішити ряд проблем, які постають перед урядами країн в умовах загострення соціально-економічних та політичних суперечностей глобального розвитку.

**Ключові слова:** ідеологія, паливно-енергетичний комплекс, ресурси, держава, економічна ідеологія енергетичної безпеки держави.

**Постановка проблеми.** Однією з актуальних проблем сучасності є забезпечення енергетичними ресурсами стабільного розвитку суспільств. На даний момент цей розвиток відбувається в умовах невизначеності та під впливом геоекономіки та геополітики. Процеси, які формують таку невизначеність, включають високі темпи зростання та зміни регіональних пропорцій енергоспоживання, посилення конкуренції за дефіцитні ресурси,

що передбачає посилення протиріч між основними представниками сектору на паливно-енергетичних ринках, відсутність стабільності та незалежності енергетичного товару.

Ціни на нафту займають значну частку в структурній структурі енергетичного балансу, посилення існуючого конкурентного протистояння між суб'єктами споживачів в умовах виходу на ринок інших потужних

«гравців» (Індія та Китай). Зберігають позиції ключові споживачі енергії, до яких належать країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. У межах цієї ситуації діють загальні правила поведінки, що регулюють сферу податків, інвестицій, фінансів, створюють умови для безпеки громадян, промислової безпеки, а також захисту навколишнього середовища, підвищення ступеня конкуренції на ринках шляхом обмеження політичних, географічних, соціальних бар'єрів, які діють як природні бар'єри для конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематикою формування енергетичної безпеки держави займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Галущенко І. [1], Геєць В. [2], Колодяжна Т. [6], Прохорова В. [3; 4], Проценко В. [4], Сидорчук О. [5], Хаустова В. [6], Чобіток В. [3; 4; 7] та ін. В цілому, аналіз наукової літератури показав, що практично немає досліджень присвячених саме формуванню ідеології енергетичної безпеки держави.

**Формування мети статті.** Мета статті полягає у формуванні ідеології енергетичної безпеки як вектору розвитку держави в умовах конструктивної дестабілізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання важливості конвергентно-комунікаційної основи формування ідеології енергетичної безпеки держави, яка об'єднує спільні або регіональні інфраструктури, може виступати інструментами економічного, технологічного, військового, дипломатичного, інформаційного чи іншого впливу, що можуть переростати у відкриті конфлікти, зростання сил політичного ризику (включаючи транзит через кордони). Розвиток державних систем у сфері управління енергетичною безпекою України в умовах конструктивної дестабілізації, куди входять також інноваційні підприємства, наукові організації, фінансові інститути з метою підвищення конкурентоспроможності економіки. Поступова трансформація суспільства веде до скорочення допоміжних трудових потоків, а також посилення процесів декарбонізації в стратегіях провідних нафтогазових та енергетичних компаніях, які перебувають під впливом основних факторів, що вносять зміни у діяльність паливно-енергетичного

комплексу. Усі ці процеси мають особливо значний вплив на розвиток сучасного суспільства, а також економіку країни в цілому.

Основні причини, що призводять до неоднозначних напрямків розвитку, включають перехідний характер технологічної бази поточної економіки. На даний момент п'ятий технологічний порядок відходить на другий план, а використовується шостий. Цей розвиток пов'язаний з переходом від мікроелектроніки, інформаційних технологій, біологічних технологій і супутникового зв'язку до нових тенденцій, таких як гена інженерія, нанотехнології, штучний інтелект, системи без людей. Цей перехід не є рівномірним у часі та просторі. Якщо розглядати його в галузевому плані, то він має фокусний характер, що стосується і паливно-енергетичного комплексу та управління його енергетичною безпекою.

Рівень економічної безпеки та конкурентоспроможність паливно-енергетичного комплексу, у тому числі й вітчизняних, суттєво залежить від визначення місця світового енергетичного комплексу в процесі переходу до нового технологічного укладу, рівня їх інноваційно-технологічного потенціалу і векторів трансформації стратегічних цінностей та орієнтири, які дозволяють не залишатися на краю домінуючого шляху вдосконалення міжнародного паливно-енергетичного комплексу в сучасній цифровій економіці.

Існуючий рівень розвитку пов'язаний з виробничим сектором не дозволяє на даний момент належним чином задовольнити зростання продуктивності праці, що може уповільнити розвиток сучасних технологій.

Водночас спостерігається прискорення технологічного розвитку світової економіки. Це означає, що життєвий цикл технологій вже не такий довгий, як раніше. Вони морально застарівають задовго до того, як зношуються.

Перехід до нової технологічної парадигми означає, що паливно-енергетичний комплекс, який активно впливає на розвиток технологій, мають більший потенціал для випереджаючого розвитку. Це дозволяє зберегти підвищену прибутковість і конкурентні переваги, що забезпечують ефективне управління енергетичною безпекою України в умовах конструктивної дестабілізації, це

приведе до збільшення прибутковості, а також збільшення конкурентних переваг на міжнародному ринку.

На основі вивчення поточного розвитку паливно-енергетичного комплексу можна перерахувати найбільш перспективні тенденції для наступних напрямів забезпечення системи управління енергетичною безпекою України в умовах конструктивної дестабілізації.

Актуальність розвитку полягає в необхідності впровадження проривних технологій, нових технологічних шляхів суспільного розвитку через нестабільність та посилення конкуренції в інвестиційно-інноваційному секторі загалом, а також у паливно-енергетичному комплексі, в тому числі нафтогазового, який перебуває у процесі трансформації від нафтогазової до енергетичної.

Із зростанням населення світу зростає попит на їжу, природні ресурси та споживання енергії. Ця тенденція призводить до їх виснаження. У результаті виникає гостра конкуренція за обмежені ресурси. Це може спровокувати хвилю протиріч між домінантами на паливно-енергетичному ринку. Тому ціни на енергоносії зростають у геометричній прогресії.

Розвиток світу йде шляхом глобалізації всіх сфер міжнародного життя, в тому числі і енергетичної. Водночас загострювалися протиріччя між країнами, пов'язані з нерівномірністю їх розвитку внаслідок глобалізаційних процесів, збільшенням розриву між рівнями добробуту країн. Цінності та моделі розвитку стали предметом глобальної конкуренції. Загострюються проблеми енергозабезпечення та боротьба за енергоносії.

Спостерігається тенденція до пошуку вирішення існуючих проблем і вирішення криз, як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Водночас неспроможність існуючої глобальної та регіональної архітектури, а також недосконалість правових інструментів і механізмів все більше загрожують енергетичній безпеці країни.

Поступальний розвиток паливно-енергетичного комплексу призводить до посилення впливу енергетичних факторів на систему відносин, економіку та управ-

ління енергетичною безпекою України в умовах конструктивної дестабілізації. Цей процес у повній мірі турбує Україну, яка має достатньо велику ресурсну базу, розвинену енергетичну та енерготранспортну інфраструктуру, паливно-енергетичний потенціал, а також займає стратегічно вигідне геополітичне розташування в Європі. Тому об'єктивно є енергетичною державою, що відіграє значну роль у світі.

Сучасний розвиток міжнародних відносин відбувається, з одного боку, в умовах глобалізаційних процесів в паливно-енергетичному секторі, а з іншого – загострення боротьби за невідновлювані енергетичні ресурси.

Нині світове співтовариство виходить у «простір» енергетичних конфліктів, який характеризується дефіцитом енергетичних ресурсів. Нагадаємо, на початку XIX століття англійський економіст Томас Мальтус зробив сумний прогноз про те, що ресурсів не вистачить на всіх. Поділ на багаті та бідні країни на початку XXI ст. стає ще більш вражаючим. З'явилася концепція «золотого мільярда», згідно з якою ресурсів на планеті достатньо для комфортного життя лише одному мільярду людей. Реальність така, що з часом брак ресурсів ставатиме гострішим. Тому найбільш економічно розвинені країни шукатимуть вихід із ситуації, що склалася, шляхом забезпечення гарантованого доступу до ресурсів, зосереджених на території інших країн.

Забезпечення енергетичної безпеки безперечно стало одним із пріоритетних завдань національної безпеки країн. З цієї причини концепції національної безпеки багатьох країн (насамперед США) не виключають можливості застосування військової сили у разі загрози їх енергопостачанню, а також застосування різного роду тиску на енергопостачальників.

Із зростанням невизначеності щодо залишкових запасів викопного палива на планеті, а також занепокоєння щодо можливості використання енергетичного чинника як засобу політичного впливу енергетична безпека поступово займає своє місце в системі національної безпеки держав. Проте не зрозуміло, чи є енергетична безпека само-



стійним чи невід'ємним елементом системи, наприклад, економічної безпеки.

У зв'язку з цим необхідно виробити єдиний підхід до енергетичної безпеки як складової системи національної безпеки. Національна енергетична безпека складається з компонентів, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою, інакше кажучи, національна енергетична безпека є функціональною системою, що відображає процеси взаємодії інтересів і загроз.

Як і будь-яка система, національна енергетична безпека має свою структуру, яка визначається залежно від критеріїв класифікації. Найцікавішим, однак, є поділ структурних елементів системи національної енергетичної безпеки за сферами розвитку.

Перспективи використання енергетичного чинника в політичних цілях підтверджуються деякими положеннями «Енергетичної стратегії розвитку України до 2030 року» [6]. Глобальність енергетичних проблем і їх зростаюча політизація, а також впливове становище паливно-енергетичного комплексу в глобальній енергетичній системі відносять енергетичний фактор до числа основних елементів дипломатії. Проте політична складова енергетичної безпеки країни також може становити загрозу для експортерів енергоносіїв.

Серед загроз енергетичній безпеці країни є недостатнє використання власного енергетичного потенціалу; низька ефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, відносно повільні темпи впровадження нових технологій; недостатнє використання потенціалу транзиту енергоносіїв та інтеграція України до європейського енергетичного ринку; відсутність зведеного енергетичного балансу держави» [3].

Отже, загрози енергетичній безпеці України пов'язані не лише із зовнішніми джерелами, а й із внутрішніми проблемами, спричиненими неефективною енергетичною та технологічною політикою. Перелік загроз у Стратегії національної безпеки України свідчить про те, що забезпечення енергетичної безпеки є рівною мірою проблемою внутрішньої та зовнішньої політики, яка потребує зусиль керівництва держави як на

національному, так і на міжнародному рівнях.

Для проведення порівняльного аналізу вітчизняної системи енергетичної безпеки України зі стратегією національної безпеки Чехії, яка враховує такі загрози, як: тероризм, розповсюдження зброї масового знищення та засобів її доставки, кібератаки, нестабільність і регіональні конфлікти в євроатлантичному регіоні та навколо нього, негативні аспекти міжнародної міграції, організованих злочинність і корупція, загрози функціонуванню ключової інфраструктури, перебоїв в постачанні стратегічної сировини чи енергії, техногенні та природні катастрофи та інші надзвичайні ситуації [10].

На основі наведеного переліку можна виділити такі нетрадиційні види безпеки, як кібербезпека, міграційна безпека та екологічна безпека.

Також про енергетику та кібербезпеку йдеться в Стратегії національної безпеки Сполучених Штатів Америки. Слід зазначити, що включення того чи іншого аспекту діяльності влади в стратегію національної безпеки спрямовує увагу керівництва країни, громадян, іноземних держав у певному напрямку, в якому здійснюватимуться кроки щодо зміцнення національної енергетичної безпеки.

Отже, національна енергетична безпека держави є складною системою взаємодії інтересів і загроз. Структура системи національної енергетичної безпеки, визначена на основі соціально-економічних, політичних та інших сфер, і залишається відкритою, тобто кількість її елементів може збільшуватися або зменшуватися залежно від ряду умов, що визначають поведінку даної держави.

За результатами проведеного дослідження запропоновано економічну ідеологію енергетичної безпеки держави в умовах конструктивної дестабілізації, яка наведена на рис. 1.

У зв'язку зі стрімким розвитком і вдосконаленням інформаційних технологій, серед ключових особливостей нової енергетичної цивілізації, яка зараз розвивається, слід виділити наступні напрями економічної ідеології енергетичної безпеки як вектора розвитку держави в умовах конструктивної дестабілізації:

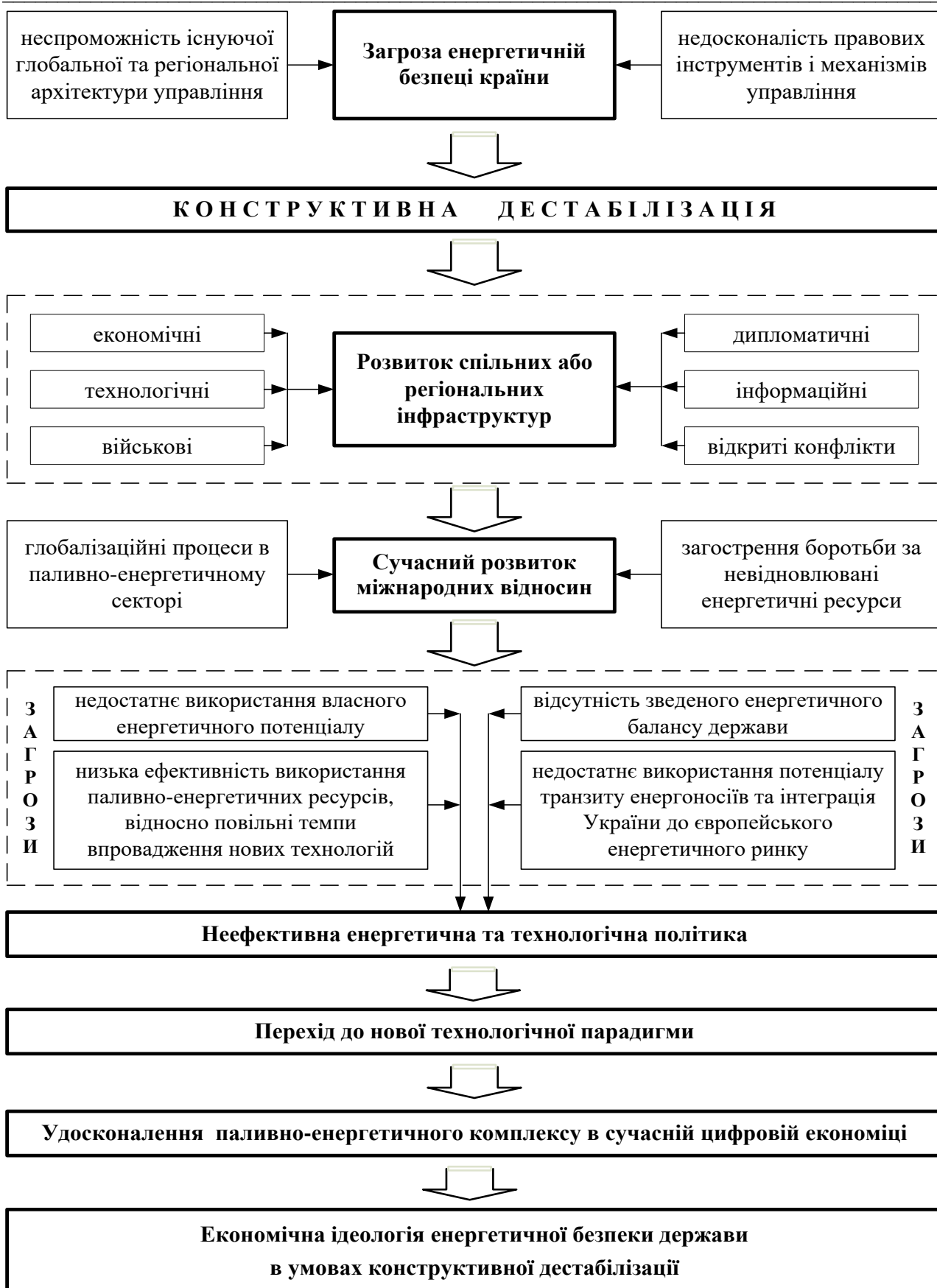


Рис. 1. Економічна ідеологія енергетичної безпеки держави в умовах конструктивної дестабілізації



– орієнтація на повномасштабне виробництво енергії в контексті підключення всього комплексу систем, включаючи інженерні комунікації;

– підвищення ступеня ефективності та гнучкості зміни режимів роботи, збільшення технічного потенціалу в частині здатності мережі адаптуватися до змінного складу суб'єктів-джерела-виробника та отримувача, завдяки розробці та практичній інтеграції інтелектуальних систем для того, щоб перейти до «розумної енергетики»;

– як доповнення до вже існуючої центральної системи електропостачання, децентралізація електропостачання на основі перерозподіленої генерації з урахуванням технологічних рішень, що дозволяють отримувати електроенергію малої потужності на екологічно чистому паливі, дозволить досягти інтенсивного зростання, а також на основі відновлюваних джерел енергії, завдяки збільшенню значення економічних і технічних показників установок, які характеризуються значною гнучкістю;

– удосконалення інтелектуальних мікромереж (управління з використанням модернізованих інформаційних технологій, прогнозних методів, що забезпечують продуктивний перерозподіл енергоспоживання);

– ретельний моніторинг фактичного стану та працездатності окремих вузлів системи, нагляд за функціонуванням системи тощо;

– модернізація моделі побудови енергетичних ринків;

– системна та цілеспрямована зміна структурної структури попиту та пропозиції енергоресурсів з вичерпного палива на користь відновлюваних та альтернативних джерел енергії;

– значне підвищення рівня енергоефективності;

– підвищення ефективності та якості функціонування сфери послуг у категорії «енергетичні послуги», пов'язані з управлінням енергопостачанням та оптимізацією енергоспоживання;

– створення та вибір варіантів-альтернатив традиційних паливних ресурсів на транспорті.

Кваліфіковані людські ресурси істотно визначають конкурентоспроможність систем, пов'язаних з інноваціями. Для зміни довгострокових технологічних стратегій необхідно забезпечити теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію підходів, що дозволяють опанувати потенціал цифровізації бізнес-процесів підприємств енергетики як інструменту їх адаптації до нових умов та викликів зовнішнього середовища. Бізнес-середовище епохи цифрової економіки.

**Висновки.** Отже, підтримання стабільних темпів економічного розвитку в нестабільних умовах, здійснення запланованої модернізації та інноваційного розвитку країни значною мірою залежить від якості змін, що підтримують ці процеси. Паливно-енергетичний комплекс країни, потенціал якого представлений переважно великими корпораціями – природними монополіями, які разом з іншими подібними комплексами є основою для відродження та подальшого розвитку вітчизняної промисловості та забезпечення економічної безпеки держави.

Розглянуті підходи до дослідження енергетичної безпеки, а також стратегії національної безпеки різних країн дозволяють зробити висновок, що енергетична безпека посідає одне з найважливіших місць у системі національної безпеки держави. У більшості представлених випадків енергетична безпека відіграє роль самостійної складової національної безпеки. Масштаб стратегічних інтересів і загроз в енергетиці підкреслює важливість цього елемента системи національної безпеки держави. Проте кожна країна самостійно визначає співвідношення енергетичних та інших факторів у власній політиці безпеки. Можна припустити, що разом із поглибленням проблем в енергетичному секторі в глобальному масштабі (зокрема, поступовим скороченням запасів вичерпного палива) енергетична безпека ставатиме дедалі більш чіткою і займатиме визначальне місце в системі національної безпеки України.

### Література

1. Галушенко І. Проблеми моделювання процесів розвитку регіональної енергетики. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*: зб. наук. пр. 2014. С. 102-114.
2. Геєць В. Розвиток соціального капіталу – найбільше багатство у світі. *Віче*. 2011. №1. С. 22-26.

3. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. №2 (144). С. 65-75.

4. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УІПА, 2015. 291 с.

5. Сидорчук О.Г. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 176-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>.

6. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.

7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, No 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

## References

1. Halushchenko, I. (2014). Problemy modeliuвання protsesiv rozvytku rehionalnoi

enerhetyky. *Ekonomiko-matematychne modeliuвання sotsialno-ekonomichnykh system: zbirnyk naukovykh prats*, (pp. 102-114).

2. Heiets, V. (2011). Rozvytok sotsialnoho kapitalu – naybilshe bahatstvo u sviti. *Viche*, (1), 22-26.

3. Prokhorova, V.V., & Chobitok V.I. (2020). Intelktualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatyina osnova biznes-modeli pidpriemstv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu, Ser. «Ekonomichni nauky»*, 2(144), 65-75.

4. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannya. *Kharkiv: UIPA*.

5. Sydoruchuk, O.H. (2019). Stratehiia sotsialnoi bezpeky Ukrainy: poslidovnist formuvannya ta napriamy realizatsii. *Problemy ekonomiky*, (1), 176-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>.

6. Khaustova, V.Ye., & Kolodiazna, T.V. (2019). Vplyv protsesiv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. *Kharkiv: FOP Liburkina L.M.*

7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., & Chobitok, V. (2021). Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, (1), P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

## ENERGY SECURITY AS A VECTOR OF STATE DEVELOPMENT UNDER CONSTRUCTIVE DESTABILIZATION: IDEOLOGICAL ASPECTS

*I. V. Shchurov, Doctoral Candidate,*

*National University «Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk»*

**Methods.** Generalization and system analysis made it possible to determine that one of the urgent problems of our time is the provision of stable development of societies with energy resources. Currently, this development is taking place under conditions of uncertainty and under the influence of geo-economics and geopolitics. The processes that form such uncertainty include high growth rates and changes in regional proportions of energy consumption, increased competition for scarce resources, which implies increased contradictions between the main representatives of the sector in the fuel and energy markets, lack of stability and independence of the energy product. To do this, it is necessary to use tools for generating new ideas for the formation of an economic ideology of energy security as a vector for the development of the state in conditions of constructive destabilization.

**Results.** The author of the article determined that the growing importance of the convergent communication basis for the formation of the economic ideology of the energy security of the state, uniting common or regional infrastructures, can act as tools of economic, technological, military, diplomatic, informational or other influence, which can develop into open conflicts. , the growth of political risk forces The development of state systems in the field of energy security management of Ukraine in conditions of constructive destabilization, including also innovative enterprises, scientific organizations, financial institutions in order to increase the competitiveness of the economy. The gradual transformation of society leads to a reduction in auxiliary labor flows, as well as an increase in decarbonization processes in the strategies of leading oil and gas and energy companies, which are influenced by the main factors that change the activity of the fuel and energy complex.

**Novelty.** It has been determined that there is a trend towards finding solutions to existing problems and resolving crises both at the global and regional levels. At the same time, the failure of the existing global and regional architecture, as well as the imperfection of legal instruments and mechanisms, increasingly threaten the energy security of the country. It is revealed that in this regard it is necessary to develop a unified approach to energy security as a component of the national security system. National energy security consists of components that are interconnected and interact with each other, in other words, national energy security is a functional system that reflects the processes of interaction of interests and threats. The economic ideology of the energy security of the state in the conditions of constructive destabilization is proposed.

**Practical value.** It has been established that maintaining a stable pace of economic development in unstable conditions, the implementation of the planned modernization and innovative development of the country largely depends on the quality of the changes that support these processes. The fuel and energy complex of the country, the potential of which is represented mainly by large corporations - natural monopolies, which, together with other similar complexes, are the basis for the revival and further development of the domestic industry and ensuring the economic security of the state.

**Keywords:** ideology, fuel and energy complex, resources, state, economic ideology of the state's energy security.

*Надійшла до редакції 14.09.22 р.*

## МІЖНАРОДНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ: ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

С. Я. Касян, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», [kasian.s.ya@nmu.one](mailto:kasian.s.ya@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0002-7103-4457](https://orcid.org/0000-0002-7103-4457),

К. П. Пілова, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», [pilova.k.p@nmu.one](mailto:pilova.k.p@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0002-8032-9353](https://orcid.org/0000-0002-8032-9353),

Ю. М. Макуха, старший викладач, НТУ «Дніпровська політехніка», [makukha.yu.m@nmu.one](mailto:makukha.yu.m@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0001-6931-9042](https://orcid.org/0000-0001-6931-9042)

**Методологія дослідження.** У статті використано такі методи наукових досліджень: узагальнення, ранжування, індукції та дедукції – при визначенні значущості застосування маркетингових методів просування на споживчому та промисловому ринках за пріоритетністю; системного аналізу – під час дослідження архітектури глобального бренду мастильних матеріалів бренду Mobil; статистичний аналіз – під час аналізу маркетингової стратегічної діяльності ТОВ «МаслоТрейд» на ринку паливно-мастильних матеріалів України; IFAS-аналіз – у ході аналізу внутрішнього середовища, формулювання й оцінки чинників сили і слабкості компанії; конкурентний аналіз, порівняння – під час проведення оцінки конкурентної позиції постачальників ММ у II півріччі 2021 р.

**Результати.** Продемонстровано застосування маркетингових методів просування продукції на споживчому та промисловому ринках за їхньою пріоритетністю. Проаналізовано маркетингову стратегічну діяльність ТОВ «МаслоТрейд» на ринку паливно-мастильних матеріалів України. Охарактеризовано архітектуру глобального бренду мастильних матеріалів Mobil, зокрема, описано логотипи батьківського бренду, майстер бренду, суб-брендів та бренду послуг. Здійснено порівняння цін на паливно-мастильні матеріали різних брендів на ринку України у II півріччі 2021 р. та порівняно властивості брендів мастильних матеріалів.

**Новизна.** За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища, сформульовано й оцінено чинники сили і фактори слабкості ТОВ «МаслоТрейд». Проведено оцінку конкурентної позиції постачальників мастильних матеріалів у II півріччі 2021 р.

**Практична значущість.** Здійснений аналіз дозволяє компанії ТОВ «МаслоТрейд» поліпшити маркетингову діяльність на міжнародному та українському ринку паливно-мастильних матеріалів, що знайшло свій прояв у цінових, комунікаційних складових просування бренду Mobil, продовженні проведення політики дебетових відстрочок, що допомагає підтримувати своїх партнерів у веденні бізнесу та сприяє його розвитку. Методичні складові аналізу внутрішнього середовища компанії, конкурентного аналізу можуть бути використані в маркетинговій діяльності інших підприємств.

**Ключові слова:** промисловий ринок, бренд, просування, інформаційні технології, мастильні матеріали, сегментація, маркетингова стратегічна діяльність.

**Постановка проблеми.** Сьогодні інформація стосовно появи нового товару, зміни технічних характеристик товару чи банальне змінення ціни у будь-яку сторону, потрапляє

майже миттєво до зацікавлених осіб. Звичайно, при такій кількості інформаційних потоків важко відслідкувати споживачу всі нюанси при виборі необхідного продукту.

© 2022. S. Ya. Kasian, K. P. Pilova, Yu. M. Makukha. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Через це, та низку ще багатьох факторів, на промисловому ринку відповідними особами, що приймають рішення (ОПР) негласно розроблена стратегія роботи з постачальниками, – стратегія довгострокових партнерських відносин. Саме такий підхід існує майже в усіх споживачів на ринку паливно-мастильних матеріалів (ПММ) України, особливо у промисловому сегменті. Значущим для сучасних підприємств стає уміння генерування справжніх цінностей для споживачів і їх комунікації, планування міжнародної маркетингової стратегічної діяльності. Необхідним є дослідження шляхів просування бренду компанією-дистриб'ютором на промисловому ринку мастильних матеріалів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем міжнародного управління маркетинговою стратегічною діяльністю компанії, застосування інформаційних технологій просування бренду в контексті парадигми сталого розвитку присвячено праці видатних вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Ф. Котлер / Philip Kotler, Г. Армстронг / Gary Armstrong [2], Н. В. Куденко, Л. І. Приймак, А. С. Давидок [3], Л. В. Балабанова [5], Дж. Ленсколд [10], Жан-Ноель Капферер / Jean-Noël Kapferer [7], О. Зозульов, Ю. Нестерова [4; 8], О. А. Біловодська, М. Пузікова [11] та ін.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є висвітлення й удосконалення методичних складових міжнародного планування маркетингової стратегічної діяльності компанії, з урахуванням інформаційних технологій просування бренду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На ринку ПММ окремо від палива розглядаються мастильні матеріали (ММ). Відмітимо, що хоча основа товарів, виробники та методи роботи з товаром дуже схожі, все ж таки мастильні матеріали виконують окрему функцію і тому їх слід відділяти від ринку палива.

Але це зовсім не означає, що споживачі на промисловому ринку не змінюють постачальників. Через появу нових продуктів з більш високими експлуатаційними характеристиками, постійно є можливість знайти щось нове, що дозволить знизити витрати та / або підвищити конкурентоспроможність то-

вару, що виробляється. Також будь-який бажаний може достатньо легко знайти інформацію про ефективність використання того чи іншого продукту [1].

Зараз є досить багато досліджень, що демонструють великий вплив брендів на маркетингову стратегічну діяльність компаній у різних галузях. Фахівці слушно підкреслюють, що термін «бренд» може прикріплюватися не лише до товару і послуги, але теж і до певної компанії (корпоративний бренд), людини (персональний бренд), місця та ін.

У роботі під поняттям бренд розумітимемо бренд окремих продуктів, а також корпоративний бренд, у випадках, коли вся продукція компанії (або її частина) просувається під одним корпоративним брендом на основі застосування відповідних інформаційних технологій. Також слід розглянути можливі визначення бренду з позицій компанії та споживача. Відмітимо, що Ф. Котлер, Г. Армстронг слушно визначають бренд як певну назву, слоган, символ, дизайн або їхню комунікаційно-візуальну комбінацію, що ідентифікують виробника або продавця товару чи послуги [2].

Тому можна стверджувати, що на міжнародному і вітчизняному ринку мастильних матеріалів на кінцеве рішення ОПР клієнтів значною мірою впливає бренд виробника мастильних матеріалів. Це привертає увагу фахівців до ефективного застосування інформаційних технологій.

Через величезний потік інформації споживачам стає все рівно з якою компанією мати справу, продукт, яку компанію купувати. Головне для споживачів – отримувати бажані маркетингові цінності. Відмічаємо, що самі підприємства у гонитві за зниженням економічних витрат, все менше турбуються про фундаментальні речі, такі як: вибудовування сталих взаємовідносин з клієнтами та підтримання їх довіри.

Фахівці у сфері маркетингу зараз доцільно виокремлюють таку різницю у методах просування на споживчих і промислових ринках (табл. 1).

Безперечно, у різних галузях економіки існують різні способи просування і збуту продукції у площині міжнародного планування маркетингової стратегічної діяльності компанії. Л. В. Балабанова слушно пропонує

комплексно оцінювати показники впровадження маркетингової стратегії / програми за окремими напрямками її впливу, такими як: вплив на поведінку покупців, стратегічні маркетингові інтеграційні тенденції, адекватність, симетричність і прозорість інформаційних потоків, орієнтація на стабільне застосування, економічна і маркетингова

ефективність [5]. На наш погляд, сьогодні такі стратегічні маркетингові показники мають перебувати у вимірі концепції маркетингу сталого розвитку. Слушним є застосування маркетингових стратегічних концепцій управління, спрямованих на інноваційний розвиток сучасних бізнес-структур [6, с. 96–98].

Таблиця 1

Важливість застосування маркетингових методів просування на споживчому та промисловому ринках за пріоритетністю

Пріоритет	Споживчий ринок	Промисловий ринок
1	Реклама	Особистий продаж
2	Стимулювання збуту	Стимулювання збуту
3	Особистий продаж	Реклама
4	PR	PR

Джерело: проаналізовано авторами на основі [3; 4, с.4.]

Фахівці у сфері маркетингу доречно вважають, що оцінка ринкових перспектив брендового товару необхідна для аналізування доцільності з його просування на ринку, який має міжбрендову та внутрішньобрендову конкуренцію. Така оцінка містить три основних етапи маркетингових досліджень:

- визначення стану і динаміки розвитку ринку;
- вивчення зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства;
- ситуаційний маркетинговий аналіз підприємства [7; 8, с. 45–48].

На основі здобутих результатів має бути розроблена та впроваджена програма просування брендового товару на промисловому ринку [9, с. 29–34.]. Відмітимо, що на споживчому ринку провідну роль у просуванні відіграє реклама, а от система просування компаній на промисловому ринку, перш за все, базується на особистих продажах. Як правило, найефективнішими способами просування брендового товару на ринку B2B, є прямі продажі. Така ситуація зумовлена тим, що у цьому випадку саме від торгового представника бренду залежить, чи зуміє компанія розв'язати проблеми клієнта.

В умовах інтерактивної маркетингової бізнес-взаємодії доцільно визначати ефективність програми просування брендового товару на основі обчислення показника рентабельності маркетингових інвестицій (PMI)

за такою аналітичною формулою:

$$PMI = \frac{P_{\text{марк.заходів}}}{V_{\text{марк.}}} = \frac{D_{\text{марк.}} - V_{\text{марк.}}}{V_{\text{марк.}}}, \quad (1)$$

де  $P_{\text{марк.заходів}}$  – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів, грн;  $D_{\text{марк.}}$  – дохід, одержаний від маркетингових заходів, грн;  $V_{\text{марк.}}$  – витрати на маркетингові заходи, грн [10; 11].

Для підсумкової оцінки ефективності маркетингової програми просування пропонується використовувати показник ROMI (Return on marketing investment) за методологією Дж. Ленсколда [10; 11]), що розраховується за такою аналітичною формулою:

$$ROMI = IRAM * P / MS, \quad (2)$$

де  $IRAM$  – додатковий дохід, що припадає на маркетинг, грн;

$MS$  – маркетингові витрати, грн;  $P$  – прибуток, грн.

Такі показники є релевантним наповненням метрики міжнародного планування маркетингової стратегічної діяльності компанії.

Проведемо маркетинговий аналіз просування бренду на міжнародному і вітчизняному промисловому ринку на прикладі ТОВ «МаслоТрейд». Протягом останніх років ця компанія досягла чималих успіхів, і була відзначена у програмах від Mobil зі стимуляції розвитку серед компаній-дистриб'юторів «Elite Club» та «Circle of Excellence» [12]:

– у 2010 і 2013 роках компанія стала призером програми «Elite Club»;

– у 2015 році компанія «МаслоТрейд» визнала бронзовим призером із 119 дистриб'юторів «ExxonMobil» у категоріях програм «Краща технічна / інженерна ініціатива» Circle of Excellence;

– у 2016 році компанія «МаслоТрейд» за досягнення у промисловому виробництві отримала статус «Mining-дистриб'ютор» (Одна з трьох компаній в регіоні ЕАМЕ (Європа, Африка та Близький Схід);

– у 2018–2019 роках у спільному проєкті ExxonMobil та ТОВ «МаслоТрейд» провели дослідження нового продукту на базі компанії LindeGas Україна [13].

Згідно прийнятої міжнародної термінології виробника, продукція бренду Mobil розподіляється на декілька частин:

- PVL – ММ для легкового транспорту;
- CVL – ММ для середньо навантаженого та важкого транспорту;
- IND – індустріальні ММ;
- MAR – ММ для кораблів, морського та річкового флоту;
- AVI – ММ для авіації.

Компанія «МаслоТрейд» не працює з останньою категорією та, враховуючі об'єктивні обставини, не виділяє до пріоритетних четверту категорію, тому основними

напрямами є PVL, CVL та IND. Разом, їх ще називають у міжнародній маркетинговій практиці PCI за заголовними літерами назви напрямків.

Будь-яка компанія – споживач ММ, хоча і працює у базовому напрямку все ж таки споживає продукти іншої категорії. Наприклад, індустріальні підприємства значною мірою споживають ММ напрямку IND для свого виробництва, але при тому можуть у меншій мірі споживати ММ напрямку CVL та (або) PVL для автопарку підприємства. Все ж таки, компанія ExxonMobil для своїх дистриб'юторів рекомендує застосовувати сегментацію PCI у міжнародному маркетингу (PVL, CVL, IND) як для ММ бренду так і для клієнтів, що їх споживають [14]. При цьому результат вибору PCI клієнта буде визначатися за PCI продукту, який він споживає у найбільшій кількості.

Аналізуючи діяльність компанії на ринку ММ у період з 2017 по 2021 роки слід визначити, що сам ринок не є сталим та постійно змінюється. Якщо розглядати обсяги реалізації продукції компанією за групами товарів PCI (PVL, CVL, IND) то динаміка наведена на рисунку 1. Дані авторами отримані під час робочих консультацій компанії.

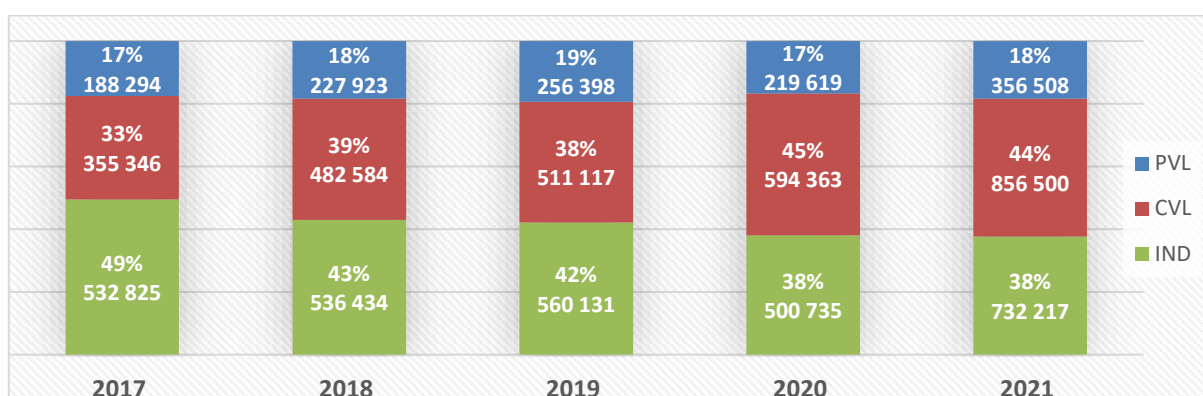


Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації «МаслоТрейд» продукції Mobil за PCI протягом 2017–2021 рр.

Джерело: сформовано авторами під час робочих консультацій компанії

Якщо розглядати ці дані, то за період з 2017 по 2019 роки, видно тенденцію до поступового збільшення обсягів продажу за усіма секторами, але помітно, що обсяг реалізації продукції CVL збільшувався значніше

за інших. Ця відмінність є наслідком внутрішніх процесів, що відбувалися у компанії, та пов'язані зі змінами у підході до роботи з клієнтами та внутрішньою мотивацією співробітників відділу CVL.



З урахуванням того, що у кожної компанії, що займається виробництвом мастильних матеріалів, є свої міжнародні історичні напрацювання як в технологічній сфері, так і у сфері виробництва, на перше місце виходить ім'я виробника – бренд. Тому, одним з вагоміших показників товару є бренд, під яким він виробляється та реалізується [13; 15].

Мастильні матеріали глобального бренду Mobil присутні на ринку України давно і продукція бренду є добре впізнана, особливо завдяки логотипу бренду. Але, на нашу

думку, протягом останніх кількох років через відсутність ефективної комунікації з потенційними клієнтами, впізнаваність бренду значно впала. Тим не менш, бренд розвивається і його популяризація є ваговою складовою конкурентної боротьби. Підтвердження цього є вихід на ринок інноваційної лінійки мастильних матеріалів для автомобілів з електричним приводом, – електромобілів, під загальним суб-брендом Mobil EV. На рисунку 2 представлені логотипи глобального батьківського бренду, майстер бренду, суб-брендів та бренду послуг.



Рис. 2. Архітектура глобального бренду мастильних матеріалів Mobil

Джерело: БрендБук бренду Mobil для компаній дистриб'юторів, від компанії ExxonMobil, для внутрішнього застосування

Але продаж мастильних матеріалів бренду Mobil на території України реалізують компанії дистриб'ютори, які також можуть конкурувати між собою та з іншими компаніями, Отже, кожна компанія дуже зацікавлена у просуванні свого імені паралельно з іменем бренду.

Тому клієнтам часто презентується низка брендovаних товарів, що мають на собі зображення логотипу Mobil, або МаслоТрейд, або їх комбінацію. Подібні брендovані матеріали можуть бути презентовані не тільки клієнтам компанії-дистриб'ютора, а й потенційним покупцям під час різноманітних маркетингових заходів, що організовує та проводить ТОВ «МаслоТрейд». Усе це створює певне добре ставлення клієнта або потенційного покупця до бренду Mobil та

до компанії-дистриб'ютора, збільшує впізнаваність бренду, підвищує лояльність до нього.

Нами за результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища, сформульовано і оцінено чинники сили і фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу, таблиця 2 [12].

Окреслимо підсумки проведеного нами IFAS-аналізу. Надійність бренду та ефективне управління компанією має високі показники. Як постачальник ТОВ «МаслоТрейд» має декілька проблем у сферах реалізації партнерських продажів та слабку комунікацію зі споживачами [12]. У незначному ступені використовує можливість проведення тестів ММ на підприємствах споживача. Сервісна підтримка клієнтів хоча і працює, але,



на думку експертів, повинна працювати ефективніше. Компанія відчуває недостачу фінансування міжнародного і вітчизняного маркетингового просування.

Компанія надає своїм клієнтам дебетове відтермінування платежів, при збільшенні обсягів продажу. Це призводить до браку фінансових ресурсів, що негативно впливає на наповнення складів мастильними матеріалами. А низька націнка компанії-дистриб'ютора, через високу внутрішню обрєдкову конкуренцію та конкуренцію інших брендів, стає причиною малого виділення коштів до маркетингового бюджету. Але ТОВ «МаслоТрейд» намагається реалізувати

всі можливі маркетингові комунікації, з повагою ставиться до своїх споживачів, інвестує у їх бізнес, має безкоштовну та гнучку доставку продукції. Усі ці фактори позитивно впливають на взаємовідносини з партнерами. За підсумком IFAS-аналізу отримано коефіцієнт 0,74 част. од., що свідчить про нормальне управління компанією, та шанс на вдосконалення і поліпшення ситуації [12]. Тобто, на наш погляд, проаналізовані і рекомендовані інструменти і процедури сприяють досягненню нормального рівня міжнародного планування маркетингової стратегічної діяльності компанії.

Таблиця 2

IFAS аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МаслоТрейд» у жовтні 2022 р.

Фактор	Вага	Рейтинг	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Надійність бренду	0,09	5	0,45
Надійність постачальника	0,1	4	0,4
Сервісна підтримка	0,07	3	0,21
Ймовірність надання клієнтам спеціальних цін на продукт	0,07	5	0,35
Дебетова відстрочка	0,06	5	0,3
Забезпечення доставки ММ	0,11	5	0,55
Слабкі сторони			
Підтримка бренду	0,1	3	0,3
Малий маркетинговий бюджет компанії	0,1	3	0,3
Реалізація партнерських продажів	0,12	4	0,48
Слабка комунікація зі споживачами	0,08	3	0,24
Відсутність ММ на складі	0,1	2	0,2
Підсумок	1,0		0,74

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Тим не менш, одним з найвагоміших факторів, при прийнятті рішення про покупку, є ціна. І якщо розглядати ціну на ринку ММ, то слід зазначити, що оригінальні ММ (таку назву мають ММ з сектора «Бренди і торгові марки виробників техніки») коштують у середньому на 15-20% дорожче за універсальні бренди преміальної якості такі, як

Mobil, Shell та інші, та мають лише одну велику перевагу – гарантію від виробника техніки (надійність). Універсальні світові бренди також мають схвалення та специфікації від виробників техніки (надійність), можуть одним продуктом перекрити потреби усього парку техніки (універсальність). Коштують дешевше (ціна), мають вузьку спеціалізацію.

Як зазначалося вище, ТОВ «Масло-Трейд» є офіційним дистриб'ютором міжнародної компанії ExxonMobil, але хоча кампанія є офіційним дистриб'ютором, проте не є ексклюзивним, у наслідок чого до міжбрендової конкуренції додається внутрішньо-брендова конкуренція. Як наслідок, рентабельність деяких видів продукції бренду Mobil для дистриб'ютора може не перевищувати 10%, що є критичним.

З однієї сторони, це покращує пропозицію ММ бренду Mobil на ринку за фактором «Ціна», але, з іншої сторони, при низькій рентабельності важко підтримувати сервісну

складову компанії та ефективно наповнювати маркетинговий бюджет.

Якщо ж аналізувати цінову пропозицію у порівнянні з іншими брендами, то зазначимо, що виробництво лідируючих брендів відсутнє на території України і як наслідок, імпортується. Тому середню ціну на продукцію краще аналізувати у загальносвітовій валюті USD. Для подібного аналізу були взяті дані з відкритих тендерних майданчиків за II півріччя 2021 року на товари, що є часто вживаними, універсальні та мають найбільший обсяг споживання (рис. 3).

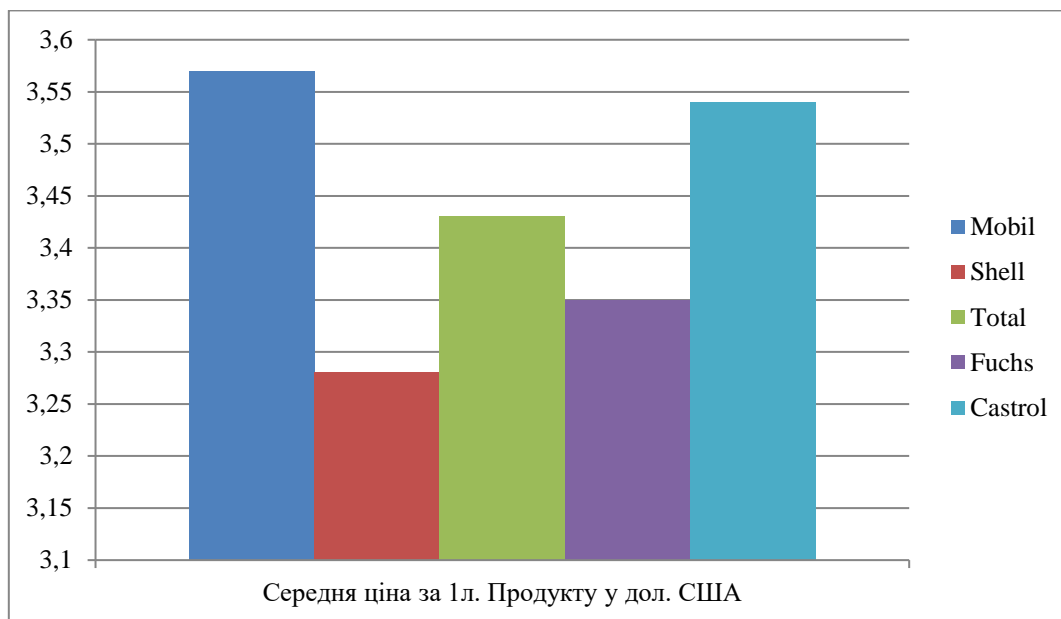


Рис. 3. Порівняння цін на ПММ різних брендів на ринку України у II півріччі 2021 р.  
Джерело: маркетингові дослідження проведені для компанії МаслоТрейд

Отже маємо наступні дані:

- Mobil 3,57 USD;
- Shell 3,28 USD;
- Total 3,43 USD;
- Fuchs 3,35 USD;
- Castrol 3,54 USD.

Порівняння цін наведено на рисунку 3.

Як видно з наведених даних середня запропонована ціна мастильних матеріалів бренду Mobil є найвищою серед означених брендів і перевищує ціну свого основного конкурента Shell на 9%, це дуже суттєво. Звичайно, у такому випадку треба вишукувати конкурентні переваги в іншому, ніж ціна. Для цього доцільно проводити сегментування мастильних матеріалів цільового ринку на базі листвяної діаграми.

Аналізуємо групу товарів висококонкурентного сегменту ММ – CVL. Ураховуємо комплекс факторів оцінювання продукту. У цьому контексті доцільно використати конкурентний аналіз за такими параметрами:

- властивості за стандартами API;
- властивості за допусковими характеристиками;
- властивості за рекомендаціями виробників техніки (РВТ);
- властивості за якістю основи;
- цінові властивості долар, США за 1 л продукту [16].

Усі властивості, крім цінової, будуть висвітлені за десяти бальною шкалою, де 10 буде високим показником якості та 1 – малим. Цінові властивості будуть відповідати середній ціні на ринку в доларах США (рис. 4).

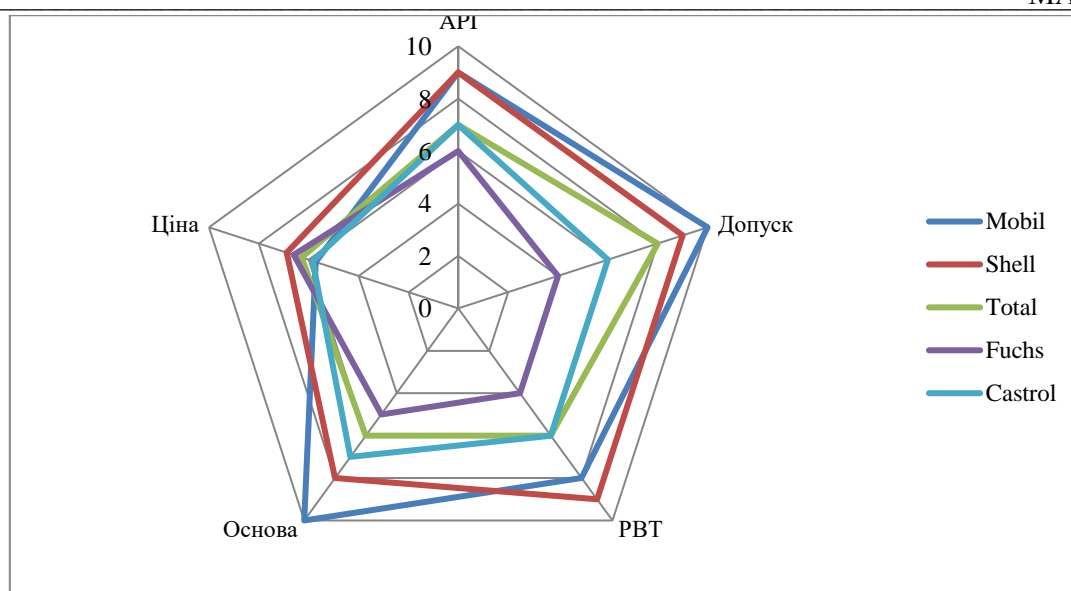


Рис. 4. Порівняння властивостей ММ брендів.

Джерело: маркетингові дослідження проведені для компанії МаслоТрейд

Здійснимо порівняння продуктів ринку. Для порівняння обиралися ММ бренду з великим обсягом реалізації на території України.

За даними порівняння властивостей продуктів ринку ММ Mobil програють тільки ММ Shell за єдиним критерієм – РВТ та не значно програє у критерії ціни. Що свідчить про високу конкурентоспроможність продукту Mobil на ринку. Для споживачів ринку важливі не тільки показники продукції, але і властивості постачальника.

Проведемо оцінку конкурентної позиції постачальників ММ у I півріччі 2022 р. Нами

використано конкурентний аналіз за наступними параметрами:

- кваліфікація персоналу;
- гнучкість цінової політики;
- можливість інвестування;
- якість продукції;
- сервіс з доставки.

Оцінювання оформлене за десяти бальною шкалою, де 10 – найвищий бал, порівняння постачальників продукції (рис. 2). Експертами виступили фахівці відділу маркетингу ТОВ «МаслоТрейд» (рис. 5).

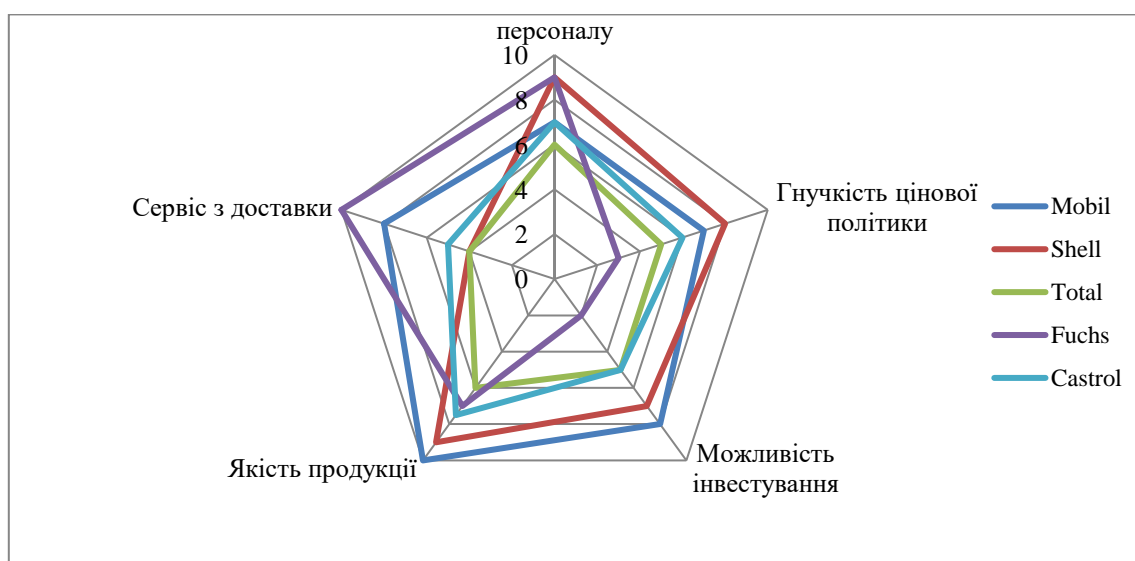


Рис. 5. Порівняння властивостей постачальників ринку паливно-мастильних матеріалів Дніпропетровського регіону у I півріччі 2022 р

Джерело: сформовано авторами на основі маркетингові дослідження проведені для компанії МаслоТрейд

Відмітимо, що протягом останніх п'яти років продажі ТОВ «МаслоТрейд» стрімко зростають. Єдиний негативний акцент на цю динаміку внесло повномасштабне вторгнення країни-агресора росії до України. Через це, воєнний стан, така позитивна динаміка продажів уже не спостерігається. Компанія поліпшила якість обслуговування споживачів, що приваблює нових клієнтів та збільшило популярність та імідж компанії на ринку, але ці показники на сьогодні дуже малі. Компанія ТОВ «МаслоТрейд» перебуває у п'ятірці лідерів за обсягом продажів продукту у ЗПР (зоні пріоритетного розвитку). За порівнянням компаній-постачальників слід виокремити найвищі показники компанії за параметрами якості продукції та можливістю інвестування у розвиток підприємств-партнерів. Ці дані передусім стосуються довоєнного періоду, до 24.02.2022 р.

Після початку повномасштабної агресії ворожої росії проти нашої країни компанія значно скоротила обсяги продажів, у першу чергу, через втрату клієнтів з їх сталими обсягами споживання мастильних матеріалів в ЗПР, які опинилися під тимчасовою окупацією російського ворога. На не окупованих територіях багато клієнтів втратили свої виробничі потужності через знищення від ворожих обстрілів. Навіть ті клієнти, що змогли зберегти виробничі потужності, все одно скоротили обсяг споживання через зменшення обсягів виробництва. У зв'язку з вище наведеним у 2022 році за попередніми оцінками обсяг реалізації може складати орієнтовно 50% від попереднього року. Таку тенденцію слід урахувувати у міжнародному плануванні маркетингової стратегічної діяльності.

Тим не менш, компанія продовжує гнучко проводити політику дебетових відстрочок, що допомагає підтримувати своїх партнерів у веденні бізнесу та сприяє його розвитку. ТОВ «МаслоТрейд» перебуває на другому місці після компанії Shell за показником гнучкості маркетингової цінової політики [12; 13]. Компанія Shell має більшу рентабельність продукту за рахунок того, що продукт Shell ввозиться в Україну з ближньої Європи, та тарифи на транспорт складають меншу суму, на відміну від продукту Mobil, який ввозиться в Україну з країн Північної

Європи, – з Фінляндії, за рахунок чого транспортна складова собівартості на продукти Mobil є значно вище.

Висновки. У дослідженні висвітлено й удосконалено методичні складові міжнародного планування маркетингової стратегічної діяльності компанії, з урахуванням інформаційних технологій просування бренду.

Упорядковано визначення важливості застосування маркетингових методів просування на споживчому та промисловому ринках за пріоритетністю. Проаналізовано маркетингову стратегічну діяльність ТОВ «МаслоТрейд» на ринку паливно-мастильних матеріалів України. Охарактеризовано архітектуру глобального бренду мастильних матеріалів Mobil, зокрема описано логотипи батьківського бренду, майстер бренду, суб-брендів та бренду послуг. Здійснено порівняння цін на паливно-мастильні матеріали різних брендів на ринку України у II півріччі 2021 р. та порівняно властивості брендів мастильних матеріалів. За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища, сформульовано й оцінено чинники сили і фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу. Проведено оцінку конкурентної позиції постачальників мастильних матеріалів у I півріччі 2022 р.

ТОВ «МаслоТрейд» є надійним, конкурентоспроможним, лояльним партнером з великими можливостями на ринку. За результатами аналізу діяльності підприємства слід підкреслити, що компанія стрімко розвивається та росте, збільшується штат працівників, кількість партнерів, та обсяги продажів компанії. Компанія має один з найкращих продуктів на ринку, з обґрунтованою якістю ціною.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «МаслоТрейд», який засвідчив, що компанія має тверду позицію на висококонкурентному ринку завдяки своїм сильним сторонам. Виявлені конкурентні переваги додають впевненості у тому, що компанія – дистриб'ютор має потенціал для подальшого росту.

Також було проведено IFAS-аналіз, з якого можна стверджувати, що надійність бренду та ефективне управління компанією має високі показники, але є проблеми у сферах реалізації партнерських продажів та недостатня комунікація зі споживачами. На базі чого було сформульоване твердження, що

покращення маркетингових комунікацій з клієнтами, та збільшення розуміння у клієнтів зв'язку «бренд Mobil – компанія-дистриб'ютор» дозволить збільшити впізнання як бренду, так і компанії-дистриб'ютора та в результаті, збільшити потоки обсягів продажів.

## Література

1. Касян С.Я. Просування екологічних, енергозберігаючих інновацій високотехнологічних підприємств у системі холистичного цифрового маркетингу / Promotion of High-Tech Enterprises Environmental, Energy-Saving Innovations in The System of Holistic Digital Marketing. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. 2021. №18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/237535>
2. Marketing: An Introduction (5th Edition). by Gary Armstrong and Philip Kotler. Publisher : Prentice Hall; Subsequent edition (January 1, 1999). 736 pages. ISBN-10 : 013012771X. ISBN-13 : 978-0130127716.
3. Приймак Л.І., Давидок А.С., Куденко Н.В. Особливості та інструментарій просування на промисловому ринку. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. Факультет менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2008. Випуск 2. URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_17.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_17.pdf)
4. Зозульов О., Нестерова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2008. №3. С. 4.
5. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання. 2005. 301 с.
6. Безугла Л.С., Пілова К.П., Макуха Ю.М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 95-99.
7. Jean-Noël Kapferer. Les marques Capital de l'entreprise (French Edition) Paperback. Paris, France : Publisher : Eyrolles Group; ORGANISATION edition (January 1, 2015). 824 pages. ISBN-10 : 2212539088. ISBN-13 : 978-2212539080.
8. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. №5. С. 44-49.
9. Касян С.Я., Пермінова А.А. Вартісно-споживчі складові брендингу компаній в Україні. *Вісник Запорізького національного університету: Зб. наук. праць. Економічні науки*. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2013. №3(19). С. 29-36.
10. Основні метрики і KPI в Інтернет-маркетингу. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/>
11. Біловодська О. А., Пузікова М. В. Аналіз і оцінка персонального брендингу в умовах підвищення професійного успіху особистості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4. Т.І URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_1\\_67\\_74.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_1_67_74.pdf)

12. Інформація про компанію, Офіційний сайт компанії ТОВ «МаслоТрейд». URL: <https://maslotrade.com>

13. Корпоративний ресурс компанії ExxonMobil для ЕАМЕ. [Електронний ресурс]. URL: <https://dnet.mobil.com/ua/>

14. Зозульов О. В. *Сегментування ринку*: навч. пос. Х. : Студцентр, 2003. 232 с.

15. Касян С. Я., Дідковська В. С. Бренд як маркетинговий комунікаційний засіб впливу на когнітивний простір споживача. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку та права: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 14 травня 2018 р.): у 5 ч. Секція 16. Маркетинг. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 3. С. 43-45 (59 с.). URL: <http://www.economics.in.ua/2018/05/3.html>

16. Офіційний сайт API (Американський Інститут Нафти) api.org. URL: <https://www.api.org/products-and-services/engine-oil>

## References

1. Kasian, S.Ya. (2021). Prosvannia ekolohichnykh, enerhozberihaiuchykh innovatsiy vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv u systemi kholistychnoho tsyfrovoho marketynhu / Promotion of High-Tech Enterprises Environmental, Energy-Saving Innovations in The System of Holistic Digital Marketing. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho»*, (18). Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/237535>  
<https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.237535>
2. Marketing: An Introduction (5th Edition). by Gary Armstrong and Philip Kotler. Publisher: Prentice Hall; Subsequent edition (January 1, 1999). 736 pages. ISBN-10 : 013012771X. ISBN-13 : 978-0130127716.
3. Pryimak, L.I., Davydok, A.S., & Kudenko, N.V. (2008). Osoblyvosti ta instrumentarii prosuvannia na promyslovomu rynku. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. Fakultet menedzhmentu ta marketynhu Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut», Issue 2. Retrieved from [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_17.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_17.pdf)
4. Zozulov, O., & Nesterova, Yu. (2008). Brend yak nematerialnyi aktiv u postindustrialnomu suspilstvi. *Ekonomika Ukrainy*, (3), 4.
5. Balabanova, L.V. (Ed.). (2005). SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovoykh stratehii. (2nd ed., rev.). Kyiv: Znannia.
6. Bezuhla, L.S., Pilova, K.P., & Makukha, Yu.M. (2020). Stratehiia blakytneho okeanu yak innovatsiyni vektor rozvytku biznes-struktur. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (4), T. 3, 95-99.  
DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14
7. Jean-Noël Kapferer. Les marques Capital de l'entreprise (French Edition) Paperback. Paris, France : Publisher : Eyrolles Group; ORGANISATION edition (January 1, 2015). 824 pages. ISBN-10 : 2212539088. ISBN-13 : 978-2212539080.

8. Zozulov, O., & Nesterova, Yu. (2006). Modeli brendynhu: klasyfikatsiia ta stysla kharakterystyka. *Marketynh v Ukraini*, (5), 44-49.
9. Kasian, S.Ya., & Perminova, A.A. (2013). Vartysno-spozhyvchi skladovi brendynhu kompanii v Ukraini. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet*, 3(19), 29-36.
10. Osnovni metryky i KPI v Internet-marketynhu. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/>
11. Bilovodska, O.A., & Puzikova, M.V. (2011). Analiz i otsinka personalnoho brendynhu v umovakh pidvyshchennia profesiinoho uspikhu osobystosti. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (4), T.I. Retrieved from [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_1\\_67\\_74.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_1_67_74.pdf)
12. Informatsiia pro kompaniiu, Ofitsiinyi sait kompanii TOV «MasloTraid». Retrieved from <https://maslotrade.com>
13. Korporatyvnyi resurs kompanii ExxonMobil dlia EAME. Retrieved from <https://dnet.mobil.com/ua/>
14. Zozulov, O.V. (2003). *Sehmentuvannia rynku. Kharkiv: Studtsentr*.
15. Kasian, S.Ya., & Didkovska, V.S. (2018). Brend yak marketynhovyi komunikatsiinyi zasib vplyvu na kohnityvnyi prostir spozhyvacha. *Proceedings from MIM '18 Mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsiia (Poltava, 14 travnia 2018 r.): in 5 parts, Sektsiia 16. Marketynh. «Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekonomiky, obliku ta prava»*. Zbirnyk tez dopovidey. Poltava: TsFEND, Part 3, (pp 43-45). Retrieved from <http://www.economics.in.ua/2018/05/3.html>
16. Ofitsiinyi sait API (Amerykanskyi Instytut Nafty) [api.org](http://api.org). Retrieved from <https://www.api.org/products-and-services/engine-oil>

#### INTERNATIONAL PLANNING OF MARKETING STRATEGIC ACTIVITIES OF THE COMPANY: INFORMATION TECHNOLOGIES OF BRAND PROMOTION

*S. Ya. Kasian, Ph. D (Econ.), Associate Professor, K. P. Pilova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Yu. M. Makukha, Senior Lecturer, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The article uses the following methods and tools of scientific research: generalization, induction and deduction – in order to determine the importance of the use of marketing methods of promotion in the consumer and industrial markets by priority; description and generalization – during the characterization of the architecture of the global brand of lubricants Mobil brand and the description of the logos of the parent brand, master brand, sub-brands and service brand; statistical analysis, index method – during the analysis of the marketing strategic activity of «MasloTrade» LLC in the market of fuels and lubricants of Ukraine, establishing the dynamics of sales volumes of Mobil products by segments of application of lubricants during 2017–2021; method of expert assessments (IFAS analysis) – during the analysis of the internal environment, formulation and assessment of strength and weakness factors; competitive analysis, comparison – during the assessment of the competitive position of lubricants suppliers in the second half of 2021; theory of international marketing, consumer behavior and competition.

**Results.** The importance of the use of marketing methods of promotion in the consumer and industrial markets by priority has been determined. The marketing strategic activity of «MasloTrade» LLC in the market of fuels and lubricants of Ukraine is analyzed. The architecture of the Mobil global brand of lubricants is characterized; the logos of the parent brand, master brand, sub-brands and service brand are described. The prices for fuels and lubricants of different brands in the Ukrainian market in the second half of 2021 were compared, as well as and the properties of lubricant brands.

**Novelty.** Based on the results of the analysis of the internal environment, strength and weakness factors were formulated and evaluated using IFAS-analysis. The competitive position of lubricants suppliers in the second half of 2021 was assessed.

**Practical value.** The analysis allows «MasloTrade» LLC to improve its marketing activities in the international and Ukrainian market of fuels and lubricants, which is manifested in the price, communication components of the Mobil brand promotion, continuation of the debit deferral policy, which helps to support its partners in doing business and promotes its development. Methodological components of the analysis of the internal environment of the company, competitive analysis can be used in the marketing activities of other enterprises.

**Keywords:** industrial market, brand, promotion, information technology, lubricants, segmentation, marketing strategic activity.

*Надійшла до редакції 05.09.22 р.*



## КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Т. В. Альошина, к. е. н., доцент, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, [tatiana.aloshyna@gmail.com](mailto:tatiana.aloshyna@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-2729-4454](https://orcid.org/0000-0002-2729-4454),  
Д. Е. Козенков, к. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, [I3tanagua@gmail.com](mailto:I3tanagua@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-5432-0155](https://orcid.org/0000-0001-5432-0155),  
М. Д. Сало, магістрант, Український державний університет науки і технологій, [snd14duch@gmail.com](mailto:snd14duch@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-7116-6206](https://orcid.org/0000-0002-7116-6206)*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: абстрагування – при висвітленні сутності контент-маркетингу; структурно-логічного та семантичного аналізу – для уточнення й упорядкування термінології; порівняння – для систематизації видів контенту та визначення відмінностей майданчиків його просування і візуалізації інформації; системний аналіз – для розроблення етапів формування стратегії контент-маркетингу; методи графічного аналізу – для візуалізації карти контент-маркетингової стратегії; логічного узагальнення результатів – для розроблення рекомендацій та висновків.

**Результати.** Розглянуто підходи до визначення інтернет-маркетингу як інструменту вдосконалення діяльності підприємств, проаналізовано сутність поняття контент та контент-маркетинг, визначено сфери їх застосування та місце в маркетинговій діяльності підприємств. Розглянуто найбільш популярні види контенту, надано їхні характеристики, продемонстровано найбільш популярні канали та соціальні мережі, які застосовуються як майданчики для поширення контенту. Досліджено періодичну таблицю контент-маркетингу за К. Лейком, вивчено основні принципи відповідної таблиці та її основні елементи. Проаналізовано особливості застосування POST-методу для розробки контент-маркетингової стратегії та його основні елементи. Проаналізовано показники ефективності використання різних каналів поширення інформації та видів контенту шляхом використання основних метрик, серед яких показники, які вимірюють чисельність аудиторії, відгуки та лояльність підписників, а також рівень їхньої залученості. Окреслено основні напрями удосконалення застосування контент-маркетингу для сучасних українських компаній.

**Новизна.** Розроблено комплексну карту контент-маркетингової стратегії, яка містить концептуальні положення щодо етапів її створення, а також інструментарію вдосконалення.

**Практична значущість.** Запропонована комплексна карта контент-маркетингової стратегії є наочним підґрунтям та поетапною моделлю розробки маркетингової стратегії для компанії будь-якої галузі, яка дає можливість не тільки візуалізувати інформацію щодо маркетингової діяльності підприємства, але й сформувати ефективний інструментарій, що поєднує типи, види контенту, визначити майданчики просування, проаналізувати досвід конкурентів, створити систему оцінки ефективності запропонованих заходів, дієвий контент-план, організувати його реалізацію, оцінити ефективність контент-маркетингової стратегії у якісному та кількісному вимірах.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, контент, контент-маркетинг, платформа, метрика, карта контент-маркетингу, стратегія.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку українського бізнесу вимагають застосування новітніх маркетингових

комунікацій у системі управління діяльністю підприємства. Роль маркетингу полягає у поліпшенні комунікативних показників,

залученні нових клієнтів, налагодженні каналів збуту, формуванні позитивного іміджу компанії та підвищенні ефективності діяльності останньої.

Необхідно відзначити, що останнім часом традиційний маркетинг втрачає свою ефективність через зміну правил ведення бізнесу, переведення останнього в онлайн-площину. На зміну традиційному маркетингу, приходить новий напрям – інтернет-маркетинг, який має унікальні характеристики та суттєво відрізняються від характеристик традиційних інструментів маркетингу [1, с.24].

Сьогодні зустрічаються різноманітні визначення інтернет-маркетингу, які залежать від сфери його застосування. З точки зору веб-розробників, інтернет-маркетинг є способом створення веб сайтів для масштабування трафіку. Рекламодавці визначають останній як інтернет-рекламу, яка безпосередньо впливає на створення бренду та управління взаємовідносинами з клієнтами [2]. Маркетологи визначають інтернет-маркетинг як процес побудови та підтримки відносин із споживачами через онлайн-діяльність для сприяння обміну ідеями, товарами та послугами для задоволення потреб як покупців, так і продавців [3].

Класики маркетингу визначають інтернет-маркетинг як практику використання всіх аспектів реклами в мережі Інтернет для отримання відгуків від аудиторії, яка складається з творчих та технічних аспектів роботи в мережі, у тому числі дизайн, розробку, рекламу та безпосередньо маркетинг [4].

Сучасні концепції свідчать, що останній як комплексом заходів щодо просування сайту, товару або послуги у мережі інтернет [5], використовує всі аспекти традиційного, торкається основних елементів маркетинг міксу: ціна, продукт, місце продажів і просування [6] та має на меті отримання максимального ефекту від залучення споживачів серед потенційної аудиторії сайту.

Оскільки, інтернет-маркетинг передбачає комунікацію між бізнесом та споживачем через соціальні мережі та мобільний інтернет, зростає роль маркетингових комунікацій у мережі інтернет, а саме інформаційного контенту, який має самостійну цінність для аудиторії. На відміну від прямої реклами, інформаційний контент не містить прямого

заклику та не передбачає миттєвого ефекту, але безпосередньо впливає на впізнавання бренду, залучення аудиторії та перетворення відвідувачів у лояльних клієнтів.

Не зважаючи на численні публікації щодо контент-маркетингу, відповідний напрям не достатнього досліджений як самостійний стратегічний напрям діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичним підґрунтям статті стали праці зарубіжних та вітчизняних вчених з розглядом проблемних питань інтернет-маркетингу, використання маркетингових технологій для створення іміджу компаній та просування товарів в мережі інтернет.

Серед робіт відповідної тематики доцільно виділити праці таких зарубіжних авторів, як: Ф. Котлера [4], Г. Холлімана та Дж. Роулі [7], С. Лейка [18], К. Хелворсона та М. Рейча [9] та вітчизняних авторів: І. Л. Литовченко [1], В. М. Кобелева [6], Ю. О. Головчук та Л. В. Дибчук [15], О. О. Тертичного [16], Л. І. Сапеги [21], О. М. Кубецької, Т. М. Остапенко та Г. О. Фісуненко [22] та ін.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є аналіз та систематизація теоретичної та практичної інформації щодо тенденцій розвитку контент-маркетингу, складових компонентів контент-маркетингової стратегії, основних видів контенту, майданчиків просування та показників ефективності контент-маркетингової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контент-маркетинг є достатньо новим напрямом у маркетингових стратегіях, але сам контенту використовується у маркетингу дуже давно.

У класичному розумінні термін «контент» походить від англійського слова «content», що у перекладі означає зміст, вміст, інформаційне наповнення та започаткований у видавничій справі, де тексти, зображення та анімована графіка повинна зацікавлювати аудиторію до пошуку відповідної видавничої платформи у газетах, журналах, теле- та радіоканалах [7].

Застосування терміну «контент» у інтернет-маркетингу означає змістове наповнення сайтів. Вчені Е. Хендлі та К. К Чепмен стверджують, що контентом вважається все,



що створене та завантажені на веб-сайт: слова, зображення чи інша інформація [8, с.21].

Інші автори описують контент як інформацію, яка призначена для потенційних клієнтів веб-сайту компанії та створена, щоб користувач мав змогу прочитати, дізнатися та «відчути» інтерес до відповідної компанії [9]. Дж. Пуліцці та Н. Барретт запропонували одне з перших визначень «контент маркетингу», відповідно до якого контент-маркетинг – це створення та розповсюдження освітнього та привабливого контенту в різних форматах для залучення та/або утримувати клієнтів [10].

Таким чином, контент-маркетинг виник як інформаційне забезпечення сайту та вважався частиною стратегії цифрового маркетингу компаній, що працюють в Інтернеті багато років, але з часом концепція контент-маркетингу стала окремим напрямом у маркетингу. У результаті виникла глобальна освітня та навчальна організація Content Marketing Institute, яка заснована Джо Пуліцці та займається питаннями вивчення та розробки концепції «контент-маркетингу» [10].

На сайті організації запропоноване визначення відповідної концепції, відповідно до якого «контент-маркетинг – це стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає

створення та поширення цінного, релевантного та місткого контенту для залучення й утримання певної аудиторії, а також стимулювання клієнтів до прибуткових дій» [11].

В основі контент-маркетингової стратегії лежить створення та застосування ціннісного контенту, який забезпечує довгострокову комунікацію бренду із цільовою аудиторією в онлайн-просторі, спрямовану на вивчення ринку та досягнення цілей компанії.

Основними цілями контент-контент-маркетингової стратегії є залучення аудиторії, використання трафіку на веб-сайт компанії, інформування користувачів про компанію і бренд.

Контент-маркетингова стратегія складається з основних компонентів, які включають елементи та види контенту, а також платформи для його поширення. До речі, Content Marketing Institute на сучасному етапі розвитку відповідної концепції, визначає 42 елементів контенту.

Аналіз публікацій за відповідною тематикою показав, що до основних елементів контент-маркетингу зазвичай відносять публікацію статей, контент у соціальних мережах, створення блогів, тематичні дослідження, випуск журналів, подкасти, інфографіку та ін.

Характеристику основних елементів контент-маркетингу представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

## Характеристика елементів контент-маркетингу

Назва	Характеристика
Дописи в блозі	Форма контент-маркетингу, яка передбачає публікації блогів на веб-сайті, розповсюдження останніх в соціальних мережах на постійній основі для залучення нових і постійних відвідувачів, зосереджена на наданні цінного вмісту для цільової аудиторії, щоб читачі були схильні пересилати та ділитися ними на соціальних платформах та інших веб-сайтах
Електронні книги	Вичерпний і поглиблений ресурс інформації стосовно певної тематики, цікавої для потенційних споживачів, яка і може забезпечити нове джерело довіри до компанії, відповідальної за створення цього вмісту. Електронні книги є інструментом залучення потенційних клієнтів, оскільки для того, щоб потенційні клієнти могли отримати доступ до безкоштовного ресурсу, останній зазвичай повинен надати свою контактну інформацію.
Шаблони	Шаблони та аркуші використовуються в онлайн-налаштуваннях для допомоги потенційних клієнтів із певними проблемами, заощаджуючи їхній час і зусилля. Завантажуючи шаблон або корисну робочу таблицю, компанії допомагають спростити виклик потенційним клієнтам, які, у свою чергу, з більшою ймовірністю співпрацюватимуть із певною компанією в майбутньому
Інфографіка	Відповідний контент дає можливість організувати дані у візуальний спосіб, який має більш переконливий вигляд та передає інформацію у більш цікавий спосіб.

Відео	Формат контенту, який має найвищий рівень залучення в соціальних мережах та інших веб-сайтах. Відео можна використовувати як тактику контент-маркетингу, щоб пояснити певні проблеми, продемонструвати продукт чи послугу або представити тему, яка цікавить цільову аудиторію
Подкасти	Попередньо записані інтерв'ю та відредаговані радіошоу, до яких звикли обговорювати різні теми, які цікавлять цільову аудиторію компанії. Подкасти також використовуються для залучення потенційних клієнтів, просячи слухачів підписатися на оновлення, таким чином, ця тактика вмісту може створити аудиторію та зробити певний бренд джерелом знань
Статті	Текстові статті, які допомагають підвищити рейтинг веб-сайтів і безкоштовно покращити цільові сторінки. Зазвичай стаття містить результати попередньо проведених досліджень щодо теми цікавої для обраної аудиторії
Інструкції	Інформаційний контент, який допомагає потенційним споживачам за допомогою покрокових інструкцій щодо досягнення різних цілей і завдань.
Вебінари	Форма контенту, яка має форму відео, в якому надають інформацію з певної теми, а також збирають експертів і лідерів у певних галузях, щоб поділитися своїми ідеями щодо основної теми.
Тематичні дослідження	Стимулюючий контент, який може спонукати потенційного споживача до переходу. Інтернет-компанії використовують тематичні дослідження, щоб поділитися історіями успіху клієнтів, які пояснюють, як їхні продукти чи послуги допомогли конкретному клієнту.
Опитування/звіти про дослідження.	Форма контент-маркетингу, яка містить опитування та його результати, щоб відобразити сприйняття респондентами стану галузі або переконати потенційних клієнтів щодо особливостей певного продукту чи послуги.
Контент, створений користувачами	Особливий вид контенту, який може мати будь-яку форму тексту, зображень, відео чи аудіо та був створений споживачами бренду чи компанії. Така форма контенту, створена лояльними клієнтами та може бути поширена серед аудиторії організації, щоб підвищити її видимість і створити більше довіри серед клієнтів.

Джерело: систематизовано авторами на основі [12–15]

В різноманітних джерелах представлені різні класифікації типів контенту. До основних типів контенту зазвичай відносять розважальний, освітній, новинний, науковий та змішаний [16].

О.В. Філіна у своїй роботі дещо розширює представлений перелік та описує додатково цільовий, іміджевий, користувацький та іміджевий контент [17].

До способів і каналів просування створеного контенту зазвичай відносять сайт або блог компанії, соціальні мережі, e-mail-розсилки, тематичні майданчики, сайти партнерів.

Перераховані елементи компонент-маркетингу систематизував та поєднав Кріс Лейк, директор із розробки продуктів компанії Econsultancy, яка займається питаннями цифрового маркетингу та електронної комерції.

Базисом ідеї є поєднання основних компонентів стратегії контент-маркетингу та їх візуалізація в періодичній таблиці Кріса Лейка [18]. Відповідна таблиця представлення на рис. 1.

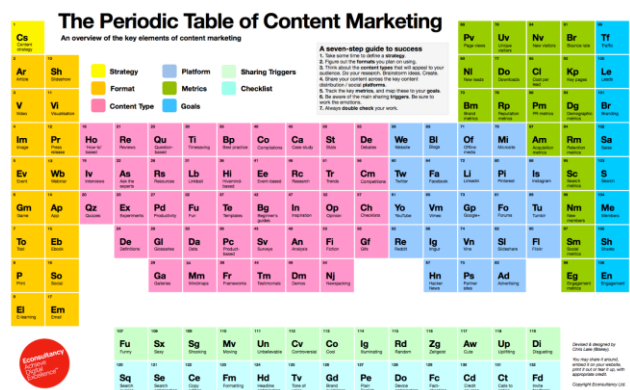


Рис.1. Періодична таблиця контент-маркетингу К. Лейка (С. Lake) [18]

У своїй таблиці Кріс Лейк визначає 7 ключових елементів успіху в контент-маркетингу, серед яких наступні:

– стратегія – фундаментальний елемент успіху контент-маркетингу, який має бути чітко визначеним та відповідає довгостроковим бізнес-цілям компанії;

– формат – змістовний елемент контент-маркетингу, який може бути різних форм і розмірів та може поєднуватися у різних формах для досягнення цілей;

– тип контенту – види контенту, які розраховані у таблиці з позиції потреб та досвіду компанії Econsultancy та можуть бути адаптовані до потре іншої компанії;

– платформа – транзитний елемент контент-маркетингу, який реалізується через всі можливі канали розповсюдження контенту;

– показники – вимірювальний елемент, який допомагає оцінити ефективність контенту компанії;

– цілі – стратегічний елемент контент-маркетингу, який забезпечує взаємозв'язок контенту з основними бізнес-цілями компанії;

– тригери спільного доступу – емоційний елемент, який забезпечує використання відповідних тригерів, які викликають у людей почуття та емоції;

– контрольний список – систематизуючий елемент, який оптимізує весь контент має для пошуку в інтернет-мережі, соціальних мереж з метою підтримки бізнес-цілей.

У своїй періодичній таблиці К. Лейк визначив також платформи розміщення контенту компанії. Огляд публікацій показав, що у контент-маркетингу найбільш успішно використовуються такі платформи, як Facebook, Instagram, Twitter, Foursquare, LinkedIn і YouTube, TikTok (рис.2).

#### Facebook

- спосіб комунікації та передачі контенту у власному профілі за допомогою надання інформації про себе, запрошення у друзі, повідомлень зміни статусу, створення постів на своїй і чужій «стінах».

#### Instagram

- спосіб комунікації та передачі контенту за допомогою гнучкої реклами у межах бюджету компанії, розміщених в профілі.

#### Twitter

- передача контенту через короткі текстові замітки (до 140 символів), з використанням веб-інтерфейсу, SMS, засобів миттєвого обміну повідомленнями.

#### Foursquare

- передача контенту за допомогою функції геопозиціонування у мобільних пристроїв.

#### LinkedIn

- передача контенту на різних мовах переважно бізнес спрямування серед 150 мільйонів користувачів, 150 галузей бізнесу з 200 країн .

#### YouTube

- передача контенту за допомогою сервісу відеохостингу, шляхом додавання, перегляду і коментування відеозаписів.

#### Tik Tok

- передача контенту за допомогою створення унікального власного відео безпосередньо користувачем.

Рис. 2. Огляд платформ для просування контенту

Джерело: систематизовано авторами

Поєднання вищеперерахованих елементів дає можливість розробити контент-маркетингову стратегію компанії відповідно до потреб останнього. Розробка стратегії описується як поетапне налаштування контенту з урахуванням особливостей цілей, аудиторії, стратегічних завдань та технологій. Зазвичай автори пропонують використовувати POST-метод [19–21], який розробив Дж. Бернофф. Сутність методу полягає у виділенні та аналізі ключових складових при розробці стратегії (рис.3). Складовими POST-метод є чотири складові, які на думку розробника є ключовими. Назва

методу є аббревіатурою, яка включає назви основних складових, а саме people (люди), objectives (цілі), strategy (стратегія), technology (технологія).

Відповідно до запропонованого методу, розробку контент-маркетингової стратегії слід починати з аналізу існуючих або потенційних споживачів та аналізу платформ, де найбільший цикл залученості споживачів. Наступний етап передбачає визначення цілей майбутньої он-лайн кампанії. Останній етап відповідного методу пов'язаний з технічною розробкою соціально-медійного контенту.



Рис. 3. Складові POST-методу розробки стратегії

Джерело: систематизовано авторами на основі [19–21]

Правильно підібраний контент та платформа забезпечує успішну реалізацію стратегії контент-маркетингу.

Будь-яка стратегія контент-маркетингу має включати перелік показників або метрик, за якими можливо оцінити ступінь ефективності останньої. Спеціалісти в сфері контент-маркетингу пропонують використовувати наступну систему метрики для оцінки ефективності стратегії контент-маркетингу:

– рівень досяжності – показник вимірює кількість відвідувач сторінки або ресурсу компанії, визначає, чи додають відповідні ресурси цінність на рівні загального соціального простору та чи сприяють поширенню контенту;

– направлений трафік – показник найбільш цінних медіа каналів за показником найвищого трафіку в мережі;

– лояльність користувачів – показник успіху стратегії контент-маркетингу, який визначається через отриманий позитивним або негативним «feedback»;

– інтеракція/залучення користувачів – показник кількості коментарів, згадувань, поширень, які свідчать про рівня інтеракції та залучення користувачів;

– рівень відгуку – показник, який свідчить про «спілкування» з клієнтом, вимірює рівень якого можливо через частоту відгуку на повідомлення або коментарії користувачів.

Проведений вище аналіз складових контент-маркетингу, типів контенту, етапів формування та вимірювання ефективності

контент-маркетингової стратегії, дозволив авторам розробити комплексну карту контент-маркетингової стратегії (рис.4).

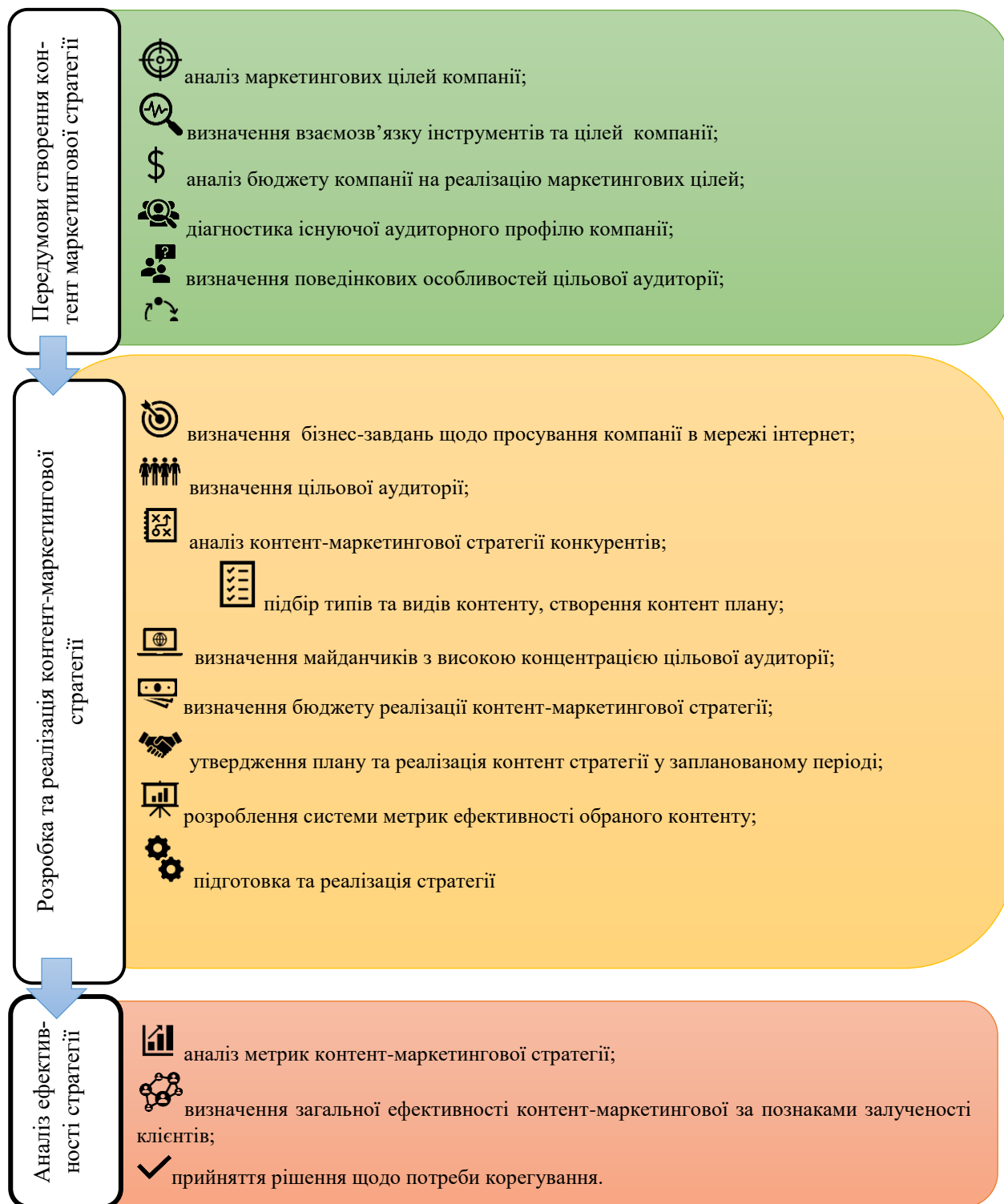


Рис.4. Комплексна карта контент-маркетингової стратегії

Джерело: розроблено авторами

Комплексна карта контент-маркетингової стратегії – це наочне відображення контент-маркетингову компанії на всіх етапах її розробки, впровадження та реалізації. На

думку авторів, контент-маркетингова стратегія формується та реалізовується в три етапи: передумови створення; розробка та реалізація; аналіз ефективності.

Першим етапом відповідно до запропонованої карти є аналіз передумов створення контент-маркетингової стратегії, на якому компанія повинна проаналізувати свої стратегічні цілі та завдання, з'ясувати які маркетингові інструменти використовуються для вирішення поставлених завдань. На даному етапі також важливо проаналізувати бюджет маркетингових заходів, місце контенту в існуючій маркетинговій стратегії, а також дослідити цільову аудиторію та виявити циклічність залучення споживачів, наявні та необхідні ресурси для створення контент-маркетингової стратегії.

На другому етапі відбувається власне розробка контент-маркетингової стратегії, яка передбачає визначення бізнес-завдань просування компанії та її продукції в мережі інтернет, визначення цільової аудиторії. На етапі здійснюється SWOT-аналіз контент-маркетингової стратегії конкурентів для визначення найбільш вдалого поєднання контенту та майданчику просування. На даному етапі також відбувається розробка контент плану для компанії, визначається бюджет та система метрик, які будуть визначать ефективність залученості клієнтів за допомогою контенту.

На третьому етапі необхідно здійснювати оцінку ефективності контент-маркетингової стратегії щодо об'єкту просування за визначеними на попередньому етапі метриками, провести аналіз загальної ефективності контент-маркетингової стратегії у кількісному вимірі та прийняти рішення щодо необхідності корегування обраної стратегії.

Запропонована комплексна карта контент-маркетингової стратегії є наочним інструментарієм для розробки, впровадження та аналізу контент-маркетингової стратегії для будь-якої галузі.

**Висновки.** Таким чином, контент-маркетингова стратегія відіграє одну з провідних ролей в розвитку сучасних українських компаній. Відповідний інструмент інтернет-маркетингу є необхідним для подальшого розвитку компаній, які здійснюють свою діяльність в інтернет-мережі. Сьогодні контент-маркетинг використовується не тільки в якості елемента загальної стратегії компанії, а і як окрема маркетингова стратегія. Методика контент-маркетингу полягає у використанні

інноваційних маркетингових комунікацій для створення іміджу компанії та просування товарів останньої.

У статті досліджено сутність поняття «контент-маркетинг», проаналізовані основні види, типи та інструменти контент-маркетингу, описані платформи розміщення контенту, використання яких дозволяє підвищити конкурентоздатність компанії, зацікавити та заохотити потенційних клієнтів до покупок та комунікації, створюючи при цьому функціональний зворотній зв'язок.

Необхідно зауважити, що важливого значення набувають правила створення контент маркетингової стратегії, тому авторами запропонована комплексна карта контент-маркетингової стратегії, яка не тільки наочно зображає всі етапи створення та впровадження контент-маркетингової стратегії, а й є комплексною інструкцією для компаній різних галузей щодо розробки, впровадження та аналізу відповідної стратегії.

### Література

1. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 307 с.
2. Ozuem, W., Howell, K. E. and Lancaster, G. (2008). CoCing in the new interactive marketplace. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10).
3. Ngai, E.W.T. (2003). Internet marketing research (1987-2000): A literature review and classification. *European Journal of Marketing*, 37(1/2).
4. Kotler, Ph., Dipak C. J., and Maesincee, S.. (2001). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal* Hardcover. Harvard Business Review Press; First Edition – July 1, p.193.
5. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Комарницький І.М. Торгівля, маркетинг, реклама: термінологічний словник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 312 с.
6. Кобелев В.М., Кобелева А.В. Сучасні види маркетингу. Сучасні технології в економіці та менеджменті. Міжнародна наука конференція MicroCAD : Секція № 16. Харків: НТУ «ХПІ», 2015.
7. Holliman, G. and Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), pp. 269-293. doi:10.1108/JRIM02-2014-0013.
8. Handley, A. and Chapman, C.C. (2011). *Content Rules*. Hoboken, NJ: Wiley.
9. Halvorson, K. and Rach, M. (2012). *Content Strategy for the Web*. Berkeley, CA: New Riders.
10. Vinerean, S. (2017). Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics. *Expert Journal of Marketing*, 5(2), pp. 92-98.
11. Content Marketing Institute (2017). What is content marketing?. Retrieved from:

[www.contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing](http://www.contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing).

12. Sobal, A. (2017). Different Types of Advanced Marketing Content. Retrieved from: [https://www.weidert.com/whole\\_brain\\_marketing\\_blog/different-types-of-advanced-marketingcontent-infographic](https://www.weidert.com/whole_brain_marketing_blog/different-types-of-advanced-marketingcontent-infographic)

13. Kolowich, L. (2016). 20 Types of Lead Generation Content to Put Behind Your Landing Pages Retrieved from: <https://blog.hubspot.com/marketing/lead-gen-content-ideas>.

14. McGill, J. (2017). How to Develop a Content Strategy: A Start-to-Finish Guide. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-plan>.

15. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетингова стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69.

16. Тертичний О.О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12, С. 382-385.

17. Філіна О.В. Роль та види контенту при просуванні в соціальних мережах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 75-81.

18. Lake C. (2014, 2019). Introducing The Periodic Table of Content Marketing. URL: <https://econsultancy.com/introducing-the-periodic-table-of-contentmarketing/>

19. Оксентюк Б.А. Контент-маркетинг. Маркетинговий інструментарій управління попиту на товари і послуги. Р.В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 244 с.

20. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №3. С. 323-326. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48>.

21. Сапега Л.І., Співаковська Т.В. Особливості контент-маркетингу як самостійного елементу просування в Інтернеті. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані. 2014. Вип. 8. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14266>

22. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Фісуненко Н.О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 390-396.

23. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. №3. 2011. С. 24-28.

## References

1. Litovchenko, I.L. (2011). Internet-marketynh. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.

2. Ozuem, W., Howell, K.E. & Lancaster, G. (2008). CoCing in the new interactive marketspace. *European Journal of Marketing*. 42 (9/10). <https://doi.org/10.1108/03090560810891145>

3. Ngai, E.W.T. (2003). Internet marketing research (1987-2000): A literature review and classification. *European Journal of Marketing*, 37(1/2).

4. Kotler, Ph., Dipak, C.J., & Maesincee, S. (2001). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth,*

and Renewal Hardcover. Harvard Business Review Press; First Edition – July 1, p.193.

5. Zahorodniy, A.H., Vozniuk, H.L., & Komarnytsky, I.M. (2011). *Torhivlia, marketynh, reklama: terminolohichnyy slovnyk*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoyi politekhniki.

6. Kobieliiev, V.M., & Kobieliieva, A.V. (2015). Suchasni vydy marketynhu. *Proceedings from MIIM '15: Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya MicroCAD: Sektsiya № 16. Suchasni tehnolohiyi v ekonomitsi ta menezhmenti*. Harkiv : NTU «HPI».

7. Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), pp. 269-293. doi 10.1108/JRIM02-2014-0013.

8. Handley, A., & Chapman, C.C. (2011). *Content Rules*. Hoboken, NJ: Wiley.

9. Halvorson, K., & Rach, M. (2012). *Content Strategy for the Web*. Berkeley, CA: New Riders. doi.org/10.1016/b978-0-12-391922-9.00012-9

10. Vinerean, S. (2017). Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics. *Expert Journal of Marketing*, 5(2), pp. 92-98.

11. Content Marketing Institute (2017). What is content marketing?. Retrieved from: [www.contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing](http://www.contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing).

12. Sobal, A. (2017). Different Types of Advanced Marketing Content. Retrieved from: [https://www.weidert.com/whole\\_brain\\_marketing\\_blog/different-types-of-advanced-marketingcontent-infographic](https://www.weidert.com/whole_brain_marketing_blog/different-types-of-advanced-marketingcontent-infographic) [Accessed on 8 November 2017].

13. Kolowich, L. (2016). 20 Types of Lead Generation Content to Put Behind Your Landing Pages Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/lead-gen-content-ideas>.

14. McGill, J. (2017). How to Develop a Content Strategy: A Start-to-Finish Guide. Retrieved from: <https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-plan>.

15. Holovchuk, Yu.O., Dybchuk, L.V., & Serednytska, L.P. (2022). Kontent-marketinhova stratehiia prosuvannia na rynek ta poshyrennia posluh. *Ekonomika ta derzhava*, (4). DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69.

16. Tertychnyy, O.O. (2017). Osoblyvosti marketynhu v merezhi Internet. *Ekonomika i suspilstvo*, Issue 12, 382-385.

17. Filina, O.V. (2020). Rol ta vydy контенту pry prosuvanni v sotsialnyh merezakh. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(31), 75-81.

DOI: 10.31673/2415-8089.2020.017581

18. Lake, C. (2014, 2019). Introducing The Periodic Table of Content Marketing. Retrieved from: <https://econsultancy.com/introducing-the-periodic-table-of-contentmarketing/>

19. Oksentiuk, B.A. (2016). *Kontent-marketynh. Proceedings of Marketynhovyy instrumentariy upravlinnia popytom na tovary i posluhy*. R.V. Fedorovych (Ed.). Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky.



20. Bubenets, I., & Chatchenko, O. (2022). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh kryzy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, (3), 323-326. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48>.
21. Sapeha, L.I., & Spivakovska, T.V. (2014). Osoblivosti kontent-marketingu yak samostiyneho elementu prosvannia v Interneti. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. Elektroni tekstovi dani. Issue 8. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14266>
22. Kubetska, O.M., Ostapenko, T.M., & Fisunenko, N.O. (2021). Sutnist marketynhu ta ioho suchasni tendentsii. *Biznes-Inform*, (5), 390-396. doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-390-396
23. Fedorova, V.A., & Karpenko, T.V. (2011). Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky. *Problemy ekonomiky*, (3), 24-28.

## CONTENT MARKETING AS A MODERN ELEMENT OF A COMPANY'S MARKETING STRATEGY

*T. V. Alyoshina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, D. E. Kozenkov, Ph. D (Econ.), Professor, Ukrainian State University of Science and technologies, M. D. Salo, Muster Student, Ukrainian State University of Science and Technology*

**Methods.** The results were obtained with the application of the following methods: abstraction – when highlighting the essence of content marketing; structural-logical and semantic analysis – to clarify and organize terminology; comparison – to systematize types of content and determine the differences between platforms for content promotion and information visualization; system analysis – to develop the stages of content marketing strategy formation; methods of graphic analysis – for visualization of the content marketing strategy map; logical generalization of the results – for the development of recommendations and conclusions.

**Results.** Approaches to the definition of Internet marketing as a tool for improving the activities of enterprises are considered, the essence of the concept of content and content marketing is analyzed, the areas of their application and their place in the marketing activities of enterprises are determined. The specifics of the application of content marketing in the activities of companies are analyzed. The most popular types of content are considered, their characteristics are given, the most popular channels and social networks that are used as platforms for content distribution are given. The periodic table of content marketing according to K. Lake was studied and analyzed, the main principles of the corresponding table and its main elements were studied. The specifics of using the POST method for the development of a content marketing strategy and its main elements are analyzed. The indicators of the effectiveness of the use of various channels of information distribution and types of content were analyzed by using the main metrics, including indicators that measure the size of the audience, the response and loyalty of subscribers, as well as the level of their involvement. The main directions of improving the use of content marketing for modern Ukrainian companies are outlined.

**Novelty.** A comprehensive content marketing strategy map has been developed, which contains conceptual provisions on the stages of creating a content marketing strategy, as a tool for improving the company's marketing strategy.

**Practical value.** The proposed comprehensive map of the content marketing strategy is a visual basis and a step-by-step model for developing a marketing strategy for a company of any industry, which makes it possible not only to visualize information about the marketing activities of the enterprise, but also to form an effective toolkit that combines types, types of content, to determine promotion platforms, analyze the experience of competitors, create a system for evaluating the effectiveness of the proposed measures, create an effective content plan, organize its implementation, evaluate the effectiveness of the content marketing strategy in qualitative and quantitative terms, and make a decision to adjust them if necessary.

**Keywords:** internet marketing, content, content marketing, platform, metric, content marketing map, strategy.

*Надійшла до редакції 8.09.22 р.*



## ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

*Л. С. Безугла, д. е. н., професор, bezuhla.l.s@ntu.one, orcid.org/0000-0002-6520-4325,  
Н. В. Шинкаренко, к. е. н., доцент, shynkarenko.n.v@ntu.one, orcid.org/0000-0001-7519-336X,  
Т. В. Куваєва, к. е. н., доцент, kuvaieva.t.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-8796-3189,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** Дослідження здійснювалося з використанням методів аналізу, порівняння, узагальнення, систематизації, економіко-статистичних та логіко-аналітичних – при проведенні аналітичного дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку послуг, а також розрахунків динаміки кількості підприємств сфери послуг та обсягів реалізованих послуг за видами економічної діяльності.

**Результати.** Відслідковується загальна тенденція до збільшення кількості підприємств сфери послуг: у 2020 р. на ринку послуг функціонувало 648499 підприємств-юридичних осіб та їхніх відокремлених підрозділів, основним видом діяльності яких є надання нефінансових послуг, це на 17800 од., тобто майже на 3% більше, ніж попереднього 2019 р. і на 54731 од. або на 15% більше 2016 р. Найбільшою у 2020 р. була кількість підприємств, що діяли у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – 140374 од., або 22% загальної кількості тих, що надавали споживачам послуги. Результати аналізу обсягу реалізованих послуг за регіонами України підтверджують, що найбільше послуг у 2020 р. реалізовано у Дніпропетровській області – 93504 млрд. грн (13,6% загальноукраїнського рівня) та в Одеській області – 91813 млрд. грн (13,3% загальноукраїнського рівня).

**Новизна.** Проведено детальний аналіз ринку послуг України, який показав нерівномірний розподіл підприємств як за видами економічної діяльності, так і за регіонами.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, що функціонують у сервісній економіці, при прийнятті стратегічних рішень щодо напрямів своєї діяльності.

**Ключові слова:** послуги, сфера обслуговування, підприємства сфери послуг, обсяги реалізованих послуг, аналіз ринку послуг.

**Постановка проблеми.** Сфера послуг є однією з найперспективніших в економіці. Вона охоплює широкий спектр діяльності: транспорту, туризму, інформаційних, видавничих послуг до фінансування, посередництва різного виду. Сфера послуг у більшості розвинених країн світу займає домінуюче становище. Так, наприклад, у США близько 65% валового національного продукту, 70% робочої сили та 50% бюджету сім'ї припадає на сферу обслуговування. Принаймні насичення ринку товарами зростає попит послуги. Товари та послуги часто виробляються та продаються як єдине ціле. Багато послуг стають невід'ємною частиною виробництва товарів. Кількість видів послуг на світовому

ринку перевищує 600. Найбільше значення у світовій торгівлі послугами нині мають туризм, транспорт, інформаційно-комунікаційні та страхові послуги. Розширюється частка сектора фінансових послуг, зокрема експортне кредитування. Воно охоплює від 12 до 29% від обсягу експорту розвинених країн. На сектор інформаційних послуг припадає близько 20% акціонерного капіталу США, 18% – Великобританії, 14% – Швеції, 11% – Німеччини, 8% – акціонерного капіталу Японії.

Розвиток ринку послуг передбачає посилення глобальної конкуренції. Все частіше послуги експортуються та імпортуються. Крім цього, розширюються зворотні зв'язки

на ринку послуг з метою суворого контролю за їх якістю. У майбутньому збільшаться гарантії на надані послуги, і вони розглядатимуться як значна додаткова послуга для клієнтів. Компанії все більше визнають важливість якісних розробок при створенні нових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Під ринком послуг вчені-економісти розглядають сукупність економічних правовідносин між продавцями та покупцями, об'єктом яких виступає купівля-продаж найрізноманітніших видів послуг. Слід зазначити, що неможливо провести чітку межу між ринком товарів та послуг. Адже надання послуги часто супроводжується реалізацією товару. З іншого боку, нерідко сама послуга стає товаром. Якість ринку послуг залежить від рівня розвитку ринкового господарства загалом. Його структура, і навіть ступінь розвитку визначають конкурентоспроможність країни [2].

А. Вітренко розглядає основні особливості постіндустріального суспільства і зростаючу важливість послуг, зокрема нематеріальних послуг, приділяє їм значну увагу та визначає їх роль у розвитку індивідуальних і суспільних потреб та переваг [3].

В. Коюда досліджує ключові розбіжності сфери послуг згідно з різними точками зору щодо визначення послуги за складовими та рядом особливостей для управління

процесом виробництва/споживання послуг з урахуванням попиту й пропозиції на ринку послуг [4].

В. Павлюк та В. Муленко присвячують свою роботу вдосконаленню теоретичних аспектів економічної категорії «послуга» шляхом дослідження та аналізу існуючих теоретико-методологічних підходів, формулювання уточненого визначення економічної категорії «послуга» [5].

Враховуючи наукові доробки українських вчених-економістів проведемо розширений аналіз щодо функціонування ринку послуг в період 2016-2020 років.

**Формулювання мети статті.** Мета даної статті полягає в проведенні ґрунтовного аналізу щодо діяльності підприємств сфери послуг та обсягу послуг, реалізованих у 2016 та 2020 роках за видами економічної діяльності в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом 2016–2020 років відслідковується загальна тенденція до збільшення кількості підприємств сфери послуг: у 2020 р. на ринку послуг функціонувало 648499 підприємств-юридичних осіб та їхніх відокремлених підрозділів, основним видом діяльності яких є надання нефінансових послуг, це на 17800 од., тобто майже на 3% більше, ніж попереднього 2019 р. і на 54731 од. або на 15% більше 2016 р. (рис. 1).

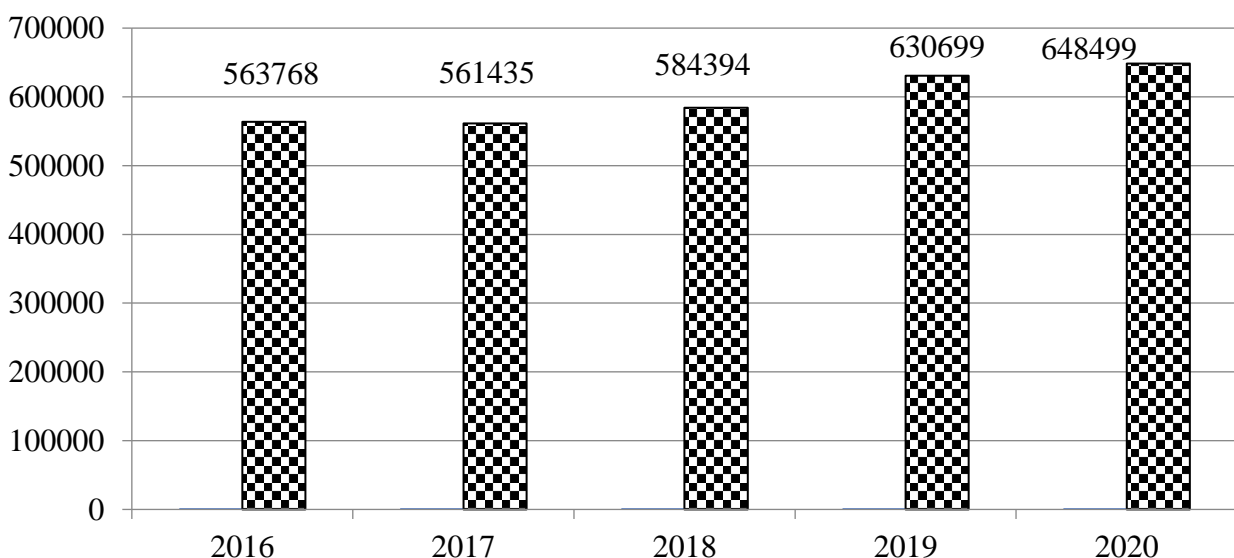


Рис.1. Динаміка кількості підприємств сфери послуг, од.

Джерело: сформовано за [1]

Найбільшою у 2020 р. була кількість підприємств, що діяли у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – 140374 од.,

або 22% загальної кількості тих, що надавали споживачам послуги (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності, од.

Підприємства сфери послуг	Роки					2020 до	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2019
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	109334	95815	90591	96235	98307	89,9	102,2
Тимчасове розміщування й організація харчування	57696	57578	61761	69689	71748	124,4	103,0
Операції з нерухомим майном	90921	90553	93383	98361	95809	105,4	97,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	125133	121546	126100	134800	140374	112,2	104,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	45988	46553	49206	53787	53735	116,8	99,9
Освіта	11077	11656	13241	15429	16733	151,1	108,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	21583	22085	24961	30994	37583	174,1	121,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13873	13045	13797	15168	15774	113,7	104,0
Надання інших видів послуг	86147	100587	109336	114217	116416	135,1	101,9
Всього	563768	561435	584394	630699	648499	115,0	102,8

Джерело: сформовано за [1]

У загальній структурі підприємств сфери послуг однакову питому вагу – по 15% – займали підприємства сфери послуг з транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (98307

од.) та ті, які здійснювали операції з нерухомим майном (95809 од.). Трохи меншу питому вагу мали підприємства з тимчасового розміщування й організації харчування – 11% або 71748 од. (рис. 2 (а, б)).

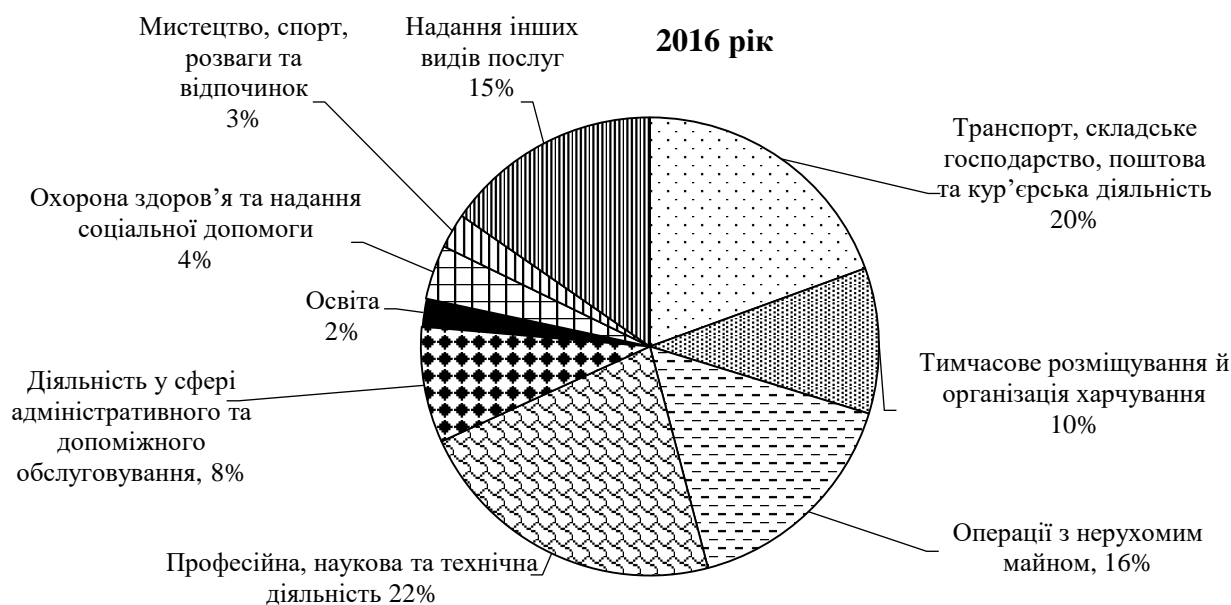


Рис.2 а). Структура підприємств сфери послуг у 2016 р. [1]

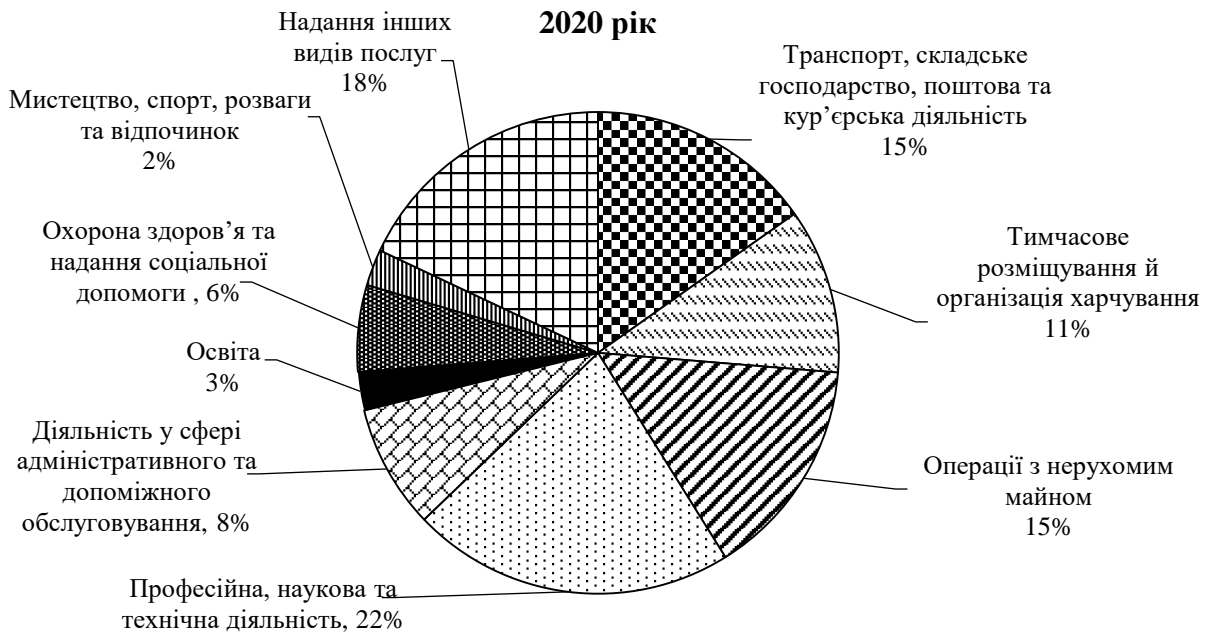


Рис. 2 б). Структура підприємств сфери послуг у 2020 р. [1]

Найменше в сфері обслуговування підприємств, що надають освітні послуги 16733 од. або 3% та підприємств сфери мистецтва, спорту, розваг та відпочинку 15774 од. або 2%. При чому можемо помітити певні зміни у структурі підприємств сфери послуг, зокрема у 2016 р. частка підприємства сфери

послуг з транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності була більшою – 20% порівняно з 15% 2020 р. Також незначна зміна частки підприємств, які здійснювали операції з нерухомим майном 15%, а в 2020 р. стало 16%. (рис.3 (а, б)).

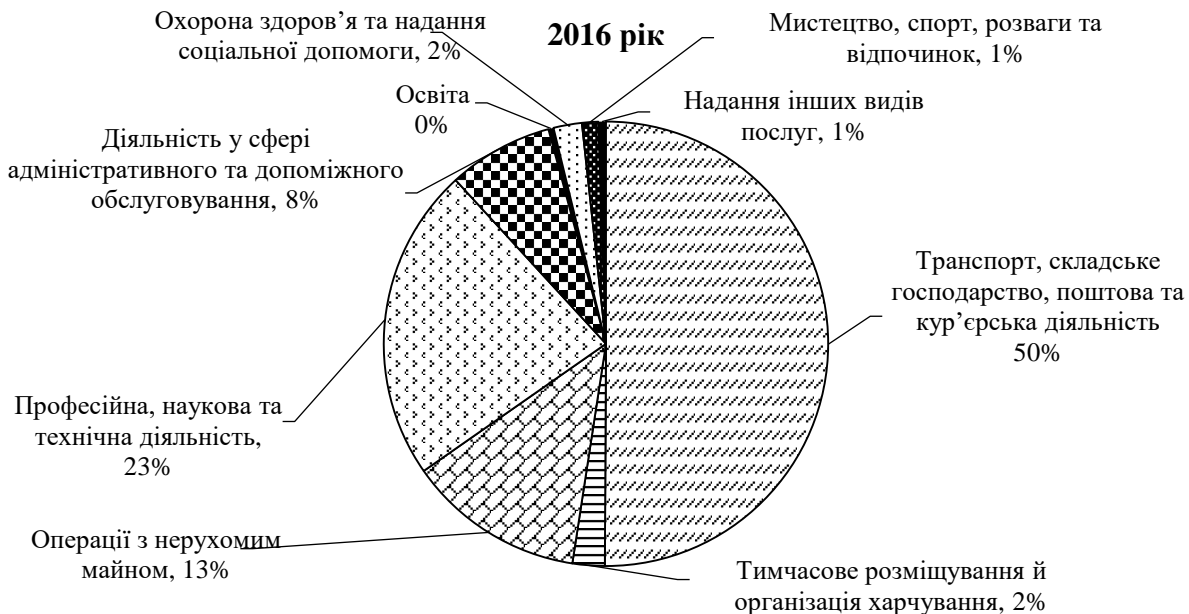


Рис. 3 а). Структура обсягу послуг реалізованих у 2016 р. за видами економічної діяльності [1]

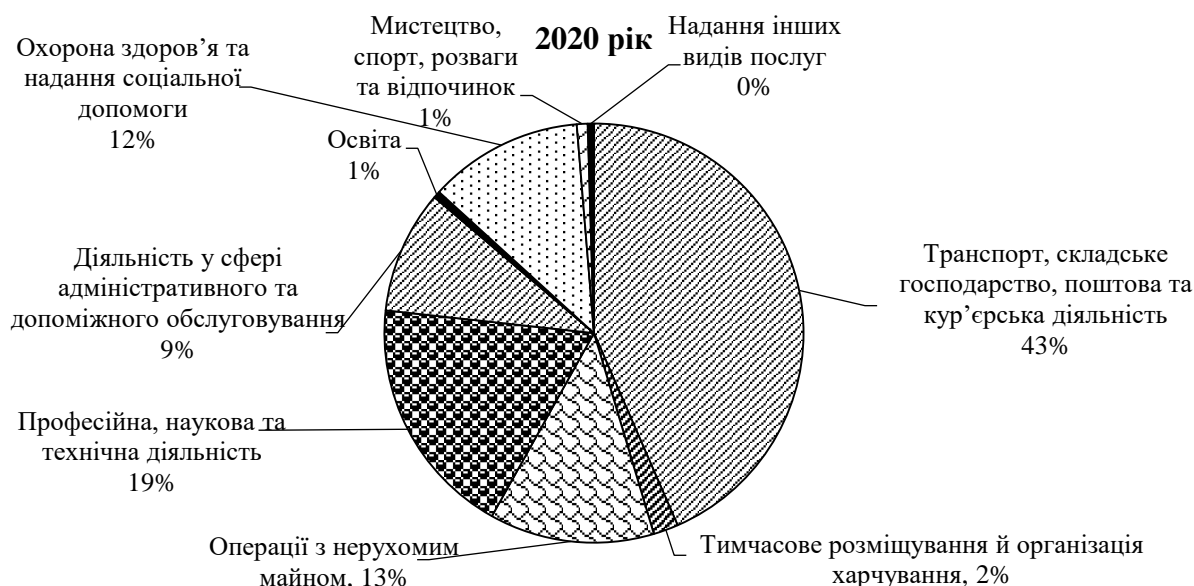


Рис. 3 б). Структура обсягу послуг реалізованих у 2020 р. за видами економічної діяльності [1]

У структурі обсягу реалізованих послуг найбільшу питому вагу близько половини всього обсягу становить підприємства сфери послуг з транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності: майже 50% (344,4 млрд. грн з 687,7 млрд. грн) у 2016 р. і 43% (476,3 млрд. грн з 1095,9 млрд. грн) у 2020 р. Також значну часту займають підприємства, що діють у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – 23% у 2016 р. (157,3 млрд. грн) і 19% (204,2 млрд. грн)

у 2020 р. Третє місце посідають підприємства, які здійснювали операції з нерухомим майном – 13% у 2016 р. і у 2020 р. (88,6 млрд. грн і 139,3 млрд. грн відповідно).

Що стосується обсягу реалізованих послуг підприємствами сфери нефінансових послуг: у 2020 р. становив 1095,9 млрд. грн, що на 64,7 млрд. грн. (на 5,6%) менше, ніж у 2019 р. і на 408,2 млрд. грн (на 59,4%) більше, ніж у 2016 р. (з урахуванням зміни цін) (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка обсягів реалізованих послуг за видами економічної діяльності, млрд грн

Підприємства сфери послуг	Роки					2020 до	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2019
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	344,4	7405,1	458,9	511,4	476,3	138,3	93,1
Тимчасове розміщування й організація харчування	16,1	22,0	25,1	26,3	21,1	131,1	80,2
Операції з нерухомим майном	88,6	102,2	108,9	144,3	139,3	157,2	96,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	157,3	193,2	213,9	288,5	204,2	129,8	70,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	52,6	62,8	77,6	106,3	104,1	197,9	97,9
Освіта	2,6	2,9	3,7	5,6	5,8	223,1	103,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	14,2	17,8	26,1	59,2	130,7	920,4	220,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8,1	8,2	11,7	13,0	9,2	113,6	70,8
Надання інших видів послуг	3,8	4,2	4,7	6,0	5,2	136,8	86,7
Всього	687,7	718,4	930,6	1160,6	1095,9	159,4	94,4

Джерело [1]

Значною у загальному обсязі реалізованих послуг є частка підприємств, які надають послуги з адміністративного та допоміжного обслуговування – 13% у 2016 р. (52,6 млрд. грн) і 19% (104,1 млрд. грн) у 2020 р.

Найбільша кількість підприємств сфери послуг спостерігається в Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях (відповідно 48054, 43861 і 43593 од.) у 2016 р. (табл. 3).

Таблиця 3

Кількість підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності в розрізі областей у 2016 році, од.

Області	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Тимчасове розміщування й організація харчування	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинки	Надання інших видів послуг	Всього по області
Вінницька	6573	1757	2120	3374	1429	324	796	380	3222	19975
Волинська	3499	1360	1332	2100	704	135	570	202	2085	11987
Дніпропетровська	9711	3726	7877	10483	4071	984	1937	1266	7999	48054
Донецька	3279	1597	3082	3646	1482	292	769	461	3550	18158
Житомирська	3290	1385	1565	2527	805	202	439	251	2265	12729
Закарпатська	4112	4129	1925	2512	994	130	720	345	2069	16936
Запорізька	4038	2941	4031	5057	1855	452	1116	688	4147	24325
Івано-Франківська	2713	2809	1942	2484	999	174	748	273	1924	14066
Київська	6593	2818	4554	7187	2614	761	878	763	4506	30674
Кіровоградська	2509	974	1198	1894	697	126	329	157	1702	9586
Луганська	1648	469	631	1138	366	68	277	130	965	5692
Львівська	6070	4903	5425	7326	2832	567	1712	748	4890	34473
Миколаївська	3732	1523	2145	2743	1126	224	622	354	3684	16153
Одеська	7590	4930	9179	7676	3771	944	1722	1167	6614	43593
Полтавська	4249	1723	2430	3632	1327	382	796	442	3440	18421
Рівненська	3195	1269	1345	2139	588	119	509	176	1772	11112
Сумська	2271	940	1629	2154	714	160	436	234	2334	10872
Тернопільська	2939	1256	1490	1975	731	190	582	213	1777	11153
Харківська	7140	3459	8108	10211	3992	945	1476	1247	7283	43861
Херсонська	3154	1769	1493	2441	956	189	418	357	2266	13043
Хмельницька	3423	1583	1961	2483	943	253	785	273	2759	14463
Черкаська	3545	1328	1768	2993	1068	289	618	293	2416	14318
Чернівецька	2370	1633	1417	1783	659	155	463	222	2364	11066
Чернігівська	2622	839	1332	2148	672	221	273	235	2147	10489

Джерело [1]

Найменшу кількість підприємств сфери послуг мають Луганська, Кіровоградська та Чернігівська області. У 2020 р. ця тенденція не змінилася: лідерами так і залишилися Дніпропетровська, Харківська та Одеська області. Поряд з тим збільшилася кількість під-

приємств та порядок лідерів: Дніпропетровська, як і в 2016 р., посіла 1 місце (51886 од.), Одеська посіла друге (50484 од.), а Харківська третє (49894 од.). Луганська обл. у 2020 році мала найменший показник – 6254 од., що на 562 од. більше, ніж у 2016 році (див. табл. 4).

Кількість підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності в розрізі областей у 2020 році, од.

Області	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Тимчасове розміщування й організація харчування	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Надання інших видів послуг	Всього по області
Вінницька	5101	2062	2262	3326	1386	435	1310	365	4199	20446
Волинська	2966	1352	1355	1963	758	225	1493	226	2385	12723
Дніпропетровська	7662	4713	7824	10510	4286	1356	2853	1267	10013	50484
Донецька	3084	2053	2662	3549	1464	469	1098	498	5258	20135
Житомирська	2816	1630	1578	2520	926	286	762	261	2921	13700
Закарпатська	2833	3597	1848	2405	1071	207	1107	345	2489	15902
Запорізька	2773	2944	3890	4715	1805	572	1479	561	4708	23447
Івано-Франківська	2249	3106	2045	2829	1103	364	1599	332	3345	16972
Київська	6309	3976	5186	9099	3520	1340	1681	1063	6512	38686
Кіровоградська	2296	1071	1224	1904	683	194	559	174	2460	10565
Луганська	1498	570	609	1166	353	88	395	127	1448	6254
Львівська	6062	6219	6107	8677	3427	950	3195	874	7146	42657
Миколаївська	3408	1777	2191	2928	1262	316	1171	389	4038	17480
Одеська	7597	6382	9480	9074	4231	1352	2651	1285	9834	51886
Полтавська	3692	2101	2358	3906	1591	509	1291	459	4638	20545
Рівненська	2961	1632	1512	2185	742	241	1996	168	2618	14055
Сумська	2176	1200	1598	2187	799	264	783	268	3200	12475
Тернопільська	2369	1300	1485	1929	776	281	944	223	2635	11942
Харківська	6162	4737	8555	11154	4384	1432	2410	1381	9679	49894
Херсонська	2526	2076	1463	2338	990	256	769	348	2822	13588
Хмельницька	3340	2143	2120	2637	1121	430	1458	331	4472	18052
Черкаська	3526	1683	1937	3142	1257	366	990	326	3819	17046
Чернівецька	1736	1739	1368	1834	784	226	774	193	3061	11715
Чернігівська	2797	1309	1402	2306	805	303	645	262	2807	12636

Джерело [1]

Обсяг реалізованих послуг (оборот підприємства) – вартість продажу відвантаженої за межі підприємства готової продукції (виконаних послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах за винятком непрямих податків (ПДВ, акцизний збір тощо).

До складу зазначеного показника також включаються: вартість транспортних, пакувальних та інших робіт, що виконуються власними силами підприємства; вартість реалізованих відходів, які утворилися в процесі виробництва; вартість послуг з оперативної

оренди активів та купівлі-продажу іноземної валюти за умови, що ці послуги не були одноразовими операціями; вартість послуг з доходів від торгових марок, патентів

За даними Укрінформ «у I кварталі 2020 року обсяг послуг, реалізованих підприємствами сфери послуг споживачам, становив 227,0 млрд грн, або 98,3% до обсягу відповідного кварталу попереднього року. При цьому послуги, реалізовані населенню, становили 23,1% від загального обсягу реалізованих послуг (у I кварталі 2019 року – 21,1%).

Найбільше за січень-березень 2020 року було реалізовано послуг у сфері складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту на 41,15 млрд грн. На дру-

гому місці за цим показником – сфера наземного і трубопровідного транспорту (40,87 млрд грн), на третьому – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (22,13 млрд грн) (табл. 5).

Таблиця 5

Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності в розрізі областей у 2016 році, млрд грн

Області	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Тимчасове розміщування й організація харчування	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Надання інших видів послуг	Всього по області
Вінницька	4916	502	909	1294	840	71	413	75	326	9346
Волинська	3552	452	1861	580	420	25	153	40	180	7263
Дніпропетровська	18575	2270	9144	7226	5439	246	1126	687	1146	45859
Донецька	30797	743	3310	2369	1531	67	229	413	366	39825
Житомирська	3166	454	721	847	464	52	214	48	217	6183
Закарпатська	4256	1024	835	562	372	42	440	81	172	7784
Запорізька	4339	1035	2484	2426	1108	96	720	131	515	12854
Івано-Франківська	8236	849	868	734	1491	34	293	54	238	12797
Київська	16278	2804	7506	5484	3694	179	544	195	552	37236
Кіровоградська	3736	240	552	521	410	25	117	46	159	5806
Луганська	996	146	384	904	323	8	61	157	97	3076
Львівська	10158	3124	8748	3601	3378	201	1186	308	582	31286
Миколаївська	12225	528	1025	1123	1628	46	144	90	355	17164
Одеська	35641	2434	6984	4210	4373	316	1260	432	932	56582
Полтавська	12946	614	1739	1478	2108	78	438	75	329	19805
Рівненська	2994	390	615	550	298	37	119	40	233	5276
Сумська	2907	315	872	698	441	35	145	48	236	5697
Тернопільська	3154	345	621	422	442	31	151	34	174	5374
Харківська	7826	1785	5993	6221	3600	258	794	454	1251	28182
Херсонська	2530	476	836	583	394	42	200	64	212	5337
Хмельницька	2723	452	918	788	537	46	190	50	221	5925
Черкаська	4605	523	2279	1368	810	69	183	70	263	10170
Чернівецька	1171	435	749	436	315	40	164	59	197	3566
Чернігівська	3221	597	1339	697	474	46	67	59	221	6721

Джерело [1]

У 2016 р. більше половини обсягу послуг реалізовано підприємствами трьох регіонів: Одеської, Дніпропетровської та Донецької областей. Також значну їх частку реалізувала Київська, Львівська та Харківська області. Найменший обсяг реалізації послуг у 2016 р. припадає на Луганську та Чернівецьку області (3076 млрд. грн і 3566 млрд. грн

відповідно). Результати аналізу обсягу реалізованих послуг по регіонах України підтверджують, що найбільше послуг у 2020 р. реалізовано у Дніпропетровській області, а саме: 13,6% від загальноукраїнського рівня. Інші області демонструють значно менший обсяг реалізації послуг у загальній величині їх надання (табл. 6).



Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності в розрізі областей  
у 2020 році, млрд грн

Області	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Тимчасове розміщування й організація харчування	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Надання інших видів послуг	Всього по області
Вінницька	8277	992	1929	3552	1733	185	4414	146	695	21923
Волинська	7719	893	2454	1090	967	134	3136	*	365	16758
Дніпропетровська	33491	4176	15667	12594	12723	742	11119	745	2247	93504
Донецька	9318	1434	2472	6131	2501	173	4028	218	798	27073
Житомирська	4478	900	1153	1912	1070	130	4202	121	539	14505
Закарпатська	8603	1453	1309	1242	849	78	2682	180	417	16813
Запорізька	5575	1822	4105	5338	2616	270	5183	204	1039	26152
Івано-Франківська	8871	1920	1491	1592	1216	140	4552	131	553	20466
Київська	23271	3393	8739	9538	7495	805	4333	665	1915	60154
Кіровоградська	4480	718	974	1219	889	*	2644	*	355	11279
Луганська	1811	263	473	1128	425	25	2122	*	232	6479
Львівська	22170	4585	8927	8147	6873	690	10049	496	1279	63216
Миколаївська	12290	994	2102	2043	1629	140	3524	*	704	23426
Одеська	47075	4866	10938	8240	7836	736	9325	718	2079	91813
Полтавська	10927	1282	3379	3669	4168	229	4313	186	764	28917
Рівненська	5350	683	1329	1147	731	113	2961	84	665	13063
Сумська	5973	646	1231	1379	961	93	3104	*	548	13935
Тернопільська	7834	565	972	1119	756	95	2859	78	434	14712
Харківська	15223	3870	10244	11805	6967	699	2548	964	2325	54645
Херсонська	3893	885	1254	1372	977	104	2608	113	489	11695
Хмельницька	5158	891	1619	1639	1328	132	4005	124	654	15550
Черкаська	8175	977	2099	2117	1812	142	3984	130	628	20064
Чернівецька	2367	666	1081	695	693	87	3145	*	400	9134
Чернігівська	5229	970	1939	1478	1071	*	2576	134	470	13867

Джерело [1] \* Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Харківська область, порівняно з 2016 р. відстає від областей-лідерів Дніпропетровської та Одеської, з якими була майже на одному рівні за обсягами реалізованих послуг. Її навіть переганяє Київська область – 60154 млрд. грн. Такі тенденції серед областей України досить логічні: Одещина має високий туристичний потенціал та вдале транспортне сполучення, Дніпропетровщина і Харківщина – промислово розвинуті регіони (на них припадає 6,5% та 5,8% відповідно обсягів реалізованих послуг). Однією з причин

зменшення попиту населення на деякі послуги є постійне підвищення цін (тарифів), які зросли у середньому на 8,8% в 2020 р.

**Висновки.** У загальній структурі підприємств сфери послуг однаково питому вагу (15%) займали підприємства з транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (98307 од.) та ті, які здійснювали операції з нерухомим майном (95809 од.). Трохи меншу питому вагу мали підприємства з тимчасового розміщення й організації харчування – 11%. У структурі обсягу реалізованих послуг найбільшу пи-

тому вагу становить підприємства сфери послуг з транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності: майже 50% (344,4 млрд. грн з 687,7 млрд. грн) у 2016 р. і 43% (476,3 млрд. грн з 1095,9 млрд. грн) у 2020 р. Найбільша кількість підприємств сфери послуг спостерігається в Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях (відповідно 48054, 43861 і 43593 од.) у 2016 р. У 2020 р. тенденція не змінилася: лідерами лишилися ці області.

### Література

1. Статистичний щорічник України. За ред. І.Є. Вернера Відп. за вип. О.А. Вишнеvsька. Державна служба статистики України. 2021. 455 с.
2. Безугла Л.С., Демчук Н.І. Соціально-економічні аспекти і передумови розвитку підприємств галузі екотуризму. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 24-28. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2954&i=3>
3. Вітренко А. Сутність нематеріальної послуги як особливої теоретичної категорії в системі сучасної постіндустріальної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 8. С. 42-49.
4. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/81.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf)
5. Павлюк В.І., Муленко В.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «послуга»: сучасні підходи до трактування та особливості розвитку понятійного апарату. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск №1(81). С. 7-13.

### References

1. Statystychnyj schorichnyk Ukrainy. (2021). I.Ye. Verner (Ed.). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
2. Bezuhla, L.S., & Demchuk, N.I. (2019). Sotsialno-ekonomichni aspekty i peredumovy rozvytku pidpriemstv haluzi ekoturizmu. *Ahrosvit*, (18), 24-28. Retrieved from <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2954&i=3>  
DOI: 10.32702/23066792.2019.18.24
3. Vitrenko, A. (2015). Sutnist nematerialnoi posluhy yak osoblyvoi teoretychnoi katehorii v systemi suchasnoi postindustrialnoi ekonomiky. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, Issue 8, 42-49.
4. Koiuda, V.O. (2017). Sutnist ta zmistovna kharakterystyka posluhy yak bazy upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (9). Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/81.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf)
5. Pavliuk, V.I., & Mulenko, V.M. (2021). Teoretychni aspekty ekonomichnoi katehorii «posluha»: suchasni pidkhody do traktuvannia ta osoblyvosti rozvytku poniatijnoho aparatu. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Issue 1(81), 7-13. doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-1.

## CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE SERVICES MARKET IN UKRAINE

*L. S. Bezuhla, D.E., Professor, N. V. Shynkarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, T. V. Kuvaieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The research was carried out using the methods of analysis, comparison, generalization, systematization, economic-statistical and logical-analytical – when conducting an analytical study regarding the calculations of the dynamics of the number of enterprises in the service sector and the volume of services provided by types of economic activity.

**Results.** The general trend towards an increase in the number of enterprises in the service sector is being monitored: in 2020, 648,499 enterprises-legal-entities and their separate divisions, whose main activity is the provision of non-financial services, operated on the services market, this is by 17,800 units, that is, by almost 3%, more than the previous year 2019, and by 54,731 units or by 15% more than in 2016. In 2020, the largest number of enterprises operating in the field of professional, scientific and technical activity was 140,374 units, or 22% of the total number of those that provided services to consumers. The results of the analysis of the volume of services implemented by the regions of Ukraine confirm that in 2020 the majority of services were implemented in the Dnipropetrovsk region – UAH 93,504 billion (13.6% of the all-Ukrainian level) and in the Odesa region – UAH 91,813 billion (13.3% of the all-Ukrainian level).

**Novelty.** A detailed analysis of the services market of Ukraine was carried out, which showed an uneven distribution both by types of economic activity and by regions of the country.

**Practical value.** The results of the research can be useful for enterprises, which are functioning in the service economy when making strategic decisions regarding the directions of their activities.

**Keywords:** services, service sector, service sector enterprises, volumes of services provided, service market analysis.

*Надійшла до редакції 04.09.22 р.*

## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

*О. І. Кононов, старший викладач, Українська інженерно-педагогічна академія,  
[a.i.kononov@ukr.net](mailto:a.i.kononov@ukr.net), [orcid.org/0000-0001-8869-880X](https://orcid.org/0000-0001-8869-880X)*

**Методологія дослідження.** Під час дослідження застосовувались наступні методи: аналізу – при вивченні міжнародного досвіду застосування методичних підходів до формування вартості підприємства; абстрагування – у процесі створення комплексного підходу до формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу; порівняльний аналіз – для співставлення методичних підходів щодо формування комплексної вартості підприємства; структурування – при виокремленні принципів функціонування цифрового маркетингу на промислових підприємствах.

**Результати.** Проведено критичний аналіз міжнародного досвіду застосування існуючих методичних підходів щодо формування вартості підприємства. Автором статті проведено оцінку вартості підприємства із застосуванням підходів та методів оцінювання, що є складовими частинами методичних підходів або результатом їхнього комбінування. Продемонстровано, що кожний із розглянутих методичних підходів характеризується певними перевагами та недоліками, що мають суттєвий вплив на вибір доцільного в зазначених умовах методу оцінки вартості підприємства. Запропоновано використання комплексного підходу, що дозволить отримати найбільш достовірний результат з урахуванням нематеріальних активів підприємства.

**Новизна.** При аналізі методологічних підходів оцінки вартості підприємства було надано визначення комплексному підходу щодо формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу, виявлено його переваги та недоліки. Запропоновано застосування комплексного підходу формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу, що в кінцевому рахунку дає можливість отримати достовірний результат та прийняти зважені управлінські рішення щодо управління підприємством.

**Практична значущість.** Оцінка вартості підприємства відіграє важливу роль при здійсненні операцій купівлі-продажу, здачі в оренду, акціонування, розробки плану розвитку підприємства, його реструктуризації, підвищення ефективності управління тощо. У коректному формуванні комплексної вартості підприємства, яка б відповідала сучасним вимогам та стандартам, зацікавлені власники підприємств, банки та кредитні установи, страхові компанії, юридичні організації, податкові та інші адміністративні служби, стейкхолдери.

**Ключові слова:** методичні підходи, комплексна вартість підприємства, цифровий маркетинг, комплексний підхід.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в економіці України породжує нові теоретичні та практичні проблеми, значне місце серед яких посідає проблема формування комплексної вартості підприємства на основі цифрового маркетингу. Актуальність її зумовлена низкою обставин: без оцінки вартості підприємства неможливо обійтися при операціях купівлі-продажу, здачі в оренду, акціонування, роз-

робки плану розвитку підприємства, його реструктуризації, підвищення ефективності управління тощо. У коректному формуванні комплексної вартості підприємства, яка б відповідала сучасним вимогам та стандартам, зацікавлені власники підприємств, банки та кредитні установи, страхові компанії, юридичні організації, податкові та інші адміністративні служби, стейкхолдери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині серед науковців, які займаються цією проблемою [2–8, 10], немає однозначного досвіду щодо формування комплексної вартості підприємства з урахуванням цифрового маркетингу. Одні автори [2, 4, 10] дотримуються застосування одного з існуючих методичних підходів щодо формування вартості підприємства, натомість інші [3, 5, 6] фокусують увагу на використанні двох або більше таких методичних підходів.

Різні точки зору науковців зумовлюють необхідність проведення детального аналізу існуючих методичних підходів до формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є проведення критичного аналізу міжнародного досвіду застосування існуючих методичних підходів щодо формування вартості підприємства, надати визначення комплексному підходу щодо формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу, виявити його переваги та недоліки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінку вартості підприємства проводять із застосуванням підходів та методів оцінки, що є складовими частинами методичних підходів або результатом комбінування кількох підходів. Відмову від використання будь-якого підходу необхідно обґрунтувати. Відповідно до стандарту [1] існує три традиційні підходи щодо формування вартості підприємства: порівняльний, витратний, прибутковий.

Але кожен з них має свої переваги та недоліки. У багатьох випадках необхідно застосовувати різні методичні підходи щодо формування вартості підприємства залежно від мети оцінки, що наочно продемонстровано у табл. 1. Проте використання комплексного підходу, дозволить зрештою отримати найдостовірніший результат з урахуванням нематеріальних активів підприємства.

Оцінюючи вартість підприємства з позиції витратного (майнового, фондового) підходу на чільне місце ставиться вартість майна підприємства, тобто, визначається індивідуальна вартість його активів за вира-

хуванням пасивів. Витратний підхід базується на типовій мотивації та уявленнях розважливого покупця, який не заплатить за підприємство більше, ніж коштують усі його активи. Вихідна точка за такого підходу – бухгалтерський баланс підприємства. Особливість цього підходу полягає в ідентифікації всіх активів комерційних організацій, як тільки всі активи та пасиви підприємства визначені, кожен із них оцінюється окремо.

Отже, витратний підхід ґрунтується на наступному принципі: інвестор заплатить за об'єкт рівно стільки, скільки йому обійдеться отримання відповідної ділянки під забудову та зведення аналогічного за призначенням та якістю об'єкта власності в найближчий період.

Оцінюючи вартість підприємства з позиції прибуткового підходу основою для розрахунків служить прибуток, який, як передбачається, може принести підприємству у майбутньому. Цей підхід ґрунтується на очікуваннях інвесторів, які визначають поточну вартість підприємства, керуючись, в основному, прогнозною величиною майбутніх доходів від підприємства, а не наявністю у компанії тих чи інших активів. Тобто, цей підхід ґрунтується на методі перерахунку очікуваних фінансових вигод, таких як потоки грошових коштів у поточну (справжню) вартість. Прибутковий підхід базується на припущенні про те, що вартість чогось є його очікуваною майбутньою вартістю, вираженою в поточній вартості.

Порівняльний (ринковий) підхід оцінки вартості підприємства ґрунтується на порівнянні вартості його активів з аналогічними ринковими активами. Основою такого підходу є думка вільного ринку, виражена в цінах скоєних угод купівлі-продажу аналогічних підприємств або їх акцій (часток). Порівняльний підхід базується на принципі заміщення, який говорить про те, що вартість підприємства не може сильно відрізнятися від вартості іншого підприємства, що має еквівалентну корисність для потенційного покупця. Іншими словами, покупець не придбає об'єкт, якщо вартість цього об'єкта перевищує витрати на придбання на ринку аналогічного об'єкта, що має ту ж корисність.

Порівняльний аналіз методичних підходів щодо формування комплексної вартості підприємства

Методичні підходи	Принципи, на яких ґрунтується підхід	Методи оцінки	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Витратний (майновий) підхід	Принципи корисності та заміщення	Метод прямого відновлення – визначення вартості відновлення з подальшим відніманням суми зносу (знецінення)	При оцінюванні вартості чистих активів. Оцінка нового підприємства	Базується на реально існуючих активах. Простий у застосуванні	Результат залежить від наявності достовірної фінансової звітності
			Вирішення конфліктів між власниками підприємства та її керівниками (оцінка всередині підприємства). Оцінка підприємств, що не приносять дохід		Не відбиває потенційні прибутки активів. Результати оцінки швидко стають недійсними за високих темпів інфляції
		Метод заміщення – визначення вартості заміщення з подальшим відніманням суми зносу (знецінення)	Страховання. Оцінка окремих активів (основних коштів)	Поточна ринкова оцінка вартості витрат на відновлення підприємства	Не відбиває потенційного прибутку. Не дає оцінки нематеріальних активів
Прибутковий підхід	Принципи найбільш ефективного використання та очікування	Метод прямої капіталізації доходу застосовується у випадку, якщо прогнозується постійний за величиною і рівний у проміжках періоду прогнозування чистий операційний дохід, отримання якого не обмежується в часі. Капіталізація чистого операційного доходу здійснюється шляхом поділу його на ставку капіталізації	При оцінці підприємств з рівномірними прибутками	Враховує майбутній дохід. Можливість визначення вартості підприємства в залежності від зміни ставки капіталізації	Можливі помилки у прогнозах. Неможливість оцінки підприємств, не приносять дохід
		Метод непрямої капіталізації доходу (дисконтованих грошових потоків) застосовується у випадку, якщо прогнозовані грошові потоки від використання об'єкта оцінки є неоднаковими за величиною, непостійними протягом певного періоду прогнозування або якщо отримання їх обмежується в часі. Прогнозовані грошові потоки, у тому числі вартість реверсії, підлягають дисконтуванню із застосуванням ставки дисконту для отримання їхньої поточної вартості	При визначенні вартості чинного підприємства	Дозволяє більш реально оцінити майбутній потенціал підприємства, доцільність спільного використання сукупності активів підприємства, власного та позикового капіталу. Розглядає конкретний період та динаміку зміни доходів. Розглядає інтереси та власника та кредитора. Дозволяє проводити варіантні розрахунки з розвитку та реконструкції підприємства	Можливі помилки у прогнозах майбутніх грошових потоків. Можливі помилки у виборі ставки дисконтування. Складність визначення темпу зростання грошових потоків у пост прогнозованому періоді. Обмеження при оцінюванні збиткових підприємств, підприємств із циклічним характером виробництва, підприємств з активами, не використовуються в процесі виробничо-господарської діяльності підприємств, перебувають у процесі реструктуризації

Порівняльний (аналогів продажу) підхід	Принципи заміщення і попиту та пропозиції	Метод компанії-аналогу	При визначенні вартості чинного підприємства	Дозволяє швидко отримати результати оцінки. Оцінювач орієнтується на фактичні ціни купівлі-продажу підприємств-аналогів, що спрощує розрахунки. Оцінка відображає фактичні результати, досягнуті підприємством. Ситуація на ринку досить точно враховує попит і пропозиції на аналогічні об'єкти оцінки	Результат повністю залежить від можливості знайти підприємства-аналоги та провести коректне порівняння. Не враховуються майбутні перспективи розвитку підприємства. Процес збору необхідної інформації, відбору підприємств-аналогів та внесення необхідних коригувань є досить складним
Опційний підхід			При оцінюванні: права на розробку і комерційну експлуатацію запасів корисних копалин; вартості патентів; вартості підприємств, діяльність яких тільки розпочинається і пов'язана з введенням на ринок принципово нового продукту	Дозволяє враховувати високу мінливість ринку більшою мірою як позитивний фактор. Дає кількісну оцінку невлічим стратегічним можливостям, цінність яких усі інтуїтивно признають	Підтримання зайвої гнучкості у прийнятті рішень може призвести до частого перегляду планів, втрати «стратегічного фокусу». Вимагає наявності команди кваліфікованих менеджерів, які не тільки можуть виявити опціони, але і правильно інтерпретувати і розрахувати. Відсутній український досвід застосування цього підходу
Комплексний підхід	Принципи пов'язаний з розвитком цифрового маркетингу	Метод комплексної оцінки вартості підприємства на основі послання витратного, дохідного та порівняльного методів дозволяє усунути однобічність оцінки та врахувати нематеріальні фактори формування вартості підприємства	При визначенні вартості підприємства з метою прийняття зважених управлінських рішень щодо управління підприємством	Дозволяє оцінити майбутній потенціал підприємства з урахуванням впливу нематеріальних активів. Дозволяє оцінити доцільність сумісного використання матеріальних та нематеріальних активів підприємства на будь-якому ЖЦП	Можливість помилок у розрахунку. Трудність в отриманні інформації внаслідок швидкого розвитку діджиталізації суспільства

Джерело: систематизовано автором на основі [5,6,9,10]

Порівняльний підхід використовується там, де є достатня база даних про угоди з купівлі-продажу. Тому ціна фактично скоєної угоди максимально враховує ситуацію над ринком.

На відміну від розглянутих вище методичних підходів, опційний підхід з'явився порівняно недавно на Заході, але вже отримав позитивну динаміку розвитку. Він пов'язаний із застосуванням опційних моделей

ціноутворення. В Україні цей підхід, на жаль, поки що не використовується. Разом із тим, застосування опційних моделей ціноутворення дозволяє моделювати та оцінювати вартість найскладніших фінансово-економічних об'єктів із змінним рівнем ризику, оцінка та моделювання яких іншими підходами некоректні та практично неможливі. Об'єкти оцінки, до яких може застосовуватися опційний підхід, це – права на роз-

робку та комерційну експлуатацію запасів корисних копалин, вартість патентів, вартість акціонерного капіталу підприємств, що знаходяться на межі банкрутства, та підприємств, діяльність яких тільки починається і пов'язана з виведенням на ринок принципово нового продукту.

З появою опціонів та подібних до них деривативів (варрантів, конвертованих облигацій) інвестори отримали право приймати рішення, завдяки яким вони могли з вигодою для себе скористатися вдалим збігом обставин або зменшити втрати. Безумовно, таке право в умовах невизначеності має вартість. Якщо уявити підприємство інвестором, що інвестує у реальні активи, керівництво може збільшити вартість цих активів, адекватно реагуючи на зміни умов. При цьому слід враховувати життєвий цикл інвестиційного проекту та можливості зростання вартості вибору альтернативних рі-

шень. Варто зазначити, що кожний з розглянутих методичних підходів щодо оцінки вартості підприємства в межах того чи іншого підходу характеризується певними перевагами та недоліками, що мають суттєвий вплив на вибір доцільного в зазначених умовах методу оцінки вартості підприємства. При дослідженні та аналізі методологічних підходів оцінки вартості підприємства було надано визначення комплексному підходу щодо формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу, виявлено його переваги та недоліки. Але, ефективність використання комплексного підходу повинно забезпечуватися принципами, виконання яких сприяє реалістичної величині вартості підприємства на основі цифрового маркетингу. Принципи функціонування цифрового маркетингу на промислових підприємствах представлені у табл. 2.

Таблиця 2

## Принципи функціонування цифрового маркетингу на промислових підприємствах

Принципи функціонування	Сутність принципів
Принцип системності	Включає множину взаємозв'язаних елементів у вигляді підрозділів промислового підприємства, які утворюють єдине ціле, взаємодіють між собою та підпорядковані одній меті. Характеризується цілісністю, організованістю, функціональністю, стійкістю і адаптивністю
Принцип цільової орієнтації	Взаємодія підрозділів підприємства має на меті задоволення потреб споживачів на основі врахування інтересів усіх зацікавлених сторін
Принцип клієнтоорієнтованості	Клієнтоорієнтованість – це здатність підприємства створювати постійний потік споживачів (стейкхолдерів) і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб споживачів. Клієнтоорієнтованими повинні бути менеджмент та персонал підприємства, управлінські рішення, бізнес-процеси
Принцип відкритості	Відкритість надає взаємовідносинам зі споживачами та усіма зацікавленими сторонами основу для довіри. Це відкритість інформації, відкритість у прийнятті рішень, відкритість у визначенні можливих ризиків тощо
Принцип надійності	Надійність – це здатність забезпечити виконання взятих на себе зобов'язань
Принцип довіри	Довіра визначається як категорія, що використовується для позначення відкритих, позитивних взаємовідносин між сторонами довіри, що відображають впевненість у порядності й доброзичливості іншої сторони, з котрою довіряючий знаходиться в тих чи інших відносинах, що базується на його досвіді
Принцип взаємовигідності	Підприємство отримує вигоду у вигляді отримання прибутку, а споживачі – задоволення потреб
Принцип зняття напруженості	Конфліктні ситуації, напруженість інтересів, які можуть виникати у процесі взаємодії між підприємством і споживачами (стейкхолдерами) повинні вирішуватися у процесі переговорів, прийняття компромісних рішень
Принцип ефективності	Оптимальне співвідношення вигоди та витрат як для підприємства, так і споживачів (стейкхолдерів) – отримання максимального задоволення при мінімально можливих витратах



Отже, у теорії та практиці існує класифікація методичних підходів щодо оцінки комплексної вартості підприємства, які були розглянуті вище.

**Висновки.** З огляду проведеного аналізу, можна зробити висновок, що жоден із запропонованих методів не є взаємовиключаючим, а навпаки – кожен метод доповнює один одного, тому недоліки одного методу можна подолати шляхом застосування комплексного підходу формування вартості підприємства на основі цифрового маркетингу, що в кінцевому випадку дасть можливість отримати достовірний результат та прийняти зважені управлінські рішення щодо управління підприємством.

### Література

1. Возна М. Міжнародні стандарти оцінки: принципи, стандарти та правила / за ред. О. Драпівського, І. Іванової; пер. з англ. М. Возна. Київ: УК-Релс, 2019. 118 с.
2. Глинська Г.Я. Напрямки оцінювання ринкової вартості підприємства як об'єкта для поглинання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. С. 28-32.
3. Єрофеева Т.А. Підходи до оцінки вартості бізнесу: проблеми їх використання. *Економічні науки. Наукові записки*. Том 68. № 2. 2017. С. 24-31.
4. Ибрагимова Х.У. Особенности применения доходного подхода к оценке стоимости предприятия. *Вопросы экономики и управления*. 2019. № 1. С. 8-19.
5. Кононов А.И. Сущность понятия «управление стоимостью предприятия». *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. Вип. 18. Харків: ХНАДУ. 2011. С. 69-75.
6. Костирко Р.О. Комплексна оцінка вартості підприємства: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. М.Г. Чумаченка. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Харків: Фактор, 2008. 278 с.
7. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 272 с.
8. Момот Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології. Харків: Фактор, 2007. 224 с.
9. Попова Н.В. Маркетинг довіри: методологічні основи, умови та моделі розвитку. Монографія. / Н.В. Попова, Л.В. Базалієва, Г.С. Невертій, А.В. Катаєв, О.Б. Андрющенко, О.І. Кононов; за редакцією Н.В. Попової, Харків: «Факт», 2021. 212 с.
10. Старюк П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.com>.
11. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

### References

1. Vozna, M. (2019). Mizhnarodni standarty otsinky: printsypy, standarty ta pravyla. O. Drapivskyy, I. Ivanova (Eds.), (M. Vozna, Trans.). Kyiv: UKRels,
2. Hlynska, H.Ya. (2017). Napriamky otsiniuvannya rynkovoyi vartosti pidpriemstva yak obiekta dlia pohlynannya. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 28-32.
3. Yerofieieva, T.A. (2017). Pidkhody do otsinky vartosti biznesu: problemy yikh vykorystannia. *Ekonomichni nauky. Naukovi zapysky*, T. 68, (2), 24-31.
4. Ibragimova, Kh.U. (2019). Osobennosti primeneniya dokhodnogo podkhoda k otsenke stoimosti predpriyatiya. *Voprosy ekonomiki i upravleniya*, (1), 8-19.
5. Kononov, A.I. (2011). Sushchnost ponyatiya «upravlenie stoimostyu predpriyatiya». *Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats*, Issue 18, 69-75. Kharkiv: KhNADU.
6. Kostyrko, R.O. (2008). Kompleksna otsinka vartosti pidpriemstva. M.H. Chumachenko (Ed.). (2nd ed., rev.). Kharkiv: Faktor.
7. Mendrul, O.H. (2002). Upravlinnia vartistiui pidpriyemstva. Kiyiv: KNEU, 2002. – 272 s.
8. Momot, T. (2007). Otsinka vartosti biznesu: suchasni tekhnolohii. Kharkiv: Faktor, 2007. – 224 s.
9. Popova, N.V., Bazaliieva, L.V., Nevertiy, H.S., Kataiev, A.V., Andryushenko, O.B., & Kononov, O.I. (2021). Marketynh doviry: metodolohichni osnovy, umovy ta modeli rozvytku. N.V. Popova (Ed.). Kharkiv: «Fakt».
10. Staryuk, P.Yu. Upravlenie stoimostyu kompanii kak osnovnaya zadacha korporativnogo upravleniya. Retrieved from <http://www.cfin.com>.
11. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. (2021). Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 38-3, (1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

## FORMATION OF COMPLEX VALUE OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF DIGITAL MARKETING: INTERNATIONAL EXPERIENCE

A. I. Kononov, Senior Lecturer, Ukrainian Engineering Pedagogical Academy

**Methods.** In the course of the research, the following methods were used: analysis – when studying the international experience of applying methodical approaches to the formation of enterprise value; abstraction – in the process of creating a comprehensive approach to the formation of



enterprise value based on digital marketing; comparative analysis – to compare methodical approaches to the formation of the complex value of the enterprise; structuring – when identifying the principles of digital marketing at industrial enterprises.

**Results.** A critical analysis of the international experience of applying existing methodical approaches to the formation of enterprise value was carried out. The author of the article carried out an assessment of the value of the enterprise using approaches and assessment methods that are components of methodological approaches or the result of their combination. It has been demonstrated that each of the considered methodological approaches is characterized by certain advantages and disadvantages which have a significant impact on the choice of an appropriate method of estimating the value of the enterprise in the specified conditions. The use of a complex approach is proposed, which will allow obtaining the most reliable result, taking into account the intangible assets of the enterprise.

**Novelty.** The assessment of the value of the enterprise plays an important role in the implementation of transactions of purchase and sale, leasing, shareholding, development of a plan for the development of the enterprise, its restructuring, improvement of management efficiency, etc. Enterprise owners, banks and credit institutions, insurance companies, legal organizations, tax and other administrative services, stakeholders are interested in the correct formation of the complex value of the enterprise, which would meet modern requirements and standards.

**Practical value.** The assessment of the value of the enterprise plays an important role in the implementation of transactions of purchase and sale, leasing, shareholding, designing a plan for the development of the enterprise, its restructuring, improvement of management efficiency, etc. Enterprise owners, banks and credit institutions, insurance companies, legal organizations, taxation and other administrative services, stakeholders are interested in the correct formation of the complex value of the enterprise, which would meet modern requirements and standards.

**Keywords:** methodical approaches, integrated enterprise value, digital marketing, integrated approach.

*Надійшла до редакції 11.09.22 р.*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ФОРМАТІ iXBRL

*Н. Л. Шишкова, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», nlshishkova@gmail.com, orcid.org/0000-0002-6675-8223,*

*С. І. Бессонова, к. е. н., професор, Приазовський державний технічний університет, bessonovasvitlana71@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4938-3375*

**Методологія дослідження.** Методологічною основою дослідження стали методи аналізу й синтезу – для актуалізації основних проблем формування і подання фінансової звітності суб'єктами господарювання у форматі iXBRL, розробки заходів з організації і проведення внутрішнього аудиту формування фінансової звітності; історичного і логічного – при встановленні теоретико-нормативних основ формування фінансової звітності; загального й особливого – при з'ясуванні складових облікової політики суб'єкту господарювання, що складає звітність за МСФЗ; системного підходу – для розробки покрокового алгоритму формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL.

**Результати.** У статті узагальнено теоретико-нормативні підходи до формування фінансової звітності за міжнародними стандартами для ефективного обміну фінансовою інформацією між різними користувачами. Сформовано складові облікової політики суб'єкту господарювання, який складає звітність за МСФЗ. Визначено склад пакету фінансової звітності суб'єкту господарювання у форматі сучасної гнучкої технології iXBRL. Запропоновано по кроковий алгоритм процесу формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL, складеної за МСФЗ. Окреслено напрями гармонізації процедури формування фінансової звітності в форматі iXBRL через розвиток digital-компетенцій облікового персоналу суб'єкту господарювання.

**Новизна.** Узагальнено теоретико-нормативні та організаційні основи формування і подання суб'єктами господарювання фінансової звітності у форматі iXBRL за МСФЗ в умовах євроінтеграції економіки України та імплементації норм європейського законодавства.

**Практична значущість.** Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки дозволяють отримати актуальний підхід до формування і подання фінансової звітності суб'єктами господарювання у форматі iXBRL, що відкриває сучасні можливості для ефективного обміну фінансовою інформацією між різними користувачами.

**Ключові слова:** впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, облікова інформація, ефективне управління, наказ про облікову політику, мова ділової звітності, універсальний формат, модернізація програмного забезпечення, розвиток digital-компетенцій.

**Постановка проблеми.** Питання впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності є однією з перспектив розвитку та підвищення ефективності побудови фінансової звітності в Україні, основною метою яких є зведення розходження фінансової звітності різних країн до мінімуму і забезпечення на цій основі для різних користувачів

порівнянності і надійності інформації. МСФЗ містить у собі чітку економічну логіку та узагальнення світової практики. Євроінтеграція та післявоєнна відбудова України можлива лише за умови залучення широкого кола інвесторів, для чого має бути організаційно та технологічно вдосконалено подання

звітності у форматі XBRL. Цей формат знайшов поширення у світі, бо дозволяє обробляти великі обсяги якісних і кількісних показників та базується на метаданих, викладених у таксономії.

Для суб'єктів звітування це сприятиме коректному складанню та поданню фінансової звітності; виключенню дублювання при поданні фінансової звітності регуляторам; високій якості і безпеки облікової інформації, що містить фінансова звітність. Для державних регуляторів це забезпечить більш ефективний і менш затратний регуляторний процес; швидкість та автоматичність обробки й аналізу фінансової інформації у звітності; своєчасне виявлення ризиків діяльності компаній та оперативне реагування на них. А для основних користувачів – для інвесторів це надасть розкриття інформації у відповідності до міжнародних стандартів; глибше розуміння ризиків та перспектив діяльності компанії; швидкість, автоматичність обробки та аналізу фінансової звітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основам теоретичних аспектів, питань формування фінансової звітності, присвячено дослідження багатьох вітчизняних вчених, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії, організації, методики і контролю фінансової звітності. Але в сучасних умовах євроінтеграції, після визнання України кандидатом на членство в ЄС, на шляху впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, які вимагають якісних характеристик інформації і надають фінансовій звітності статус публічності, виникає необхідність подальшого поглиблення досліджень, спрямованих на удосконалення організації та методики формування і контролю фінансової звітності.

Вирішенню методологічних питань удосконалення формування фінансової звітності за міжнародними стандартами у вітчизняній науці присвячена значна кількість досліджень науковців. Так, Здреник, В. С. [1] акцентує на відсутності деталізації у фінансовій звітності підприємств інформації щодо фінансових інвестицій з метою посилення контролю за ними, і пропонує відображення інформації про обсяги інвестицій у розгорненому вигляді (актив, зобов'язання,

боргові та корпоративні фінансові інвестиції), що значно підвищить інформативність фінансової звітності.

Підлужна Н. М. [2] визначає недостатню кількість облікової інформації представлені у фінансовій звітності, що посилює ризик втрати вкладеного капіталу для інвестора чи призводить до прийняття хибних рішень щодо розвитку підприємства для власника. При складанні фінансової звітності рекомендується окремо складати два звіти: примітки до фінансових звітів, та додатково примітки до фінансової звітності, які є невід'ємною складовою фінансових звітів, та додатково примітки до фінансової звітності, які не включаються до звітності, а додаються до неї.

Ольга Зигрій [3] узагальнює сучасні тенденції розвитку бухгалтерської фінансової звітності, які передбачають посилити значний акцент на примітки і пояснення до бухгалтерської фінансової звітності. При цьому удосконалення приміток і пояснень повинно полягати в їх глибшій прив'язці до основних форм, що підвищить їх аналітичну цінність.

Мойсеєнко О. М. [4] для вирішення проблем впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні пропонує запровадження в Україні єдиної Системи фінансової звітності (СФЗ); впровадження таксономії фінансової звітності (нової технології збору та обробки звітності в електронному форматі XBRL)

Таким чином, проблемні питання, які були розглянуті науковцями в дослідженнях, в основному полягають в недостатній кількості і якості облікової інформації, яка представляється суб'єктами господарювання у фінансовій звітності.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є узагальнення проблемних питань формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL за допомогою практико-орієнтованих наукових підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значну роль в економічному розвитку країни відіграє звітність, оскільки інформація звітності застосовується як для економічного аналізу діяльності підприємства та ефективного управління ним, так і для накопичення та узагальнення інформації в масшта-

бах видів діяльності, галузі економіки, і як наслідок, усього економічного механізму країни [5, с.7]. Для апарату управління підприємством, а також для інших організацій та установ, звітність являє собою багатий матеріал, на адрес яких вона спрямована. Вона є дуже важливим засобом оперативного керівництва роботою підприємства, оскільки дуже часто є

першим джерелом інформації про підприємство та своєрідною рекламою його діяльності [6, с.7].

Детальніше розглядають поняття звітності вчені економісти, які займаються науковими дослідженнями в сфері бухгалтерського обліку, що окремо викладені у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «звітність» сучасними науковцями

№	Група авторів (джерело)	Визначення поняття «звітність»
1	В. П. Пантелеев [5, с.7]	система узагальнюючих та взаємопов'язаних показників, наведених у спеціально затверджених формах звітності: бухгалтерської, фінансової, за податками, загальнообов'язкового державного соціального страхування, статистичної, внутрішньо-фірмової тощо, яка подається користувачам та характеризують результати і умови діяльності підприємства за визначений (звітний) проміжок часу.
2	Приймак С. В., Костишина М. Т., Долбнєва Д. В. [6, с.6]	завершальна стадія й елемент методу бухгалтерського обліку; система узагальнених показників, що характеризують підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства.
3	Бурлан С. А. [7, с.8]	система підсумкових та взаємопов'язаних даних (показників) у вигляді звітів, складених за спеціально затвердженою формою, що характеризують результати та умови діяльності підприємства за визначений проміжок часу.
4	Крупельницька І. Г. [8, с.5]	джерело інформації для аналізу підсумків діяльності підприємства, оцінки використання ресурсів, фінансового положення, виявлення резервів зниження витрат виробництва та росту рентабельності.
5	Лень В. С., Гливенко В. В. [9, с.3]	як елемент методу бухгалтерського обліку – завершальний етап фінансового, податкового, виробничого та статистичного обліку.

[Складено за 5-9]

Аналіз визначень різними сучасними науковцями, які викладені вище, дає змогу сформулювати загальну точку зору визначення поняття «звітність», як систему узагальнюючих та взаємопов'язаних показників, що характеризують підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства, яка подається у вигляді різного типу таблиць та текстового матеріалу.

Ведення бухгалтерського обліку, склад фінансової звітності та порядок складання окремих звітних форм регламентується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»,

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку подання фінансової звітності» та Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Проведене дослідження нормативно-правової бази зі складання і подання фінансової звітності в Україні наведено у таблиці 2.

Для формування і подачі звітності до контролюючих органів та обміну юридично-значущими первинними документами між контрагентами в електронному вигляді суб'єкти господарювання часто користуються поширеним українським програмним забезпеченням: «М.Е.Дос».

## Аналіз чинної нормативної бази з формування і подання фінансової звітності

№	Нормативний документ	Короткий зміст
1	Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 16.07.1999 р. №996-XIV (Редакція від 10.08.2022 р.) [10]	Визначаються правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності
2	Про затвердження порядку подання фінансової звітності: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. № 419 (Редакція від 14.06.2022) [11]	Визначається порядок подання фінансової звітності
3	Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Мінфіну України від 28 березня 2013 року № 433 (Редакція від 30.12.2013 р.) [12]	Розглядається питання розкриття інформації за статтями форм фінансової звітності
4	Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Мінфіну України від 30.11.99 р. № 291 (Редакція від 29.07.2022) [13]	Ця Інструкція встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку
5	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України 07 лютого 2013 року № 73 (Редакція від 10.08.2021) [14]	НП(с)БО 1 розглядає загальні вимоги до фінансової звітності
6	Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Мінфіну України від 24.05.95 р. № 88 (в редакції від 10.08.2021) [15]	Встановлюють порядок відображення та зберігання первинних документів, облікових регістрів, бухгалтерської звітності підприємствами.
7	Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII (в редакції від 01.08.2022) [16]	Закон визначає правові засади аудиту фінансової звітності, провадження аудиторської діяльності в Україні та регулює відносини, що виникають при її провадженні.

[Розроблено авторами]

Окремо у Наказі про облікову політику є складові (елементи), які були прийняті адміністрацією підприємством самостійно, у вигляді методів оцінки, обліку і процедур для організації бухгалтерського обліку суб'єкту господарювання. Приклад вибору таких складових відображено у таблиці 3.

Отже, даний Наказ – основний документ, у якому сформована організація облікового процесу суб'єкту господарювання і що містить методи оцінки, обліку і процедур, які використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності.

Всі підприємства в Україні, що подають фінансову звітність за МСФЗ, повинні її подавати у форматі таксономії XBRL, згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». [10]. Таксономія фінансової звітності – це склад її статей і показників та елементів, які підлягають розкриттю. Таксономія UA XBRL МСФЗ затверджується та оприлюднюється Мінфіном, а також адаптована до особливостей складання фінзвітності в Україні і включає в себе звіт аудитора і звіт про управління.

## Складові облікової політики суб'єкту господарювання, що складає звітність за МСФЗ

№ з/п	Складова облікової політики	Обраний варіант керівництвом (згідно законодавства)	Нормативно-правовий акт (підстава)
1	Метод оцінки вибуття запасів	За методом собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО)	МСБО 2 «Запаси»
2	Визначення одиниці аналітичного обліку запасів	Визнавати за найменуванням	
3	Методи амортизації основних засобів, нематеріальних активів	Прямолінійний метод	п.62 МСБО 16 «Основні засоби», п.97-98 МСБО 38
4	Вартість предмету, що відносять до складу основних засобів	Вартість не перевищує 20 000 грн.	Закону України №466-ІХ від 16.01.2020 року
5	Період зарахування сум до оцінки необоротних активів до нерозподіленого прибутку	Не встановлює період	МСБО 16 «Основні засоби»
6	Використання 9 класу «Витрати діяльності» Плану рахунків для введення витрат від діяльності	Застосування 9 класу «Витрати діяльності» Плану рахунків для введення витрат підприємства	п. 2.1 Методичні рекомендації № 635
7	Дата визнання придбаних у результаті операцій фінансових активів та фінансові зобов'язання	На дату здійснення операції	п. 9 МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка»
8	Оцінювання при первісному визнанні фінансового активу чи зобов'язання	За справедливою вартістю	МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»
9	Оцінювання після первісного визнання фінансового активу утримувані до погашення	За амортизованою собівартістю, застосовуючи метод ефективного відсотка	п. 9 МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка»
10	Тривалість операційного циклу	12 місяців	п.68 МСБО 1 «Подання фінансової звітності»
11	Межа суттєвості щодо окремих об'єктів обліку та статей фінансової звітності	– окремих об'єктів обліку, що належать до активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства – 5 % підсумку всіх активів, зобов'язань і власного капіталу відповідно; – окремих видів доходів і витрат – 2 % чистого прибутку (збитку) підприємства; – статей фінансової звітності – 1000,00 грн.	п.29 МСБО 1 «Подання фінансової звітності»
12	Облік інвестицій в асоційовані підприємства	Здійснювати згідно з методом участі в капіталі	МСБО 28 «Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства»
13	Облік інвестиційної нерухомості після її визнання	За справедливою вартістю на дату оцінки	МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість»
13	Забезпечення на виплату відпусток працівникам	створювати станом на кінець звітного року	п.14 МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи»
14	Періодичність складання проміжної фінансової звітності	Періоди складання – перший квартал; півріччя; дев'ять місяців	ч. 1 ст. 13 Закону № 996 «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність»

[Розроблено авторами]

XBRL («eXtensible Business Reporting Language» – «розширювана мова ділової звітності») – спеціально розроблена гнучка технологія для ефективного обміну фінансовою інформацією між різними користувачами, які можуть бути в ній зацікавлені, і яка має можливість бути застосована в будь-якій країні світу, незалежно від того, на якій мові вона подається. Кінцевим продуктом стандарту XBRL є так званий «instance document», тобто фінансова звітність, зроблена у форматі XBRL.

Для реалізації проекту на практиці, в Україні було створено портал «Система Фінансової Звітності: frs.gov.ua», який є вебсайтом для суб'єктів звітування, що зобов'язані подавати фінансову звітність до Центру збору фінансової звітності у форматі Inline XBRL (iXBRL) відповідно до таксономії UA XBRL МСФЗ.

Система фінансової звітності (СФЗ) – це інтегрована система, за допомогою якої можна обробляти, перевіряти та розкривати фінансову звітність суб'єктів звітування і їх аудиторських звітів, які складаються із документів у форматі iXBRL і розроблені на основі таксономії МСФЗ.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) здійснює операційне управління центром збору фінансової звітності, складеної на основі таксономії фінзвітності в єдиному електронному форматі та забезпечуватиме доступ органів державної влади, інших органів та користувачів до поданої фінансової звітності відповідно до Постанови КМУ від 11.07.2018 р. № 547 «Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності» [48].

Звітність подається в одному універсальному форматі для всіх регуляторів фінансового ринку: НКЦПФР, Національний банк України, Міністерство фінансів України; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг.

Таким чином, пакет фінансової звітності суб'єкта господарювання у форматі iXBRL включає:

- інформація про аудиторський звіт;
- загальна інформація про фінансову звітність;
- звіт про фінансовий стан;

– звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат;

– звіт про сукупний дохід, компоненти іншого сукупного доходу, відображені після оподаткування;

– звіт про рух грошових коштів, прямий метод;

– звіт про зміни у власному капіталі;

– примітки.

Отже суб'єкт господарювання, що складає звітність за МСФЗ, до 31 грудня наступного за звітним року, має підготувати, затвердити та опублікувати разом з висновком суб'єкта аудиторської діяльності фінансову звітність за звітний рік та проміжну фінансову звітність за поточний рік на порталі frs.gov.ua.

Для складання фінансової звітності в форматі iXBRL суб'єкти господарювання можуть використовувати безкоштовний спеціалізований програмний продукт iXBRL Report, розроблений компанією «Джевера» на замовлення Проекту USAID «Трансформація фінансового сектору», а також безкоштовне програмне забезпечення Arelle для валідації фінансової звітності (процес перевірки, чи вірно складена фінансова звітність і чи відповідає вона правилам валідації, що закладені в Таксономію UA XBRL МСФЗ), яке можна завантажити на сайті розробника. Для підписання фінансової звітності суб'єкт господарювання може використовувати програмне забезпечення, яке можна отримати в АЦСК разом з ключами КЕП або завантажити з веб-сайту АЦСК.

Законодавством України дозволяється використовувати будь яке ПЗ для складання фінансової звітності в форматі iXBRL. Суб'єкт звітування за бажанням може використовувати власне програмне забезпечення або програмне забезпечення, придбане у стороннього розробника.

Для складання, валідації та підписання звітності в форматі iXBRL використовується і платний модуль «Фінансова звітність за МСФЗ (формат iXBRL)» в програмному забезпеченні «M.E.Doc».

Покроковий алгоритм процесу формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL на прикладі представлений на рис.1. Річна фінансова звітність за старим

форматом вже мала перевірятись аудитором і аудитор робив звіт. Тож у річній фінансовій звітності за 2020 рік у форматі iXBRL немає звіту аудитора, а в додатку цієї звітності «Інформація про аудиторський звіт» указується

веб сторінка, де оприлюднена фінансова звітність підприємства за 2020 рік разом з аудиторським звітом (наприклад, <http://finance.altus.ua/index.php/reporting/annual-report>).

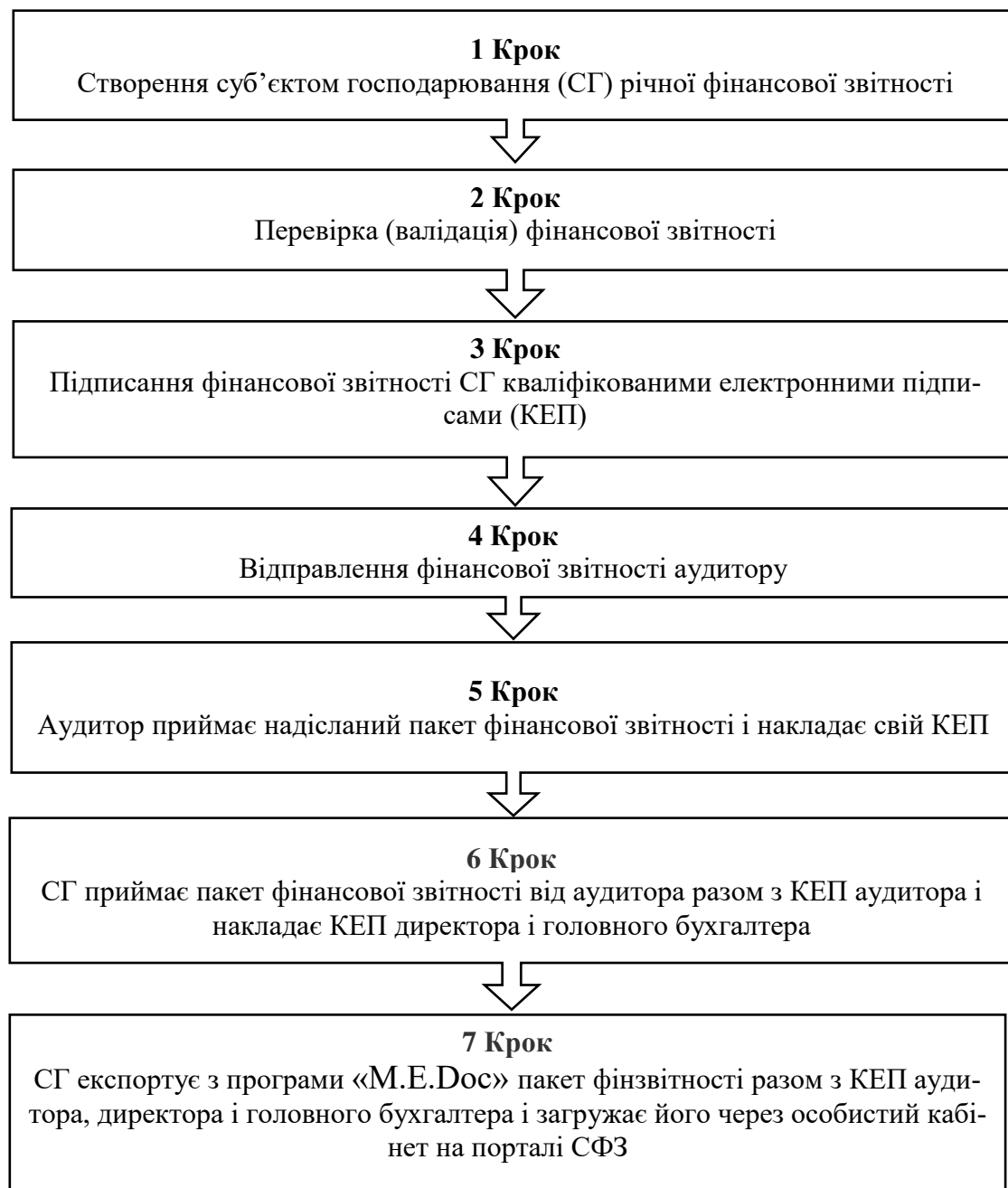


Рис. 1. Покроковий алгоритм процесу формування і подання фінансової звітності у форматі iXBRL

[Розроблено авторами]

Річна фінансова звітність за 2020 рік у форматі iXBRL не перевіряється аудитором, а лише підписується аудитором, згідно вимог процедури подання звітності у форматі iXBRL до Центру збору фінансової звітності.

Вся відповідальність за складання та подання цієї річної звітності покладається на керівництво підприємства.

Покроковий алгоритм процесу формування і подання фінансової звітності у



форматі iXBRL не є універсальним, так як на сьогодні немає чіткої інструкції щодо формування і подання фінансової звітності в програмі «М.Е.Дос» і цей алгоритм складався як приклад з урахуванням вже поданої звітності за 2020 рік у старому форматі.

На вітчизняних підприємствах питання організації внутрішнього аудиту фор-

мування фінансової звітності за МСФЗ залишаються проблемними та вимагають подальшого дослідження і вдосконалення. В таблиці 4. наведені актуальні заходи щодо вдосконалення організації і проведення внутрішнього аудиту формування фінансової звітності.

Таблиця 4

Заходи щодо вдосконалення організації і проведення внутрішнього аудиту формування фінансової звітності

Заходи	Ефект
1. Розширити посадові обов'язки внутрішнього аудитора, введенням додаткового обов'язка: – консультування працівників бухгалтерії що до дотримання вимогам МСФЗ при складанні фінансової звітності.	Значно зменшиться час на складання фінансової звітності, а також кількість помилок у фінансовій звітності, що підвищить її достовірність, точність і прозорість.
2. Розробка й затвердження на підприємстві таких внутрішніх нормативних документів: – Положення «Про внутрішній контроль підприємства»; – Положення «Про управління ризиками»; – Положення «Про службу внутрішнього контролю».	Введення повноцінної системи внутрішнього контролю на підприємстві, завдяки оформлення результатів контрольних заходів, покращення моніторингу засобів контролю, а також чіткого визначення: – мети і завдання внутрішнього контролю; – прав й обов'язків служби внутрішнього аудиту й інших співробітників підприємства; – способів і форми контролю.
3. Розробка і запровадження ключових показників ефективності (КРІ), які мають бути: – пов'язані зі стратегічним плануванням; – досяжними; – зрозумілими для працівників; – пов'язані з мотивацією. Важливо вчасно вносити корективи в систему КРІ. Прорахунок показників має здійснювати кваліфікований та незаангажований фахівець.	Дасть змогу максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою і ефективністю роботи працівників, підвищити прибутковість діяльності, ефективність операцій, впроваджувати інновації в діяльність підприємства, покращити стосунки з поставачальниками і клієнтами.
4. Модернізація автоматизованого обліку, шляхом заміни програмного забезпечення	Автоматизація формування бухгалтерського і податкового обліку, звітності та прискорення інформаційно-телекомунікаційного зв'язку на підприємстві

[Розроблено авторами]

Для отримання на підприємстві якісної оцінки роботи системи внутрішнього контролю, необхідно чітко розуміти її структуру, функції і роль, які впливають на ефективність її роботи.

Щоб система внутрішнього контролю на підприємстві стала більш досконалою, необхідно щоб положення, що стосуються організації внутрішнього контролю, стали невід'ємною частиною обов'язкових докумен-

тів на підприємстві. А продумане використання ключових показників ефективності КРІ дасть змогу не лише підвищити ефективність компанії, а також розробити прозору оцінку роботи працівників. Розширення обов'язків внутрішнього аудитора, шляхом додаткового обов'язку, пов'язаного з консультуванням працівників бухгалтерії що до дотримання вимогам МСФЗ при складанні

фінансової звітності, зробіть фінансову звітність підприємства більш достовірною і точною.

Модернізація програмного забезпечення надають можливість як максимально автоматизувати формування фінансової звітності, так і прискорити інформаційно-телекомунікаційний зв'язок на підприємстві. Та ще одним напрямом гармонізації процедури формування фінансової звітності в форматі iXBRL є розвиток digital-компетенцій облікового персоналу суб'єкту господарювання:

- навички роботи із програмним забезпеченням для ведення обліку;
- навички користування пакетом фахових програм;
- уміння використовувати в роботі довідкові системи;
- пошук та використання шляхів оптимізації ведення автоматичного обліку;
- аналіз ринку запропонованих альтернатив існуючому на підприємстві програмному забезпеченню для ведення обліку, навички переносу баз даних та бібліотек до нової версії або іншої програми\$
- навички роботи із новим інтерфейсом при зміні програмного забезпечення та навички налагодження та перевірки заданих у програмі параметрів обліку та підсумкових результатів формування звітності із діючими нормами та інструкціями законодавства України;
- вміння використовувати сервіси реального часу на основі віртуальних помічників;
- вміння ідентифікувати бізнес-процеси, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент;
- здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері застосування інфографіки та інфодизайну як інструменту просування бізнесу;
- вміння використовувати та управляти аналітичними даними, обліковою інформацією та цифровим контентом у бізнес-процесах;
- розуміти сутність цифрового аудиту, сучасних технологій та інструментарію його здійснення;
- вміння ідентифікувати і протидіяти кіберзагрозам;

– вміння захистити пристрої та контент, знання заходів інформаційної безпеки, розуміння ризиків та загроз.

Таким чином, якісний перехід до формування звітності в форматі iXBRL – це не тільки впровадження інновацій в обліковій діяльності, методики та програми складання та передачі фінансової інформації, засоби автоматизації перевірки, але й постійне підвищення кваліфікації обліковців, осучаснення переліку необхідних фахових компетенцій.

**Висновки.** Запровадження в Україні подання звітності у форматі iXBRL сприятиме залученню потенційних інвесторів для прискорення євроінтеграції та післявоєнної економічної відбудови. Інтереси всіх сторін збігаються в цій ситуації: для суб'єктів звітування це коректне, змістовне складання та подання фінансової звітності; для державних регуляторів це ефективний і менш затратний регуляторний процес для своєчасного виявлення ризиків діяльності компаній та оперативного реагування на них; для інвесторів це розкриття інформації для глибшого розуміння ризиків та перспектив діяльності компанії.

Заходи щодо гармонізації формування показників фінансової звітності в форматі iXBRL стають поєднанням підвищення якості контрольно-облікових процедур на підприємстві, підвищення ефективності процесів управління, що досягається за рахунок програмної модернізації цих процесів та розвитку нових фахових компетенцій облікового персоналу. Результатом стає не тільки дотриманням законодавства, зовнішніх та внутрішніх норм і правил, а можливість оптимально використовувати ресурси, визначати та попереджати ризики, забезпечувати достовірність інформації у звітності відповідно до вимог імплементації європейського законодавства.

### Література

1. Здреник В.С. Формування інформації про операції з фінансовими інвестиціями у звітності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Том 13. С. 422-428.
2. Підлужна Н.М., Тесля Г.В. Удосконалення методики складання фінансової звітності. *Вісник Запорізького національного університету*. №2(6), 2010. С. 223-226.

3. Зигрій О. Удосконалення методики аналізу показників бухгалтерської фінансової звітності підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 4. С. 208-210.
4. Мойсеєнко О.М. Виклики щодо обліку та діждитл-звітності в форматі XBRL в Україні. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку*. Київ, КНЕУ. 2020. 590 с.
5. Пантелеєв В.П., Юрченко О.А., Курило Г.М., Безверхий К.В. Звітність підприємств. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство». 2017. 432 с.
6. Приймак С.В., Костишина М.Т., Долбнєва Д.В. Фінансова звітність підприємств. Львів: Ліга-Прес. 2016. 268 с.
7. Бурлан С.А., Каткова Н.В., Замега О.М. Звітність підприємства. Миколаїв: Вид-во. ЧДУ ім. Петра Могили. 2014. 380 с.
8. Крупельницька І. Г. Звітність підприємств. К.: Центр учбової літератури. 2012. 232 с.
9. Лен В.С., Гливенко В.В. Звітність підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 612 с.
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 16.07.1999 р. №996-XIV (Редакція від 10.08.2022р.).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
11. Про затвердження порядку подання фінансової звітності: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. №419 (Редакція від 14.06.2022).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text>
12. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Мінфіну України від 28 березня 2013 року №433 (Редакція від 30.12.2013р.).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>
13. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Мінфіну України від 30.11.99 р. №291 (Редакція від 29.07.2022).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України 07 лютого 2013 року №73 (Редакція від 10.08.2021).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
15. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Мінфіну України від 24.05.95 р. №88 (в редакції від 10.08.2021).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>
16. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. №2258-VIII (Редакція від 01.08.2022).  
// (online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
2. Pidluzhna, N.M., & Teslia, H.V. (2010). Udoskonalennia metodyky skladannia finansovoi zvitnosti. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 2(6), 223-226.
3. Zyhriy, O. (2013). Udoskonalennia metodyky analizu pokaznykiv bukhgalterskoi finansovoi zvitnosti pidpriemstv. *Ekonomichnyi analiz*, Issue 12, Part 4, 208-210.
4. Moiseienko, O.M. (2020). Vykylyky shchodo obliku ta didzhytl-zvitnosti v formati XBRL v Ukraini. *Oblik, analiz, audyt ta opodatkuвання: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku*. Kyiv, KNEU.
5. Panteleiev, V.P., Yurchenko, O.A., Kurylo, H.M., & Bezverkhyi, K.V. (2017). *Zvitnist pidpriemstv*. Kyiv: DP «Informatsiyno-analitychne ahentstvo».
6. Pryimak, S.V., Kostyshyna, M.T., & Dolbnieva, D.V. (2016). *Finansova zvitnist pidpriemstv*. Lviv: Liha-Pres.
7. Burlan, S.A., Katkova, N.V., & Zameha, O.M. (2014). *Zvitnist pidpriemstva*. Mykolaiv: Vydavnytstvo ChDU imeni Petra Mohyly.
8. Krupelnytska, I.H. (2012). *Zvitnist pidpriemstv*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury.
9. Len, V.S., & Hlyvenko, V.V. (2006). *Zvitnist pidpriemstva*. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury.
10. *Zakon Ukrainy, pryyniatyi Verhovnoiu Radoiu Ukrainy vid 16.07.1999. №996-XIV «Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» (1999)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
11. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2000 №419 «Pro zatverdzhennia poriadku podannia finansovoi zvitnosti» (2000)*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text>
12. *Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy vid 28 bereznia 2013 №433 «Metodychni rekomendatsii shchodo zapovnennia form finansovoi zvitnosti» (2013)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>.
13. *Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy vid 30.11.99 №291 «Instruktsiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhgalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsyi pidpriemstv i orghanizatsiy» (1999)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
14. *Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy vid 07 liutoho 2013 №73 Polozhennja (standart) bukhgalterskoho obliku: Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti (2013)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
15. *Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy mshv 24.05.95 №88 «Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhgalterskomu obliku» (1995)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>
16. *Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 №2258-VIII «Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist» (2017)*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

## References

1. Zdrenyk, V.S. (2013). Formuvannia informatsii pro operatsii z finansovymu investytsiiamy u zvitnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi analiz*, T.13, 422-428.

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FORMATION AND SUBMISSION OF FINANCIAL REPORTING IN iXBRL FORMAT

*N. L. Shyshkova, Ph. D. (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,  
S. I. Bessonova, Ph. D. (Econ.), Professor, Pryazovskyi State Technical University*

**Methods.** The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis – for the actualization of the main problems of the formation and submission of financial statements by business entities in the iXBRL format, the development of measures for the organization and conduct of internal audits of the generation of financial statements; historical and logical – when establishing the theoretical and normative foundations of the formation of financial statements; general and specific – when clarifying the components of the accounting policy of a business entity that prepares reports according to IFRS; systems approach – for the development of a step-by-step algorithm for the formation and submission of financial statements in the iXBRL format.

**Results.** The article summarizes the theoretical and normative approaches to financial statement formation according to international standards for the effective exchange of financial information between different users. The components of the accounting policy of the business entity that prepares the reporting under IFRS have been formed. The composition of the financial reporting package of the business entity in the format of modern, flexible iXBRL technology has been determined. A step-by-step algorithm for forming and submitting financial statements in the iXBRL format prepared according to the IFRS process is proposed. There is outlined the direction of harmonization of the procedure for generating financial reports in the iXBRL format through the development of digital competencies of the accounting staff of the economic entity.

**Novelty.** There are summarized the theoretical-normative and organizational foundations of the formation and submission of financial statements by business entities in the iXBRL format according to IFRS in the conditions of the European integration of the Ukrainian economy and the implementation of European legislation.

**Practical value.** The study results are of an applied nature, as they allow obtaining an up-to-date approach to the formation and submission of financial statements by business entities in the iXBRL format, which opens up modern opportunities for the effective exchange of financial information between different users.

**Keywords:** implementation of international financial reporting standards, accounting information, effective management, accounting policy order, business reporting language, universal format, software modernization, development of digital competencies.

*Надійшла до редакції 02.09.22 р.*

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

*О. В. Крылова, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», krylova.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-4210-5068,*

*О. Г. Федорова, асистент, НТУ «Дніпровська політехніка», fedorova.o.h@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3030-7778,*

*І. В. Маковін, магістрант, НТУ «Дніпровська політехніка», makovin.i.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-1674-021X*

**Методологія дослідження.** Теоретичну та науково-методологічну основу дослідження становлять положення економічної науки, теорії банківської справи та грошово-кредитної системи. Для оцінювання рівня кредитування та ризику кредитної діяльності в період глобальних викликів було використано офіційні статистичні дані, а за допомогою статистичних і графічних методів був виконаний їх аналіз. З використанням електронних таблиць MS Excel для побудови ліній тренду здійснено прогноз кредитної діяльності та частки непрацюючих кредитів в Україні в період воєнного стану. Метод узагальнення використовувався при визначенні зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на банківський сектор та викликати банківську кризу.

**Результати.** Визначено особливості та виявлено проблеми функціонування банківської системи України в період глобальних економічних та політичних викликів. Визначено роль, яку відіграє ефективний розвиток банківської системи в сучасному стані економічного розвитку на національному та глобальному рівнях. Виявлено, що банківська система в Україні є вкрай вразливою до змін кон'юнктури світових фінансових ринків, що пов'язано з постійним зростанням обсягу залучення зовнішніх міжнародних фінансових ресурсів для фінансування державного та фінансового секторів економіки. Встановлено, що глобальні кризи впливають на стан кредитування економіки України, а також на рівень неповернення кредитів. Визначено основні шляхи діяльності Національного банку України, спрямовані на подолання негативного впливу глобальних криз з урахуванням міжнародного досвіду банківської діяльності.

**Новизна.** В дослідженні визначено вплив глобальних криз, зокрема пандемії Covid-19 та воєнних дій на території України, на кредитування українськими банками економічної діяльності суб'єктів.

**Практична значущість.** Запропоновано шляхи подолання банківської кризи в Україні з використанням міжнародного досвіду та з урахуванням таких факторів, як воєнний стан країни та перспективи її вступу до ЄС.

**Ключові слова:** банківська система, банківська криза, кредитування, Національний банк України, глобальна криза, воєнний стан.

**Постановка проблеми.** Банківська система є ключовим елементом національної економіки. Перспективи економічного розвитку країни в цілому залежать від її ефективності, фінансової стабільності та здатності подолати кризу. В нинішніх умовах банківська система України перебуває в найскладнішому стані за весь час незалеж-

ності. Глобальний і національний економічний розвиток, зовнішня і внутрішня політика, а також багато інших об'єктивних і суб'єктивних несприятливих факторів разом призвели до банківської кризи безпрецедентного масштабу та впливу на економіку, і майбутнє нашої економіки залежить від її подолання.

Поточна криза справді є кризою з огляду на першопричини її виникнення, головним чином у фінансовому та банківському секторах [1]. Банківська система відреагувала, насамперед, на зупинку економіки та неминучий її спад у країні. У той же час, нестабільність банківської системи у перші дні воєнного стану негативно вплинуло на усі соціально-економічні процеси в країні. Це все підтверджує необхідність використання кризового регулювання банківського сектору [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку банківської системи та світової економіки вивчали багато вітчизняних та іноземних вчених, а саме Коваленко В. [3], Ткаленко С., Тіпанов В [4], Колісник М. [5], Кабо Г [6], та інші. Проблематики банківських криз сьогодення свої дослідження присвятили Федішин М., Жаворонок А., Ковальчук Н. [2], Гудзь Ю., Тузова К. [7]. Маючи значну кількість наукових результатів, сьогодні потребує вивчення та розробка рекомендацій щодо подолання поточних глобальних викликів банківській системі, які пов'язані з наслідками пандемії, енергетичної кризи, росту світових цін та воєнної агресії Росії проти України.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є визначення особливостей діяльності банківської системи в період глобальних кризових викликів та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зв'язок між економічною кризою та банківською кризою в економічній науці загальноновизнаний. Прояв цих криз пояснюється більшістю науковцями зовнішніми факторами. Економічна криза надає перший шок у банківській системі, та спричинена зовнішніми чинниками. Зовнішні чинники банківської кризи в Україні безпосередньо пов'язані з глобалізаційними напрямками розвитку економічних процесів, а саме станом світової економіки, тенденціями розвитку міжнародного ринку та станом країни. Окремо слід виділити зовнішній чинник впливу на банківську систему, як стан країни. Саме цей чинник вплинув на банківську кризу в Україні, починаючи з 2014 року та є визначальним в 2022 році. Цей фактор включає в себе:

- політичну нестабільність;

- наявність воєнних дій та воєнного конфлікту;
- не достатньо високий рівень розвитку фінансового ринку;
- проблеми в бюджетній політиці;
- нестабільність національних фінансів та грошової одиниці;
- загальний розвиток економіки;
- рівень корупції, судова та правоохоронна діяльність;
- низький рівень розробки та впровадження інновацій;
- загальна прозорість банківської системи;
- високий рівень бюрократії.

Якщо розглядати внутрішні причини кризи банківської системи, то серед основних можна виділити групу ринкових ризиків, ризики ліквідності, якість активів окремих банків та банківської системи загалом [7].

По суті, особливістю кризи у банківській системі України стала низка негативних процесів макроекономічного дисбалансу, які в концентрованому вигляді стали основною проблемою в банківській системі починаючи з 2014 року. Але на сьогодні одним із вирішальних чинників, що перешкоджають розвитку української економіки, стала воєнна агресія Росії, до якої передувала глобальна коронакриза.

Незважаючи на наявність воєнного стану, криза в економіці України носить системний характер, національна економіка перебуває в стані довгострокового, системного, структурного характеру, з надмірною залежністю переважно від сировини, технологічно відсталою орієнтацією виробництва та кон'юнктурою зовнішнього ринку. Результатом є переважання експортно-орієнтованого виробництва в металургійній та аграрній промисловості, переважання імпорту у внутрішньому споживанні, що визначає залежність внутрішньої макроекономічної та фінансової стабільності від коливань курсу національної валюти. Хронічний спад національного виробництва і нестача фінансових ресурсів для накопичення внутрішніх ресурсів, спрямованих на прискорення економічного зростання, призвели до постійної залежності від зовнішніх запозичень (рис.1).



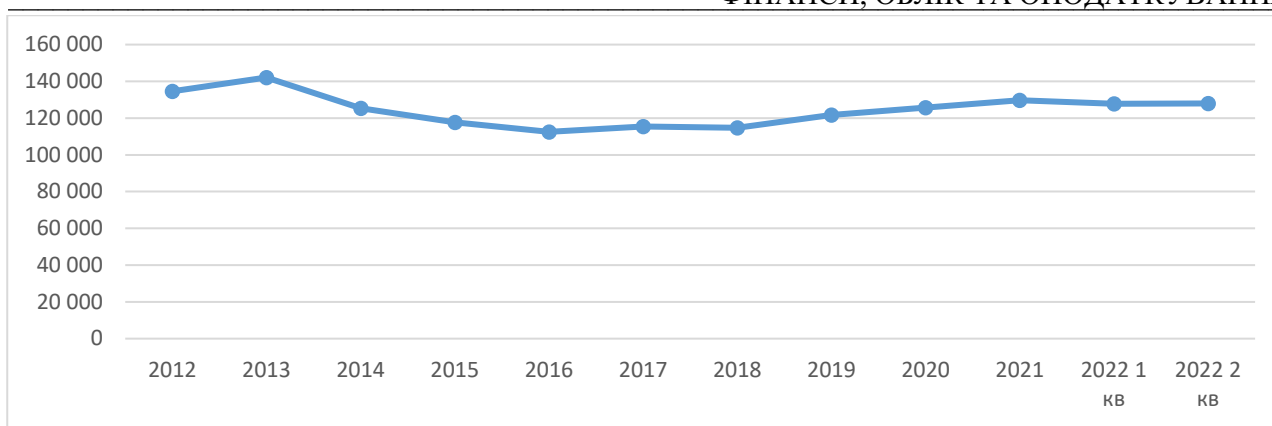


Рис. 1. Динаміка зовнішнього боргу України, млн дол. США [8]

У контексті критичного процесу в українській економіці в умовах воєнного стану насамперед необхідно змалювати поточну ситуацію в банківському секторі та виокремити найяскравіші ознаки кризи.

В умовах млявої економіки та низької платоспроможності населення і бізнесу неможливий сталий розвиток кредитного ринку України. Важливим показником, який характеризує проблемну кредитну активність банків, є частка прострочених кредитів у загальному обсязі кредитів. Прострочені кредити є найчіткішим індикатором наявності проблем у кредитній діяльності банку та кризових явищ, тому що вони відображають проблеми позичальників та їхню здатність повернути заборгованість банку.

Для виявлення впливу кризових факторів на кредитну банківську діяльність, проаналізуємо стан кредитної діяльності в Україні та

рівень непрацюючих кредитів у період після останньої хвилі коронакризи та на момент початку воєнного стану в Україні (рис. 2–3). Розглядаючи данні щодо кредитування банками в Україні, то можна простежити, що з квітня 2021 року після більш-менш стабілізацією ситуації з коронакризою, в Україні простежується рівномірна тенденція кредитування як фізичних так і юридичних осіб з незначним ростом. Починаючи з травня 2022 року та незважаючи на запровадження воєнного стану з 24.02.2022 року, відбувається різке зростання кредитів корпоративному сектору. Це пов'язано, перш за все, з впровадженням підтримки економіки урядом, а саме підтримки кредитування агровиробників та пільгового кредитування працюючим підприємствам. Надалі до кінця 2022 року можна прогнозувати з вірогідністю 88% подальше зростання кредитування юридичних осіб.

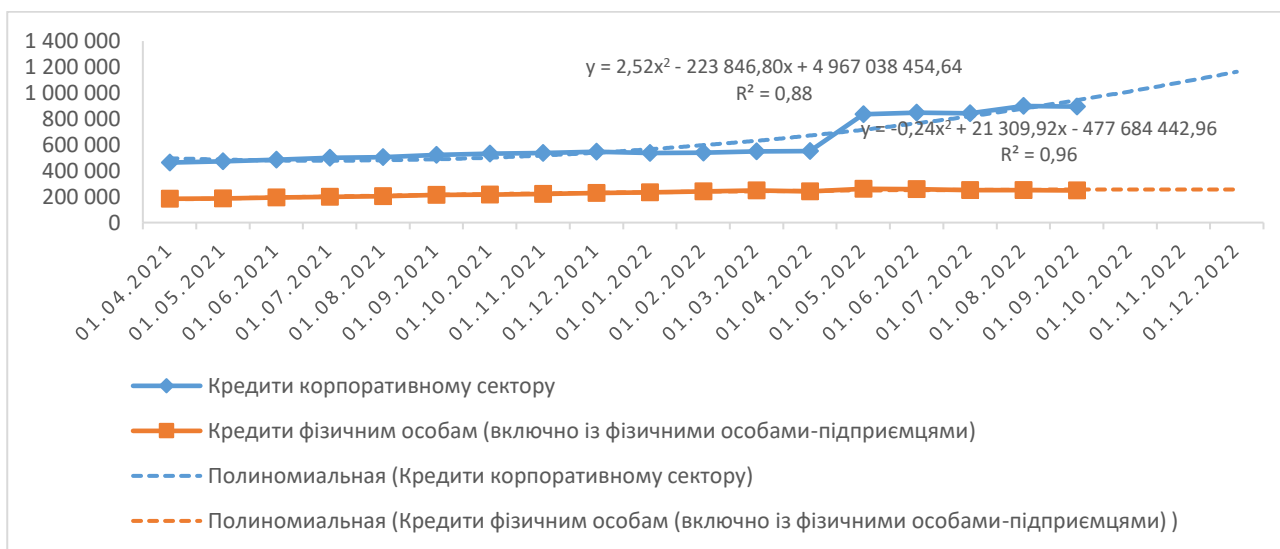


Рис. 2. Розмірів кредитних операцій в Україні помісячно за 2021–2022 роки та їх прогноз стану [9]

Динаміка кредитування фізичних осіб свідчить, що в березні 2022 року відбулося зниження кредитів, це пов'язано з завершенням надання кредитів за кредитними картками та зниженням кредитних лімітів за ними. Також банки зупинили ряд кредитних програм, а саме надання нових споживчих кредитів, кредитування іпотеки та довгострокових кредитів на купівлю авто. Тож з урахуванням кредитних канікул та зупинки кредитування фізичних осіб в перші місяці

воєнного стану, на ринку кредитування фізичних осіб залишається стабільна тенденція до поступового зростання наданих кредитів

Аналіз рівня кредитного ризику банківської системи за 2021–2022 роки післяковідного періоду та в період воєнного стану здійснено за допомогою показника кредитного ризику – частки непрацюючих кредитів за кредитами корпоративного сектору та кредитами фізичних осіб, який представлено на рис. 3 як показник.

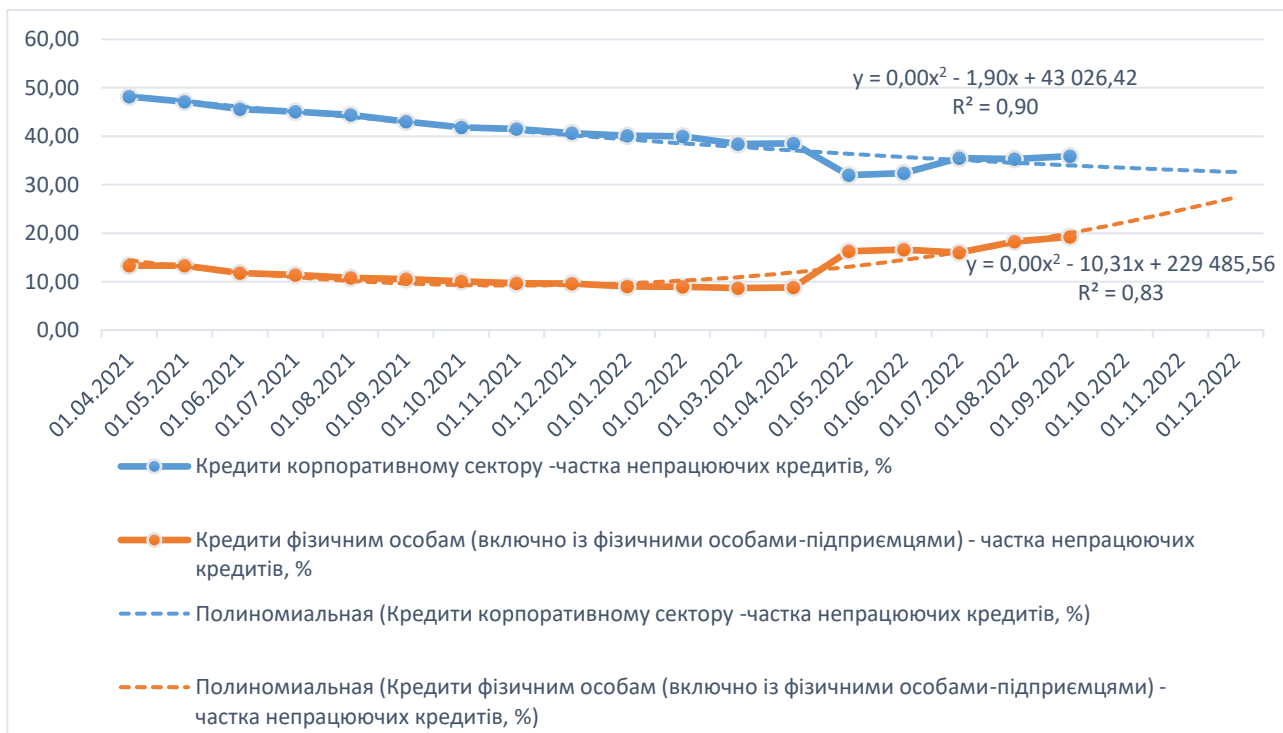


Рис. 3. Частка непрацюючих кредитів банківської системи України за 2021–2022 роки та її прогноз [9]

Виходячи з отриманих даних, бачимо, що після періоду жорстких карантинних заходів в 2020–2021 роках відбувається поступове зниження частки непрацюючих кредитів за кредитами корпоративних клієнтів щомісяця з 48% майже до 38% на початку воєнного стану в 2022 року. Зростання цієї частки починається тільки з травня 2022 року та в вересні 2022 року досягає значення з початком воєнного стану. Тобто, така ситуація є свідченням того, що зовнішні глобальні кризові явища, які відображаються на відповідних діях в економіці країни, на діях НБУ, мають значний вплив на розвиток банківської системи.

Бачимо зовсім протилежну ситуацію з часткою непрацюючих кредитів фізичних

осіб. Їх сума знижувалася після коронакризи швидкими темпами з 13% до 8,6%, але воєнні дії призвели до окупації частини регіонів та значної кількості переселенців, що відповідно відобразилося на підвищенні кредиторської заборгованості до 16% в травні 2022 року з подальшим зростанням до 19%. Це найвище значення частки непрацюючих кредитів фізичних осіб по банківській системі за останні роки, та прогнозується її подальше зростання до 30% на кінець 2022 року з вірогідністю 83%.

Ця ситуація створює загрозу нестабільності фінансового становища банків, призводить до втрати дохідних активів, зростання резервів на покриття збитків, до зниження прибутковості діяльності банку, скорочення



кредитної активності, погіршення ліквідності та зниження платоспроможності банків [10].

Міжнародна інтеграція банківської системи України останнім часом, ставить перед банками питання про їхню фінансову стійкість та стабільність. Так як країна не ізольована від міжнародної інтеграції та співробітництва, банківська система України не є відірваною від банківських систем інших країн. В результаті формування та реалізації фінансової політики банків повинен бути його стабільний фінансовий стан, його спроможність розвиватися в майбутньому.

В умовах нестабільних світових фінансових ринках, значному рості світових цін на енергоресурси, зростання вартості капіталу на міжнародних ринках, НБУ не має ефективних важелів впливу на динаміку цін. Це все, та наявність воєнного стану в Україні призводить до значних інфляційних і валютних коливань національної валюти, дестабілізації грошового ринку [1].

Як основа для інтеграції вітчизняного банківського ринку у світовий фінансовий простір необхідний концептуальний підхід до формулювання стратегії виходу України на світовий ринок капіталу. Це ґрунтується на використанні державних важелів, державного управління та управління ресурсами для стимулювання внутрішнього банківського сектору та фінансового ринку Сучасна банківська парадигма створює умови для розширення банківської діяльності. Діяльність розвиненої мережі банків потребує глибоких досліджень та аналізу для виявлення тенденцій і пошуку шляхів розвитку функціонування ринку фінансових послуг і розширення наявної структурної та конструктивної архітектури найстабільнішої фінансової системи. З іншого боку, діяльність банку спрямована на розширення спектра послуг, що надаються з використанням телекомунікаційного обладнання, зокрема Інтернету, та їх діджиталізація.

В сучасних умовах розвитку міжнародної банківської діяльності актуальним стає питання трансформації міжнародних стандартів сталого розвитку до вітчизняного банківського сектору та формування системи антикризової фінансової стабільності, шляхом

визначення ступеню впливу кризових факторів на платоспроможність, адекватність ліквідності та капітал банку; визначення запобіжних заходів для уникнення кризових ситуацій, антикризових методів управління та заходів для подолання найменш збиткової кризової загрози для банків [3].

Основними шляхами подолання банківської кризи в умовах глобалізації кризових явищ міжнародної економіки мають бути у досягненні макроекономічного балансу та ефективної монетарної політики, стабілізації внутрішнього грошового ринку країни, та стимулювання довгострокового економічного зростання країни за рахунок банківського кредитування. Національний банк має забезпечувати ефективний банківський нагляд та стабільність національної валюти з метою стимулювання інвестицій та підтримки довіри до банківської системи.

Центральний банк має окремий вплив на банківську систему. Через добре продуману політику він може стримувати кризу або мінімізувати її негативні наслідки на економіку. В період настання глобальної коронакризи, Національний банк України зміг стримати негативні наслідки на грошово-кредитну систему, підтримати стабільність банківської системи та грошової одиниці. Також на початок воєнної агресії Росії проти України, виважені дії НБУ не призвели до колапсу банківської системи та різкого відтоку грошових коштів з банківських рахунків.

Подальші дії НБУ щодо підтримки банківської системи в воєнний та післявоєнний період з метою остаточного розв'язання банківської кризи в Україні повинні враховувати різні антикризові інструменти та методи, які в різні періоди використовувалися у світовій банківській практиці.

НБУ найбільш часто використовує обмежену кількість методів подолання банківської кризи, серед яких є:

- підтримка банківської ліквідності;
- виведення неплатоспроможних банків з банківського ринку;
- зміна умов відшкодування за вкладками;
- заходи з відновлення довіри банків та банківської системи в цілому.

Але існує ще ряд антикризових заходів, які не використовуються взагалі або вико-

ристовуються в обмеженій кількості, та є достатньо популярними у світовій банківській практиці, а саме: викуп тимчасово неліквідних банківських активів; придбання центральним банком активів системно важливих банків, які стали проблемними; конвертації боргу в капітал банку; надання державних гарантії за зобов'язаннями банків; переведення валютних кредитів в національну валюту; створення антикризових планів для великих банків на випадок кризи; створення антикризових планів для відновлення банків [7].

В післявоєнний період в умовах набуття статусу кандидата в ЄС для НБУ основним завданням буде розробка плану заходів з реконструкції та післявоєнного розвитку банківської та грошово-кредитної системи України, які спрямовані на захист вкладів населення, покращення режиму кредитування економіки, стабілізація курсу національної валюти, більш вільний доступ до ринку міжнародного капіталу.

Способи відновлення банківської системи України у післявоєнний період в умовах глобальних кризових явищ з урахуванням особливостей України та світового досвіду, які здійснюються Урядом та НБУ, можуть включати: вступ України до ЄС в найближчій перспективі; отримання доступу українських банків та підприємств до банківського ринку країни ЄС; впровадження досвіду довгострокових програм рефінансування, успішно апробованих у країнах ЄС із залученням кредитних коштів, інвестиційної та технічної допомоги від міжнародних фінансових організацій; забезпечення регуляторних стимулів для відновлення кредитування реального сектору економіки; розгляд питання управління проблемними активами банків в умовах кризи на прикладі країн ЄС; використання податкових регуляторів для покращення банківських балансів та збільшення кредитування реального сектору [2].

**Висновки.** Кризові явища банківської системи в умовах глобальних викликів вирішуються в комплексі з іншими ключовими завданнями політики в сфері економіки, фінансів, грошово-кредитної системи. Тобто, ефективно відновлення функціонування банківського бізнесу країни в умовах світових фінансових криз та період після воєнного стану не може бути забезпечене економічної

перебудови країни, стабілізації зростання економіки, макроекономічної рівноваги та стабільності фінансових ринків.

При антикризовому державному регулюванні банківської системи, запобіганні виникненню нових та зменшенні існуючих кризових ситуацій, необхідна постійна оцінка та контроль над фінансовою стабільністю елементів банківської системи, ранній діагностиці ризиків, і розробки ефективних планів усунення наслідків з урахування широких можливостей світового банківського досвіду та можливостей країн-членів Європейського Союзу. Тому, подальшого розвитку потребує вивчення та використання досвіду європейських країн щодо відновлення банківської системи при подоланні глобальних криз.

### Література

1. Дзюблюк, О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. *Банківська справа*. 2016. №1. С. 3-32.
2. Федішин М.П., Жаворонок А.В., Ковальчук Н.О. Механізм державного регулювання кризових явищ банківської галузі в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №28. С. 121-125.
3. Коваленко В.В. (2016). Розвиток міжнародного банківського бізнесу в умовах глобальної економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 2. С. 258-263.
4. Ткаленко С., Тіпанов В. (2021). Банківська діяльність в умовах фінансової глобалізації. *Економічний аналіз*. № 1. С. 211-217.
5. Колісник М. (2011). Банківська система України як учасник глобалізаційних процесів. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 21. С. 226-230.
6. Кабо Г. (2013). Розвиток міжнародного банківського бізнесу в умовах глобальних трансформацій. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. Т.18. Вип. 1. С. 88-93.
7. Гудзь Ю.Ф., Тузова К.О. (2018). Сучасні кризові явища в банківській системі України та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 17(1). С. 81-86.
8. Статистика зовнішнього сектору URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
9. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
10. Гасій О.В., Клименко В.І. (2020). Стан та перспективні вектори розвитку банківської кредитної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7617>  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.61

## References

1. Dzyublyuk, O. (2016). Aktualni problemy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. *Bankivska sprava*, (1), 3-32.
2. Fedyshyn, M.P., Zhavoronok, A.V., & Kovalchuk, N.O. (2019). Mekhanizm derzhavnogo rehuliuвання kryzovykh yavlyshch bankivskoi haluzi v umovakh hlobalnykh vyklykiv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (28), 121-125.  
doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-53
3. Kovalenko, V.V. (2016). Rozvytok mizhnarodnoho bankivskoho biznesu v umovakh hlobalnoi ekonomiky, Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, (2), 258-263.
4. Tkalenko, S., & Tipanov, V. (2021). Bankivska diialnist v umovakh finansovoi hlobalizatsii. *Ekonomichniy analiz*, T.31, (1), 211-217.  
doi.org/10.35774/econa2021.01.211
5. Kolisnyk, M. (2011). Bankivska systema Ukrainy yak uchastnyk hlobalizatsiinykh protsesiv. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (21), 226-230.
6. Kabo, H. (2013). Rozvytok mizhnarodnoho bankivskoho biznesu v umovakh hlobalnykh transformatsii. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova*, T. 18, Issue 1, 88-93.
7. Gudz, Yu.F., & Tuzova, K.O. (2018). Suchasni kryzovi yavlyshcha v bankivskiyi systemi Ukrainy ta shliakhy yikh podolannia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 17(1), 81-86.
8. Statystyka zovnishnoho sektoru. (2022). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
9. Obsiahy aktyvnykh operatsii ta chastka nepratsiuiuchykh aktyviv v tsilomu po systemi. (2022). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
10. Hasii, O., & Klimenko, V. (2020). Stan ta perspektyvni vektory rozvytku bankivskoi kredytnoi diialnosti v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7617>  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.61

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE BANKING BUSINESS OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

*O. V. Krylova, Ph. D (Tech.), Associate Professor, O. H. Fedorova, Assistant Lecturer,  
I. V. Makovin, Master Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The theoretical and scientific-methodological basis of the research is the provisions of economic science, the theory of banking and the monetary system. To assess the level of lending and the risk of credit activities during the period of global challenges, official statistical data were used, and their analysis was performed using statistical and graphical methods. With the use of MS Excel spreadsheets to construct trend lines, a forecast of credit activity and the share of non-performing loans in Ukraine during the martial law period was made. The method of generalization was used in determining the external and internal factors that can affect the banking sector and cause a banking crisis.

**Results.** Specific features and problems of functioning of the banking system of Ukraine in the period of global economic and political challenges are identified. The role played by the effective development of the banking system in the current state of economic development at the national and global levels is defined. It was revealed that the banking system in Ukraine is extremely vulnerable to changes in the global financial markets, which is associated with a constant increase in the volume of attracting external international financial resources to finance the state and financial sectors of the economy. It has been established that global crises affect the state of crediting of the Ukrainian economy, as well as the level of non-repayment of loans. The main ways of activity of the National Bank of Ukraine, aimed at overcoming the negative impact of global crises have been determined taking into account the international experience of banking activity.

**Novelty.** The study determined the impact of global crises on lending by Ukrainian banks to the economic activities of subjects, in particular the Covid-19 pandemic and military actions on the territory of Ukraine.

**Practical value.** Ways to overcome the banking crisis in Ukraine are proposed using international experience and taking into account such factors as the country's state of war and prospects for its joining the EU.

**Keywords:** banking system, banking crisis, lending, NBU, global crisis, martial law.

*Надійшла до редакції 03.09.22 р.*

## ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

*В. І. Матвійчук, к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса, v.matviichuk@donnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-1032-3060,*

*А. М. Максимович, магістрант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, maksymovych.a@donnu.edu.ua*

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані за рахунок застосування системи методів: метод логічного аналізу дозволив вибудувати логіку дослідження; дедукції – для виокремлення окремих чинників, що впливають на розвиток фінансового ринку; узагальнення та синтезу – для формування наукового підходу щодо розвитку фінансового ринку. Методи статистичного аналізу було використано для оцінювання динаміки, структури складових фінансового ринку. Графічний метод дозволив візуалізувати отримані результати дослідження.

**Результати.** Авторами статті проаналізовано сучасний стан грошового ринку України як складової фінансового ринку. Досліджено стан та тенденції функціонування і передумови розвитку грошового ринку в 2009–2021 рр. Проведено аналіз динаміки грошових агрегатів України, рівня монетизації економіки країни та рівня безпеки функціонування грошового ринку. Визначено притаманні для дослідженого періоду тенденції розвитку грошового ринку такі, як: неконтрольованість банківською системою більше чверті грошової маси; незначні темпи зростання грошових агрегатів; зростання частки наявних в обороті готівкових грошей; перевищення рівня безпеки грошового ринку нормативного значення більше, ніж втричі.

Здійснена діагностика і другої складової фінансового ринку – ринку капіталу, результати якої у полягають в наступному: стрімка висхідна тенденція обсягів операцій на ринку капіталу; домінування на ринку пайових цінних паперів, частка яких протягом аналізованого періоду склала більше 70 %; ускладнення структури цінних паперів створює умови диверсифікації розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів; домінування вторинного ринку з поступовим зростанням його частки до 99,88 %.

**Новизна.** Надано характеристику сучасного стану грошового ринку країни з виділенням загальних тенденцій його розвитку за досліджений період. Визначено тенденції розвитку ринку капіталу України та виявлено проблеми, які уповільнюють ефективність трансформаційних та інтеграційних процесів вітчизняного фінансового ринку.

**Практична значущість.** Полягає у можливості застосування розроблених та наданих пропозицій щодо формування сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку у цілому, та грошового ринку та ринку капіталу зокрема, з метою підвищення ефективності їх функціонування. Отримані висновки та результати дослідження, а також надані рекомендації сприятимуть ефективному функціонуванню фінансового ринку України.

**Ключові слова:** фінансовий ринок, ринок капіталу, грошовий ринок, грошові агрегати, цінні папери, безпека грошового ринку, монетизація економіки.

**Постановка проблеми.** Одним з головних пріоритетів України на шляху її прогресу до рівноправної економічної інтеграції у світову спільноту є розвиток фінансового ринку як рушія соціально-економічного розвитку країни. Ступінь позитивного впливу фінансового ринку на соціально-економіч-

ний розвиток країни є недостатньою та потребує накопичення якісних змін в його еволюції з урахуванням тенденцій ігнорування забезпечувальної функції фінансового ринку як інвестиційного каталізатора, функціонування фінансового посередництва переважно з метою накопичення надприбутків тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних засад функціонування фінансового ринку в Україні присвячені наукові праці С. С. Аругюнян [1; 2], М. І. Іорґачової [1], С. С. Добриніної [2], С. В. Науменкової, С. В. Міщенко [3], Ю. М. Коваленко, С. В. Онишко, М. О. Кужелева [4], Л. М. Алексеєнко, О. Р. Квасовського, О. О. Луцишина [5], Н. О. Шишпанової, А. О. Іванова [6], В. Г. Баранової, О. М. Гончаренка [7] та інших.

Відаючи належне науковим розробкам вчених, зауважимо, що деякі питання, пов'язані з визначенням загальних тенденцій фінансового ринку у цілому, так і окремих його складових: грошового ринку та ринку капіталу потребують подальшого комплексного дослідження, що і обумовило вибір теми дослідження.

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає у визначенні тенденцій розвитку складових фінансового ринку України: грошового ринку та ринку капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвинений фінансовий ринок є одним з необхідних атрибутів архітектури фінансово-економічних відносин, що значною мірою характеризують стан розвитку національної економіки. Побудова в Україні високоліквідного фінансового ринку інтегрованого в світову фінансову систему є одним з ключових завдань,

адже упродовж кількох останніх десятиріч роль та значення фінансового ринку у національних економіках усіх країн світу різко зросла. Фінансовий ринок став одним з найважливіших інструментів розвитку національних економік, за допомогою якого вирішуються фінансові, інвестиційні і соціальні питання.

Єдиного методу структуризації ринку фінансових послуг не існує. У статті буде здійснено за двома складовими фінансового ринку: грошового ринку та ринку капіталу.

Україна на сучасному етапі її розвитку перебуває в ускладнених ринкових відносинах. Для пошуку шляхів зменшення хаотичності економічних процесів стає необхідним дослідження грошового ринку. За останні роки банківська, грошова та платіжна система країни зазнала радикальних змін, що відображає сучасні тенденції економічного розвитку, які сконцентровані на трансформаційних процесах. Для стабілізації економіки країни на макроекономічному рівні вкрай необхідним стає використання потенційних можливостей грошового ринку.

Аналіз грошового ринку почнемо з аналізу грошових агрегатів країни. Динаміка грошових агрегатів та ВВП в Україні за період 2014–2021 рр. наведена на рис.1.

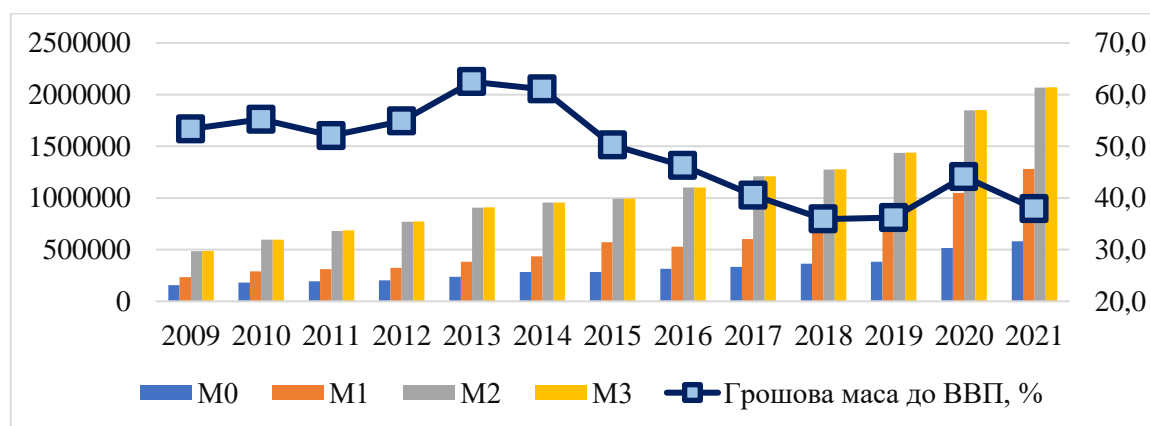


Рис. 1. Динаміка грошових агрегатів в Україні в період 2009–2021 рр., млн грн  
Джерело: побудовано автором на основі даних монетарного огляду НБУ [8]

Таким чином, в Україні станом на початок 2022 р. в готівковому обігу перебували гривневі банкноти і монети на загальну суму 581,01 млрд грн, що на 64,93 млрд грн або на 12,58% більше показника на початок 2021 р.

У 2021 р. порівняно з 2009 р. тобто за 13 років, рівень агрегату М3 збільшився на

1584,06 млрд грн, М2 на 1584,84 млрд грн, М1 на 10476,491 млрд грн, а М0 – на 423,98 млрд грн.

Результати аналізу динаміки грошових агрегатів в Україні демонструють зростання за всіма показниками, яке відбувалося нерів-

номірно, і в темпах зростання не спостерігається певної закономірної тенденції. Рівномірне підвищення агрегатів мало місце у 2013–2016 рр. В 2011 р. спостерігаються більш швидкі темпи зростання агрегатів М2 та М3, тобто тенденція до заощадження є більш вираженою.

В 2014 р. спостерігається більше зростання готівкових та ліквідних грошей, аніж строкових та довгострокових вкладень. В 2021 р. темпи зростання переказних депозитів були більш швидкими, ніж інших показ-

ників, що може свідчити про перехід до безготівкових розрахунків. Загалом за 13 років зростання сукупної грошової маси склало 1584,06 млрд грн, тобто більш ніж вчетверо.

Важливою характеристикою економічної системи держави, що відображає ступінь її забезпеченості ліквідними активами, які здатні виконувати функції засобу обігу та платежу (грошовою масою), є рівень монетизації економіки.

Динаміка рівня монетизації економіки країни у 2009–2021 рр. наведено на рис. 2.

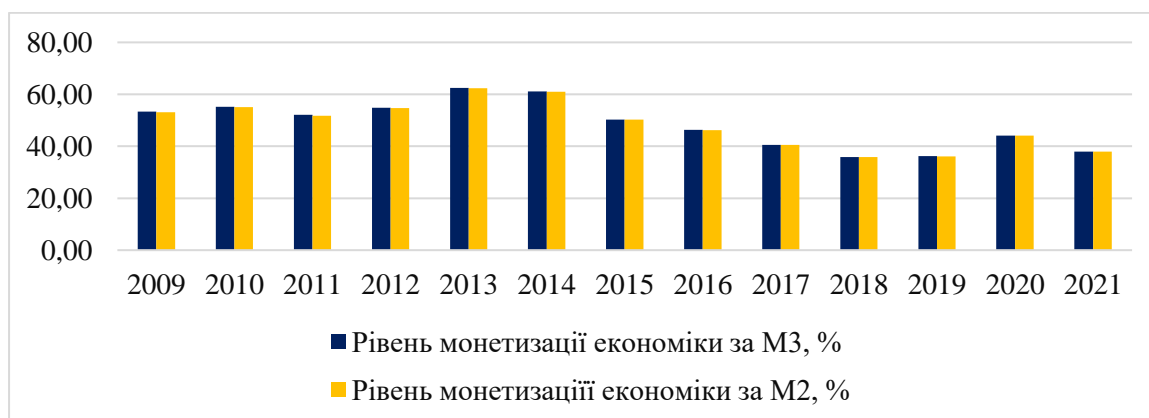


Рис. 2. Динаміка зміни рівня монетизації економіки України у 2009–2021 рр., %  
Джерело: побудовано авторами на основі [9]

За даними рис. 2.10 видно, що рівень монетизації економіки України коливається протягом дослідженого періоду. Найбільше значення показника монетизації економіки в Україні протягом 2009–2021 рр. спостерігається у 2013 р. – 62,29 % за агрегатом М2, та 62,48 % за агрегатом М3, а найменше у 2018 р. – 35,79 % та 35,90 % відповідно. З 2013 р. намітилася нисхідна тенденція щодо рівня монетизації. Достатній рівень монетизації є дуже важливою передумовою стабільного поступального розвитку економіки країни, оскільки лише за умови наповнення каналів грошового обігу потрібними коштами можливе нормальне функціонування виробничо-господар-

ського комплексу держави, розвиток фінансового ринку, банківської сфери, нагромадження заощаджень населення, збільшення інвестицій. Це говорить про тісну кореляцію між ефективністю функціонування фінансового ринку та економікою держави, новий виток розвитку якої створює для учасників грошового ринку нові можливості щодо перерозподілу коштів у більш перспективні фінансові інструменти. Показник співвідношення готівкових коштів (М0) до ВВП визначає безпеку функціонування грошового ринку, нормативне значення якого не повинно перевищувати 4% [10, с.84].

Динаміка рівня безпеки функціонування грошового ринку України за 2009–2021 рр. наведено на рис. 3.

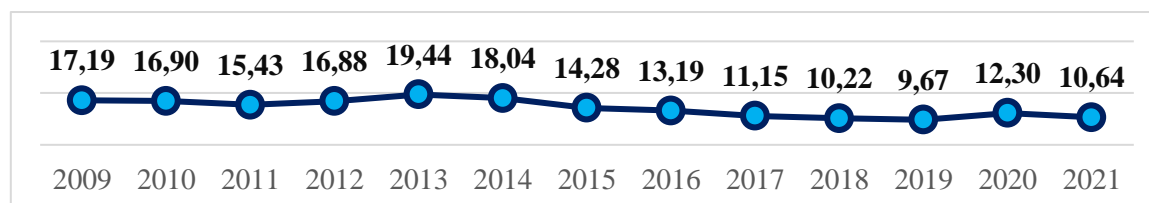


Рис. 3. Динаміка рівня безпеки функціонування грошового ринку України за 2009–2021 рр.  
Джерело: побудовано авторами на основі [9]



Отже, протягом 2009–2014 рр. мало місце зростання рівня безпеки функціонування грошового ринку України, з 2015 р. простежується тенденція до зменшення рівня зазначеного співвідношення. Наведені дані також свідчать про те, що показник співвідношення М0 до ВВП перевищує нормативне значення більше, ніж втричі.

Отже, аналіз сучасного стану грошового ринку в Україні за період з 2009–2021 рр. дозволив зробити такі висновки:

- на сьогодні в Україні 28,05% грошової маси обертається поза банками і не контролюється банківською системою;

- незначні темпи зростання грошових агрегатів пов'язані з жорсткістю монетарної політики НБУ, посиленням девальваційних тенденцій;

- найвагомішою причиною зростання частки наявних в обороті готівкових грошей є втрата довіри юридичних і фізичних осіб до банківської системи;

- рівень безпеки грошового ринку за досліджений період перевищував нормативне значення більше, ніж втричі;

- значення показника швидкості обігу грошей протягом 2009–2021 рр. коливалося в межах від 1,60 до 2,79, такий рівень вважається достатнім, ще й з 2015 р. намітилася висхідна тенденція.

Заслугує на оцінку і друга складова фінансового ринку – ринок капіталу.

Ринок капіталу забезпечує платоспроможність фінансової системи, максимальне узгодження загальногосподарських процесів нагромадження та інвестування як за обсягами, так і за структурою. У зв'язку з цим стан ринку капіталу повинен постійно контролюватись, відстежуватись його динаміка, та прогнозуватись його подальший напрямок розвитку.

Необхідно зазначити, що обсяги, в яких здійснюють емісію цінних паперів емітенти в Україні, суттєво відрізняються. Щоб довести це, проаналізуємо стан ринку капіталу в Україні на сучасному етапі його розвитку.

Показники динаміки випуску цінних паперів в Україні у 2015–2021 рр. наведені на рис. 4.

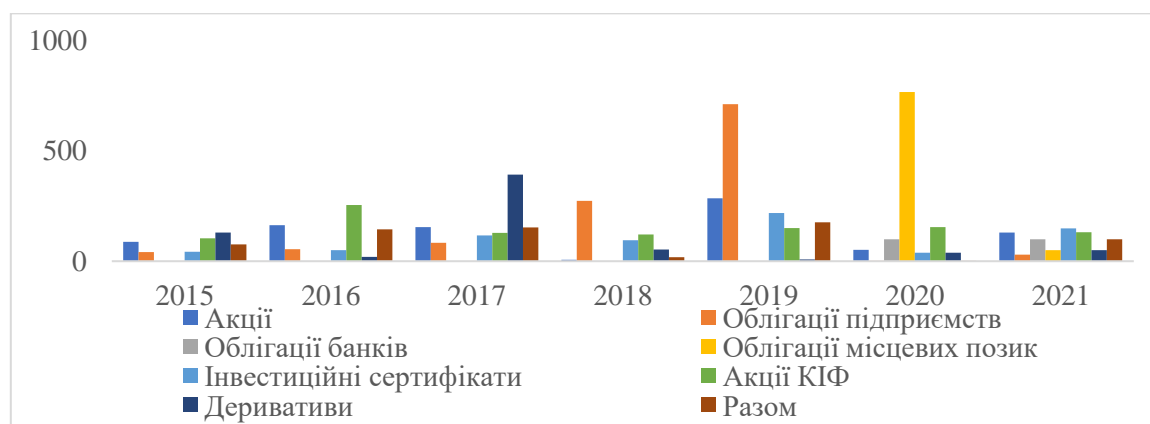


Рис. 4. Показники динаміки випуску цінних паперів в Україні у 2015–2021 рр., %  
Джерело: побудовано авторами на основі [11]

Як видно за даними рис. 4, протягом аналізованого періоду обсяг зареєстрованих випусків цінних паперів несуттєво зменшився: в 2021 р. порівняно з 2015 р. на 0,15 %, але слід врахувати, що у 2015 р. показники випуску цінних паперів дещо погіршилися і порівняно з 2014 р. скоротилися на 50,03 млрд грн, що становить 76,44 % від обсягу попереднього року. Провальність 2015 р. пов'язано з російською агресією проти України та анексією деяких територій. Пожвавлення економічного розвитку країни у 2016–

2017 рр., відбилося на збільшенні обсягів випуску цінних паперів в Україні на 43,85 % у 2016 р. порівняно з 2015 р., та ще на 53,4 % у 2017 р., що було пов'язано із зростанням обсягів випуску акцій на 62,86 % у 2016 р. та на 55,16 % у 2017 р. відповідно.

На сучасному етапі розвитку ринку капіталу в Україні слід відзначити невисоку різноманітність цінних паперів. Найбільш розповсюдженими залишаються акції та облігації підприємств. Починаючи з 2015 р., з'являються облігації місцевих позик, але їх

обсяг є несуттєвим і значно коливається протягом 2015–2021 рр. – то збільшуючись, то суттєво зменшуючись. Досить значні за обсягом є випуски інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів, які почали обертатися на фінансовому ринку України з 2003 р. Протягом дослідженого періоду їх обсяг зменшився на 57,27 %, а порівняно з попереднім роком збільшився у 2021 р. на 49,11 %.

Слід зазначити, що незначну частку в обсязі випущених цінних паперів становлять деривативи, незважаючи на те, що їх емітують протягом тривалого періоду. Деривативи є об'єктом ринку похідних цінних паперів, але їх обсяг формується на основі ринку капіталу. Динаміка обсягу випуску деривативів протягом 2015–2021 рр. мала стійку тенденцію до зменшення, і якщо взяти 2015 р., коли обсяг був максимальний – 6,52 млрд грн і порівняти з 2021 р. – 0,04 млрд грн, то він зменшився майже в 160 разів.

Оскільки протягом аналізованого періоду відбулися достатньо суттєві зміни і в

обсязі і в структурі, то доцільно більш повно проаналізувати показники динаміки випуску цінних паперів. Результати проведених розрахунків, що характеризують динаміку показників випуску цінних паперів та структурних змін, свідчать про те, що ситуація на ринку визначається перш за все випуском акцій.

Протягом 2015–2021 рр. показники динаміки випуску акцій не є стабільними. Так, темпи зростання випуску акцій постійно коливаються. В 2015 р. порівняно з 2014 р. обсяги емісії зменшилися на 11,47 %, але вже в 2016 р. збільшилися більш на 62,86 %, а у 2017 р. ще на 55,16 %. Провальним знову став 2018 р., коли вартість емісії акцій зменшилася на 93,15 %, але у 2019 р. – знову збільшення темпів зростання на 185,44 %. У 2020–2021 рр. зберіглася коливаюча тенденція: зменшення обсягу випуску акцій у 2020 р. на 48,1 %, але у 2021 р. знову збільшення на 30,0 %.

Структура випуску цінних паперів протягом тривалого часу визначалась саме акціями (рис. 5).

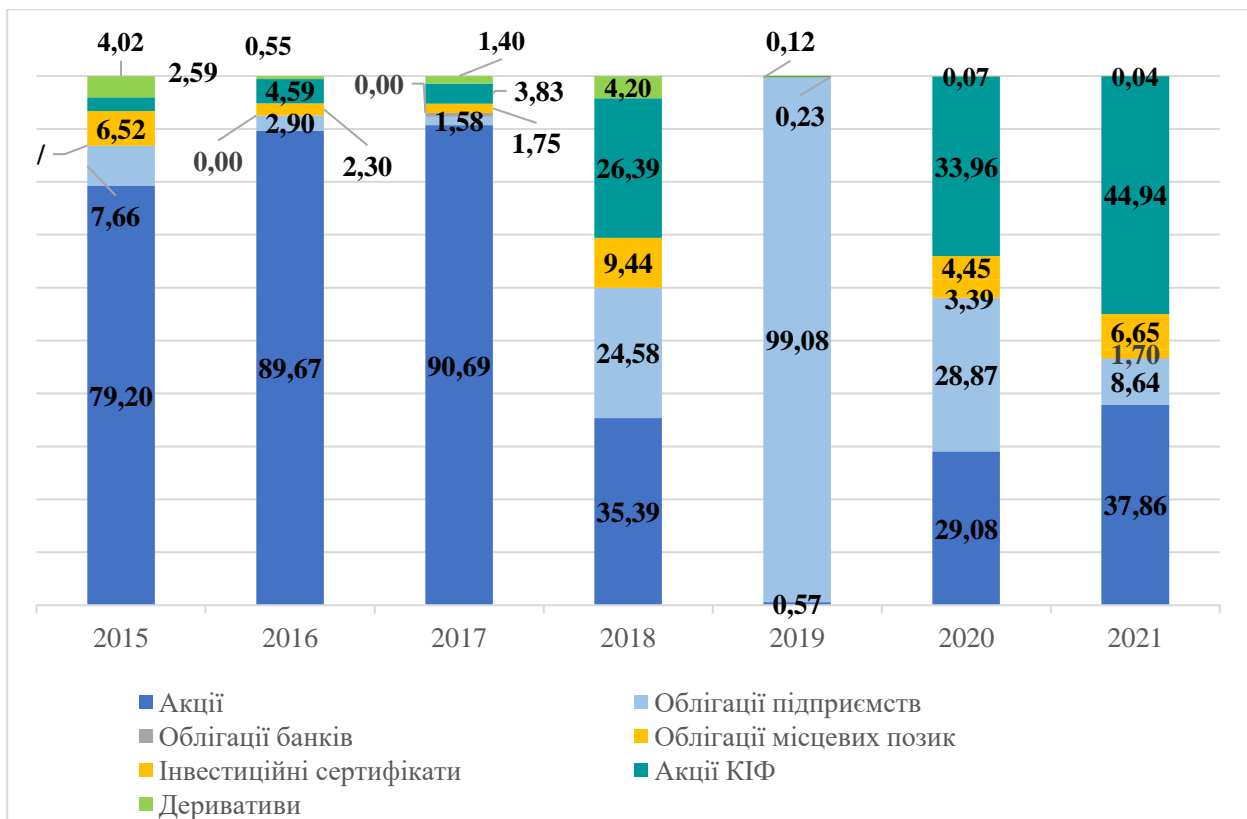


Рис. 5. Структура випуску цінних паперів в Україні у 2015–2021 рр.  
Джерело: побудовано авторами



Так, протягом 2015–2021 рр. питома вага випуску акцій від загального обсягу емісії цінних паперів становила від 0,57 % (у 2019 р.) до 90,69 % (у 2017 р.), середнє значення показника становило для даного періоду 51,78 %. Однак, розрахований коефіцієнт кореляції для періоду 2015–2021 рр. становив тільки 0,189, тобто між емісією акцій та загальним обсягом емісії в цей час існував слабкий зв'язок. Розрахований коефіцієнт детермінації за аналізований період свідчить про те, що на 3,6 % загальний обсяг емісії цінних паперів залежить від обсягу емісії акцій.

Що стосується облігацій, то протягом 2015–2021 рр. питома вага випуску облігацій від загального обсягу емісії цінних паперів становила від 1,58 % (у 2017 р.) до 99,08 % (у 2019 р.), середнє значення показника становило для даного періоду лише 24,76 %. Розрахований коефіцієнт кореляції для періоду 2015–2021 рр. становив тільки 0,99, тобто між емісією облігацій та загальним обсягом емісії в цей час існував найтісніший, наближений до функціонального, зв'язок. Розрахований коефіцієнт детермінації за аналізований період свідчить про те, що на 99,9 % загальний обсяг емісії цінних паперів залежить від обсягу емісії облігацій.

Дані розрахунки можуть бути підтвержені показниками структурних змін емісії цінних паперів в Україні протягом 2015–2021 рр. На зміни в обсязі та структурі емітованих цінних паперів найбільший вплив протягом аналізованого періоду мали випуски акцій, і в деякі періоди – облігацій підприємств.

Так, у 2018–2019 рр. основними видами цінних паперів, що вплинули на структурні зрушення у випуску, були не акції – вони вплинули на випуск лише на 55,3 % та 34,82 % відповідно і цей вплив був негативний, а облігації підприємств, за рахунок яких обсяг випуску цінних паперів збільшився на 23,0 % та 74,5 %.

Щодо інвестиційних сертифікатів, то протягом дослідженого періоду обсяги їх випуску не мали чіткої однозначної динаміки ані за динамікою, ані за структурними змінами. Інвестиційні сертифікати пайових інвестиційних фондів за класифікаційними ознаками є пайовими цінними паперами.

Отже, незважаючи на структурні зрушення у емісії акцій, інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів, акцій корпоративних інвестиційних фондів, питома вага пайових цінних паперів, якими згідно з Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» [12] є акції та інвестиційні сертифікати, становило у 2021 р. більше 89 %, а у 2015 р. – 59,04 %. Тобто для ринку капіталу України характерним є домінування ринку пайових цінних паперів, що надають право власності.

У 2021 р. на зростання обсягу випуску цінних паперів знову найсуттєвіший вплив мали саме пайові цінні папери (на 30,02 % саме акції забезпечили зростання обсягу випуску; на 49,11 % – інвестиційні сертифікати; на 32,14 % – акції корпоративних інвестиційних фондів) у порівнянні з попереднім роком.

Відповідно, починаючи з 2018 р. серйозно змінилася структура випуску в цілому – питома вага акцій у загальному обсязі випуску скоротилася вдвічі з 90,69 % (у 2017 р.) до 35,39 % (у 2018 р.), при цьому частка облігацій підприємств збільшилася більш ніж у 15 разів – з 1,58 до 24,58 %. Значну питому вагу у 2018 р. мали акції корпоративних інвестиційних фондів 26,39 %.

Отже, можна зробити висновок, що структура цінних паперів, що випускаються в Україні, поступово ускладнюється, а отже створюються певні умови диверсифікації розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів.

Важливими показниками розвитку ринку капіталу є обсяги торгів цінними паперами. Так, якщо в 2015 р. він становив лише 290,77 млрд грн, то уже в 2021 р. – 451,44 млрд грн, тобто зріс на 55,44 %.

На економіку України і відповідно на активність біржових торгів вплинули два потужних чинники – війна на східних кордонах і підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Формально мали скорочення усіх показників фондового ринку на 10–20 % в середньому щороку за 2015–2021 рр., однак насправді це свідчить про оздоровлення фінансового сектора України. Кількість організаторів біржових торгів скоротилася з 10 до 4 (зараз функціонують ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива», АТ «Фондова біржа ПФТС»,

ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа», ПАТ «Українська біржа»). НКЦПФР ініціював припинення торгівлі 273 емітентів та анулювання 136 ліцензій на роботу на фондовому ринку протягом 2015–2019 рр. Відтак за 2015–2021 рр. кількість випусків акцій скоротилася з 158 до 86, а їх обсяг – з 128,55 до 42,88 млрд грн. Деяко інакша ситуація на ринку облігацій: кількість випусків скоротилася втричі (155 до 113), зі зменшенням обсягу випуску (з 12,43 до 9,78 млрд грн). У 2019 р. відбувся масований випуск ОВДП.

У структурі біржових контрактів дуже мала частка операцій на первинному ринку і

вона постійно скорочується (з 2,4 % до 0,12 %). Нових розміщень цінних паперів дуже мало, а це ознака того, що фондовий ринок перебуває на стадії оздоровлення та «очікування»: колишні схеми розмивання часток власності стали регульованими, нових гравців на ринку не з'являється, ділова активність через коронавірус невисока.

Одним із важливих показників розвитку фінансового ринку країни є співвідношення загального обсягу торгів ринку капіталу до обсягу валового внутрішнього продукту (рис. 6).

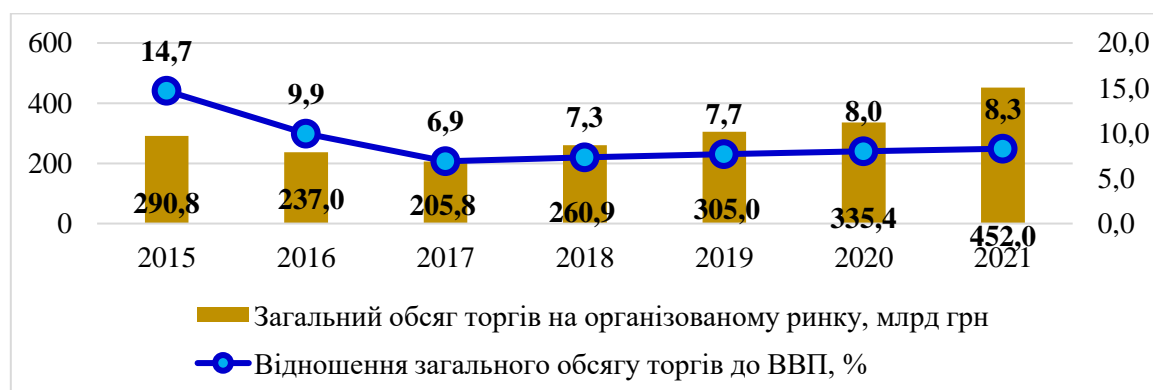


Рис. 6. Динаміка показників обсягу торгів цінними паперами в Україні та його рівня до ВВП у 2015–2021 рр.

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [13]

Для визначення наявності взаємозв'язків між темпами розвитку ринку цінних паперів та загальними темпами економічного розвитку проведено регресійний аналіз, на основі якого можна зробити такі висновки. Розрахований коефіцієнт кореляції для періоду 2015–2021 рр. становив тільки 0,799,

тобто між емісією цінних паперів та ВВП існував тісний зв'язок. Розрахований коефіцієнт детермінації за аналізований період свідчить про те, що на 63,9 % ВВП залежить від загального обсягу емісії цінних паперів.

Слід зазначити, що у структурі торгів за видами цінних паперів переважають акції та облігації (табл. 1).

Таблиця 1

Структура торгів за видами цінних паперів за 2015–2021 рр.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Акції	5810,9	2179,6	5051,7	1215,95	337,8	597,85	591,22
Облігації підприємств	13604,1	9433,7	6119,9	10267	8761,87	927,56	2395,05
Державні облігації України	253319,7	211257,2	189554,8	246474,7	295249,5	329809,3	446541,5
Облігації місцевої позики	19,8						
Інвестиційні сертифікати	2170,2	395,3	48,75	272,01	331,81	50,85	15,74
Опціонні сертифікати	615,3	1028,7				59,82	22,15
Деривативи	6516,5	1190,4	5032,1	2641,15	209,54	23,37	37,18
Іпотечні облігації	0,0						
Депозитні сертифікати НБУ	8714,5	11376,8					
Акції іноземного емітента					25,68	6,95	104,16

Облігації місцевих позик					5,41	3856,51	1916,04
Облігації іноземних держав					44,16	4,09	109,44
Облігації іноземного емітента						71,36	228,06
Державні деривативи		91,29				2,82	

Джерело: побудовано автором на основі [14]

При цьому протягом 2015–2021 рр. питома вага акцій поступово зменшувалася і, якщо в 2015 р. обсяг торгів акціями становив 5810,9 млн грн, то в 2021 р. – 591,22 млн грн.

У 2016 р. обсяги торгів за всіма видами цінних паперів зменшилися: за акціями обсяги торгів зменшилися на 62,5 %, за облігаціями підприємств – на 30,7 %, за державними облігаціями – на 16,6 %, за інвестиційними сертифікатами – на 81,8 %, за деривативами та іпотечними облігаціями – на 81,7 %. У 2017 р. обсяги торгів за акціями, за деривативами та іпотечними облігаціями зросли у 2,3 рази та 4,2 рази відповідно. У 2018 р. зростання обсягів торгів відбулося за таким видами цінних паперів як: за державними облігаціями – на 30 %, за облігаціями підприємств – на 67,8 %, за інвестиційними сертифікатами – у 5,6 разів. У 2019 р. за державними облігаціями та за інвестиційними сертифікатами зберіглася висхідна тенденція – на 19,8 % та 22 % відповідно. Обсяги торгів за всіма іншими цінними паперами у 2019 р. зменшилися у порівнянні з попереднім роком. У 2021 р. Щодо всього дослідженого періоду, то тільки за державними облігаціями України обсяги торгів збільшилися на 76,3 %, за всіма іншими цінними паперами спостерігалася нисхідна тенденція.

Необхідно також звернути увагу на той факт, що у зв'язку з низьким рівнем ліквідності та прозорості фінансового ринку країни потужні підприємства-емітенти намагаються залучати кошти для розширеної діяльності на своїх підприємствах шляхом розміщення нових емісій цінних паперів на зовнішніх ринках, емітуючи як акції, так і єврооблігації. Все це призводить до ситуації, коли втрачається серйозна можливість напрацьовувати доходи в межах країни, та підвищувати роль і значення фінансового ринку.

Зміна у структурі торгів різними видами цінних паперів протягом аналізованого

періоду була обумовлена, перш за все, операціями купівлі-продажу акцій, облігацій підприємств та державних облігацій України. Перші два цінні папери забезпечили негативні структурні зрушення протягом дослідженого періоду відповідно 4,09 % та 4,84 %. Державні облігації України єдині у цілому за досліджений період забезпечили позитивні структурні зрушення 10,9 %.

Слід звернути увагу на темпи зменшення обсягу торгів цінними паперами. Так, якщо в 2015 р. порівняно з попереднім періодом зменшення обсягу торгів цінними паперами склало 53,3 %, а у 2016–2017 рр. відповідно 18,5 % та 13,1 %, то в наступні роки він змінив тенденцію на зростання, забезпечуючи щорічний приріст ринку у 2018–2021 рр. у 22,1%. Можна було б зробити висновок про те, що ринок насичується цінними паперами, але він не є об'єктивним, оскільки реально ринок представлений незначною кількістю активів різних емітентів.

Отже, за результатами дослідження сучасного стану розвитку ринку капіталу в Україні зробимо такі висновки:

- для ринку капіталу України характерне домінування пайових цінних паперів, які надають право власності, їх частка протягом аналізованого періоду склала більше 70 %;

- структура цінних паперів, що випускаються в Україні, поступово ускладнюється, а отже створюються певні умови диверсифікації розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів;

- на сучасному етапі розвитку фінансового ринку домінує вторинний ринок, частка якого поступово збільшилася за період з 97,6 % до 99,88 %.

**Висновки.** Аналіз сучасного стану розвитку двох складових фінансового ринку України дозволив дійти до таких висновків.

Сучасний стан грошового ринку в Україні за період з 2009–2021 рр. характеризується:

високою часткою грошової маси, що не контролюється банківською системою (28,05%); сталістю грошових агрегатів через жорстку монетарну політику регулятора; збільшенням частки готівкових грошей через втрату довіри юридичних і фізичних осіб до банківської системи; безпечністю грошового ринку України з перевищенням нормативу більш ніж втричі; висхідною тенденцією швидкості обігу грошової маси.

За результатами дослідження сучасного стану розвитку ринку капіталу в Україні виявлено: стрімку висхідну тенденцію обсягів операцій на ринку капіталу; домінування на ринку пайових цінних паперів, частка яких протягом аналізованого періоду склала більше 70 %; ускладнення структури цінних паперів створює умови диверсифікації розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів; домінування вторинного ринку з поступовим зростанням його частки до 99,88 %.

Подальших досліджень заслуговує, на наш погляд, оцінка ефективності функціонування складових фінансового ринку країни і вироблення на цій основі відповідних рекомендацій.

### Література

1. Арутюнян С.С., Іоргачова М.І. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2020. 312 с.
2. Арутюнян С.С., Добриніна С.С. Фінансовий ринок: навч. посіб. Київ: Гуляєва В.М., 2018. 484 с.
3. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Особливості формування сучасної моделі фінансової системи. *Вісник НБУ*. 2006. №11. С. 26-31.
4. Коваленко Ю.М., Онишко С.В., Кужелев М.О. Фінансовий ринок: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 442 с.
5. Алексеєнко Л. М., Квасовський О. Р., Луцишин О. О. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. Тернопіль: Паляниця В. А., 2018. 273 с.
6. Шишпанова Н. О., Іванов А. О. Фінансовий ринок України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Modern economics*. 2017. № 1. С. 66-72.
7. Баранова В.Г., Гончаренко О.М. Розвиток фінансового ринку України в умовах європейської інтеграції: проблеми та перспективи: колективна монографія. Харків: «Діса плюс». 2019. 370 с.
8. Статистичні матеріали Національного Банку України. Монетарний огляд. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58037](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58037).
9. Національний банк України. Грошові агрегати URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=123272&showTitle=true](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=123272&showTitle=true).

10. Педерсен І. О. Оцінка стану грошової маси в Україні. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 6. С. 83-87.

11. Статистичні матеріали Національного Банку України. Монетарний огляд. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58037](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58037).

12. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

13. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

14. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov>.

### References

1. Arutiunian, S.S., & Iorhachova, M.I. (2020). *Rynok finansovykh posluh*. Kharkiv: «Disa plus».
2. Arutiunian, S.S., & Dobrynina, S.S. (2018). *Finansovyi rynok*. Kyiv: Huliiava V.M.
3. Naumenkova, S.V., & Mishchenko, S.V. (2006). Osoblyvosti formuvannya suchasnoi modeli finansovoi sy-temy. *Visnyk NBU*, (11), 26-31.
4. Kovalenko, Yu.M., Onyshko S.V., & Kuzheliev, M.O. (2018). *Finansovyi rynok*. Irpin: Universytet DFS Ukrainy.
5. Alekseenko, L.M., Kvasovskiy, O.R., & Lutsyshyn O.O. (2018). *Rynok finansovykh posluh*. Ternopil: Palianytsia V.A.
6. Shyshpanova, N.O., & Ivanov, A.O. (2017). *Finansovyi rynok Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku*. *Modern economics*, (1), 66-72.
7. Baranova, V.H., & Honcharenko, O.M. (2019). *Rozvytok finansovoho rynku Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii: problemy ta perspektyvy*. Kharkiv: «Disa plus».
8. *Statystychni materialy Natsionalnoho Ban-ku Ukrainy*. *Monetarnyi ohliad*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58037](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58037)
9. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. *Hroshovi ahrehaty*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=123272&showTitle=true](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=123272&showTitle=true).
10. Pedersen I. O. (2012). Otsinka stanu hroshovoi ma-sy v Ukraini. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, (6), 83-87.
11. *Statystychni materialy Natsionalnoho Ban-ku Ukrainy*. *Monetarnyi ohliad*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58037](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58037).
12. *Zakon Ukrainy vid 23.02.2006. № 3480-IV. «Pro tsinni papery ta fondovyi rynok»*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.
13. *Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
14. *Ofitsiynyi sait Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov>.

## DIAGNOSTICS OF THE CURRENT STATE OF FINANCIAL MARKET OF UKRAINE

V. I. Matviichuk, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

A. M. Maksymovych, Master student, Donetsk National University named after Vasyl Stus

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign scientists. The results were obtained with the application of a system of methods: the method of logical analysis made it possible to develop the logic of the research; deductions - to identify certain factors affecting the development of the financial market; generalization and synthesis - for the formation of a scientific approach to the development of the financial market. Methods of statistical analysis were used to assess the dynamics and structure of financial market components. The graphic method made it possible to visualize the obtained research results.

**Results.** The authors of the article analyzed the current state of the money market of Ukraine as a component of the financial market. The state and trends of the functioning and prerequisites for the development of the money market in 2009–2021 were studied. The analysis of the dynamics of monetary aggregates of Ukraine, the level of monetization of the country's economy and the level of security of the functioning of the money market was carried out. The tendencies of the development of the money market that are characteristic of the studied period are as follows: lack of control by the banking system of more than a quarter of the money supply; insignificant growth rates of monetary aggregates; growth of the share of cash in circulation; exceeding the level of security of the money market by more than three times the normative value.

The diagnosis of the second component of the financial market – the capital market – was carried out, the results of which are as follows: a rapid upward trend in the volume of transactions on the capital market; dominance in the market of share securities, the share of which during the analyzed period amounted to more than 70%; the complication of the structure of securities creates conditions for the diversification of the placement of temporarily free financial resources; dominance of the secondary market with a gradual increase in its share to 99.88%.

**Novelty.** A description of the current state of the country's money market is given, the general trends of its development during the studied period are highlighted. Development trends of the capital market of Ukraine were determined and problems were identified that slow down the effectiveness of the transformation and integration processes of the domestic financial market.

**Practical value** consists in the possibility of applying the developed and provided proposals regarding the formation of modern trends in the development of the financial market in general, and the money market and the capital market in particular, in order to increase the efficiency of their functioning. The obtained conclusions and research results, as well as the provided recommendations, will contribute to the effective functioning of the financial market of Ukraine.

**Keywords:** financial market, capital market, money market, money aggregates, securities, security of the money market, monetization of the economy.

*Надійшла до редакції 05.09.22 р.*

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПОРТФЕЛЮ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ FIN-TECH З ВИКОРИСТАННЯМ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

*Н. М. Штефан, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
shstefannat@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4779-2618,*

*Л. Г. Соляник, к. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
l.g.s@ua.fm, orcid.org/0000-0003-3291-3931,*

*Ю. С. Стефаненкова, студентка НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Shtefanenkova.Yu.S@ntu.one, orcid.org/0000-0002-7927-1166*

**Методологія дослідження.** У ході розкриття особливостей портфеля банківських продуктів в Україні та його оптимізації в умовах розвитку Fin-Tech було використано економіко-математичне моделювання. Для вирішення поставлених завдань використано методи економіко-статистичного аналізу, нелінійну багатопараметричну оптимізацію та методи динамічного стохастичного програмування.

**Результати дослідження.** За результатами моделювання оптимальної структури інвестиційного портфеля встановлено, що використання динамічної моделі є доволі ефективним інструментом і дозволяє підвищити прибутковість оптимального портфеля банківських продуктів в Україні. За допомогою даного інструменту в ході дослідження отримано новий, більш оптимальний розподіл цінних паперів в інвестиційному портфелі банківських продуктів та винесено рекомендації щодо оптимізації його структури.

**Наукова новизна** цієї роботи полягає у спрощенні динамічної моделі формування інвестиційного портфеля при великих горизонтах планування.

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що новація, а саме, спрощення динамічної моделі формування інвестиційного портфеля при великих горизонтах планування, робить модель доступнішою для використання на практиці. Практична значущість даної роботи полягає також у можливості ширшого використання даної ефективної моделі, яка дозволить підвищити прибутковість портфеля банківських продуктів та знизити рівень портфельного ризику.

**Ключові слова:** портфель банківських продуктів, оптимізація, фінансові технології, цифрова трансформація, інформаційні технології, необанки, економіко-математичні моделі.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку банківської системи вимагає від кожного банку посилення уваги потреб споживача як центрального суб'єкта фінансових відносин і, відповідно, оптимізації своїх внутрішніх процесів для створення сучасних портфелів банківських продуктів високої якості. Вдосконалення моделей співпраці банківських установ з клієнтами має орієнтуватися на покращення комунікацій, застосування персоналізованого підходу до споживачів, щоб забезпечити їх лояльне ставлення та запобігти розриву між пріоритетами банків та їх клієнтів.

Зростання рівня якості власних портфелів продуктів у розрахунку на широке коло як корпоративних, так і приватних клієнтів можливе у разі розвитку IT-інфраструктури, активної діджиталізації банків, що створюють можливості застосування сучасних фінансових технологій.

Прогрес науки та техніки дуже швидко рухається. У цьому змінюються технологічні способи життя суспільства. Fin-Tech – це нове бачення та потужний тренд у фінансовій сфері. Fin-Tech приваблює як розробників програм, так і гравців фінансового ринку, які

готові впроваджувати інноваційні рішення в життя. Завдяки Fin-Tech дедалі більше кардинально змінюються традиційні послуги, такі як кредити, грошові перекази, мобільні платежі тощо.

В умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг та, як наслідок, необхідності перманентного підвищення економічної ефективності діяльності банківських організацій актуалізується завдання формування та використання економіко-математичних моделей, що дозволяють значною мірою збільшити швидкість і якість управлінських рішень, що приймаються. В даний час більшість таких рішень банки приймають експертним шляхом або на підставі одноразових розрахунків економічної ефективності окремих проектів з урахуванням наявних статистичних даних про динаміку макроекономічних процесів. Завдання такого роду, як правило, реалізуються на базі стохастичних економіко-математичних моделей, заснованих на знанні імовірнісних характеристик параметрів, що моделюються. Для їх побудови необхідно дотримуватись досить жорстких умов на реалізацію аналізованих процесів, що важко виконати на практиці. У зв'язку з цим для вирішення багатокритеріальної оптимізаційної задачі управління роздрібним підрозділом комерційного банку пропонується використовувати динамічні економіко-математичні моделі, в які включені керуючі впливи та векторний критерій якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу та методам оптимізації портфеля банківських продуктів, найбільш вигідному плану розподілу та перерозподілу інвестицій присвячено велику кількість досліджень. Економіко-математична модель завдання вибору оптимальної структури портфеля вперше була запропонована Г. Марковицем. Інший відомий американський учений-економіст Д. Тобін узагальнив це завдання, показавши, що оптимальна структура портфеля цінних паперів залежить від схильності інвестора до ризику [1]. Вітчизняні вчені також активно розвивали теорію управління інвестиційними портфелями (серед них можна назвати таких вчених, як Б. Л. Луців [2], Б. І. Пшик [3], Л. Дума та М. Бурда

[4]). Згодом деякі вчені почали використовувати динамічні моделі для характеристики інвестиційного портфеля Д. Ф. Кузнецова, В. В. Домбровського [5, 6]. Однак і серед вітчизняних учених немає єдиної думки щодо моделювання оптимального інвестиційного портфеля банку [7].

**Формулювання мети статті.** Метою роботи є розкриття особливостей портфеля банківських продуктів в Україні та його оптимізація в умовах розвитку Fin-Tech з використанням економіко-математичних моделей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Банківська система України розгорнула активну діяльність на ринку фінансових послуг, прийшовши до відносної економічної стабільності після фінансової кризи. Побудова якісного портфеля банківських продуктів неможливе без урахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на процес формування його структури та величину якісних характеристик. Таким чином, оптимізація кредитного та депозитного портфелів банку сприятиме покращенню ситуації у загальному портфелі продуктів окремого банку.

Також слід зазначити, що портфель банківських продуктів повинен відповідати відповідним принципам (рис. 1). Дотримання цих принципів щодо складання портфеля банківських послуг також сприятиме його оптимізації.



Рис. 1. Принципи, яким має відповідати портфель банківських продуктів  
Джерело: [складено авторами]

Оптимізація – це знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіантів вирішення задачі при заданих вимогах, обмеженнях. Так, оптимізація портфелю банківських продуктів полягає у визначенні шляху досягнення мети при найкращих (зазвичай мінімальних або максимальних) значеннях показників, що характеризують цей процес, наприклад, за мінімальний проміжок часу, з найбільшим економічним ефектом, з максимальною точністю. Або у найбільш загальному випадку: вибір найкращого (оптимального) варіанта з безлічі можливих. В економіці - визначення значень економічних показників, у яких досягається оптимум, тобто оптимальний, найкращий стан системи. Найчастіше оптимуму відповідає досягнення найвищого результату за даних витрат ресурсів або досягнення заданого результату при мінімальних ресурсних витратах.

В даний час можна виділити такі підходи до вирішення цієї проблеми:

- метод пасивної еволюції;
- моделювання кредитного ризику;
- портфельна теорія Макровіца;
- портфельна теорія Тобіна;
- критерію Вальда;
- критерію Максимаксу;
- критерію Севіджа;
- коефіцієнти Лапласа та варіації.

Метод пасивної еволюції є методом поступового припинення потоків платежів банку при повній зупинці ним активних дій (операцій з розміщення та залучення коштів, з продовженням лише взаєморозрахунків з уже наявними клієнтами). Сенс цього методу полягає в оцінці працездатності банку, його можливості до виконання своїх зобов'язань у таких штучно створених умовах. Алгоритм цього методу полягає в наступному. Для кожного дня розраховують сумарні грошові вилучення, які складаються з планових вилучень і панічних добавок, які є боргом за попередні періоди, у разі, якщо банк у цей час відчував фінансові труднощі. Для їх покриття використовують: готівку, частину активів (мається на увазі їх продаж), штраф (за нестачу готівки). Мається на увазі своєрідний одноденний кредит, де банк купує кошти на міжбанківському ринку для покриття вилучення, що виникло сьогодні, за які він роз-

платиться завтра за рахунок частини реалізованих активів. У разі коли коштів банку не вистачає для покриття сумарних грошових вилучень, банк визнається неспроможним і пасивна еволюція припиняється. Якщо ж активів достатньо, то обчислюються величини та залишки активів.

Переваги даного методу:

- легко поєднати з іншими методами;
- рішення можуть бути інтерпретовані;
- обробляється велика кількість альтернативних рішень.

Недоліки даного методу:

- евристичний характер еволюційних обчислень не гарантує оптимальність отриманого рішення;
- відносно висока обчислювальна трудомісткість,
- відносно невисока ефективність на завершальних фазах моделювання еволюції.

Описаний вище метод пасивної еволюції називається іноді методом прогнозу ліквідних активів. Треба звернути увагу на те, що для більш точних прогнозів при його застосуванні використовується імітаційне моделювання процесу руху грошових коштів банку, що враховує не лише окремі події, що здійснюються з високою часткою ймовірності (виконання зобов'язань за договірними відносинами, здійснення витрат, передбачених кошторисом), а й середньостатистичні показники зміни ресурсної бази та працюючих активів банку.

При моделюванні кредитного ризику, ризик розглядається у трьох варіантах: коли позичальники виплачують борг не вчасно, виплачують не всю суму, заявлену у договорі, або виплачують борг не відразу, а частинами. Для даного підходу характерно те, що ризик затримки чи неповернення кожного окремо взятого кредиту в момент рішення видачі кредиту або відмови клієнту неможливо визначити. Тому в даному випадку пропонується обмежитися усередненою сумою повернення кредиту.

Банки вже використовують моделі кредитного ризику для іпотеки та споживчого кредитування протягом десятиліть. Моделі кредитного ризику, як правило, відомі як моделі кредитного скорингу, які були вперше



розроблені для споживчого кредитування через велику кількість. Навпаки, є багато маленьких комерційних позичальників, і це тільки в останні кілька років, моделі кредитного ризику для кредитів були успішно створені на ринку і інтегровані в процедурах управління ризиками банків.

Переваги цієї моделі:

- ймовірність дефолту перестав бути постійної величиною, а може змінюватися протягом часу;

- аналітичний метод розрахунку;

- порівняно невеликий обсяг вхідних даних, облік макроекономічних чинників в оцінці ймовірності дефолту.

Недоліки цієї моделі:

- спрощеність;

- неможливість інтегрувати кредитний ризик із ринковим.

Портфельна теорія Марковіца – методика формування інвестиційного портфеля, спрямована на оптимальний вибір активів, виходячи з необхідного співвідношення прибутковості/ризик [8–10].

Після проведеної Марковіцем формалізації, з математичної точки зору завдання формування оптимального портфеля являло собою завдання квадратичної оптимізації при лінійних обмеженнях.

Для побудови простору можливих портфелів Марковіц запропонував використовувати клас активів, вектор їх середніх очікуваних прибутків та матрицю коваріацій.

На основі цих даних будується безліч можливих портфелів з різними співвідношеннями прибутковості/ризик.

Оскільки в основі аналізу лежать два критерії, менеджер обирає портфелі:

- або пошуком ефективних, чи не поліпшуваних рішень. У цьому випадку будь-яке рішення, краще знайдених за одним параметром обов'язково буде гіршим за інше;

- або вибираючи головний критерій (наприклад, прибуток має бути не нижче певної величини), інші використовуючи лише як критеріальні обмеження;

- або задаючи певний критерій, який є суперпозицією зазначених двох (наприклад, їх функцією).

Це і є очікувана прибутковість. Якщо інвестиційний портфель складається з де-

якого числа інструментів, то загальна очікуваний прибуток портфеля розраховується як сума творів доходності окремих інструментів на їхню частку в портфелі:

$$E_p = \sum W_i \cdot e_i, \quad (1)$$

$E_p$  – очікувана прибутковість портфеля;

$e_i$  – очікувана прибутковість  $i$ -го фінансового інструменту;

$W_i$  – частка  $i$ -го фінансового інструменту в портфелі.

Відхилення прибутковості інструменту від очікуваної величини виражається через дисперсію:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (e_i - \langle e \rangle)^2, \quad (2)$$

$\langle e \rangle$  – середнє значення інструмента за весь інтервал;

$n$  – кількість періодів;

$\sigma^2$  – дисперсія прибутковості інструменту на даному інтервалі.

У портфельній теорії Марковіца кредитний портфель оптимізується за допомогою математичного моделювання. Завдання зводиться до максимізації очікуваного доходу (цільової функції), а відповіддю неї буде рішення банку видавати клієнту кредит чи відмовити йому у цій послугі. Підхід Марковіца допомагає банку вирішити дві проблеми: мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість кредитного портфеля.

Переваги теорії Марковіца:

- портфель формується на засадах стабільності. Відсутня гра на коливаннях, відбувається постійна перетряска портфеля з метою підтримки оптимального співвідношення активів;

- не використовується плече та короткі позиції.

Недоліки теорії Марковіца:

- основна увага приділяється аналізу поведінки окремих активів (акцій, облігацій);

- основною характеристикою активів є виключно прибутковість, тоді як інший фактор – ризик – не отримує чіткої оцінки при інвестиційних рішеннях.

Застосування підходу Марковіца до формування кредитного портфеля банку не набуло широкого поширення. Проблеми застосування викликає складний математичний апарат, і навіть наявність розвиненої системи збору інформації для реалізації моделі.

За критерієм Вальда оцінкою  $i$ -ї альтернативи є її найменший виграш:

$$W_i = \min(x_{ij}), j = 1 \dots M, \quad (3)$$

$x_i$  – альтернативи;

$j$  – стан природи.

Оптимальною визнається альтернатива з максимальним найгіршим виграшом:

$$X^* = X_k, W_k = \max(W_i), i = 1 \dots N, \quad (4)$$

Переваги критерію Вальда:

– гранично консервативний, тобто його застосовують у ситуації, у якій не резонно ризикувати.

– простий у обчисленні.

Недоліком критерію Вальда є його надмірна песимістичність, і, як наслідок, не завжди логічний результат.

Критерій Севіджа дещо відрізняється від решти. Оцінка альтернатив проводиться не за вихідною матрицею, а за так званою «матрицею жалю» або, як її ще називають у деяких джерелах, «матрицею ризиків». Порядок застосування критерію Севіджа наступний.

1. Для кожного стану природи  $j$  (стовпця матриці) визначається максимальне значення виграшу  $u_j$ :

$$u_j = \max(x_{uj}), \quad (5)$$

2. Для кожної клітини вихідної матриці  $X$  знаходиться різниця між максимальним виграшом  $u_j$  для даного стану природи і результатом у комірці  $x_{uj}$ , що розглядається:

$$r_{ij} = u_j - x_{ij}, \quad (6)$$

$u_j$  - максимальне значення виграшу;

З отриманих значень складається нова матриця  $R$  – «матрицю жалю» або, як її ще можна назвати, матриця недоотриманих виграшів.

3. Для кожної альтернативи у новій матриці  $R$  знаходиться найбільший можливий недоотриманий виграш («максимальний жаль»). Це і є оцінкою цієї альтернативи за критерієм Севіджа  $S_i$ :

$$S_i = \max(r_{ij}), j = 1 \dots M, \quad (7)$$

4. Оптимальною може бути визнана альтернатива з мінімальним найбільшим недоотриманим виграшом:

$$X^* = X_k, S_k = \min(S_i), i = 1 \dots N, \quad (8)$$

Недоліком критерію мінімакських жалів є обчислення величин жалю за ситуацією. Тому критерій Севіджа чутливий до складу вихідної множини альтернатив і не має властивості незалежності (стійкості) від «сторонніх» (додаткових) альтернатив.

Ще раз підкреслимо, що на відміну від інших критеріїв, найкращою альтернативою є та, для якої значення критерію Севіджа є мінімальним, оскільки критерій відображає найбільший з можливих недоотриманих виграшів для даної альтернативи. Зрозуміло, що менше можна недоотримати, тим краще.

Діаметральною протилежністю критерію Вальда є так званий критерій «максимуму». Якщо Вальд відображав погляд граничного песиміста, то максимум відповідає відношенню крайнього оптимізму. Вся увага приділяється лише найкращим результатам, тому оцінкою  $i$ -ї альтернативи за даним критерієм є її найбільший виграш  $M_i$ :

$$M_i = \max(x_{ij}), j = 1 \dots M, \quad (9)$$

Оптимальною вважається альтернатива з максимальним найбільшим виграшем:

$$X^* = X_k, M_k = \max(M_i), i = 1 \dots N, \quad (10)$$

За критерієм «максимуму» оптимальним є проект  $X_2$ , який може забезпечити найбільший прибуток при найкращому збігу обставин.

Критерій «максимуму» не враховує жодних інших результатів, крім найкращих. Тому його застосування, по-перше, може бути небезпечним, і, по-друге, як і критерій Вальда може призводити до нелогічних рішень. Наприклад, серед альтернатив  $A \{-100;$

0; 500} і {200; 300; 400} з позиції «максимуму» кращою є А, проте вона несе в собі і небезпеку збитків (-100), і взагалі всі результати, крім кращого набагато поступаються В. Тому практичне застосування критерію «максимуму» дуже обмежене.

Перевагами цієї моделі є:

- відсутність необхідності в точних вихідних даних та дорогих програмних засобах;
- можливість проводити оцінку до розрахунку ефективності проекту;
- простота розрахунків.

Недоліком цієї моделі є складність у залученні незалежних експертів та суб'єктивність оцінок.

Критерій Лапласа ґрунтується на принципі недостатнього обґрунтування. Оскільки в рамках інформаційного підходу в ситуації невизначеності ймовірності станів невідомі, немає підстав стверджувати, що вони різні. Тому можна припустити, що вони однакові.

За критерієм Лапласа як оцінку альтернативи використовується середній виграш:

$$L_i = \frac{\sum_{j=1}^M x_{ij}}{M}, \quad (11)$$

Оптимальною є альтернатива з максимальним середнім виграшем:

$$X^* = Xk, Lk = \max(Li), i = 1 \dots N, \quad (12)$$

Формула коефіцієнта варіації:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (13)$$

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення при вибірці;

$\bar{x}$  – середньоарифметичне значення розкиду значень.

Цей показник вимірюється у відсотках (якщо помножити на 100%). У статистиці прийнято, що якщо коефіцієнт варіації:

- менше 10%, то рівень розсіювання даних вважається незначним;
- від 10% до 20% – середнім;
- більше 20% і менше або дорівнює 33% – значним;
- значення коефіцієнта варіації не перевищує 33% – сукупність вважається однорідною;
- якщо більше 33% – неоднорідною.

Середні, розраховані для однорідної сукупності – значні, тобто дійсно характеризують цю сукупність, для неоднорідної сукупності – незначні, не характеризують сукупність через значний розкид значень ознаки в сукупності.

Переваги показника – його простота. Недоліки – він залежить лише від двох крайніх значень ознаки та не враховує частот у варіаційному ряду. Внаслідок того, що цей показник не відображає ступінь коливання всіх варіантів, його використовують лише для наближеної характеристики розмірів варіації ознак або коли потрібно знати мінімальне або максимальне значення.

Перелічені оптимізаційні та прогнозні моделі відносяться до «приватних» моделей «банківської фірми», що орієнтовані на вирішення конкретних завдань вибору та управління банківським портфелем.

Економіко-математичне моделювання банківської діяльності дозволяє поглянути на проблематику феномена динамічної стійкості банку з позиції традиційно використовуваного в аналізі економіко-математичних моделей інструментарію для оцінки стабільності оптимальних рішень. Показники для моделювання представлені в таблиці 1 [11].

Таблиця 1

Показники прибутковості (тис. грн.)

	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Державні боргові цінні папери України	50561364.00	32158908.00	11176248.00	2254244.00
Інші боргові інструменти утримувані	2060856.00	5656840.00	1076155.00	548630.00
Дольові цінні папери	33570.00	412526.00	580568.00	578266.00
Сума	52655790.00	38228274.00	12832971.00	3381140.00

Джерело: [11]

Розрахунки проводились за наступною схемою:

– розрахунок щорічної прибутковості за акціями (табл. 2);

– розрахунок математичного сподівання, щодо кожної з акцій (табл. 3);

– розрахунок ризику акцій (табл. 4);

– розрахунок коефіцієнтів коваріації (табл. 5).

Таблиця 2

## Щорічна прибутковість за акціями

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Державні боргові цінні папери України	-0.45	-1.06	-1.60
Інші боргові інструменти утримувані	1.01	-1.66	-0.67
Дольові цінні папери	2.51	0.34	0.00

Джерело: [складено авторами]

Таблиця 3

## Математичне сподівання

	Математичне очікування прибутковості
Державні боргові цінні папери України	-1.04
Інші боргові інструменти утримувані	-0.44
Дольові цінні папери	0.95

Джерело: [складено авторами]

Таблиця 4

## Показники ризику акцій

	Ризик акцій
Державні боргові цінні папери України	0.57
Інші боргові інструменти утримувані	1.35
Дольові цінні папери	1.36

Джерело: [складено авторами]

Таблиця 5

## Коефіцієнт коваріації

	Державні боргові цінні папери України	Інші боргові інструменти утримувані	Дольові цінні папери
Державні боргові цінні папери України	1.46	0.70	0.70
Інші боргові інструменти утримувані	0.70	0.70	0.34
Дольові цінні папери	0.79	0.34	0.43

Джерело: [складено авторами]

Розрахуємо загальний прибуток портфеля за наступною формулою:

$$R_{i,j} = \sum_{n=1}^n r_{i,j} w_{i,j} \rightarrow \max \quad (14)$$

В результаті отримуємо значення  $R_{i,j} = 0,10\%$ .

Далі розрахуємо загальний ризик портфеля за наступною формулою:

$$\delta_n^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \delta_i^2 + \sum_i \sum_j^n w_i w_j r_{ij} P_{ij} \delta_i \delta_j \quad (15)$$

В результаті отримуємо значення  $\delta_n^2 = 0,77\%$ .

Для гнучкості результатів, за запропонованою моделлю були проведені аналогічні розрахунки на прикладі банку «Крудобанк». У цьому випадку загальний прибуток портфеля склав 0,08%, а загальний ризик портфеля 0,77% (як і для банку «Ощадбанк»).

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження ризику АТ «Ощадбанк» за

моделлю Г. Марковіца, ми дійшли до висновку, що даний банк є практично без ризиковим для інвесторів (0,77%). Прибутковість загального портфеля банку складає 0,10%.

Застосування запропонованої моделі дозволяє вирішити одне із найважливіших завдань процесу – формування оптимального портфелю банківських продуктів, а також визначення необхідних стандартів для забезпечення найкращих значень критеріїв якості процесу управління. Перспективним напрямком є ускладнення запропонованої економіко-математичної моделі шляхом розширення фазового вектора системи та включення додаткових критеріїв якості реалізації досліджуваного процесу. Крім того, розроблена економіко-математична модель може стати основою для створення, впровадження та застосування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень у банківській сфері.

### Література

1. Касимов Ю.Ф. Основы теории оптимального портфеля ценных бумаг. М.: Инф.-изд. дом «Филинь», 1998. 144 с.
2. Луців Б.Л. Інвестиційний банківський портфель. – К.: Лібра, 2002. 192 с.
3. Пшик Б.І. Ситуаційне моделювання діяльності банку. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 191 с.
4. Дума Л., Бурда М. Оптимізація портфеля цінних паперів з невідомими середніми // III Всеукраїнська наукова конференція з фінансового аналізу студентів та аспірантів: Матер. конференції. Львів, 19-21 квітня 2004. С. 20-22.
5. Домбровский В.В., Герасимов Е.С. Динамическая сетевая модель управления портфелем ценных бумаг в непрерывном времени при квадратичной функции риска. Вестник Томского гос. ун-та. 2000. № 269. С. 70-73.
6. Кузнецов Д.Ф. Численное моделирование стохастических дифференциальных уравнений и стохастических интегралов. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та. 2010. 816с.
7. Шклярук С.Г. Портфельное инвестирование. Теория и практика. М.: Нора-принт. 2000. 350 с.

8. Markowitz H.M. Portfolio Selection, Journal of Finance 7(1). March, 1952. P. 77-91.
9. Markowitz H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment, Wiley, New York, 1959.
10. Markowitz H.M. Mean Variance Analysis in Portfolio Choise and Capital Markets, Basil, Blackwell, 1990.
11. Ошадбанк. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua>.
12. Кредобанк Офіційний сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://kredobank.com.ua/>.

### References

1. Kasimov, Yu.F. (1998). Osnovy teorii optimalnogo portfelya tsennykh bumag. Moskva: Informatsionno-izdatelskiy dom «Filin».
2. Lutsiv, B.L. (2002). Investytsiynyy bankivskyy portfel. Kyiv: Libra.
3. Pshyk, B.I. (2003). Sytuatsiynne modelyuvannya diyalnosti banku. Lviv: LBI NBU.
4. Duma, L., & Burda, M. (2004). Optymizatsiya portfelya tsennykh paperiv z nevidomymy serednimy. Proceedings from MIIM '04: III Vseukrayinska naukova konferentsiya z finansovoho analizu studentiv ta aspirantiv. (pp. 20-22). Lviv, 19-21 kvitnya 2004.
5. Dombrovskiy, V.V., & Gerasimov E.S. (2000). Dinamicheskaya setevaya model upravleniya portfelem tsennykh bumag v nepreryvnom vremeni pri kvadrachnoy funktsii riska. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, (269), 70-73.
6. Kuznetsov, D.F. (2010). Chislennoe modelirovanie stohasticheskikh differentsialnykh uravnenij i stohasticheskikh integralov. Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo un-ta.
7. Shklyaruk, S.G. (2000). Portfelnoe investirovanie. Teoriya i praktika. Moskva: Nora-print.
8. Markowitz, H.M. (1952). Portfolio Selection, Journal of Finance 7(1). March, 1952. Pp. 77-91. doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x
9. Markowitz, H.M. (1959). Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment, Wiley, New York. doi.org/10.7202/1001620ar
10. Markowitz, H.M. (1990). Mean Variance Analysis in Portfolio Choise and Capital Markets, Basil, Blackwell.
11. Oshchadbank. Ofitsiynny sayt. Retrieved from <http://www.oschadbank>.
12. Kredobank. Ofitsiynny sayt. Retrieved from <https://kredobank.com.ua/>

## OPTIMIZATION OF THE BANKING PRODUCTS PORTFOLIO IN THE CONDITIONS OF FIN TECH DEVELOPMENT USING ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELS

*N. M. Shtefan, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,*

*L. H. Solianyuk, Ph. D (Econ.), Professor, Dnipro University of Technology,*

*Yu. S. Stefanenkova, Bachelor Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** Economic and mathematical modeling was used in the process of revealing the specifics of the portfolio of banking products in Ukraine and its optimization in the conditions of

Fintech development. Methods of economic and statistical analysis, nonlinear multiparameter optimization, and methods of dynamic stochastic programming were used to solve the tasks.

**Results.** Based on the results of modeling the optimal structure of the investment portfolio, it was established that the use of a dynamic model is a fairly effective tool and allows to increase the profitability of the optimal portfolio of banking products in Ukraine. With the help of this tool, in the course of the research, a new, more optimal distribution of securities in the investment portfolio of banking products was obtained and recommendations were made to optimize its structure.

**Novelty.** The scientific novelty of this work lies in the simplification of the dynamic model of investment portfolio formation with long planning horizons.

**Practical value** of the research is that the innovation, namely, the simplification of the dynamic model of investment portfolio formation with long planning horizons, makes the model more accessible for use in practice. The practical significance of this work also lies in the possibility of wider use of this effective model, which will increase the profitability of the portfolio of banking products and reduce the level of portfolio risk.

**Keywords:** banking products portfolio, optimization, financial technologies, digital transformation, information technologies, neobanks, economic and mathematical models.

*Надійшла до редакції 05.09.22 р.*

## ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет,  
lena-2009-19@ukr.net, orcid.org/0000-0001-5157-9970,*

*В. Є. Калинюк, аспірант, Національний авіаційний університет, viktor2695@gmail.com,  
orcid.org/0000-0002-9170-1237*

**Методологія дослідження.** Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як абстрагування – при визначенні сутності поняття «фінансова безпека підприємства», аналізу й синтезу – при формуванні принципів процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства, системний підхід – при виокремленні елементів адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

**Результати.** У статті обґрунтовано теоретичні засади формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Продемонстровано, що фінансову безпеку підприємства необхідно визначати з точки зору комплексного підходу, із врахуванням фінансового стану, що характеризується відповідним рівнем збалансованості фінансових ресурсів, інструментів та технологій; стійкістю до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; відповідним рівнем ефективності та розвитку фінансової системи підприємства із достатніми обсягами фінансових ресурсів; станом, що передбачає захищеність фінансових ресурсів підприємства в контексті його економічних відносин у поточній та стратегічній перспективах.

**Новизна.** Визначено основні принципи, на яких ґрунтується фінансова безпека підприємства, з виокремленням внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства. Основні елементи адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства об'єднано у підготовчо-інформаційний, функціонально-моніторинговий та контрольно-адаптаційний блоки.

**Практична значущість.** На основі проведеного дослідження визначено, що належний та своєчасний моніторинг середовища функціонування підприємства з метою якісної ідентифікації та визначення впливу загроз на фінансову безпеку є важливим етапом адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємства, що передбачає розробку та вибір адаптаційних захисних дій, спрямованих на нейтралізацію негативного впливу на фінансовий стан підприємства та стійкість його економічного розвитку.

**Ключові слова:** адаптивне управління, фінансова безпека підприємства, управління фінансовою безпекою, внутрішні і зовнішні загрози, фінансовий стан, підприємство.

**Постановка проблеми.** Сучасні трансформаційні процеси в економіці, вплив значної кількості різних дестабілізуючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, цифровізаційні тенденції вимагають від суб'єктів господарювання швидко адаптуватись та оперативного реагувати на загрози. В даному контексті, наявність великої кількості ризиків, які зумовлюють порушення фінансового стану підприємств актуалізують питання формування адаптивного уп-

равління фінансовою безпекою підприємства з метою здійснення оптимізації ресурсів, попередження економічних втрат та підвищення ефективності діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики управління фінансовою безпекою підприємства знаходить своє відображення в працях таких науковців як О. Ареф'єва [1– 4], А. Ковальчук [5], Т. Кузенко [6], С. Мельник [8], В. Прохорова [14], А. Штангрет [15] та інші.

Однак дослідження у сфері фінансової безпеки підприємств не втрачають своєї актуальності як при формуванні фінансової стійкості, так і забезпеченні його економічної безпеки, підтриманні конкурентоспроможності. Розробка нових підходів щодо формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства є актуальною науковою проблемою, особливо зважаючи на динамічність економічного середовища.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо особливостей адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства та обґрунтування необхідності його реалізації з урахуванням сучасних трансформаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ринкових умовах господарювання на діяльність підприємств впливає їхнє фінансово-ресурсне забезпечення та ряд зовнішніх умов, які негативно впливають на його рентабельність, безперервність функціонування та гальмуються перспективи розвитку. Виходячи із цього, важливе місце в системі економічної безпеки підприємства належить фінансовій безпеці, що здійснює вплив всі напрями бізнесу і сфери функціонування підприємства.

Зважаючи на те, що однією з важливих передумов успішного функціонування підприємств є достатність фінансових ресурсів та завдяки належному забезпеченню відповідного рівня безпеки визначається подальша траєкторія розвитку підприємств.

Розрізняють різні підходи до визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства». Зокрема, Н. Л. Марусяк, Н. А. Бак вважають, що «фінансова безпека підприємства характеризується здатністю підприємства забезпечити такий фінансовий стан, за якого воно у змозі протистояти уже існуючим та потенційним загрозам через ефективне фінансове управління для забезпечення розвитку економічної діяльності підприємства» [11, с.111].

С. І. Мельник вважає, що «під фінансовою безпекою підприємства необхідно розуміти стан, при якому через ефективне використання усіх наявних ресурсів і прийняття адекватних, у кожній конкретній си-

туації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стабільність та стійкість, забезпечується надійність системи для досягнення поставлених цілей та завдань, реалізації стратегії розвитку шляхом застосування заходів своєчасного розпізнавання викликів, уникнення/зменшення ризиків, протидії/адаптації до негативного впливу загроз» [12, с.27]. Визначаючи тим самим фінансову безпеку як результат ефективного управління.

Дещо по-іншому визначають фінансову безпеку підприємства І. В. Чібісова, Є. М. Івашина, зокрема як «складову економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток» [15]. Тим самим автори розглядають фінансову безпеку як складник економічної безпеки.

Виходячи із наведених підходів, які визначають фінансову безпеку як здатність підприємства ефективно здійснювати фінансову діяльність, як складову економічної безпеки, як стан, що є результатом найбільш ефективного управління, важливо її визначати із точки зору комплексного підходу, із врахуванням фінансового стану, що характеризується:

- відповідним рівнем збалансованості фінансових ресурсів, інструментів та технологій;
- стійкістю до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відповідним рівнем ефективності та розвитку фінансової системи підприємства із достатніми обсягами фінансових ресурсів;
- станом, що передбачає захищеність фінансових ресурсів підприємства в контексті його економічних відносин в поточній та стратегічній перспективі.

Процес забезпечення фінансової безпеки підприємства базується на ряді принципів, дотримання яких дозволяє досягти максимально ефективного рівня його функціонування (рис. 1).



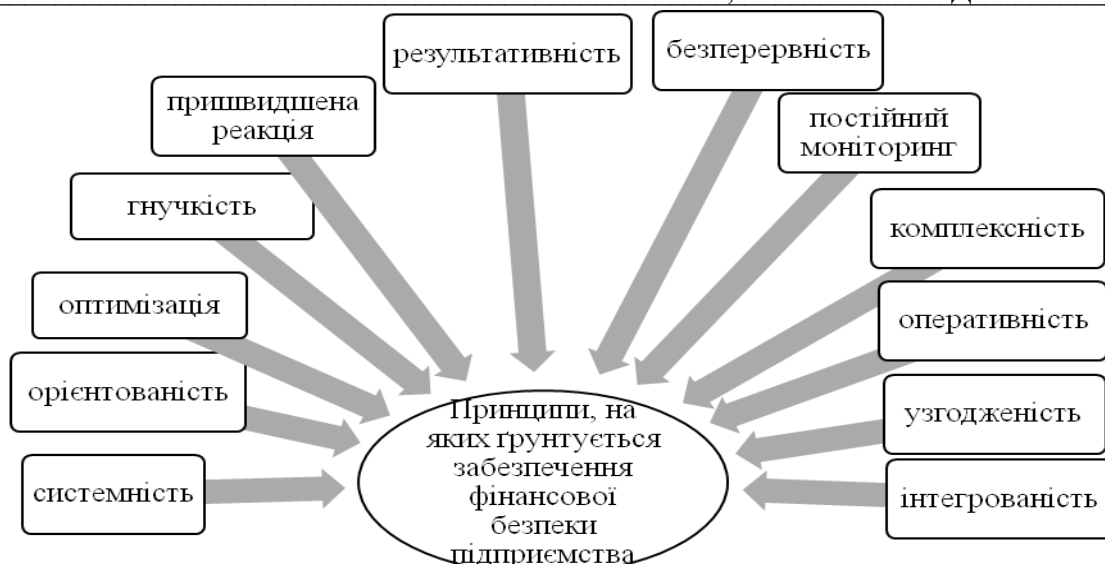


Рис. 1. Основні принципи, на яких ґрунтується забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: сформовано за: [10, 12, 14].

До умов забезпечення фінансової безпеки підприємств відносять [2, с.191]: необхідність узгодження фінансових ресурсів з метою забезпечення безперебійної роботи та ефективного використання виробничого потенціалу; гармонізацію фінансових інтересів підприємства із інтересами персоналу та оточуючого середовища; наявність фінансової системи на підприємстві, що була б стійкою до загроз та спроможною забезпечити реалізацію фінансових інтересів, цілей та завдань; забезпечення здійснення своєчасних фінансових розрахунків; формування необхідного розміру робочого капіталу та оптимальної структури оборотного капіталу.

В процесі управління фінансовою безпекою до групи фінансово-економічних заходів відносять забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності та забезпечення відповідного рівня економічної ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання [1, с.139]. Зважаючи на сучасні умови, важливим є інноваційний підхід. Це в свою чергу зумовлює необхідність забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства в контексті адаптації до викликів цифрової трансформації, що характеризується швидкими темпами формування та вимагає удосконалення підходів до управління фінансовою безпекою із урахування викликів цифрового середовища.

У процесі адаптації до динамічного цифрового середовища виділяють ряд факторів, що впливають на фінансову безпеку підприємства [90, с.157]: відсутність чіткої лінії щодо нормативного-правового визначення цифрових трендів та адаптації до них; кадрові прогалини (недостатня кількість фахівців, що спеціалізуються на питаннях у сфері цифровізації економіки); корупційна складова на рівні державної та регіональної влади; неможливість проведення контролю за процесами цифровізації на належному рівні; низький рівень зацікавленості підприємств і споживачів щодо розвитку діджиталізації; недостатній рівень кібербезпеки та значний рівень застарілості матеріальної бази; відтік інвестиційного капіталу за кордон.

Загалом, управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства виступає складовою загальної системи управління та спрямоване на [5, с.79]: забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності і ефективності діяльності підприємства; забезпечення належного захисту від зовнішніх та внутрішніх факторів в процесі формування та збільшення фінансово-економічних ресурсів підприємства.

Інтенсивні структурні зрушення та безперервні ускладнення економічних об'єктів та їхнього оточення зумовлюють необхідність адаптації. Одним із елементів адаптивного управління визначають внут-

рішні змінні підприємства, які формують його потенціал та сприяють оцінці адаптаційних можливостей розвитку. Адаптивність можна розглядати як один із інструментів і способів забезпечення належного рівня фінансової безпеки. Адаптація підприємства повинна передбачати [7, с.352]: оцінку факторів зовнішнього середовища; наявність можливості адаптивної реакції підприємства; конкретизовані форми реалізації та означення змісту процесу адаптації; формування бюджету адаптації та наступну оцінку й аналіз ефективності адаптації.

Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства виступає передумовою розвитку та ґрунтується на ряді функцій, які відображені в розрізі організаційної структури і відповідних інформаційних потоках, які спрямовані на прогнозування виникнення можливих загроз та появи фінансової кризи, визначення їхнього негативного впливу на початкових етапах і вчасного забезпечення відновлення фінансової рівноваги, що в результаті сприятиме здатності підприємства досягати поставлених цілей, спрямованих на збереження конкурентних позицій і переваг та забезпечення можливості своєчасно відповідати за своїми зобов'язаннями [4, с.86].

Реалізуючи гнучкі управлінські впливи відповідно до принципів забезпечення ефективності діяльності та шляхом стимулювання своєчасної адаптації, що повинна відповідати тенденціям середовища господарювання та запитам учасників, підприємства застосовують приховані та наявні конкурентні переваги, економічні можливості, для забезпечення виживання і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на адаптаційну складову, в контексті розвинутої теми, адаптація є одним з інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати дію зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом проведення систематичних цілеспрямованих змін у діяльності підприємства. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства передбачає ряд послідовних етапів (рис. 2). Початковим кроком є оцінка ключових індикаторів розвитку підприємства в контексті ідентифікації внутрішніх і зовнішніх ком-

понент. Наступним кроком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ в розрізі оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на фінансову безпеку підприємства.

Системний моніторинг впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з дотриманням принципу системності забезпечуватиме об'єктивну оцінку стану підприємства та сприятиме визначенню можливостей застосування ряду відповідних механізмів щодо попередження впливу негативних факторів для створення належного рівня конкурентоспроможності, забезпечення ефективного функціонування та підвищення рівня фінансової безпеки [6, с.131]. Далі необхідно оцінити рівень фінансової безпеки шляхом розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості, проаналізувати ефективність управління та використання активів, рівень інвестиційної привабливості та ринкової стійкості. Важливим в даному контексті є порівняння отриманих значень із прогнозними чи нормативними та ранжування наявних показників з точки зору їх значимості для оцінки рівня фінансової безпеки.

Наступним етапом, в контексті розробки та реалізації заходів щодо забезпечення запобігання загроз, є оцінка та аналіз потенційних можливостей підприємства, що дозволяє визначити внутрішній потенціал підприємства та оцінити можливості щодо подолання кризових фінансових явищ.

Зважаючи на сучасні трансформаційні тенденції, вплив цифровізації, загрози, зумовлені глобальними і локальними чинниками соціально-економічного розвитку, структурними зрушеннями у міжнародному економічному просторі – для ефективного функціонування підприємств в контексті забезпечення фінансової безпеки є безперервний інноваційний розвиток та застосування превентивних заходів, характерною особливістю яких є гнучкість та мобільність, а їх систематична розробка і реалізація впливають на підвищення ефективності функціонування суб'єктів управління через постійний моніторинг та забезпечення запобігання виникненню кризових явищ [8, с.45].



Рис. 2. Концептуальна схема забезпечення адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливим в процесі управління фінансовою безпекою підприємства є належне ресурсозабезпечення для реалізації розробленого комплексу активних, захисних чи адаптаційних заходів. Виходячи із отриманої інформації, аналізу і оцінки ключових позицій фінансового стану підприємства, оцінки потенційних можливостей щодо реакції на виникнення кризових явищ, відбувається коригування тактики і стратегії в контексті формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, що передбачає гнучкість системи управління, належний рівень адаптивності в контексті досягнення фінансової стійкості та відповідного рівня фінансової безпеки підприємства.

Отже, основними елементами адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства є підготовчо-інформаційний блок (передбачає належне оновлення інформаційного потоку), функціонально-моніторинговий блок (передбачає діагностику фінансового стану та оцінку внутрішніх і зовнішніх загроз), контрольно-адаптаційний блок (передбачає контроль та оцінку ефективності адаптаційних захисних заходів та коригування).

Виходячи із характеристики результативності діяльності підприємства його фінансову безпеку характеризують ряд характеристик, зокрема [13, с.169]: стан та структура власних і запозичених фінансових ресурсів, основних засобів та оборотних активів, показників витрат, доходу та фінансового результату, загального обсягу джерел формування активів підприємства; аналіз ефективності використання економічних та фінансових ресурсів підприємства, показників прибутковості, згідно з характеристиками фінансової безпеки; забезпечення оптимальної структури капіталу, належного економічного стану із визначеними перспективами функціонування та подальшого економічного розвитку, оптимізація виплат дивідендів та підтримка ринкової вартості цінних паперів підприємства.

Належний та своєчасний моніторинг середовища функціонування підприємства з метою якісної ідентифікації та визначення впливу загроз на фінансову безпеку є важливим етапом адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємства, що пе-

редбачає розробку та вибір адаптаційних захисних дій, спрямованих на нейтралізацію негативного впливу на фінансовий стан підприємства та стійкість його економічного розвитку.

**Висновки.** Фінансова безпека підприємства виступає однією із основних складових економічної безпеки; спрямована на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; націлена на своєчасне визначення та реагування на зовнішні і внутрішні загрози з метою їх подолання. Динамічність економічного середовища, відсутність швидкої реакції підприємства на зовнішні дестабілізатори може призвести до негативних наслідків, відповідно це зумовлює необхідність формування адаптивного підходу до управління фінансовою безпекою, що сприятиме мінімізації негативного впливу загроз та стабільному функціонуванню підприємств.

### Література

1. Ареф'єва О.В. Інноваційні імперативи формування економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2014. № 50. С. 132-142.
2. Ареф'єва О.В. Фінансова безпека підприємства: методичні особливості забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 197-192.
3. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 103-105.
4. Ареф'єва О.В., Мазур А.М. Економічний механізм підтримання фінансової безпеки підприємства через антикризове управління та реінжиніринг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т.3 (264). С. 76-82.
5. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 1(75). С. 80-89.
6. Безпека підприємництва: моногр. у складі міжнар. автор. кол. / Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. та ін. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020. 180 с.
7. Вовк О.М., Сафонік Н.П., Фрідріх Ю.В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3(75). С. 123-134.
8. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції

України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. №3. С. 348-353.

9. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 41. С. 42-46.

10. Ковальчук А.М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 152-159.

11. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Фінансова безпека підприємства: навч. пос. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.

12. Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109-113.

13. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

14. Рзаєва Т.Г., Шевчук М.О. Аналіз фінансової безпеки підприємства за результатами його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 168-171.

15. Мандзіновська Х.О., Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Мельников О.В. Фінансова безпека машинобудівного підприємства: методичні засади формування та забезпечення: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

16. Чібісова І.В., Івашина Є.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>.

17. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z, Zyz D. Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, 2021. Vol. 628. No. 1. pp. 012042.

18. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. 14. 3258.

19. Прохорова В.В. Удосконалення формування фінансової стратегії на основі функціональної моделі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5. С. 108-113.

20. Штангрет А.М., Караїм М.М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний вісник університету*. 2013. №1. С. 178-182.

## References

1. Arefieva, O.V. (2014). Innovatsiyni imperatyvy formuvannya ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv Problemy systemnoho pidkhodu ekonomitsi, (50), 132-142.

2. Arefieva, O.V. (2015). Finansova bezpeka pidpriemstva: metodychni osoblyvosti zabezpechennia. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*, Issue 25.3, 197-192.

3. Arefieva, O.V., & Kuzenko, T.B. (2009). Ekonomichni osnovy formuvannya finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky. *Aktualni problem ekonomiky*, 1(91), 103-105.

4. Arefieva, O.V., & Mazur, A.M. (2018). Ekonomichniy mekhanizm pidtrymannya finansovoi bezpeky pidpriemstva cherez antykrizove upravlinnia ta reinzhynirnyh. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (6), T. 3(264), 76-82.

5. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., & Kravchuk N.M. (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoiu stiykistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Issue 1(75), 80-89. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>

6. Rybalchenko, L.V., Ryzhkov, E.V., Tyutchenko, S.M. «et al.» (2020). Bezpeka pidpriemnystva. Dnipro: Vydavets Bila KO.

7. Vovk, O.M., Safonik, N.P., & Fridrikh, Yu.V. (2021). Preventyvne zabezpechennia bezpeky i konkurentnoho statusu aviatsiynoho pidpriemstva. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(75), 123-134. [doi.org/10.33271/ebdut/75.123](https://doi.org/10.33271/ebdut/75.123)

8. Zaitseva, O.I., Zhosan, H.V., & Betina, V.O. (2018). Stratehichna adaptatsiia pidpriemstva y analiz metodychnykh pidkhodiv do yii otsinky v konteksti intehtratsii Ukrainy do Yevropeykooho Souuzu. *Biznes-Inform*, (3), 348-353.

9. Zalizniuk, V.P., Safonik, N.P., & Kaia, A.S. (2022). Preventyvne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh vedennia mizhnarodnoho biznesu. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, Ser. Miznarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo, Issue 41, 42-46.

<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>

10. Kovalchuk, A.M. (2020). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstva v konteksti adaptatsii do vyklykiv tsyfrovoho seredovyscha. *Ekonmchnyy visnyk*, (3), 152-159.

<https://doi.org/10.33271/ebdut/71.152>

11. Kuzenko, T.B., & Sablina, N.V. (2020). Finansova bezpeka pidpriemstva. Kharkiv: KhNEU imeni S. Kuznetsia.

12. Marusiak, N.L., & Bak, N.A. (2022). Finansova bezpeka pidpriemstva ta zahrozyiivraty v suchasnomu ekonomichnomu seredovyschi. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 109-113.

<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109>

13. Melnyk, S.I. (2020). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka. Lviv: «Rastr-7».

14. Rzaieva, T.H., & Shevchuk, M.O. (2020). Analiz finansovoi bezpeky pidpriemstva za rezultatamy yoho diialnosti. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (4), T.1, 168-171.

15. Mandzinska, H.A., Shtangret, A.M., Kotlyarevsky, Ya.V., & Melnykov, O.V. (2016). Finansova bezpeka mashynobudivnoho pidpriemstva:

metodychni98 zasady formuvannia ta zabezpechennia. Lviv: Ukrainaska akademiia drukarstva.

16. Chibisova, I.V., & Ivashyna, Ye.M. Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidprijemstva. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. Retrieved from <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>.

17. Arefieva, O., Piletska, S., Khaustova, V., Poberezhna, Z., & Zyz, D. (2021). [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). *Proceedings from MIIM '21 IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing. 2021. Vol. 628, (1), (pp. 012042).

18. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., Ihumentsev, O. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. 14. 3258.

<http://dx.doi.org/10.3390/su14063258>

19. Prokhorova, V.V. (2009). Udoskonalennia formuvannia finansovoi stratehii na osnovi funtsionalnoi modeli. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (5), 108-113.

20. Shtanhret, A.M., & Karaim, M.M. (2013). Antykryzove upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidprijemstva, *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, (1), 178-182.

## THEORETICAL BASIS OF THE FORMATION OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY

*O. V. Arefieva, D.E., Professor, V. Ye. Kalyniuk, Post-graduate Student, National Aviation University*

**Methods.** The research is based on the use of such methods as abstraction – when defining the essence of the concept of «financial security of the enterprise», analysis and synthesis – when forming the principles of the process of ensuring the financial security of the enterprise, a systems approach – when identifying the elements of adaptive management of the financial security of the enterprise.

**Results.** The article substantiates the theoretical foundations of the formation of adaptive management of the financial security of the enterprise. It has been demonstrated that the financial security of the enterprise must be determined from the point of view of an integrated approach, taking into account the financial condition characterized by the appropriate level of balance of financial resources, tools and technologies; resistance to the influence of internal and external environmental factors; the appropriate level of efficiency and development of the financial system of the enterprise with sufficient amounts of financial resources; a state that provides for the security of the enterprise's financial resources in the context of its economic relations in current and strategic perspectives.

**Novelty.** The basic principles on which the financial security of the enterprise is based are defined, with the internal and external threats to the financial security of the enterprise being singled out. The main elements of adaptive management of the enterprise's financial security are grouped into preparatory and informational, functional and monitoring, and control and adaptation blocks.

**Practical value.** On the basis of the conducted research, it was determined that proper and timely monitoring of the enterprise operating environment in order to qualitatively identify and determine the impact of threats on financial security is an important stage of the adaptive management of the financial security of the enterprise, which involves the development and selection of adaptive protective actions aimed at neutralizing the negative impact on the financial the state of the enterprise and the sustainability of its economic development.

**Keywords:** adaptive management, financial security of the enterprise, financial security management, internal and external threats, financial state, enterprise.

*Надійшла до редакції 14.09.22 р.*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Г. В. Баранець, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», baranets.g.v@nmu.one, orcid.org/0000-0003-3172-3001*

**Методологія дослідження.** Результати отримано за рахунок використання таких методів: аналізу і синтезу – при постановці проблеми, формулюванні завдань дослідження; наукової абстракції, порівняння – для визначення сутності поняття «прозорість ланцюга постачань», визначення переваг забезпечення прозорості ланцюгів постачань; аналогії, загального і особливого – при групуванні споживчих компаній-виробників за рівнем прозорості їх ланцюгів постачань.

**Результати.** У статті розглядаються питання забезпечення прозорості ланцюгів постачань споживчих компаній, терміновість та важливість вирішення яких обґрунтовується з позицій необхідності досягнення Глобальних цілей сталого розвитку. На фундаментальному та прикладному рівнях досліджено сутність поняття «прозорість ланцюгів постачань». З використанням методу аналогії обґрунтовано використання підходу до групування споживчих компаній за рівнем прозорості їх ланцюгів постачань. Виділено чотири групи компаній (абсолютна більшість; рання більшість; компанії, які сприймають зміни першими, та новатори), визначено характеристики (параметри) приналежності компанії до кожної з них. Акцентовано увагу на необхідності дотримання стандартів сталого розвитку на різних рівнях ланцюга постачань. Встановлено, що вимоги щодо забезпечення прозорості є різними залежно від категорії користувачів інформації про ланцюги постачань – для урядів чи міжнародних неурядових організацій вони є вищими, ніж для місцевих громад або кінцевих споживачів. Одержані результати дали можливість конкретизувати переваги забезпечення прозорості ланцюгів постачань споживчих компаній.

**Новизна.** В контексті актуалізації постулатів концепції сталого розвитку науково аргументовано переваги забезпечення прозорості ланцюгів постачань компаній-виробників споживчої продукції.

**Практична значущість.** Конкретизація видів переваг забезпечення прозорості ланцюгів постачань компаній-виробників споживчої продукції підвищить рівень обізнаності керівників бізнес-структур та підвищить їх зацікавленість у досягненні цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** Глобальні цілі сталого розвитку (ГЦСР), споживчі компанії, ланцюг постачань, ланцюг додавання вартості, видимість, прозорість, витрати, репутаційний ризик.

**Постановка проблеми.** Сучасний тренд, який не можуть не враховувати споживчі компанії різних галузей промисловості, – стрімко зростаючий сегмент вимогливих споживачів, яких цікавить не тільки інформація про склад продукту, безпечність, екологічність, походження його складових, а передусім – умови виробництва продукту та його інгредієнтів (компонентів) на поперед-

ніх стадіях товаропровідного ланцюга. За даними Звіту про споживчу культуру за 2020 рік (2020 Consumer Culture Report [1]), 71% покупців вважають за краще купувати у брендів, які відповідають їхнім цінностям. Показово, що 83% міленіалів наголошують на виключній важливості відповідності цінностям. У разі якщо цінності компаній-продавців та їх клієнтів різні, останні швидко

змінюють поведінку і навіть готові бойкотувати бренди. В такий спосіб, окреслена категорія споживачів підвищує вимоги до забезпечення прозорості компаній та створених ними ланцюгів поставок.

Дослідники зі Школи менеджменту Массачусетського технологічного інституту Слоуна виявили, що вимогливі споживачі готові оплачувати вищу (на 2-10%) вартість товарів тих компаній, які забезпечують більшу прозорість ланцюга постачань. При цьому споживачі вважали цінною інформацію про

ставлення до працівників у ланцюгу постачань продукції та зусилля роботодавців покращити умови праці [2].

Оскільки вимоги споживачів зростають, зростає й репутаційний ризик для компаній у ланцюгу постачань через можливу публічну реакцію ЗМІ та неурядових організацій. За останнє десятиліття численні скандали завдали значної шкоди репутаціям компаній. Найбільш показові та шокуючі приклади наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

## Практики, які спричинили зростання репутаційного ризику всесвітньо відомих компаній

Практика, яка мала місце в компанії (вид проблеми)	Опис проблеми	Пов'язані Компанії	Глобальні цілі сталого розвитку, покликані вирішити проблему
Примусова праця та порушення прав уйгурського населення в Китаї	Тортури, примусове розлучення та обов'язкова стерилізація жінок систематично вчиняються проти уйгурського населення в регіоні Сінцзян на північному заході Китаю. Країна є найбільшим виробником бавовни у світі, 84% обсягів сировини надходить саме із цього регіону. Рухаючись вздовж ланцюжка, сировина (бавовна та пряжа) спрямовується в інші ключові ланки, де здійснюють виготовлення одягу, зокрема у такі країни, як Бангладеш, Камбоджа та В'єтнам.	Gap, C&A, Adidas, Muji, Tommy Hilfiger і Calvin Klein	Ціль 5. Розширення прав і можливостей усіх жінок. Ціль 8. Гідна праця та економічне Зростання
Руйнування фабрики Rana Plaza в 2013 році у Бангладеш	Восьмиповерхова будівля Rana Plaza, яка містила кілька фабрик одягу, де виготовлялися речі для всесвітньовідомих компаній, обвалилася, коли всередині перебувало понад 3 тис. людей. За день до трагедії увагу робітників привернули тріщини у будівлі, що призвело до їх евакуації, проте згодом власник будівлі запевнив людей у безпечності робочих місць. До того ж власники фабрик погрозували затримати зарплату працівникам, які відмовлялися повернутися на роботу. В результаті трагедії загинули 1134 людини, більше 2500 були травмовані.	Benetton, Bonmarché, The Children's Place, Joe Fresh, Mango, Matalan, Primark, Walmart і Zara	Ціль 8. Гідна праця та економічне Зростання
Скидання токсичних хімікатів у річки Чжуцзян та Янцзів у Китаї	У 2011 році Greenpeace виявила токсичні хімікати у зразках стічних вод двох потужних текстильних підприємств-постачальників, пов'язаних у ланцюжку постачань з всесвітньо відомими компаніями-виробниками взуття та одягу. Проби, взяті зі скидів стічних вод, виявили наявність важких металів і небезпечних речовин, які можуть завдати шкоди імунній та ендокринній системі, печінці людини.	Nike і Adidas, Puma, H&M, Lacoste	Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови
Використання рабської праці в тайській промисловості морепродуктів	Згідно з дослідженням Human Rights Watch [3], мільярдна індустрія Таїланду, яка займається експортом морепродуктів, продовжує порушувати права людини – продає, ув'язнює та поневолює, незважаючи на обіцянки уряду в 2015 р. викоринити рабство в рибній промисловості. У звіті задокументовано, що рибалок-мігрантів з Південно-Східної Азії продовжують регулярно переправляти на рибальські човни, їм не дозволяють покинути або змінити роботодавця, вони відчувають брак їжі, часто не отримують грошову винагороду за працю або рівень зарплати є нижчим за мінімальний.	Транснаціональні мережі та заклади в сфері HoReCa	Ціль 1. Подолання бідності. Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання
Вирубка лісів у Малайзії та Індонезії	Обидві країни разом забезпечують близько 85% світового попиту на пальмову олію. Пальмова олія присутня у половині всіх споживчих товарів і відіграє значну роль в промисловості (переважно через використання у виготовленні біопалива). Зростаючий попит на цей продукт обумовлює необхідність збільшення площ вирощування олійних пальм і призводить до масової вирубки лісів, а отже до знищення природного середовища багатьох видів унікальних тварин. За даними Global Forest Watch [4] впродовж 2001–2021 рр. Малайзія втратила 8,67 млн га або 29% деревного покриву, з них 2,77 млн га припадало на тропічні ліси. В Індонезії за цей самий період площа деревного покриву зменшилась на 28,6 млн га або 18% (з них 9,95 млн га становили тропічні ліси).	Споживчі та промислові компанії – споживачі пальмової олії (біопалива)	Ціль 15. Збереження екосистем суші



За оцінками [5], тільки у США через подібні факти порушення принципів соціальної, екологічної, корпоративної відповідальності компанії втратили майже пів трильйона доларів ринкової вартості з 2015 по 2019 рік.

У наведеній таблиці 1 окрім інформації про існуючі недобросовісні практики, зазначено Глобальні цілі сталого розвитку (ГЦСР), покликані не допустити або вирішити існуючу проблему. Отже, прозорість компаній та їх ланцюгів постачань, перш за все, розглядається в контексті забезпечення ГЦСР.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Спираючись на вищезазначені положення, прозорість ланцюга постачань за своєю природою можна вважати побічним продуктом занепокоєння споживачів через невідповідні встановленим нормам умови праці, руйнівний вплив виробництва на навколишнє середовище тощо. Історично передумовою актуалізації питання забезпечення прозорості ланцюга постачань вважають вихід у 2004 р. у США роману Ептона Сінклера «Джунглі». Твір мав фактографічний характер і містив детальний шокуючий опис чиказьких боєн: тварин, які надходили на бійні, поділу туш та процесу приготування м'яса. Розкриття жахливих подробиць про м'ясопереробну промисловість викликало обурення серед споживачів і спричинило необхідність прийняття двох законів – «Про харчові продукти та ліки» та «Про перевірку м'яса».

Поняття прозорості ланцюга постачань досліджувалось впродовж останніх десятиріч у працях зарубіжних вчених, таких як Девід Лініч [6], Алексіс Бейтман. Леонардо Бонанні [2], Тем Харберт [7], Артур П. Дж. Мол [8].

В контексті необхідності забезпечення відповідності умов прозорості ланцюгів постачань цілям сталого розвитку актуальною є інформація, яка міститься у звітах, інструкціях, методичних вказівках, розроблених міжнародними організаціями, як то ООН [9], фахівцями всесвітньо відомих дослідницьких, консалтингових, аудиторських компаній, таких як: Gartner, Deloitte, KPMG, Boston Consulting Group, McKinsey & Company.

**Формулювання мети статті.** В статті поставлену мету – дослідити проблему забез-

печення прозорості ланцюгів постачань споживчих компаній в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких задач:

- дослідити сутність поняття «прозорість» ланцюгів постачань;
- обґрунтувати підхід до групування споживчих компаній за рівнем прозорості створених ними ланцюгів постачань з урахуванням необхідності досягнення цілей сталого розвитку;
- визначити переваги забезпечення прозорості ланцюгів постачань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В широкому сенсі прозорість визначається як стан, у якому інформація стає очевидною та легкодоступною для певних учасників. У корпоративному управлінні термін «прозорість» розглядається у нормативному та змістовному значеннях. Нормативно прозорість часто розглядається як потенційна можливість допомогти усунути глибоку асиметрію в доступі до інформації різними суб'єктами. Досягнення ідеї прозорості обов'язково передбачає необхідність формування відповідних форм звітності. Отже, на перше місце висувається задача «показати ззовні», що компанія дотримується певних норм і правил.

Заглиблення у зміст поняття, спрямовує розгляд прозорості в бік охоплення набору конкретних вимірювачів, необхідних для вдосконалення практики та забезпечення відповідності стандартам сталого розвитку, включаючи ті, що стосуються спостереження, моніторингу, нагляду, обов'язкового та добровільного розкриття інформації, розповсюдження, звітності, маркетингу, скарг та перевірки [10]. Тобто в такому разі першочергове значення має повнота представлених показників та критеріїв, їх відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

Прозорість ланцюга поставок означає, що компанія-виробник напевно знає, що відбувається на кожному етапі (ланці) ланцюга, і здатна оприлюднити інформацію про джерела походження сировини, стандарти якості та безпеки продукції, трудові практики, захист навколишнього середовища тощо. Ключовою є інформація про дотримання стандартів сталого розвитку на різних рівнях ланцюга постачань.

Визначаючи поняття прозорості ланцюга постачань слід брати до уваги, що його сутність конституюють такі поняття, як видимість та простежуваність. При цьому перше представляється як здатність компанії бачити операції на кожному рівні сформованого ланцюга постачань і надавати можливість учасникам ділитися необхідною інформацією, зокрема про поточну виробничу діяльність, умови праці, проведений контроль якості продукції, забезпечення її відповідності стандартам та вимогам, умови сертифікації, результати аудиторських перевірок тощо. Отже, забезпечення видимості обумовлено внутрішніми причинами, в той час як прозорість є вимогою ззовні. Зовнішній аспект в цьому разі є ключовим: бізнес може мати повну видимість своїх операцій у ланцюзі постачань, але він не може претендувати на прозорість ланцюга постачань, якщо не ділиться цими знаннями зі споживачами.

На прикладному рівні прозорість пропонується вимірювати двома показниками: масштабом ланцюга постачань (глибиною взаємодії учасників в окремих ланках) і кількістю етапів на шляху досягнення повної прозорості (рис. 1) [2].

Ідея визначення приналежності компанії до певної групи з тих, які зображені на рис.1, базується на теорії дифузії інновацій, запропонованої Е. Роджерсом у 1962 році, в

основу якої було покладено дослідження поведінки людей з позицій прийняття ними нової ідеї, технології чи продукту (інновації) [11]. Вчений виділив п'ять категорій людей: новатори; ті, хто приймають інновації першими; більшість, яка раніше за інших сприймає нововведення; більшість, яка пізніше за інших сприймає нововведення; консерватори та скептики. Отже, використання методу аналогій в дослідженні питання ступеня прозорості ланцюгів постачань представляється цілком виправданим.

Очевидно, що абсолютна більшість компаній обмежується оприлюдненням інформації, яка характеризує концепт та стратегічні орієнтири у діяльності (мета, місія, візія, цінності, напрями розвитку тощо), стосується опису продукції, її властивостей, відповідності технології обов'язковим стандартам (вимогам щодо безпеки продукції для життя, здоров'я, майна споживачів, сумісності і взаємозамінності, вимогам щодо техніки безпеки і гігієни праці, охорони навколишнього природного середовища тощо), сертифікації продукції, а також пропонує у вільному доступі ознайомлення з етичними і моральними нормами, правилами поведінки в компанії, які, як правило, відображені в її корпоративному кодексі. Цей документ може включати й вимоги до постачальників – від забезпечення належних умов праці до дбайливого ставлення до навколишнього середовища.

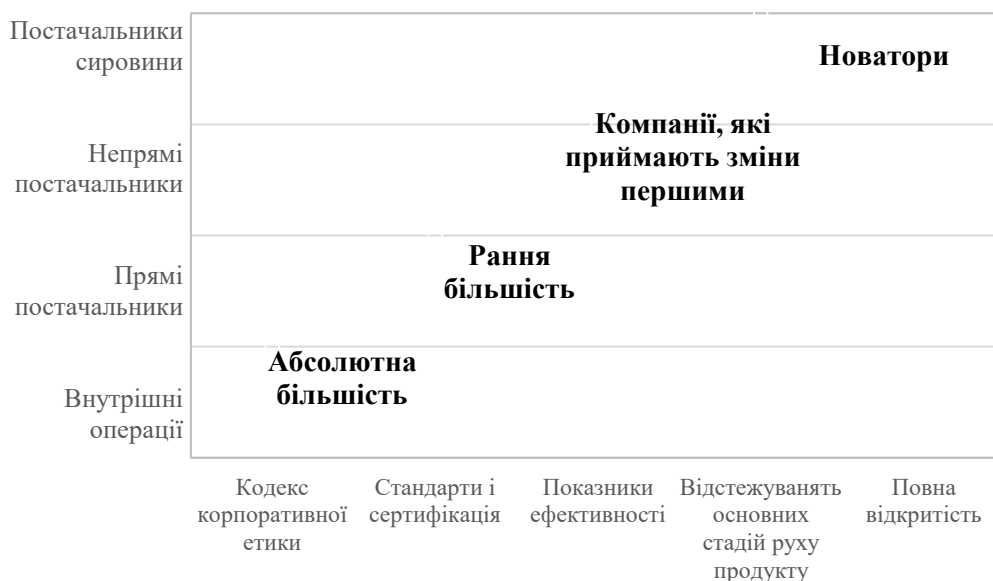


Рис.1. Групування компаній за рівнем прозорості ланцюгів постачань

Компанії, які віднесено до групи «Рання більшість», готові поділитися інформацією про постачальників першого порядку, вказавши принаймні їх назву, а до складу публічної звітності відносять не тільки обов'язкову до оприлюднення фінансову звітність, а й нефінансові звіти (звіт про сталий розвиток (ESG Report), щорічний звіт або звіт про управління), де міститься широкий перелік уточнюючих показників, як-то: дохід від реалізації продукції (послуг, робіт) за окремими її видами, дохід, отриманий дивізіонами компанії, в тому числі за географічним принципом, показники витрат за реалізованими соціальними та екологічними проектами та програмами та ін.

Ті компанії, які усвідомлюють, що репутаційні витрати через непрозорість ланцюгів постачань можуть бути надзвичайно високими, раніше за інших сприймають необхідність змін і готові надати інформацію споживачу про прямих та непрямих постачальників (в тому числі трейдерів, роздрібних продавців тощо), їх місце розташування, отримувану від них продукцію та її відповідність стандартам якості, використовувани способи доставки тощо, а також інформацію про умови сталого розвитку постачальників. Офіційні сайти тих компаній, які віднесені до третьої групи, містять з-поміж інших інструментів вбудовані карти, які дозволяють у спрощеному вигляді представити рух продукції по основних стадіях товаропровідного ланцюга.

І, нарешті, «Новатори» є максимально прозорими для споживачів, висвітлюючи інформацію про практики закупівель постачальниками різних рівнів, тобто розглядається уся ієрархія організацій, включаючи постачальників енергії, які беруть участь у ланцюгах поставок та визначають їх сталість як інтегральну властивість. Такі компанії активно використовують різноманітні сучасні інструменти підвищення прозорості, включаючи онлайн-бази даних, складові збалансованої системи показників, рейтингові оцінки, системи розкриття інформації про компанію, платформи відстеження, в тому числі QR-коди на упаковці продукції, які дають споживачу можливість відстежити процес її створення аж до рівня постачальника сировини,

різні форми калькуляторів екологічного сліду [12].

Практика свідчить, що в окремих галузях глобальні ланцюги поставок є занадто складними. За даними [13], виробник автомобілів у середньому має близько 250 постачальників першого рівня, але їх число зростає до 18 тисяч впродовж всього ланцюга постачання. Аерокосмічні виробники мають у середньому 200 постачальників першого рівня та 12 тисяч – на всіх інших рівнях ланцюга. Менш фрагментованими є ланцюги постачань технологічних компаній, бізнес яких пов'язаний з цифровою електронікою, програмним забезпеченням, інтернет-послугами. Вони мають у середньому 125 прямих та понад семи тисяч непрямих постачальників.

Складність вище середньої мають також глобальні ланцюги поставок у виробництві текстилю та одягу, харчовій промисловості [14].

Компанії, які управляють складними та часом непрозорими ланцюгами постачань, знаходяться у зоні високого ризику, особливо якщо вони не можуть зменшити ризики збоїв у постачаннях. Навіть короткий збій на 30 днів або менше може спричинити загрозу втрати від 3 до 5% обсягу прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації (EBITDA) [13].

Для забезпечення прозорості ланцюги постачань потребують спрощення, скорочення або стандартизації. Проте слід враховувати, що вимоги щодо забезпечення прозорості є різними залежно від категорії користувачів інформації про ланцюги постачань. Очевидно, що для урядів чи міжнародних неурядових організацій вони є вищими (передбачають подання більш складної за змістом документації – витягів з реєстрів, результатів наукових досліджень, докладних письмових звітів), ніж для місцевих громад або кінцевих споживачів. Орієнтуючись на кінцевого споживача, компанії мають надати максимально зрозумілу інформацію про рух продукту по основних стадіях ланцюга постачань вгору аж до його початкової ланки – постачання сировини, енергії, палива.

Помітно зростатиме цінність такої відкритості інформації, якщо до неї будуть додані дані про формування вартості як всередині компанії, так і вздовж всього ланцюга. Така візуалізація

збільшує ступінь задоволеності покупців, підсилює їх довіру та лояльність до виробника продукції, а також готовність оплачувати покупки. Хоча очевидним є той факт, що часто споживчі компанії не мають прямого контакту з усіма фірмами у ланцюгах постачань. Основні постачальники зазвичай передають частину великих замовлень субпідрядникам, іншим фірмам або покладаються на агентів із закупівель.

Існує ще один аспект на користь підтримки намірів компанії бути відкритими для споживачів. Як справедливо зазначено в [15], за останні роки автоматизація у багатьох сферах виробництва та послуг забезпечила величезну ефективність, але, в той самий час, спростила уявлення клієнтів про здійснювані операції, знизила їх оцінки щодо складності організованих технологічних, збутових процесів. Отже, відкритість інформації «переконає» споживача,

що здійснені ним витрати будуть доцільними, економічно виправданими.

Досліджуючи переваги прозорості ланцюгів постачань не можна не вказати на потенціал підвищення інноваційності компаній-учасників. З одного боку, намір забезпечити прозорість неможливо реалізувати без використання новітніх технологій, як то: блокчейн, RFID, сучасні ERP системи, хмарні рішення, розподілені бази даних тощо. Такі технології одночасно дають можливість скоротити адміністративні витрати, уникнути втрат через продаж контрафактної продукції на ринку. З іншого боку, прозорість інформації, наприклад, щодо технології виробництва продукції, спонукає компанії до демонстрації передових використовуваних методів, технік, рецептур тощо.

Таким чином, основні переваги забезпечення прозорості ланцюгів поставок систематизовано на рис. 2.



Рис. 2. Переваги у забезпеченні прозорості ланцюгів постачань

В той самий час існує й інший бік розглянутого питання. Компанії та постачальники побоюються, що розголошення занадто великого обсягу інформації підірве їхню конкурентну перевагу або піддасть критиці. До того ж рентабельність інвестицій у прозорість не завжди задовольняє навіть мінімальні вимоги компаній. [2]. В окремих випад-

ках виробникам занадто витратно контролювати своїх постачальників, особливо у складних багаторівневих ланцюгах постачань.

Низьковитратним у зборі інформації від постачальників є використання простих рішень, таких як електронні таблиці Excel, опитування електронною поштою або навіть

за допомогою SMS-повідомлень. Проте такий метод може вимагати значних трудовитрат для збору та аналізу даних, отже його потенціал є вкрай низьким. Задіяння таких інструментів, як моніторинг у режимі реального часу, кодування продукту та серіалізація, є доволі витратним і вимагатиме значних початкових інвестицій як у ресурси, так і в галузеву співпрацю [16]. Проте в перспективі компанії суттєво покращать можливості обробки даних для подальшого вдосконалення можливості забезпечити прозорість ланцюгів постачань.

**Висновки.** Визначені по результатах дослідження позитивні наслідки забезпечення прозорості ланцюгів постачань, які полягають у можливості зниження рівня репутаційного ризику компаній, активізації технологічних, продуктових, управлінських інновацій, підвищення рівня довіри з боку споживачів, зменшення кількості збоїв у просуванні продукції у товаропровідному ланцюгу, підвищення цінності компаній для споживачів, не є факторами прямого впливу на підвищення прибутковості, проте розглядаються як ключові для забезпечення конкурентних переваг тих компаній, які створюють та організують управління ланцюгами постачань.

Розглядаючи прозорість як засіб для доведення відповідності цілей, стратегії суб'єкта господарювання цілям сталого розвитку, споживчі компанії здатні продемонструвати, яким чином їх бізнес сприяє досягненню спільних для світової спільноти цілей та завдань (як шляхом мінімізації негативних впливів, так і максимізації позитивних впливів на людей та планету). Іншими словами, цілі сталого розвитку здатні поєднати бізнес-стратегії із глобальними пріоритетами з тим, щоб подолати найбільші світові виклики передусім в частині питань дотримання прав людини на гідну та безпечну працю, недопущення гендерної дискримінації, запобігання зміні клімату та забезпечення охорони довкілля.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні доцільності розгляду цілей сталого розвитку як ринкових можливостей для тих компаній, які здатні розробляти та втілювати інноваційні ефективні рішення, передусім, в сфері зеленої

енергетики, технологій підвищення рівня енергоефективності, заміни виготовлених та оброблених у традиційний спосіб продуктів на інформаційно-комунікаційні технології тощо.

## References

1. 5W Public Relations. (2020). *Consumer Culture Report*. Retrieved from [https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5W\\_consumer\\_culture\\_report\\_2020final.pdf](https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5W_consumer_culture_report_2020final.pdf).
2. Bateman, A., & Bonanni, L. (2019). What Supply Chain Transparency Really Means. Retrieved from [https://hbr.org/2019/08/what-supply-chain-transparency-really-means?ab=at\\_art\\_art\\_1x4\\_s01](https://hbr.org/2019/08/what-supply-chain-transparency-really-means?ab=at_art_art_1x4_s01).
3. Thai seafood: are the prawns on your plate still fished by slaves? (2018). Retrieved from <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/23/thai-seafood-industry-report-traffic-ing-rights-abuses>.
4. Global Forest Watch. Retrieved from <https://www.globalforestwatch.org/dashboards/global/>.
5. Kraft, T., & Zheng, Y. (2021). How Supply Chain Transparency Boosts Business Value. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-supply-chain-transparency-boosts-business-value/>.
6. Linich, D. (2014). The path to supply chain transparency. A practical guide to defining, understanding, and building supply chain transparency in a global economy. Deloitte University Press. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/DUP785\\_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf).
7. Harbert, T. (2020). Supply chain transparency, explained. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/supply-chain-transparency-explained>.
8. Mol, Arthur P.J. (2015). Transparency and value chain sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 107, 154-161. doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012.
9. United Nations Global Compact. (2015). *Supply Chain Sustainability. Practical Guide for Continuous Improvement*. Retrieved from [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2Fsupply\\_chain%2FSupply-ChainRep\\_spread.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupply-ChainRep_spread.pdf)
10. Gardner, T.A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., & Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*. 121, 163-177. doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.025.
11. Dearing, J.W., & Cox, J. G. (2018). Diffusion Of Innovations Theory, Principles, And Practice. *HEALTH AFFAIRS*. 2, 183-190. doi.org/10.1377/hlthaff.2017.1104
12. Grimard, A. et al. (2017). Supply chain transparency network: State of play. Global Canopy Programme & Stockholm Environment Institute (SEI), Stockholm. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/326508527\\_Su](https://www.researchgate.net/publication/326508527_Su)

pply\_chain\_transparency\_network\_State\_of\_play/link/5b51bfe8a6fdcc8dae30176f/download.

13. Baumgartner, T., Malik, Y., & Padhi, A. (2020). Reimagining industrial supply chains. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/reimagining-industrial-supply-chains>.

14. United Nations. (2020). *World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic*. Retrieved from <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>.

15. Buell, R.W. (2019). Operational Transparency. Retrieved from <https://hbr.org/2019/03/operational-transparency>.

16. Marshall, D., McCarthy, L., Mcgrath, P., & Harrigan, F. (2016). What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure? *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/286927492\\_What's\\_Your\\_Strategy\\_for\\_Supply\\_Chain\\_Disclosure](https://www.researchgate.net/publication/286927492_What's_Your_Strategy_for_Supply_Chain_Disclosure).

## PROVISION OF TRANSPARENCY OF SUPPLY CHAINS IN THE CONTEXT OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

*H. V. Baranets, Ph. D (Econ.), Associate Professor,  
Dnipro University of Technology*

**Methods.** The results are obtained with the following methods: analysis and synthesis were applied to state a problem, to formulate research tasks; scientific abstraction, comparison were used in determining the essence of the concept of supply chain transparency, in defining the benefits of ensuring the transparency of supply chains; methods of general and particular, analogy were applied to group the consumer companies according to the level of the transparency of their supply chains.

**Results.** The issues of ensuring the supply chains transparency of the consumer companies are studied. The urgency and importance of these issues are justified from the point of the *Sustainable Development Goals* (SDGs). The essence of a concept of «supply chain transparency» is investigated at the fundamental and applied levels. The approach to grouping the consumer companies by the level of transparency of their supply chains is justified. Four groups of companies have been identified, namely, absolute majority; early majority; early adopters, and innovators, as well as the characteristics (parameters) of a company belonging to each of them. Attention is focused on the fact that meeting standards of sustainable development at various levels of the supply chain is an extremely important issue. It has been established that the requirements for ensuring transparency depend on the category of users of supply chain information – they are higher for governments or international non-governmental organizations than for local communities or for the end consumers. The obtained results made it possible to specify the advantages of ensuring the supply chains transparency of consumer companies.

**Novelty.** The advantages of ensuring the supply chains transparency of the consumer companies in the context of the actualization of the concept of sustainable development have been substantiated.

**Practical value.** Specifying particular advantages of ensuring supply chains transparency of the consumer companies helps increase the level of awareness of the business leaders and stimulate their interest in achieving the goals of sustainable development.

**Ключові слова:** Global Sustainable Development Goals (SDGs), consumer companies, supply chain, value chain, visibility, transparency, costs, reputational risk.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*

## ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ В ІТ-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Д. О. Руденко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [rudenko.de.o@nmu.one](mailto:rudenko.de.o@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0002-5500-4688](https://orcid.org/0000-0002-5500-4688)

**Методологія дослідження.** Наукові результати отримані завдяки використанню таких методів: структурно-логічного – при виявленні взаємозв'язків між визначеннями поняття «проектна діяльність» у працях українських та іноземних авторів; метод загального й особливого – при співвіднесенні в існуючих концепціях проектного менеджменту спільного та специфічного (одиночного) з розкриттям умов та факторів, що впливали на їхнє формування; графічного методу – при представленні співвідношення кількості наукових публікацій з проектного менеджменту у різні періоди часу. Для пошуку публікацій було використано пошукові алгоритми Google Академія та Scopus, пошук здійснювався за ключовими словами, які найчастіше використовувалися у публікаціях за визначеною у дослідженні тематикою.

**Результати.** Виявлено тенденції до збільшення числа публікацій з проектного менеджменту протягом досліджуваного періоду. Підтверджено припущення про збільшення кількості публікацій, присвячених організації роботи на прикладі компаній ІТ-сектору, зокрема, на основі застосування гнучких методів управління («еджайлу»).

**Новизна.** Дослідження продемонструвало збільшення кількості наукових публікацій, присвячених досвіду застосування гнучких методів управління на прикладі організацій ІТ-сектору.

**Практична значущість.** Дане дослідження демонструє суттєву зміну проектного менеджменту як області знань у контексті розгляду теоретичних підходів та найбільш успішних практик застосування гнучких методів управління проектами (еджайлу) в ІТ-організаціях.

**Ключові слова:** менеджмент, управління проектами, проєкт, наукові публікації, організація, еджайл.

**Постановка проблеми.** Управління організацією передбачає здійснення низки функцій менеджменту, найважливіші з яких пов'язані із плануванням діяльності, організуванням її виконання та контролюванням ходу робіт. Власне, саме ці управлінські функції, а точніше – прагнення досягнути досконалості в їх реалізації, й зумовили виникнення та подальшу еволюцію області знань, відому нам зараз як «проектний менеджмент». При цьому існує доволі широке розуміння самої сутності проектною діяльності та різні методології її втілення в організаціях.

Якщо у класичному розумінні проектний менеджмент розглядався як управління послідовним виконанням визначених дій протягом певного періоду часу, то вже більш

новітні підходи до управлінської діяльності почали містити рекомендації, спрямовані на застосування гнучких методів управління або «еджайлу». Особливого значення така зміна парадигм – від послідовної до гнучкої – проектного менеджменту набула у діяльності організацій ІТ-сектору, оскільки замовниками зазвичай вносяться пропозиції відносно удосконалення характеристик продукту вже під час його безпосередньої розробки.

У разі внесення таких змін, які можуть іноді бути доволі істотними, виконавці проекту мусили би кожного разу зупиняти реалізацію проекту, проводити перерахунок основних витрат та послідовності виконання робіт, а потім починати працювати вже над оновленим проектом до нової зміни вимог замовником. Очевидно, що такий підхід приз-



водив би до зростання термінів тривалості виконання замовлень та суттєвого зростання вартості кінцевого продукту, а отже – погіршував би позиції організацій ІТ-сектору на конкурентному ринку. Дана оглядова стаття буде присвячена вивченню підходів до проєктного менеджменту взагалі та гнучких методів управління проєктами зокрема, що дозволить краще зрозуміти еволюцію концепцій еджайл-менеджменту як в Україні, так і за кордоном.

Для кращого розуміння різноманітних підходів до визначення проєктів в українській та іноземній літературі, а також еволюції проєктного менеджменту як науки, автором проведено бібліографічні дослідження, які охопили такі напрямки: кількість публікацій з проєктного менеджменту у закордонних наукових періодичних виданнях; кількість публікацій за країнами походження авторів; кількість публікацій за країнами походження авторів; найбільш часто використовувані ключові слова у публікаціях з проєктного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки управління проєктами вже впродовж кількох десятиліть залишається серед одних з найбільш обговорюваних тем у менеджменті, то дослідженню її присвячена значна частина публікацій. В Україні питаннями управління проєктами займалися такі вчені, як: О. Зотов, С. Москвін, С. Бевз, Л. Ричкіна, Р. Тянь, І. Іщенко, О. Данченко [4;5,7,11,22]. При цьому, дані дослідники розглядали широке коло питань, починаючи від реалізації проєктів у будівництві та інвестиційній діяльності до розвитку територіальних громад. Очевидно, що найбільш визначальним з точки зору методології підходів джерелом залишається Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Збір знань з управління проєктами (посібник PMBOK®) [1], яка описує управління проєктами у різних організаціях, зокрема й ІТ-організаціях.

Серед закордонних дослідників можна виділити А. Абасі, Р. Аткінсона, К. Джу та К. Швальбе, які розглядали різні прикладні та теоретичні аспекти проєктного менеджменту [2,3].

У роботі О. Зотова [4] основна увага приділена питанням проєктного менеджменту у державному управлінні, з визначенням

основних понять та суб'єктів у такого роду діяльності. Дослідницею О. Данченко розглядається роль мінливості зовнішнього середовища на нестабільність та мінливість стану проєкту, а також вплив конфліктів, стресів та криз на можливості успішної його реалізації [6].

Дисертація І. Іщенко [7] розглядає питання управління ризиками інвестиційних проєктів торговельних підприємств. Подібній тематиці присвячена і праця К. Грабини та В. Шендрика [8] присвячена своєчасній ідентифікації ризиків проєкту, включаючи визначення ризиків, поняття загрози та можливостей, загальну класифікацію ризиків, їхні стандартні характеристики, а також найвідоміші методи аналізу ризиків.

Публікація Ю. Поремського та А. Яровенко [10] розглядає існуючі інформаційні технології, створені для допомоги в управлінні процесом розробки програмного забезпечення, оскільки за словами авторів у багатьох випадках вартість і тривалість їх реалізації значно перевищували передбачувані, а характеристики якості не відповідали необхідним. Огляд сучасних механізмів управління ІТ-проєктами задля з'ясування підходу до оптимізації (раціоналізації) процесу оцінювання вартості ІТ-проєкту представлений у роботі М. Нос [9].

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження еволюції концепцій проєктного еджайл-менеджменту в контексті діяльності ІТ-організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи теоретичні підходи до визначення сутності проєктної діяльності у публікаціях українських та іноземних дослідників, було здійснене їхнє узагальнення у вигляді таблиці 1. Різноманіття поглядів на сам феномен проєктної діяльності демонструють, наприклад, визначення, що наведені у роботі О. Зотова, згідно з яким проєкти розглядаються як «завдання, метою якого є досягнення неповторного та унікального за характеристиками результату у межах часових, фінансових та кадрових ресурсів» [4], та надані Міжнародною асоціацією проєктного менеджменту (IPMA), відповідно до якого «проєкт є унікальним набором скоординованих дій, обмежених часовими межами та бюджетом,



що має на меті отримання сфери цілей проекту, дотримуючись при цьому норм якостей та вимог»[15].

У Х. Керзнера проект визначається як низка багатофункціональних заходів і завдань, які мають специфічну мету, що повинна бути виконана в межах певних специфікацій, визначені дати початку та закінчення, обсяги фінансування та потребують відповідних ресурсів [12]. Натомість Ф. Ван Нотен описав проект як конкретний крок, що дозволяє методично та прогресивно структурувати майбутню реальність [13]. Д. Гідо та Д. Клементс пропонували розглядати проект як спробу досягнути

конкретної мети за допомогою набору взаємопов'язаних дій та ефективного використання ресурсів [16].

Приблизно наприкінці 1970-х років в американській науковій літературі з'являється описання концепції проектування вартості та визначення життєвого циклу проекту, причому вже у наступному десятилітті ці ідеї стають панівними у державному секторі економіки та в оборонно-промисловому комплексі. На додаток до цього, увага дослідників у 1980-х роках приділялася питанням лідерства у проектних командах та управління конфліктами при виконанні проектів [21].

Таблиця 1

Визначення терміну «проект» в українських та іноземних працях

№	Джерело	Визначення
1	Зотов О. В. [4]	Завдання, метою якого є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо).
2	Москвін С. О., Бевз С. М., Дідик В. Г., Верба В. А. [5]	Якесь завдання з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення.
3	Ричкіна, Л. В. [11]	Комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань і досягнення відповідних цілей за певний період.
4	Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. [22]	Сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів та встановлених термінів їх початку та завершення.
5	Іщенко І. С. [7]	Спеціальним чином оформлену пропозицію про зміну діяльності підприємства, що переслідує певну мету.
6	Керзнер Х. [12].	Низка багатофункціональних заходів і завдань, які мають специфічну мету, що повинна бути виконана в межах певних специфікацій, визначені дати початку та закінчення, обсяги фінансування та потребують відповідних ресурсів.
7	Ван Нотен Ф. [13]	Конкретний крок, що дозволяє методично та прогресивно структурувати майбутню реальність.
8	Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М. [14]	Наявність таких ознак, як унікальність отриманих результатів, скінченність періодів виконання роботи і наявність чітких меж, що визначають її початок і кінець, обмеженість ресурсів, що формують відповідний бюджет.

9	Міжнародна асоціація проектного менеджменту, [15].	Унікальний набір скоординованих дій, обмежений часовими межами та бюджетом, що має на меті отримання попередньо визначених продуктів (сфера цілей проекту), дотримуючись при цьому норм якостей та вимог.
10	Гідо Д., Клементс Д. [16].	Спроба досягнути конкретної мети за допомогою набору взаємопов'язаних дій та ефективного використання ресурсів.
11	Соанс К., Стівенсон А. [17].	Запропонована чи спланована діяльність для досягнення конкретної мети.
12	Ballard G. and Zabelle T. [18]	Процес, що складається з трьох етапів: визначення цілей (потреб та цінностей стейкхолдерів), перетворення цих цілей у критерії для розроблення процесу та самого проекту, розроблення концепцій робіт, щодо яких застосовуються та удосконалюються згадані вище критерії.
13	Швальбе К. [19]	Проект є управлінням за шістьма аспектами: управління масштабами, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління ризиками та управління вигодами
14	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [1]	Прикладені протягом певного проміжку часу зусилля, спрямовані на створення унікального продукту, послуги чи результату.

Джерело: складене автором

У 1980 роках майже третина від усіх наукових статей тією або іншою мірою була присвячена питанням проектного менеджменту, причому зберігалось зосередження зусиль науковців на проектуванні кошторисів та витрат на реалізацію життєвих циклів проекту, а також певна частина наукових розвідок розглядала питання розвитку комп'ютеризованих систем управління проектами. Паралельно з'являються нові дослідження, присвячені ризикам при управлінні проектами та описанню системних критеріїв управління витратами та календарними строками. Питання прикладної психології у цей момент знайшли своє відображення в описанні принципів побудови команд та забезпечення менеджменту якості при управлінні складовими проектів. Особливістю наявних тоді концепцій проектів було трактування організацій як тимчасових структур та теоретизація особливостей управління міжорганізаційними відносинами, оскільки все більшого значення набували «міжорганізаційні проекти» (МОП). Згідно з К. Швальбе [19], керівництво реалізацією проекту передбачас

дії у шести аспектах управлінської діяльності: управління масштабами, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління ризиками та управління перевагами. Проектний менеджмент застосовує знання, навички, інструменти та технології для проектування видів діяльності задля задоволення вимог до проекту [3].

У таблиці 2 наведено результати дослідження А. Абасі та А. Джаафарі [2] стосовно еволюції проектного менеджменту як наукової дисципліни. Як можна побачити, дані таблиці розподілені на три великих періоди (1990–1999, 2000–2009, 2010–2017 роки) протягом яких співставлялася кількість статей у періодичних наукових виданнях, назви журналів та їхній рейтинг, в залежності від кількості публікацій. Провідні позиції протягом усіх трьох розглянутих періодів залишався фаховий журнал «Journal of International Project Management», на другому місці видання, присвячене будівництву та інженерії: Construction Engineering and Management.

## Кількість публікацій у спеціалізованих наукових виданнях

№	1990-1999 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій	2000-2009 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій	2010-2017 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій
1	Journal of International Project Management	292	Journal of International Project Management	628	Journal of International Project Management	798
2	Journal of Construction Engineering and Management	171	Journal of Construction Engineering and Management	538	Journal of Construction Engineering and Management	321
3	Journal of Management in Engineering	135	Construction Management and Economics	290	Construction Management and Economics	231
4	European Journal of Operational Research	94	Journal of Management in Engineering	144	Project Management Journal	194
5	IEEE Software	64	Automation in Construction	113	Journal of Management in Engineering	155
6	IEEE Transactions on Engineering Management	59	IEEE Software	103	Automation in Construction	127
7	Railway Gazette Int	56	European Journal of Operational Research	102	Engineering Construction and Architectural Management	103
8	Transportation Research Record	56	IEEE Transactions on Engineering Management	102	Journal of Civil Engineering & Management	76
9	International Journal of Hydropower and Dams	56	Engineering Construction and Architectural Management	99	Journal of Computing & Civil Engineering	61
	Military Engineer	42	Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice	86	International Journal of Managing Projects in Business	52

Джерело: [2]

У 1990 роках збільшується кількість наукових досліджень, що присвячувалися аспектам розвитку людського капіталу у проєктному менеджменті через призму розвитку групового та індивідуального лідерства, мотивації та групової роботи, а також управлінню якістю і ризик менеджменту.

У цей період управління проєктами розглядало упорядкування виконання робіт в одній організації, або між двома чи більше

організаціями у часі, за ресурсами та за етапами. Зокрема у літературі з проєктного менеджменту [20] згадується так званий три-кутник успіху бізнес-проєктування Р. Аткінсона [3], що визначає три критерії такого успіху, а саме час, вартість та якість, коли комбінування усіх цих трьох критеріїв і визначає успішність виконання поставлених завдань у кожний конкретний момент часу.

Вже у XXI столітті лідерство у використанні проектного підходу переходить від інженерно-конструкторських фірм та підприємств аерокосмічної галузі до сектору інформаційних технологій, оскільки саме ці високотехнологічні компанії почали застосовувати найсучасніші та найефективніші технології. Розвиток аутсорсингових технологій актуалізує міжорганізаційні відносини у процесі виконання робіт, зокрема в умовах, коли відбувається взаємодія між тимчасовими проектними групами, організаціями-трилисниками та незалежними фрілансерами.

Відповідні зміни доволі добре простежуються і у наукових публікаціях. Зокрема, в українських виданнях кількість публікацій за згадану тематику зростала (таблиця 3). Для оцінки кількості публікацій автором було застосовано пошук за ключовими словами у Google Academy за двома часовими діапазонами (2018–2022 та 2013–2017 роки), із сортуванням за відповідністю оглядових статей. Серед ключових слів було обрано такі: інформаційні технології та ІТ-проект, управління проектами, ме-неджмент проєктів, методологія управління проектами, методологія еджайл-менеджменту.

Таблиця 3

Кількість публікацій за ключовими словами в українських наукових виданнях

№	Ключові слова	Кількість публікацій 2013–2017	Кількість публікацій 2018–2022
1	Інформаційні технології, ІТ-проект	33	35
2	Управління проектами	69	160
3	Менеджмент проєктів	80	82
4	Методології управління проектами	24	61
5	Методологія еджайл- менеджменту	56	97

Джерело: складено автором

З таблиці 3 видно, що протягом розглянутого періоду спостерігалось стабільне зростання кількості публікацій, а відносно збільшення їх числа становило від 2% до

57%. Графічно динаміка зростання кількості публікацій в українських наукових виданнях (оглядові статті) за основними ключовими словами наведена на рис. 1.



Рис. 1. Зміна кількості публікацій з проектного менеджменту у 2013–2017 та 2018–2022 рр.  
Джерело: складено автором

Найбільше зростання українськомовних публікацій (див. рис. 1) спостерігалось за ключовими словами «проектний менеджмент» та

«методологія управління проектами», а найменше збільшилася кількість публікацій (на 2) за пошуковим запитом «ме-неджмент проєк-

тів». Така доволі незначна кількість публікацій пояснюється тим, що предметом розгляду

виступали виключно статті українською мовою українських дослідників.

Таблиця 4

Кількість публікацій з проектного менеджменту за базою даних Скопус

Рік публікації	Кількість публікацій	Тип публікації	Частка (%)	Ключові слова пошуку	Кількість публікацій
2018	152	Тези доповіді	68	Project Management	1548
2019	187	Статті	26	Agile Project Management	413
2020	171	Огляди	3	Agile Software Development	357
2021	216	Розділ у монографії	2	Agile	354
2022	111	Монографії	1	Agile Methods	255

Джерело: складено автором

Оскільки предметом наукових інтересів у даному дослідженні є еджайл як методологія управління проектами, то представляє інтерес дослідження кількості публікацій у наукометричній базі даних Скопус за ключовими словами «еджайл» та «проектний менеджмент». Результати дослідження наведено у таблиці 4.

Як можна бачити з наведених вгорі даних, за роками найбільша кількість публікацій, чия назва присвячена гнучким методам проектного менеджменту, припадає на 2021 рік (216), а найменша (якщо не брати до

уваги поточного року) у 2018–152 публікації. За розглянутий період зазначена тематика була розглянута у 1349 тезах доповіді, 516 статтях, 60 оглядах, 5 розділів та 12 монографій. У відносних показниках тези складають 68% від загальної кількості публікацій, статті – 26%, огляди – 3%, на монографії припадає 1%. Основними ключовими словами, за якими здійснювався пошук публікацій були: проектний менеджмент (1548), гнучкий проектний менеджмент (413), гнучкі методи розроблення програмного забезпечення (357), еджайл (354), гнучкі методи (255).

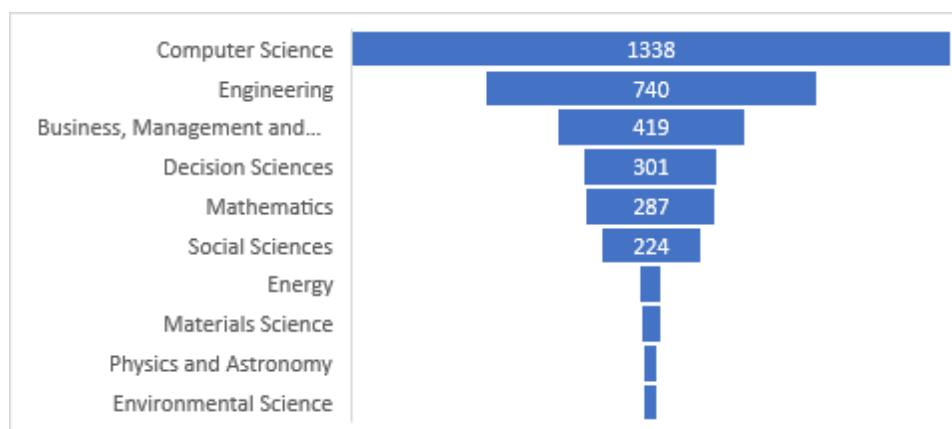


Рис. 2. Кількість публікацій з проектного менеджменту за предметною сферою  
Джерело: складено автором

Аналізуючи публікації за предметною областю, узагальнені дані можна представити так, як це показано на рис.2.

З наведених графічних даних (рис. 2) можна зробити висновок, що переважна більшість публікацій (1338) стосувалася комп'ютерних наук, 740 – інжинірингу, 419 – бізнесу та менеджменту. Найменшою кількістю проіндексованих наукових публікацій

вже традиційно відзначилися такі предметні області як екологія, фізика та астрономія, матеріалознавство та енергія.

**Висновки.** Для дослідження еволюції концепцій проектного еджайл-менеджменту у контексті діяльності ІТ-організацій у роботі було проаналізовано базу даних, яка складалася з понад 3000 наукових публікацій англійською мовою.

лійською та українською мовами, присвячених зазначеній тематиці. Додатково було розглянуто публікації іноземних англомовних авторів, що досліджували аналогічну проблему від 1990 до 2017 років. Отримані результати свідчать про зростання кількості публікацій, присвячених проектному менеджменту, а також про домінування наукової проблематики, що пов'язана з розв'язанням завдань у предметній області комп'ютерних наук та інженерії серед такого роду наукових статей. Дане дослідження демонструє суттєву зміну проектного менеджменту як області знань в організаціях усіх секторів економіки, проте найбільшого розмаху РМ набуває саме у контексті розгляду теоретичних підходів та найбільш успішних практик застосування гнучких методів управління проектами (еджайлу) в ІТ-організаціях.

### Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
4. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. (8). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>
5. Москвін С.О., Бевз С.М., Дідик В.Г., Верба В.А. Проектний аналіз. Київ: Видавництво «Лібра», 1998.
6. Данченко О.Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах (Автореф. дис. доктора техн. наук). Київ, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2015.
7. Іщенко І.С. Управління ризиками інвестиційних проектів торговельних підприємств. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04). Полтава: Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2021.
8. Грабина К., Шендрік В. Огляд процесів управління ризиками в іт-проектах у контексті стандартів проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. (43). 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>
9. Нос М. Огляд сучасних методологій управління вартістю іт-проектів. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. 1(3). 54-60.
10. Поремський Ю.В., Яровенко А.О. Огляд проблем планування розробки програмних засобів. *Сборник научных трудов SWorld*. 2012. 7(2). 79-81.
11. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. (2015). 44(1). 178-184.
12. Kerzner H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.
13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84.
14. Бутко М.П., Мурашко М.І., Олійченко І.М. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016.
15. IPMA. *International Project Management Association*. [online]. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.
16. Gido, J., Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.
18. Ballard G., Zabelle T. (2000). *Project definition*. White paper #9, Lean Construction Institute, USA
19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th Ed). UK: Course Technology/
20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
21. Kloppenborg, T. J., Opfer, W., & Petrick, J. A. (2003). Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.
22. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. *Управление проектами*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003.

### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6
4. Zotov, O.V. (2010). Projekt, upravlinnia proiektno poniatia, subiekty derzhavnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (8). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>

5. Moskvina, S.O., Bevez, S.M., Didyk, V.H., & Verba, V.A. (1998). *Proiektyni analiz*. Kyiv: Vydavnytstvo «Libra».
6. Danchenko, O.B. (2015). Metodolohiya intehrovanoho upravlinnia vidkhyleniamy v proiektakh. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, Kyiv. nats. unt bud-va i arkhitektury.
7. Ishchenko, I.S. (2021). Upravlinnya ryzykamy investytsiinykh projektiv torhovel'nykh pidpryyemstv. *Candidate's thesis*. Poltava: Vyshchyy navchalnyy zaklad Ukoospilky «Poltavskyy universytet ekonomiky i torhivli».
8. Hrabyna, K., & Shendryk, V. (2020). Ohliad protsesiv upravlinnia ryzykamy v IT-proiektakh u konteksti standartiv proiektnoho menedzhmentu. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (43), 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>
9. Nos, M. (2022). Ohliad suchasnykh metodolohiy upravlinnia vartistiu IT-proiektiv. *Informatsiini tekhnologii ta suspilstvo*, 1 (3), 54-60.
10. Poremskyi, Yu.V., & Yarovenko, A.O. (2012). Ohliad problem planuvannia rozrobky prohramnykh zasobiv. *Sbornik nauchnykh trudov SWorld*, 7(2), 79-81.
11. Rychkina, L.V. (2015). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, 44 (1): 178-184.
12. Kerzner, H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.
13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84. [doi.org/10.1787/9789264023642-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264023642-6-en)
14. Butko, M.P., Murashko, M.I., & Oliinychenko, I.M. (2016). *Proiektyni menedzhment: rehional'nyi zriz*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
15. IPMA. International Project Management Association. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.
16. Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.
18. Ballard G., Zabelle T. (2000). Project definition. White paper #9, Lean Construction Institute, USA
19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th Ed). UK: Course Technology
20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
21. Kloppenborg, T. J., Opfer, W., & Petrick, J. A. (2003). Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.
22. Tian, R.B., Kholod, B.I., & Tkachenko, V.A. (2003). *Upravlenie proektami*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

## EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF AGILE MANAGEMENT IN IT-ORGANIZATIONS

*D. O. Rudenko, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The scientific results were obtained using the following methods: structural and logical – when identifying the relationships between the definitions of the concept of «project activity» in the works of Ukrainian and foreign authors; the method of the general and specific – when correlating common and specific (single) aspects with the disclosure of conditions and factors that influenced their formation in the existing concepts of project management; graphical method – when presenting the ratio of the number of scientific publications on project management in different time periods. To search for publications, Google Academy and Scopus search algorithms were used, the search was carried out by keywords that were most often used in publications on the topic defined in the study.

**Results.** Tendencies to an increase in the number of publications on project management during the studied period were revealed. The assumption of an increase in the number of publications devoted to the organization in the IT-sector, particularly based on the agile management methods, is confirmed.

**Novelty.** An increase in the number of scientific publications devoted to the experience of applying agile management methods on the example of IT-sector organizations has been demonstrated.

**Practical value.** This study demonstrates a significant change in project management as a field of knowledge in the context of consideration of theoretical approaches and the most successful practices of applying agile project management methods in IT-organizations.

**Keywords:** management, project management, project, organization, agile.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*

## МЕТА-АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ МІСЬКИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

*С. І. Петровська, к. е. н, доцент, petrovskayas@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3561-5729, Національний транспортний університет,*

*Г. Г. Гайдай, к. е. н, доцент, ania-gy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1731-9056, Національний транспортний університет,*

*Н. М. Левчук, к. е. н, доцент, natalya.levchuk.03@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1296-7182, Національний транспортний університет,*

*Г. І. Лаврик, старший викладач, lavrik.anna7@gmail.com, orcid.org/0000-0002-9554-5040, Національний транспортний університет*

**Методологія дослідження.** Результати роботи отримані за рахунок аналізу та застосування двох напрямів досліджень якості міських пасажирських перевезень. Перший підхід має справу з вимірюванням параметрів експлуатації транспортної системи, а другий – концентрується на дослідженнях ставлення клієнтів до транспортного обслуговування.

**Результати.** Виявлено, що сучасні стандарти оцінювання якості перевезень не є достатньою методологічною базою, коли перед зацікавленими інституціями постає завдання щодо зменшення частоти користування приватним автомобілем у мегаполісі. Воно потребує розробки спеціального інструментарію оцінювання якості поїздок містом. Тут необхідно вимірювати різницю якості поїздок містом, як її відчують пасажирів міського транспорту і водії приватних автомобілів. Без таких досліджень подібне управління якістю буде лише інтуїтивним. Точкові дослідження дозволяють виявити головні чинники, що стоять на заваді якості, і зрозуміти напрями управлінського впливу, проте не дають інформації для контролю заходів з управління попитом на перевезення. Також це стосується неврахування в змісті оцінювання прихованих мотивів оцінювання якості перевезення пасажирів, які впливають на рішення про використання приватного транспорту мешканцями міст: символічної цінності автомобіля, відчуття влади над ним, збереження особистого простору людини тощо. Всі ці чинники також є складовими якості поїздок містом, що розширює зміст якості поїздок.

**Новизна.** Розроблено спеціальний інструментарій оцінювання якості поїздок містом як розширеного конструкту, згідно якого в режимі моніторингу запропоновано вимірювання різниці якості поїздок містом з огляду на відчуття пасажирів міського транспорту і водіїв приватних автомобілів.

**Практична значущість.** Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки дослідження напрямів оцінювання якості перевезення пасажирів в містах забезпечить системність застосування інструментарію зі стабілізацією управлінських підходів. Якщо порівняти важливість для мешканців параметрів послуги, якість якої набула критичної границі, переконаємося, що вони концентруються на виробничих параметрах сервісного процесу, а їхня методологічна основа не придатна для випадків управління переключенням з подорожей приватним транспортом на міський. Те саме стосується і нормативної бази, згідно якої має працювати міський перевізник в Україні.

**Ключові слова:** якість пасажирських перевезень, економічна ефективність якості перевезень, інструментарій оцінювання якості перевезень, ефективність транспортного підприємства, ризику втрат транспортних підприємств, аналіз дослідження якості перевезень.



**Постановка проблеми.** Концепція TDM є одним із способів управління попитом на перевезення. Відомо, що підприємства-перевізники з TDM часто мають незначну результативність. Тим важливішим стає пошук умов і чинників, за яких підприємства-перевізники приносять очікувані результати.

Страх втрати часу, збільшення витрат, аварій, порушення приватного простору (тиснява) також є вагомим мотивом зміни транспортної поведінки. Проте при нормалізації ситуації він швидко втрачатиме вплив на транспортну поведінку. Відчуття стресу, яке виникає при керуванні автомобілем у заторах, є постійним супутником автовласника в місті. Через це роз'яснювальні повідомлення про можливості уникнення стресу можуть бути дієвим заходом перетворення водіїв у пасажирів. Прихованими мотивами транспортної поведінки є символічне значення автомобіля, відчуття влади при керуванні ним, відчуття міста як власної домівки, довіра до повідомлень влади, здатність людини обробляти географічну інформацію.

В умовах міст України потенціал засобів TDM є вагомим. Унікальність стану розвитку міського транспорту в Україні полягає в тому, що стрибкоподібне поліпшення його якості разом із запровадженням кампаній з управління попитом на перевезення можуть створити достатньо сильний вплив на власників приватних автомобілів і змінити їхню транспортну поведінку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оскільки практики оцінювання якості пасажирських перевезень в містах постійно вдосконалюються та адаптуються до вимог часу, їх вивчення залишається актуальним дослідницьким завданням. Результати даної статті базуються на матеріалах таких вчених, як: Фелесона М. [1], Бакалінського О. [2], Вакуленко К. [3], Кучерук Г. Ю. [6], Кронбаха Л. [7],

**Метою статті** є визначення напрямів оцінювання якості пасажирських перевезень та вдосконалення інструментарію оцінювання якості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо напрями оцінювання якості пасажирських перевезень в різних країнах світу та їх співставлення. Транс-

портна компанія AB SL є власністю місцевої громади м. Стокгольма (Швеція). Менеджмент AB SL проводить моніторинг якості обслуговування та ставлення до нього з боку пасажирів, вимірюється надана та сприйнята якість [1]. Сприйнята якість оцінюється з п'яти панельних опитувань на рік за кількома атрибутами подорожі: дотриманням розкладу, частотою руху, інформацією про затримки, скупченням людей, чистотою та ставленням персоналу. Надана якість пасажирських перевезень вимірюється за допомогою внутрішніх досліджень. Метою компанії було досягнути рівня 75 % задоволених та максимум 10 % незадоволених пасажирів. Для стратегічного розвитку компанія використовувала задану вагу атрибутів, дані про сприйняту та надану якість, їхню розбіжність.

Наступна компанія – Ruter AS – координує роботу 350 маршрутів у м. Осло (Норвегія) та провінції Акершус, відповідає за перевезення школярів, роботу метро, трамваїв та восьми поромів. Маркетингова інформаційна система компанії дає змогу отримати дані щодо сприйнятої якості перевезень, наданої якості та проводити моніторинг задоволення пасажирів. Особливістю досліджень ставлення пасажирів є те, що проводяться не лише кількісні, а й якісні дослідження. Вимірюється різниця між ставленням першої групи пасажирів до точної поїздки, а другу опитують щодо ставлення до перевезень транспортом компанії в цілому. Важливим результатом досліджень в Осло є те, що пасажирів оцінюють вартість квитків як занадто велику, разом з тим, атрибут «ціна» не визнається важливим. Загальне задоволення пасажирів тісно пов'язане з пунктуальністю транспорту, це важливий фактор. Недостатня чистота у транспортних засобах є фактором, що викликає найбільше незадоволення, хоча його вага не є такою великою, як пунктуальність [2].

Університетом м. Штутгарт спільно з асоціацією автомобілістів Німеччини (ADAC) було проведено дослідження якості послуг, які надаються у великих містах Європи: Амстердам, Афіни, Барселона, Берн, Брюссель, Будапешт, Франкфурт-на-Майні, Гамбург, Гельсінкі, Кьольн, Копенгаген,

Лейпциг, Ліссабон, Любляна, Лондон, Мадрид, Мюнхен, Осло, Париж, Прага, Рим, Варшава, Відень та Загреб [Bewertung des ÖPNV aus Kundensicht, Methodik; WirbietenInformationenrund um die Themen Verkehr, Automobil]. Мета полягала в отриманні кількісної оцінки якості обслуговування транспортом загального користування з позиції клієнтів. Аналіз здійснювався за критеріями: якість пропозиції (час очікування, регулярність, інтервал), тривалість поїздки, наявність необхідних маршрутів, пересадки (кількість, можливість, тривалість часу на пересадку), якість інформації для пасажирів, квитки і ціни. Одержана інформація розповсюджувалась в тому числі серед туристів, щоб їм легше було прийняти рішення щодо відмови від користування власним автомобілем у цих містах.

Встановлено, що транспортна політика в розвинених країнах тривалий час включала необхідність збільшення використання громадського транспорту. Доступність «доброго» громадського транспорту була головним напрямом політики, яка досягалася за рахунок змін графіку руху та збільшення кількості рухомого складу. Проте, знаходимо там же, якість «доброго» міського транспорту має багато атрибутів. Задля її поліпшення пропонується порівняльний аналіз у вигляді бенчмаркінгу.

Схожою щодо складності оцінювання якості перевезень у місті є думка фахівців Грецького інституту транспорту. Вони пропонують методологію оцінювання якості транспорту та її випробовування в кількох транспортних компаніях Греції. Методологія, розроблена цим інститутом, була відгуком на потреби організацій, що управляють транспортом спільного користування в щоденному моніторингу якості роботи автовокзалів, зупинок, автобусів в тих аспектах, яким раніше увага не приділялася. Вона включала зміст атрибутів якості та операційної роботи, критерії, рішення щодо конструювання вибірок респондентів, методи збору та аналізу інформації, процедури проведення опитувань та методи обробки. Зміст методичних вказівок складався з: детального опису індикаторів, математичних виразів для обрахунку їхньої величини, визначення вибірки, процедуру організації опитування,

потребу в людських ресурсах, методи збору даних, опитувальні листи, план-графік проведення опитувань, статистичні методи (факторний аналіз, логіт-моделювання).

Всього виділяли 39 індикаторів за сімома категоріями: безпека, комфорт, чистота; інформація – комунікація з пасажирями; доступність; стан зупинок і автовокзалів; робота автобусів на маршрутах; загальний стан транспортної системи; синтетичні індикатори.

Все це дозволило оцінити стан транспортного сервісу, визначити напрями поліпшень, підходи до моніторингу в майбутньому, краще розуміння потреб пасажирів, встановлення ефективних комунікацій між операторами перевезень та муніципальною владою, реорганізацію розкладу, підтримку рішень стратегічного характеру [3].

Важливим методом оцінювання якості перевезень, застосування якого не вдалося знайти у вітчизняній практиці, є Impact Score (оцінка впливу – англ.) [4]. У таблицю заносять середню величину оцінки атрибуту та дані про наявність (відсутність) проблем при обслуговуванні, з якими стикалися клієнти з вибірки, за кожним атрибутом за певний період [5]. Покажемо це далі на прикладі табл. 1.

Таблиця 1  
Метод оцінки впливу (Impact Score Technique) при дослідженні якості перевезень

Атрибут якості	A	B	C	D	E
	Проблема не виникла протягом періоду. Середній бал	Проблема виникла протягом періоду. Середній бал	Розрив $B-A=C$	Частка тих, хто повідомив про наявність проблеми	Оцінка впливу $C*B=E$
Порушення розкладу руху	6,5	8,5	2,0	0,548	1,096
Бруд в салоні	6,3	8,2	1,9	0,442	0,839
Неввічливий персонал	5,3	8,1	2,8	0,173	0,484

Джерело: побудовано автором

Оцінки впливу (стовпчик Е, табл. 1) розставляють у порядку зменшення величини. Ключовими напрямками зусиль будуть атрибути з найбільшими Impact Score. Моніторинг таких оцінок дасть змогу контролювати успішність заходів.

Якість перевезення та обсяг залучення провізних ресурсів на міському маршруті пов'язані між собою як причина і наслідок. Обсяг залучених провізних ресурсів повинен забезпечувати заплановану якість перевезення. У ринкових умовах проблема якості перевезення пасажирів повинна вирішуватися муніципальною владою міста як економічне змагання перевізників за пасажирів.

В Україні в рамках дежавно-приватного партнерства сьогодні існують лише окремі фрагменти ринкового підходу до управління якістю обслуговування пасажирів. Інтервал руху і наповненість транспортного засобу сьогодні є основними показниками якості перевезень в містах України. Так, у м. Харкові було проведено опитування мешканців з метою виявлення факторів, що впливають на задоволеність пасажирськими автотранспортними послугами [6]. У процесі опитування мешканцям потрібно було назвати фактори, що не дозволяють їм повністю задовольнити потреби в пересуваннях пасажирським автотранспортом, які занесли у спеціально розроблену анкету. За результатами цього дослідження частка пасажирів, які повністю задоволені послугами, що надаються пасажирським автотранспортом, склала 37%, а незадоволених – 63%. Відмова в посадці (16% незадоволених пасажирів) взагалі є наслідком наповненості салону, тож не варто було її виділяти в окремий фактор. Відомо, що на функціональний стан пасажирів впливають час поїздки, час очікування, наповненість салону. Виходячи з результатів цих досліджень можна зробити висновок, що при користуванні транспортними послугами маршрутів, що досліджувалися, при тривалості поїздки 25 хвилин, пасажир втрачатиме за рік за рахунок зменшення працездатності в середньому 2003 грн. Якщо зменшити наповненість транспортних засобів до величини 3 особи/м<sup>2</sup>, то втрати доходу пасажирів складатимуть 615 грн., або втричі менше, ніж фактичні.

Багато авторів також спираються на комплекс показників виробничої якості, як вичерпний для аналізу роботи міських автобусів. Моделювання якості роботи міського транспорту також більшою мірою зводиться до виробничих критеріїв і не враховує решти важливих для людини чинників. Наприклад, визначено наступні критерії: час пішої складової (до і від зупинки); час очікування транспортного засобу; тривалість поїздки; динамічний коефіцієнт використання місткості транспортного засобу.

В Україні стандарти якості послуг пасажирського транспорту регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» та Державним класифікатором соціальних стандартів та нормативів [7], а в автомобільних перевезеннях – Правилами надання послуг пасажирським автомобільним транспортом.

У Державному класифікаторі соціальних стандартів та нормативів закріплено три критерії оцінки якості перевезень: кількість пасажирів на 1 м<sup>2</sup> площі салону автобусу в період найбільшого завантаження; виконання запланованої кількості рейсів; витрати часу населенням на поїздку за категоріями міст.

Невідповідність стану нормативної бази та фокусу спрямування наукових інтересів вітчизняних науковців-транспортників сучасним вимогам суспільства яскраво демонструє структура причин виникнення критичних подій, що виникали при поїздках в автобусах підприємства «Київпастрас». Зауважимо, що хоча транспортна втома є важливим показником якості, формат діалогу пасажирів, який скаржився, і оператора колл-центру не передбачав можливості виявити рівень втоми людини. Як бачимо, найбільшу частку критичних подій у пасажирів викликають даремні витрати часу – 35%, другим за важливістю є комфорт поїздки – 20%, за ним – доступність – 18%. Робота персоналу і безпека виявились причиною скарг у 8% тих, хто звернувся до Cool-центру.

Якщо порівняти важливість для мешканців параметрів послуги, якість якої набула критичної границі (табл. 2), з предметами вітчизняних досліджень, ще раз побачимо, що вони концентруються на виробничих

параметрах сервісного процесу, а їхня методологічна основа не придатна для випадків управління переключенням з подорожей приватним транспортом на міський.

Те саме стосується і нормативної бази, згідно якої має працювати міський перевізник в Україні.

Таблиця 2

Структура змісту скарг мешканців м. Києва стосовно роботи автобусів, КП «Київпастрас»

Причина критичної події	Частка скарг, %	Напрямок оцінювання якості									
		Доступність	Комфорт	Транспортна інформація	Витрати часу	Надійність виконання	Зручність розкладу	Безпека	Транспортна втома	Робота персоналу	
Тривалі інтервали очікування	34,6										
Недотримання розкладу	8,2										
Організація нових маршрутів	7,5										
Тиснява в салоні	7,5										
Порушення водієм посадової інструкції	5,2										
Стан зупинок	4,2										
Зміна існуючих маршрутів	5,2										
Асфальтування зупинок	4,2										
Поганий технічний стан автобусів	4,8										
Робота кондукторів	3,1										
Відновлення старих зупинок	3,1										
Наявність і читабельність розкладу	2,7										
Впровадження нових зупинок	1,9										
Незадовільний розклад в період найбільшого завантаження	2,3										
Санітарний стан салонів	1,5										
Порушення правил під'їзду до зупинки	1,5										
Облаштування лавок на зупинках	1,0										
Пільговий проїзд	0,6										
Транспортна інформація в салоні	0,4										
Зовнішній вигляд автобусів	0,2										
Разом за напрямками вимірювання якості, %	100	18,3	19,2	3,1	34,6	8,2	2,3	6,3	0	8,3	

Джерело: побудовано автором

Як зазначено вище, в межах двох напрямів досліджень якості перевезень містом (параметри транспортного виробництва і сприйнята людиною його якість) застосовують різні методичні підходи до вимірювання. Дискусія щодо змісту показників якості роботи міського транспорту в іноземних наукових колах вже не ведеться – він набув форми відповідних стандартів.

Так, європейський стандарт якості закріплено в документі, який базується на так званій «петлі якості». Її варіант, адаптований до термінів, які застосовуються в цьому дослідженні, приведено на рис. 1.

Набір показників якості складається зі 106 вимірювачів за напрямками: наявність, доступність, транспортна інформація, витрати часу, комфорт, безпека. Якість з точки

зору пасажирів вимірюють шляхом опитувань або провокацій реакції системи «таємними покупцями». Експлуатаційні параметри оцінюються з допомогою різноманітних технічних засобів (GPS-системи відслідковування транспортного засобу, автоматичного вимірювання транспортного потоку).

У США підхід до оцінювання якості є схожим: тут також оцінюють поточний рівень якості з тим, що очікується. Детермінантами оцінки є: надійність; регулярність; готовність персоналу допомагати; навички та вміння надавати послугу; ввічливість персоналу; розуміння персоналом потреб пасажирів; транспортна інформація; безпека; підтвердження якості перевезень. Ідеологічні відмінності європейського і американського підходів полягають у сильному

впливі на останній наукових праць школи якості, як «не підтвердження очікувань» клієнтів. Розвиток даного підходу не зупи-

нівся на зламі століть – з'явилися нові методичні вказівки.

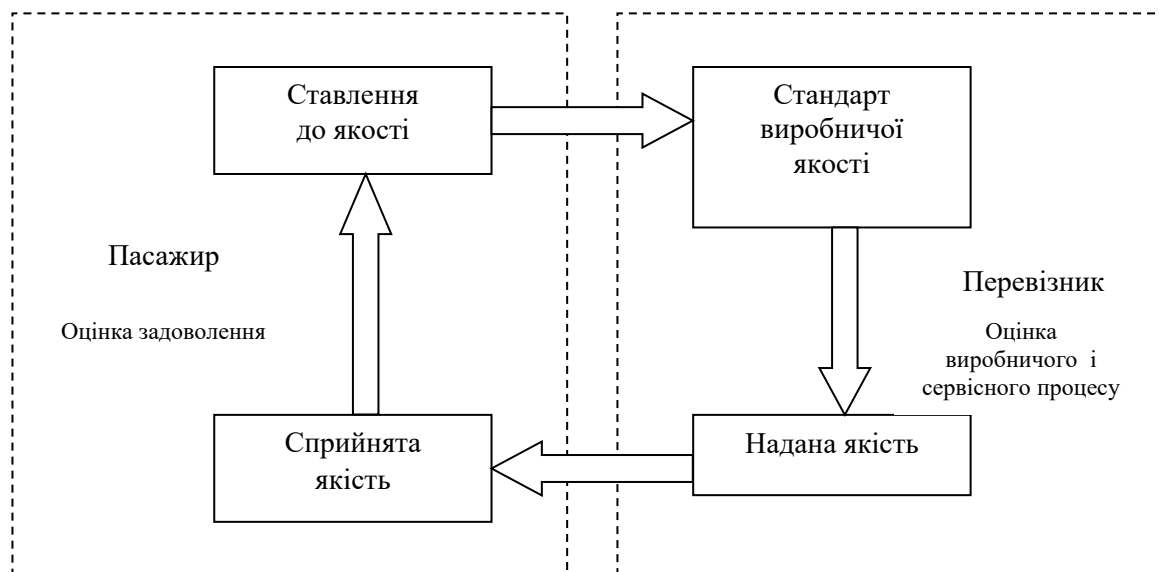


Рис. 1. Адаптований варіант «петлі якості» (розроблено автором).

**Висновки.** Основними заходами зі збільшення привабливості міського транспорту в умовах автомобілізації є:

- першочерговий проїзд або виділена смуга руху;
- інтермодальна інтеграція;
- централізація управління;
- наскрізне управління для зменшення грошових і негрошових жертв пасажирів;
- стандартизація обслуговування;
- приваблива тарифна політика;
- зменшення та спрощення здійснення транзакційних витрат;
- надання транспортної інформації в режимі реального часу;
- забезпечення необхідного фінансування на основі розширеного відтворення;
- формування сталих патернів транспортної поведінки за рахунок змін психології подорожуючих.

Частина цих заходів не може обійтись без вимірювання і порівняння якості поїздок містом приватним автомобілем і транспортом загального користування на принципово новій методологічній основі.

Відомо, що кампанії з TDM часто мають незначну результативність. Тим важливішим стає пошук умов і чинників за яких кампанії принесуть очікувані результати. Серед мотивів зміни транспортної поведінки

варто виділити: силу впливу на людину; безумовну якість надання основної і додаткових послуг при поїздках містом; створення в людини сталих особистих переконань; одержання транспортної інформації у режимі реального часу; страх різноманітних втрат. Приховані мотиви транспортної поведінки лише почали досліджуватись і ними є: символічне значення автомобіля, відчуття влади при керуванні ним, відчуття міста як власної домівки, довіра до повідомлень влади, здатність людини обробляти географічну інформацію.

Поведінкові інтенції до виду здійснення подорожі містом залежать від задоволення від попередніх поїздок, їхньої споживчої цінності та її предикторів – жертв і переваг сервісу. Головним чинником переваг транспортного сервісу в місті є його якість.

В умовах міст України потенціал засобів TDM є більшим, ніж у розвинених країнах. Унікальність стану розвитку міського транспорту в Україні полягає в тому, що стрибкоподібне поліпшення його якості разом із запровадженням кампаній з управління попитом на перевезення можуть створити достатньо сильний вплив на водіїв приватних автомобілів і змінити їхню транспортну поведінку.

Сучасні стандарти оцінювання якості перевезень не є достатньою базою управлін-

ських рішень, коли перед зацікавленими інституціями постає завдання зі зменшення частоти користування приватним автомобілем у мегаполісі. Воно потребує розробки спеціального інструментарію оцінювання якості поїздок містом як розширеного конструкту: необхідно в режимі моніторингу вимірювати різницю якості поїздок містом, як її відчують пасажирів міського транспорту і водії приватних автомобілів.

Задум досліджень не може бути реалізовано на основі відомих методичних підходів. Тому пропонується новий, що полягає в поділі оцінок якості за процесом і результатом поїздки, а вимірювання зв'язку проводяться в ланцюгу «якість – задоволення – частота користування – інтенція до збільшення частоти користування міським транспортом». На цій основі розроблено дизайн польових досліджень.

### Література

1. Fellesson Markus. The relationship between objective quality and customer satisfaction. Common Interest Group: Final Report / Margareta Friman, Haataja Seppo, Marit Elin Leite, Lena Loven, Andreas Roer, Vihervuori Marko. February 2009. 23 p.
2. Бакалінський О.В. Тотальне управління споживчою цінністю послуги: монографія / за ред. О. В. Бакалінський. Київ: Державний університет інфраструктури і технологій. 2017. 140 с.
3. Кучерук Г.Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність : монографія. Київ: ДЕТУТ, 2011. 208 с.
4. A Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality. TCRP Report 47.

Transportation Research Board. National Research Council. 1999. Pp. 253.

5. Бакалінський О.В., Мельник Т.С. Маркетингові дослідження при тотальному управлінні споживчою цінністю перевезень пасажирів залізницями : монографія. Київ: Національний транспортний університет, 2018. 288 с.

6. Вакуленко К.Є. Управління міським пасажирським транспортом. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2015. 257 с.

7. Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of Psychometrika. 1951. Vol. 16. № 3. Pp. 297-334.

### References

1. Fellesson, Markus. (2009). The relationship between objective quality and customer satisfaction. Common Interest Group: Final Report / Margareta Friman, Haataja Seppo, Marit Elin Leite, Lena Loven, Andreas Roer, Vihervuori Marko. February 2009. 23 p.
2. Bakalinsky, O.V. (2017). Totalne upravlinnia spozhychoiu tsinnistiu posluhy. Kyiv: Derzhavnyi universytet infrastruktury i tekhnolohyi.
3. Kucheruk, H.Yu. (2011). Yakist transportnykh posluh: upravlinnia, rozvytok ta efektyvnist. Kyiv: DETUT.
4. . A Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality. TCRP Report 47. Transportation Research Board. National Research Council. 1999. Pp. 253.
5. Bakalinskyi, O.V. (2017). Totalne upravlinnia spozhychoiu tsinnistiu posluhy. Kyiv: Derzhavnyi universytet infrastruktury i tekhnolohyi.
6. Vakulenko, K.Ye. (2015). Upravlinnia miskym pasazhyrskym transportom. Kharkiv: KhNUMGh imeni O.M. Beketova.
7. Cronbach, L.J. Coefficient alpha and the internal structure of Psychometrika. 1951. Vol. 16. № 3. Pp. 297-334. doi.org/10.1007/bf02310555

## META-ANALYSIS OF THE RESULTS OF RESEARCHING THE QUALITY OF CITY PASSENGER TRANSPORTATION

*S. I. Petrovska, Ph. D (Econ.), Associate Professor, H. H. Haidai, Ph. D (Econ.), Associate Professor, N. M. Levchuk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, H. I. Lavryk, Senior Lecture, National Transport University*

**Methods.** The results of the work were obtained using the analysis and application of two areas of research on the quality of urban passenger transportation. The first approach deals with the measurement of transport system operating parameters, the second one focuses on researching the attitude of customers towards transport services.

**Results.** It was found that the modern standards for evaluating the quality of transportation are not a sufficient methodological basis when stakeholders are faced with the task of reducing the frequency of using a private car in the metropolis. It requires the development of special tools for evaluating the quality of city trips. Here it is necessary to measure the difference in the quality of trips through the city, as experienced by passengers of city transport and drivers of private cars. Without such research, this kind of quality management will only be intuitive. Point studies allow to identify the main factors that stand in the way of quality and to understand the directions of mana-

gerial influence, however do not provide information for controlling measures for managing the demand for transportation. This also applies to the failure to take into account the hidden motives for evaluating the quality of passenger transportation in the content of the evaluation, which influence the decision to use private transport by city residents: the symbolic value of the car, the feeling of power over it, the preservation of a person's personal space, etc. All these factors are also components of the quality of trips through the city, which expands the meaning of the quality of trips.

**Novelty.** A special toolkit for evaluating the quality of city trips as an extended construct has been developed, according to which, in the monitoring mode, it is proposed to measure the difference in the quality of city trips based on the feelings of city transport passengers and private car drivers.

**Practical value.** The results of the study are of an applied nature, since the study of directions for assessing the quality of passenger transportation in cities will ensure the systematic application of tools with the stabilization of management approaches. If we compare the importance for residents of the parameters of the service, the quality of which has reached a critical limit, we are convinced that they concentrate on the production parameters of the service process, and their methodological basis is not suitable for cases of managing the switch from traveling by private transport to city transport. The same applies to the regulatory framework according to which a city transportation must operate in Ukraine.

**Keywords:** passenger transportation quality, economic efficiency of transportation quality, transportation quality evaluation tools, transportation enterprise efficiency, transportation enterprise loss risks, transportation quality research analysis.

*Надійшла до редакції 14.09.22 р.*



## МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/ 0000-0001-9730-6249*

**Методологія дослідження.** Результати отримані внаслідок застосування методів: систематизації та узагальнення, аналізу та синтезу – у процесі розгляду основних сучасних підходів щодо змісту понять «адаптивне управління персоналом» підприємства; класифікаційно-аналітичний метод – у процесі уточнення складових елементів розвитку адаптивного управління персоналом, конкретизації змісту адаптивного управління персоналом, дослідження чинників впливу на продуктивність працівників підприємства.

**Результати.** Визначено значущість системи адаптації персоналу для скорочення часу, який зазвичай потрібен новому співробітнику для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до нього висуває компанія та якомога швидше вийти на необхідний рівень продуктивності праці. Для транспортного підприємства система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Продемонстровано, що грамотно розроблена система адаптації дає змогу працівникові, який прийшов у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву отримати від нього максимальну віддачу в роботі у найкоротший термін. Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора тощо), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу і які є необхідними для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню у штат нового співробітника.

**Новизна.** Узагальнено питання адаптації нових працівників на транспортному підприємстві, проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності терміну «адаптація», виділено ключові аспекти адаптації робітника, а також визначено основні інструменти реалізації політики адаптації. Здійснено систематизацію теоретичного матеріалу для виявлення відмінностей і можливостей поліпшення Програми адаптації на вітчизняних підприємствах. Визначено основні проблеми, з якими стикаються працівники під час адаптаційного періоду, та сформульовано рекомендації для побудови ефективної системи адаптації на підприємстві

**Практична значущість.** Сформовані напрями розвитку різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації, що дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Обґрунтовано систему адаптації зі складними і трудомісткими завданням, вирішення яких впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому

**Ключові слова:** адаптація працівників, адаптація персоналу, управління персоналом, працівники, персонал, транспорт, підприємство.



**Постановка проблеми.** Постійне зростання динамічності бізнес-середовища в умовах глобалізації та трансформації економіки України у світову вимагає від вітчизняних підприємств застосування системних процесів адаптації відповідно до тенденцій на постійній основі. Більшість українських підприємств, які мали налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, виявились нездатними своєчасно та адекватно реагувати на зміни у нестійкому зовнішньому середовищі, тому що мають нерозвинену систему адаптації і це значно знижує можливість управління.

Транспортна галузь є однією з базових галузей економіки, має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіаційних сполучень, вантажних митних терміналів, що створює необхідні передумови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу.

Головним завданням транспорту є своєчасне, якісне та повне задоволення потреб народного господарства і населення в перевезеннях. Ефективність організації транспортного процесу і управління ним і, в кінцевому рахунку, подальший розвиток транспорту значною мірою визначається підготовкою та наявністю висококваліфікованих кадрів, які своєчасно вмотивовані на якісну працю.

На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах немає. На кожному окремому підприємстві цей процес фахівцями з управління персоналом організовується по-різному. Таким чином, на нашу думку, формування процедури адаптації персоналу на транспортних підприємствах України потребує удосконалення, особливо в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема адаптації персоналу на підприємствах та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядається в багатьох наукових публікаціях.

Питанням управління персоналом при-

свячені роботи таких учених: Л. В. Балабанової, О. В. Крушельницької [10], Д. П. Мельничук [10], В. Г. Никифоренка [17], Ф. І. Хміль [25]. Проблемам адаптації персоналу приділяється значна увага. Ці питання висвітлюються в наукових працях і публікаціях таких учених: Г. В. Єльнікової [8], Ю. Конопцевої [11], О. С. Демкович [7], Д. В. Василичева [5], А. Мирошниченко [15] та інших авторів.

Науковець Стец І. І. під адаптацією розуміє процес пристосування підприємства до змінних зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників [22].

У роботі О. О. Гетьман та Н. В. Петренчук запропоновано комплексний механізм підбору, найму й адаптації персоналу, який забезпечує послідовне здійснення кожного етапу - від виникнення кількісно-якісної потреби в персоналі до моменту визначення ефективності кожної з указаних підсистем [6].

В окремих випадках, навіть без уточнення особливостей адаптації, цей термін ототожнюється з діяльністю людини. Так, Ф. І. Хміль, розглядаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує ідентичну термінологію: адаптація як пристосувальна діяльність [25].

Як наголошують Г. В. Осовська та О. О. Юшкевич, адаптація – здатність будь-якої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування [19].

Більшість авторів, розглядаючи проблему пристосування людини обмежуються лише використанням терміна «адаптація». Натомість у сучасних наукових дослідженнях усе частіше розмежовуються поняття «адаптація», «адаптивність» та «адаптованість».

Ознайомимося з основними визначеннями поняття «адаптація» з погляду наукових підходів. В. О. Крушельницька розглядає поняття «адаптація» як процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових

професійних, соціальних та організаційних умов праці [10].

**Мета статті.** Метою статті є формування процесу адаптації персоналу транспортних підприємств, що спрямований на швидке та ефективне введення у нову посаду, який на відміну від того, що існує, формує у працівника лояльність до підприємства та мотивує його на довгострокову співпрацю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як показує новий досвід у поточних умовах транспортним підприємствам потрібен новий підхід до адаптивного управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності галузі.

Кризова ситуація, що стала характерною для багатьох вітчизняних підприємств в останні роки та супроводжувалася нездатністю адекватно та усвідомлено реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього середовища, призвела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств. В умовах істотного збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності виникла необхідність впровадження

ринкових інструментів гнучкого, адаптивного управління.

Безперервність технологічного процесу роботи транспорту викликає необхідність використання додаткових резервів технологічних потужностей, а відтак і трудових ресурсів, високої кваліфікації виробничого персоналу, володіння суміжними професіями, збільшує роль соціального та психологічного аспектів управління персоналом [13].

Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом: виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють процес управління персоналом та роблять вирішення цих питань ще важчим [20].

За статистичними даними, пасажирообіг в країні за 2016–2021 рр. суттєво зменшився з 102,2 млн. пас. км у 2016 р. до 62,7 млн. пас. км у 2021 р., тобто на 39,5 млн. пас. км., (61,3%) а відповідно кількість перевезених пасажирів зменшилась з 4854 млн. у 2016 р. до 2655 млн. у 2021 р., тобто на 2199 млн осіб (54,7%).

Таблиця 1  
Основні показники оцінки стану транспортної галузі України за 2016–2021 рр.

№	Показники	Роки						Відх. 2021/2016 року.
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	
1	Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис осіб	659,9	655,2	648,4	635,1	625,8	611,5	48,4
2	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту	x	0,993	0,989	0,979	0,985	0,977	
3	Пасажирообіг, млн. пас. км	102,2	99,4	104,4	107,2	49,0	62,7	-39,5
4	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирообігу км	x	97,3	105,0	102,7	45,71	127,9	
5	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	4854	4648	4487	4262	2570	2655	-2199
6	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	95,8	96,5	95,0	60,3	103,3	

(розроблено автором за даними статистики)

Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2016–2021 рр. в Україні пов'язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв'яз-

ків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Різке зниження показників транспортних підприємств у 2019-2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19.

При цьому в Україні, у зв'язку з реалізацією структурних змін в економіці, лише незначна частка підприємств здатна конкурувати на внутрішньому ринку і зі світовими лідерами. Крім того, обраний курс на євроінтеграцію України, вимагає відкриття внутрішніх ринків для товарів зарубіжних компаній, що, у свою чергу, може мати певні негативні наслідки для розвитку вітчизняної економіки.

Специфіка діяльності підприємств транспорту висуває підвищені вимоги до процесів адаптації персоналу галузі, адже потреба підтримки високого рівня безпеки транспортного процесу, складність застосованих технологій і систем вимагають постійного розвитку та вдосконалення професійних компетенцій працівника, оволодіння новим співробітником корпоративними цінностями та власними професійними обов'язками.

Масовий відтік висококваліфікованого персоналу з галузі став результатом різкого зниження рівня оплати праці робітників основної діяльності. Така ситуація змусила керівництво підприємств транспорту залучити нових працівників з ринку праці для поповнення кадрового складу, що зумовлює необхідність реалізації ефективного процесу їх адаптації. Однак, попри свою важливість для підвищення лояльності та збереження цілісності кадрового складу, чинна на підприємствах транспорту система управління адаптацією персоналу досі має формальний характер і зводиться до простого ознайомлення працівника з його посадою.

Відзначимо, що з 2016 по 2021 р. чисельність працюючих у галузі транспорту України скоротилася на 48,4 тис осіб, тобто на 7,33%.

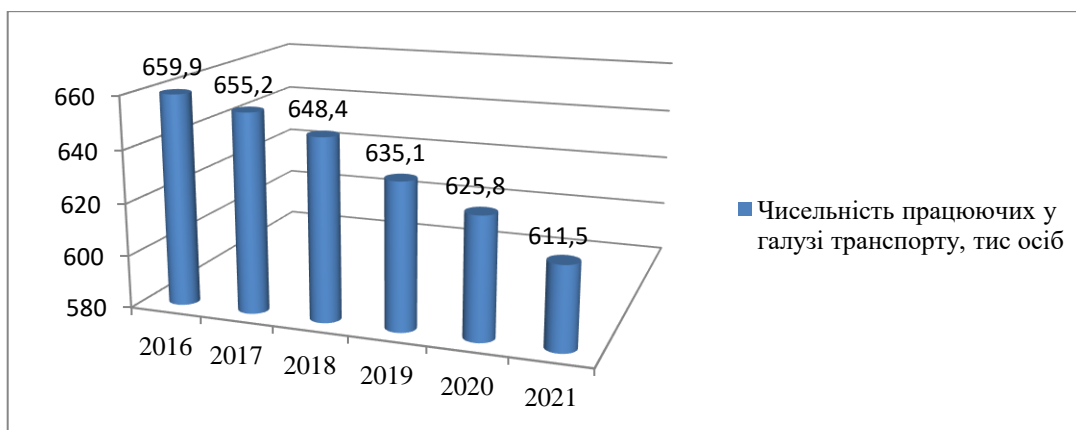


Рис. 1. Динаміка чисельності працюючих у галузі транспорту України протягом 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними статистики

На рис. 1 спостерігаємо тенденцію до зниження кількості працюючих на підприємствах транспортної галузі України протягом усього досліджуваного періоду. Наслідки пандемії значною мірою відбилися на розвитку бізнесу як у транспортній галузі, так і в інших сферах економіки.

Як свідчать дані, у сучасній економіці персонал підприємств транспорту відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяль-

ності не тільки окремих підприємств, а й галузі в цілому.

Пошук роботи, адаптація на новому робочому місці є доволі поширеною проблемою сучасного покоління, адже внаслідок пандемії COVID-19 багато людей втратили роботу повністю або частково, внаслідок чого вимушені змінювати вже звичне виробниче середовище.

Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дозволить знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних підприємству навичок, вмінь та

підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу[20].

Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, змен-

шення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для транспортних підприємств; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником.

Різні вчені по-різному інтерпретують поняття адаптації працівників, тож наведемо основні для того, щоб виділити ключові їх моменти (табл. 2).

Таблиця 2

## Наукові трактування поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення поняття «адаптація»
Балабанова Л. В [1]	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника
Бауер Т. [2]	Це процес допомоги новим найманим працівникам пристосовуватися до соціальних та продуктивних аспектів їх нової роботи швидко та спокійно.
А. Бекмурзіна. К. Бояринова[3]	Це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ ... та можливістю трансформації
Крушельницька О. В. [10]	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних
Никифоренко В. Г. [17]	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція - повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.
Національне агентство України з питань державної служби[24]	Це взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і
Конотопцева Ю. [11]	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації
Ячменьова В.М. [26]	Характеристика соціально- економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на мезорівні

Джерело: узагальнено автором

Розглянувши різні варіанти трактування терміну «адаптація», слід визначити, що це – процес взаємного пристосування працівника та підприємства один до одного. Так, з боку працівника – до внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства, з боку підприємства – до особистісних та професійних особливостей робітника.

Адаптація працівника на підприємстві є дуже важливим фактором подальшої його роботи та виробничої продуктивності. Кад-

рова політика підприємства повинна сприяти легкій та швидкій адаптації нового працівника та його вливання до нового колективу, оскільки це в інтересах транспортного комплексу та безпосередньо впливає на виробничу ефективність. Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників,
- об'єктивна оцінка ділових якостей працівника,

- престижність та привабливість професії працівника на підприємстві,
- сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника,
- досконала система впровадження інновацій,
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах,
- досконалий механізм управління персоналом,
- гнучка й ефективна система мотивації [17].

Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Під час розробки Програми адаптації, варто враховувати, що в сучасній науці виділяється декілька сторін (складових) адаптації. Врахування всіх аспектів дозволить передбачити певні проблеми, які можуть виникнути під час адаптаційного періоду. Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації (табл.3).

Таблиця 3

## Класифікація видів адаптації працівників

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктно – об'єктивними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособова адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення

Джерело: узагальнено на основі [4; 14; 17]

Щоб забезпечити управління адаптацією персоналу, визначається її механізм, який являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу і кадрових технологій. Він дозволяє регламентувати взаємодію учасників процесу (рис.2).

Механізм управління адаптацією включає елементи: структурний – закріплення

функцій управління адаптацією, тобто визначення кола осіб, відповідальних за здійснення адаптації персоналу і управління нею; технології організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в організацію та її посада); організація інформаційного забезпечення процесу адаптації, тобто визначення критеріїв успішності.



Рис. 2. Механізм управління адаптацією робітників

Джерело: побудовано автором на основі [7,8,12]

Як правило, процес адаптації супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняттям організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтацією в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Ступінь адаптованості відображається у рівні ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати

рішення в оптимальних часових межах [17].

Процес адаптації нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, поперше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства [5].

Та враховуючи світовий карантин, міжнародні транспортні перевезення, необхідно

освоювати нові технології прийому на роботу. Необхідно звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в кризових умовах.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками.

Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти, як: психофізіологічний; соціально-психологічний; професійний та організаційний [1].

Необхідно зазначити, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до Програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора, інш.), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника[9].

Із погляду практики підприємств Програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі. Можна виділити такі причини:

– більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозумілостей чи додаткових питань;

– ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій.

З метою підвищення ефективності процесу адаптації персоналу можливе зменшення кількості процедур під час прийому на роботу до мінімально можливого рівня. Велика кількість процедур може уповільнити

прийом нових працівників, а також ускладнить освоєння ними нових необхідних навичок і знань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків. Необхідно враховувати, якщо Програма адаптації буде заважати співробітникові навчатися виконувати свою роботу, то вона ще і викличе занепокоєння, яке породить невпевненість в собі, у результаті чого працівник звільниться [16].

Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги Програми адаптації необхідно пов'язати з повчальною поведінкою наставників і цілями професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками [23].

На деяких підприємствах транспорту, ефективним інструментом оцінювання рівня адаптації нових кадрів в усталений колектив стає анонімне анкетування нових працівників впродовж різних періодів після їхнього працевлаштування, наприклад, через тиждень, місяць, півроку. Таке дослідження дозволяє виявити динаміку адаптації нових працівників у трудові колективи задля виявлення слабких та сильних сторін системи адаптації працівників на конкретному підприємстві, а також сформувати базу співробітників, які бажають бути наставниками для нових працівників.

В японських фірмах особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену Програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній відводиться корпоративній культурі. Завдання організації – ознайомити працівника з нею, а як результат, сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [15].

У зарубіжних компаніях, що здійснюють свою діяльність на території України, технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-

shadowing, buddying, tell-show-do тощо [2, 16].

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначимо, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. В Україні розпочався процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В

сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на транспортному підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником (табл. 4).

Таблиця 4

## Характеристика методів адаптації

Методи	Характеристика методів
Ментор	Досвідчений і старший професіонал, особистий вчитель, який передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі
Коуч	Технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму; ґрунтується насамперед на запитаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом
Buddying	Технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі (підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однією людиною іншої для досягнення певних результатів і визначених цілей)
Занурення	Використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи з метою швидкого вхолження нового співробітника в трудовий процес
Tell-Show-Do	На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання цього завдання по кроках
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір; телефонний довідник
Наставник	Система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командоутворення Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Jobshadowing	Технологія адаптації, за якої новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримуючи реальний досвід і якісний зворотній зв'язок; метод допомагає визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника

Джерело: узагальнено на основі [4; 15, 16]



Причинами швидкого звільнення ново-прийнятих працівників можуть бути такі фактори: більша складність завдань, ніж працівник очікував; розбіжність у поглядах або психологічна несумісність із керівництвом; відсутність почуття належності до єдиної команди, неможливість налагодження дружніх зв'язків із членами трудового колективу; невідповідність кваліфікації та умінь працівника поставленим завданням; невідповідність умов роботи та відпочинку або оплати праці очікуванням.

Безумовно, цей перелік можна було б розширити й далі, але все ж таки, підкреслюємо, що головне – це затримати потрібного працівника на підприємстві, максимально залучити його до виробничого процесу, не допустити плинність кадрів [12].

Після впровадження Програми адаптації та відповідних обраних інструментів адаптації відбувається оцінка програми адаптації. Оцінка рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підроз-

ділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

В транспортній галузі широко використовується індивідуальна Програма адаптації, що включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад, надання транспортних послуг, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів [23].

Наразі підприємства стикаються з рядом типових проблем, які призводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Найбільш типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві (рис. 3).

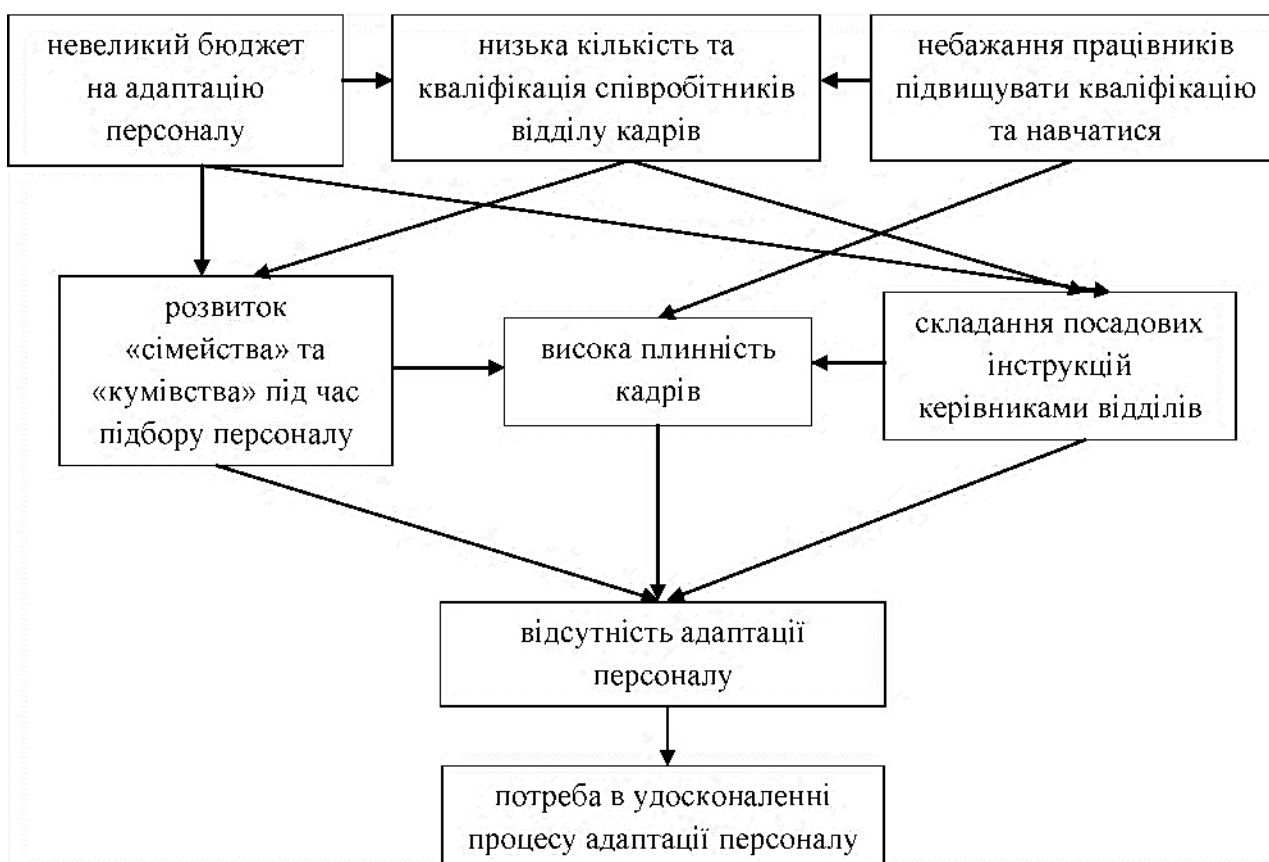


Рис. 3. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві  
Джерело: побудовано автором на основі [10,14,17]

Перш за все, керівництво підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє питанню адаптації вагової уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже персонал – це головний ресурс, мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства. Але на інспектора відділу кадрів, зазвичай, покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме: забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві; забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищих організацій з питань роботи з кадрами; організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства; створення адекватної системи мотивації; вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів; створення лояльного персоналу; дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо [23].

Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах.

Поряд із цим, зазначені недоліки в складі відділу кадрів призводять до іншої проблеми - посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це призводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації також необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання[14].

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого

керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Основними факторами, що забезпечать успішну адаптацію нового працівника є наступні: формування достатньої бази знань про організацію, налагодження соціальних зв'язків із колегами, високий рівень добробуту працівників.

Крім того, задля оцінювання кар'єрного зростання працівників доцільно створити на підприємстві електронну базу, в якій акумулюватимуться так звані «Карти обміну досвідом» усіх працівників, які будуть містити усю інформацію про освіту, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, додаткові компетенції персоналу тощо.

Підприємство може визначити зручну форму подання такої інформації, наприклад, як чат в Telegram, Viber, долучення новачка до груп у Facebook, професійних спільнотах;

Важливо розробити Стандарт адаптації персоналу – це основний документ, який регламентуватиме заходи щодо адаптації нових співробітників. Цей документ повинен узгоджуватися з начальником управління персоналом та затверджуватися керівником підприємства. Розроблений Стандарт повинен містити такі основні положення, як: процедура адаптації працівників, яка спрямована на забезпечення більш швидкого входження в посаду нового працівника; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, зниження дискомфорту перших днів роботи, об'єктивну оцінку рівня кваліфікації і потенціалу працівника; тривалість адаптаційного періоду; порядок проведення процесу адаптації; порядок проведення роботи співробітника в період адаптації.

Нині транспортна галузь України має низку викликів, належна відповідь на які забезпечить нові можливості для зростання, створення нових робочих місць та розвитку економіки загалом. Підґрунтя цих процесів складають Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Угода про асоціацію «Україна – ЄС» та гармонізація стандартів і політики з чинними в ЄС[21].

**Висновки.** Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити транспортне

підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професійних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому. Для більш успішного входження у посаду працівників необхідно розробляти: адаптаційні заходи; перелік і зміст документів, які видаються працівникам на період адаптації; проводити адаптаційні тренінги для новачків. Крім того важливо безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну.

Національна транспортна стратегія на період до 2030 року враховує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в галузі транспорту. Сильні сторони дають переваги, що забезпечують подальший розвиток галузі транспорту. Можливості вказують на перспективи розвитку, які Україна може використати для істотного поліпшення роботи галузі [17].

### Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Bauer T.N. Onboarding new employees: maximizing success. SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series. 2010.
3. Бекмурзіна А.М., Бояринова К.О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/view-File/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/view-File/66837/pdf_8)
4. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. № 12.1(40). грудень, 2016. С. 640-644
5. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UjRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UjRN/eiou_2014_3-4_8)
6. Гетьман О.О., Петренчук Н.В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу.

*Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Вип. 19(2). С. 30-34.

7. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 46-48.

8. Єльнікова Г.В., Близниченко Г.С. Адаптивне управління. якістю професійної діяльності персоналу *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»* Випуск 6(12), 2019.

9. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 1-7.

10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. пос. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

11. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14. С. 100-107.

12. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31(70). №4. 2020. С. 128-131.

13. Метеленко Н.Г., Шмиголь Н.М. Законодавче регулювання та управління якістю транспортної системи України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 25-30.

14. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/101.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/101.pdf)

15. Мирошніченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27.

16. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

17. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

18. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf)

19. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник: наукове видання. К.: Кондор. 2007. 358 с.

20. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.

21. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

22. Стець І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2017. №18 - [Електронний ресурс]. Режим доступу:

global-national.in.ua.

23. Адаптація персоналу. Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_216.html](http://toplutsk.com/articles-article_216.html).

24. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців від 25.10.2013 р. № 189. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah>

25. Хміль Ф.І. Управління персоналом: посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

26. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35\\_3.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35_3.pdf)

## References

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

2. Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series.

3. Bekmurzina, A.M., & Boiarinova, K.O. *Adaptivnist vyrobnycho-ekonomichnoi systemy pidpriemstva do innovatsiynykh zmin*. Retrieved from [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8)

4. Bykova, A.L., & Paranko, D.D. (2016). *Skladovi efektyvnoi adaptatsii personalu*. *Molodiy vcheniy*, 12.1(40), gruden, 2016, 640-644.

5. Vasilichev, D.V., & Mirosnychenko, V.A. (2014). *Organizatsiia protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi*. *Ekonomika i organizatsiia upravlinnia*, Issue 3-4, 44-50. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8)

6. Hetman, O.O., & Petrenchuk, N.V. (2014). *Orhanizatsiyni mekhanizmy pidboru, naymu ta adaptatsii personalu*. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomika*, Issue 19(2), 30-34.

7. Demkovich, O.S. (2012). *Sutnist ta osnovni chynnyky adaptatsii personalu pidpriemstv u rynkovykh umovakh hospodariuvannia*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, (727), 46-48.

8. Yelnikova, H.V., & Bliznichenko, H.S. (2019). *Adaptyvne upravlinnia yakistiu profesiynoi diialnostI personalu*. *Elektronne naukove fahove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka»*, Ser. «Ekonomika», Issue 6(12).

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-03)

9. Kolesnikova, V.V. (2018). *Udoskonalennia systemy upravlinnia protsesom adaptatsii personalu shliakhom zastosuvannia innovatsiynykh pidhodiv*. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1(60), 1-7.

10. Krushelnyska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2005). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Kondor.

11. Konoptseva, Yu. (2014). *Adaptatsiia personalu derzhavnoi sluzhby*. *Naukoviy visnyk*, Issue 14, 100-107.

12. Kudelia, V.I., & Hrytsenko, N.V. (2020). *Upravlinnia adaptatsiieiu personalu suchasnoho pidpriemstva*. *Zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Ser. *Ekonomika i upravlinnia*, T. 31(70), (4), 128-131.

<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>

13. Metelenko, N.H., & Shmyhol, N.M. (2018). *Zakonodavche reguliuvannia ta upravlinnia yakistiu transportnoi systemy Ukrainy*. *Pryazovskiy ekonomichniy visnyk*, Issue 3(08), 25-30.

14. Myronova, O.M. *Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia na pidpriemstvakh*. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/101.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/101.pdf)

15. Myroshnychenko, Yu.V., & Lobenko, A.V. (2015). *Adaptatsiia personalu: dosvid zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidpriemstv*. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1(2), 27.

16. Lobza, A.V., & Yurchenko, K.A. (2015). *Suchasni personal-tekhnologii yak zasib zabezpechennia efektyvnoi systemy naymu ta adaptatsii personalu: vitchyzniansky ta zarubizhnyi dosvid*. *Molodiy vcheniy*. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

17. Nykyforenko, V.H. (2013). *Upravlinnia personalom*. Odesa: Atlant.

18. Ovchynnikova, V.O., & Kharlamova, I.M. (2017). *Adaptyvne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy*. Retrieved from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf)

19. Osovskaya, H.V., Yushkevych, O.O., & Zavadskiy, Y.S. (2007). *Ekonomichniy slovnyk*. Kyiv: Kondor.

20. Prodius, O.I. (2019). *Teoretychno-metodychni osnovy upravlinnia personalom transportnoho pidpriemstva*. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (41), 116-120.

21. *Zakon Ukrainy «Pro shvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30 travnia 2018 roku № 430-r*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.

22. Stets, I.I. (2017). *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom*. *Globalni i natsionalni problemy ekonomiky*, (18). Retrieved from [global-national.in.ua](http://global-national.in.ua).

23. *Adaptatsiia personalu*. *Biznes Portal Lutsk*. Retrieved from [http://toplutsk.com/articles-article\\_216.html](http://toplutsk.com/articles-article_216.html).

24. *Nakaz «Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsiy schodo vprovadzhennia u derzhavnykh orhanakh, organakh vlady Avtonomnoi Respubliky Krym ta yikh aparaty systemy nastavnytstva derzhavnykh sluzhbovtiv» vId 25.10.2013 r. № 189*. Retrieved from <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah>

25. Khmil, F.I. (2006). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Akademydav.

26. Yachmenova, V.M., & Osmanova, Z.O. *Sutnist poniat «adaptatsiia» ta «adaptyvnist»*. Retrieved from [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35\\_3.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35_3.pdf)

MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF STAFF  
IN THE TRANSPORT INDUSTRY

*A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor, National Transport University*

**Methods.** The results were obtained as a result of the application of methods: systematization and generalization, analysis and synthesis – in the process of considering the main modern approaches to the content of the concept of «adaptive personnel management» of the enterprise; classification and analytical method – in the process of clarifying the constituent elements of the development of adaptive personnel management, specifying the content of adaptive personnel management, researching the factors affecting the productivity of the company's employees.

**Results.** The adaptation system is necessary in order to reduce the time that a new employee usually needs to learn in a new place, to quickly «blend» into the team, to understand the requirements that the company sets for them, and to reach the required level of productivity faster. For a transport company, the adaptation system significantly reduces staff turnover during the trial period, which leads to a reduction in recruitment costs. A competently developed system of adaptation allows the employee who joined the new team to feel more comfortable, and the management – to get the maximum return from his work in the shortest possible time. The company's personnel adaptation program includes goals and a list of tasks within the framework of the responsibilities of a new employee (driver, machinist, freight forwarder, etc.), the terms of their implementation and the expected result, a list of normative documents regulating the work of the unit, necessary for the employee's assimilation adaptation period, as well as other information that contributes to the fastest possible entry into the position of a new employee.

**Novelty.** The issue of adaptation of new employees at the transport enterprise is summarized, the approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the essence of the term "adaptation" are analyzed, the key aspects of worker adaptation are highlighted, and the main tools for the implementation of the adaptation policy are also defined. Systematization of theoretical material was carried out to identify differences and opportunities for improvement of the Adaptation Program at domestic enterprises. The main problems faced by employees during the adaptation period have been determined, and recommendations for building an effective adaptation system at the enterprise have been formulated.

**Practical value.** Development directions of various tools have been formed for the effective construction of adaptation, which allows to provide the transport enterprise with highly qualified and competitive personnel, able to quickly cope with the tasks, demonstrate a sufficient level of professional competence and experience, become part of the team and find a common language with the direct manager. The adaptation system with complex and time-consuming tasks is substantiated, the solution of which affects the reduction of personnel management costs, the reduction of personnel turnover, the improvement of indicators of the efficiency of its work, will form a positive attitude to work, the team and loyalty to the enterprise as a whole.

**Keywords:** adaptation of employees, adaptation of personnel, personnel management, employees, personnel, transport, enterprise.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338. 2

<https://doi.org/10.33271/ebdut/79.170>

## ПРОБЛЕМА ВИБОРУ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

*М. С. Пашкевич, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Pashkevych.M.S@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3012-1690,  
І. М. Пістунів, д. т. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Pistunov.I.M@ntu.one, orcid.org/0000-0002-9041-9368,  
Лі Гуаньнань, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [Li.Hu@ntu.one](mailto:Li.Hu@ntu.one),  
orcid.org/0000-0002-7244-7560*

**Методологія дослідження.** Дослідження проблеми вибору проєктів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів ґрунтується на теоретико-методологічних засадах теорій сталого розвитку, стейкхолдерів, управління проєктами, раціональної та ірраціональної поведінки економічних суб'єктів. Було використано загальнонаукові методи дослідження: метод аналізу та синтезу – при дослідженні корпоративного сталого розвитку в аспекті управління проєктами; загального й особливого – при обґрунтуванні специфіки врахування інтересів стейкхолдерів під час вибору проєктів сталого розвитку підприємства; кластерного аналізу – при обґрунтуванні групового інтересу стейкхолдерів підприємства; дискретного аналізу – при доведенні властивості дискретності показників вигод та внесків проєктів сталого розвитку підприємства.

**Результати.** У статті проведено дослідження проблеми методологічного характеру щодо забезпечення сталого розвитку підприємств в контексті необхідності досягнення глобальних цілей сталого розвитку для соціально-економічного та екологічного повоєнного розвитку України та консолідації суспільства навколо реалізації проєктів сталого розвитку. Показано дискусійний характер деяких аспектів сучасних механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств. Проаналізовано ставлення науковців до участі стейкхолдерів у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Обґрунтовано, що сталий розвиток підприємств можливий за умов врахування інтересів стейкхолдерів. Описана проблема вибору проєктів сталого розвитку підприємств з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Запропоновано вирішувати проблему вибору проєктів сталого розвитку підприємства методом нечітких множин, який дозволить врахувати суб'єктивні оціночні судження стейкхолдерів щодо величин вигод та внесків у проєкти сталого розвитку підприємства.

**Новизна.** На основі узагальнення теоретичних положень окреслено проблему та запропоновано напрями удосконалення забезпечення сталого розвитку підприємства на основі врахування інтересів стейкхолдерів під час вибору проєктів сталого розвитку з метою досягнення на державному рівні глобальних цілей сталого розвитку.

**Практична значущість.** Окреслення проблеми вибору проєктів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів та запропоновані шляхи її вирішення дозволить більш свідомо формувати на підприємстві ефективні управлінські механізми прийняття рішень із залученням стейкхолдерів та обумовить досягнення глобальних цілей сталого розвитку на державному рівні.

© 2022. M. S. Pashkevych, I. M. Pistunov, Li Huannan. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

**Ключові слова:** сталий розвиток, стейкхолдер, управління проектами, кластерний аналіз, економічний інтерес, управління, соціально-економічний розвиток, екологічний розвиток, глобальні цілі сталого розвитку, підприємство.

**Постановка проблеми.** З метою швидкої післявоєнної відбудови України та її інтеграції у глобальний соціально-економічний простір, який функціонує на засадах ринку та демократії, вітчизняним підприємствам необхідно спрямувати зусилля не тільки на поточну реалізацію оборонних або економічних проєктів, але й на підготовку комплексних проєктів сталого розвитку. Актуальність глобальних цілей сталого розвитку обумовлює їх проєкцію зі світового рівня на рівень підприємств України і визначає стратегічний вектор післявоєнного розвитку, який полягає у поєднанні економічної, екологічної та соціальної складової під час реалізації підприємствами проєктів різної спрямованості [1, с. 266–268]. У свою чергу, демократична парадигма суспільного устрою розвинутих країн світу впливає на підприємства, сприяючи їх підвищеній соціальній підзвітності, прихильності ідеям державно-приватного партнерства і розподіленої відповідальності та інтересів із громадянським суспільством [2–4]. Саме з огляду на необхідність залучення громадянського суспільства до процесів розвитку підприємств України з метою створення можливостей представникам різних сфер діяльності впливати на формування цілей підприємств, виникає актуальна проблема, яка потребує аргументації та окреслення концептуальних підходів до її вирішення.

Цю проблему у загальному вигляді можна сформулювати, як забезпечення післявоєнного сталого розвитку підприємств України на засадах залучення представників суспільства до ухвалення управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми у даному дослідженні пропонується зосередитися на наступних конкретніших питаннях: яким чином підприємству врахувати інтереси стейкхолдерів під час управління проектами сталого розвитку; як здійснити науково обґрунтований вибір проєктів сталого розвитку за критерієм найбільшого задоволення інтересів стейкхолдерів.

Зазначені питання також можна віднести до актуальних методологічних проблем

управління соціально-економічним та екологічним розвитком підприємств України на засадах розподіленої відповідальності та інтересів зі стейкхолдерами. Нехтування вирішенням цих проблем може викликати гальмування сталого розвитку підприємств, їх інтеграції у глобальний соціально-економічний простір, а також консолідації суспільства навколо післявоєнної відбудови економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам сталого розвитку, як універсальної концепції глобальних, національних та регіональних трансформацій, приділяється значна увага вчених світу. Запит на пошук публікацій за ключовим словосполученням «sustainable development» у відкритій платформі Google Scholar тільки за 2022 р. повертає 144 000 англomовних публікацій. Водночас аналогічний за параметрами запит, але за ключовим словосполученням «corporate sustainable development», сутність якого відповідає об'єкту даного дослідження – сталому розвитку підприємства, повертає за аналогічний період 79 800 публікацій.

На наш погляд, це свідчить про те, що, з одного боку, сталий розвиток підприємств активно досліджується вченими та вбачається актуальною науково-практичною тематикою, однак, з іншого боку, проблематика адаптації глобальних цілей сталого розвитку на рівень підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення їх сталого розвитку привертає увагу меншої кількості науковців.

Серед останніх результатів пошуків вчених, які вплинули на наукові висновки, отримані у даному дослідженні, варто виокремити наступні.

Науковці Глухова В. І. та Кравченко Х. В. ввели в обіг поняття «екологічні фінанси» в умовах сталого розвитку, обґрунтовуючи сталий розвиток підприємства саме з точки зору витрат на поліпшення навколишнього середовища [5]. Навпаки, вчені Реверчук С. К., Творидло О. І. дослідили підприємства фінансового сектору та обґрунтували напрями їх соціально-орієнтованого розвитку

[6]. Сталий розвиток підприємства у вигляді вектору, який залежить від факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, аргументовано Шашиною М. В. та Мосійчук Д. О. [7].

У роботі [8] Благун І. С. сталий розвиток підприємства досліджується у контексті теорії циркулярної економіки, що дозволило автору зробити висновок про можливість досягнення підприємством глобальних цілей сталого розвитку тільки за умов його взаємодії у ресурсному ланцюгу споживання та утилізації відходів економічних суб'єктів.

Особливий інтерес вітчизняних науковців привертає проблема складання не фінансової звітності підприємства щодо сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. У [9, с. 297 – 299] автори наголошують на проблемі формування звітів підприємств України зі сталого розвитку згідно до європейських стандартів, а у [10, с. 427–438] ставлять під сумнів добросовісність підприємств під час складання подібних звітів.

Актуальними до теперішніх умов України, на наш погляд, є висновки вчених, які досліджують сталий розвиток підприємств у зв'язку з кризовими явищами [11, с. 286–288] та умовами невизначеності [12, с. 180–185]. Науковці пропонують інструментарій адаптивного управління підприємством та гнучкого визначення стратегії його розвитку для того, щоб підприємство мало змогу зберегти траєкторію сталого розвитку навіть під впливом кризових явищ зовнішнього середовища та факторів низького рівня прогнозованості майбутнього.

У колі уваги у дослідженнях іноземних науковців знаходяться практичні механізми корпоративного сталого розвитку. Зокрема, пропонується впроваджувати механізм чотирьох-сторонньої кооперації між підприємством, університетом, урядом та організаціями громадянського суспільства [13, 14], що надасть змогу розподілити відповідальність за сталий розвиток між усіма учасниками суспільно-економічних процесів.

Вчений Галбріс Дж. доводить аналітичними методами, що сталий розвиток підприємства залежить від персональної уваги до нього топ-менеджерів [15], а колектив авторів у [16] методом аналітичної ієрархії про-

цесів обґрунтовує пріоритетність таких детермінант сталого розвитку підприємства, як заробітна платня працівників, екологічні витрати, співпраця з громадським сектором.

У деяких наукових роботах позитивним фактором сталого розвитку підприємства вважається тиск на нього стейкхолдерів з приводу розробки та впровадження екологічних стратегій [2, 17, 18]. Для виробничих підприємств розроблено механізм досягнення корпоративного сталого розвитку через інструментарій тотального контролю якості [19], для B2B проєктів – через багатовимірну модель сталого розвитку [20]. На прикладі Нігерії доводиться низька ініціативність підприємств до складання прозорої звітності зі сталого розвитку та надмірне регулювання цього процесу на національному рівні [21].

Таким чином, на нашу думку, існуючі підходи до забезпечення сталого розвитку підприємства потребують удосконалення. Це пов'язано з тим, що вони ґрунтуються здебільшого на аналізі об'єктивних факторів соціально-економічної та екологічної сфер без врахування таких суб'єктивних чинників, як інтереси стейкхолдерів.

Незважаючи на позитивний вплив на сталий розвиток підприємств, стейкхолдери розглядаються іноземними дослідниками скоріше у негативному контексті по відношенню до підприємства, як фактор тиску на нього, замість обґрунтування методики, яка б дозволила інтегрувати інтереси стейкхолдерів у внутрішні процеси забезпечення сталого розвитку підприємства.

Внаслідок виявлених недоліків у існуючій науковій базі забезпечення сталого розвитку підприємства можливі некоректне визначення фактичного стану сталого розвитку підприємства без врахування думки стейкхолдерів, хибна інтерпретація даних та слабо обґрунтоване інформаційне забезпечення процесу розробки механізмів управління підприємством для реалізації глобальних цілей сталого розвитку.

Незважаючи на достатню увагу до питання сталого розвитку підприємств з боку вітчизняних та зарубіжних вчених, наявність великої кількості статистичних звітів, наукових праць та прогнозів, Українським підприємствам в умовах післявоєнного відновлення



слід віднайти власну унікальну модель забезпечення сталого розвитку, побудовану на врахуванні думки стейкхолдерів та залученні до процесів прийняття управлінських рішень якомога більшої кількості представників суспільства, що є актуальним для консолідації суспільства та економічного розвитку в контексті державного курсу на реалізацію глобальних цілей сталого розвитку.

Таким чином, серед не вирішених науково-практичних проблем формування методологічних засад сталого розвитку підприємств залишається проблема забезпечення сталого розвитку підприємства на основі врахування інтересів стейкхолдерів. Зокрема, формування потребують теоретичні засади управління проектами сталого розвитку підприємства на основі врахування інтересів стейкхолдерів, а також вибору проектів сталого розвитку за критерієм найбільшого задоволення інтересів стейкхолдерів.

Першочерговими не вирішеними завданнями вбачаються окреслення проблеми вибору проектів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів та визначення шляхів її вирішення.

**Формулювання мети статті.** Таким чином, метою дослідження є окреслення проблеми вибору проектів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів та визначення шляхів її вирішення для забезпечення сталого розвитку на рівні підприємств та досягнення у такий спосіб глобальних цілей сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для того, щоб окреслити проблему вибору проектів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів та визначити шляхи її вирішення, опишемо деякі важливі етапи забезпечення сталого розвитку підприємства, виконання яких на момент вибору конкретних проектів доцільно завершити. Необхідно мати обґрунтоване коло стейкхолдерів, чий інтереси доцільно враховувати для забезпечення сталого розвитку підприємства, скласти перелік інтересів стейкхолдерів або їх груп, визначити орієнтовний перелік проектів сталого розвитку, які б могло реалізувати підприємство з урахуванням наявних інтересів стейкхолдерів, формалізувати проекти сталого розвитку, що

відбивають інтереси стейкхолдерів, у кількісно вимірюваних економічних показниках вигод, які б хотіли отримати стейкхолдери від реалізації проекту, та внесків, які б готові були зробити стейкхолдери для реалізації проекту.

Припустимо, що підприємство визначило три групи стейкхолдерів. До першої групи віднесено стейкхолдерів, що мають переважно економічні інтереси, до другої – стейкхолдери, що мають переважно соціальні інтереси і до третьої – стейкхолдери, що мають переважно екологічні інтереси. Для виявлення інтересів різних груп стейкхолдерів, виражених у показниках вигод та внесків у проекти сталого розвитку, наприклад, у соціальній сфері менеджери підприємства пропонують стейкхолдерам через анкетування визначити обсяг вигод у грошовому виразі, який би вони хотіли отримати в результаті реалізації проектів соціальної сфери, а також обсяг внесків у грошовому виразі, який би вони готові були для цього зробити.

Визначення вигод та внесків, що виражають інтереси стейкхолдерів, наприклад, у соціальній сфері, може відбуватися двома способами. Перший спосіб полягає у пропозиції конкретних проектів, які мають попередньо розраховану вартість, яка, у свою чергу, є вигодною для стейкхолдерів, а також через пропозицію конкретних внесків, які необхідні для реалізації проектів.

Другий спосіб полягає у наданні стейкхолдерам можливості самостійно визначати вигоди та внески у грошовому виразі без прив'язки до конкретних проектів, попередньо розроблених підприємством. Таким чином, у першому випадку стейкхолдери обирають серед переліку запропонованих проектів і у такий спосіб виражають свої інтереси, а у другому випадку – вказують суми вигод та внесків довільно. Після цього, незалежно від способу збору первинних даних щодо вигод та внесків у грошовому виразі від усіх трьох груп стейкхолдерів, відбувається обробка цих даних методом кластерного аналізу, в результаті чого можуть відбутися певні корекції у даних і виникнути певні розбіжності між обробленими та первинними даними.

Наприклад, при переведенні довільної форми кластерної сукупності точок, що відображають інтереси стейкхолдерів економічної групи у соціальній сфері, у форму кластерного кола до останнього можуть потрапити точки, тобто значення вигод та внесків, які не мають відповідності з фактичними даними, зібраними від стейкхолдерів. Таких точок небагато, і в цілому ця похибка не суттєво впливає на кінцевий результат, але в контексті поточного завдання вибору конкретних проектів сталого розвитку з урахуванням інтересів стейкхолдерів для подальшої їх реалізації це має значення.

Після застосування методу кластерного аналізу, в результаті якого будуть отримані значення вигод та внесків, наприклад, у соціальній сфері, які характеризують абсолютний збіг інтересів усіх трьох груп стейкхолдерів, їх необхідно конвертувати у проект, а точніше зіставити або з наявними проектами,

які менеджери підприємства вносили до анкети опитування стейкхолдерів щодо їх інтересів, або з можливостями підприємства реалізувати будь-який проект з визначеними параметрами вигод (вартості) та внесків (джерел фінансування). Схема трансформації даних у процесі забезпечення сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів представлена на рис. 1.

Таким чином, незалежно від того, у який спосіб було зібрано первинні дані щодо вигод та внесків у проекти сталого розвитку підприємства в інтересах стейкхолдерів – з прив'язкою до вже розроблених та розрахованих проектів або без неї, на останньому етапі забезпечення сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів отримані від стейкхолдерів дані щодо вигод та внесків повинні бути конвертовані у конкретні проекти, які вже були розроблені, або які слід розробити.

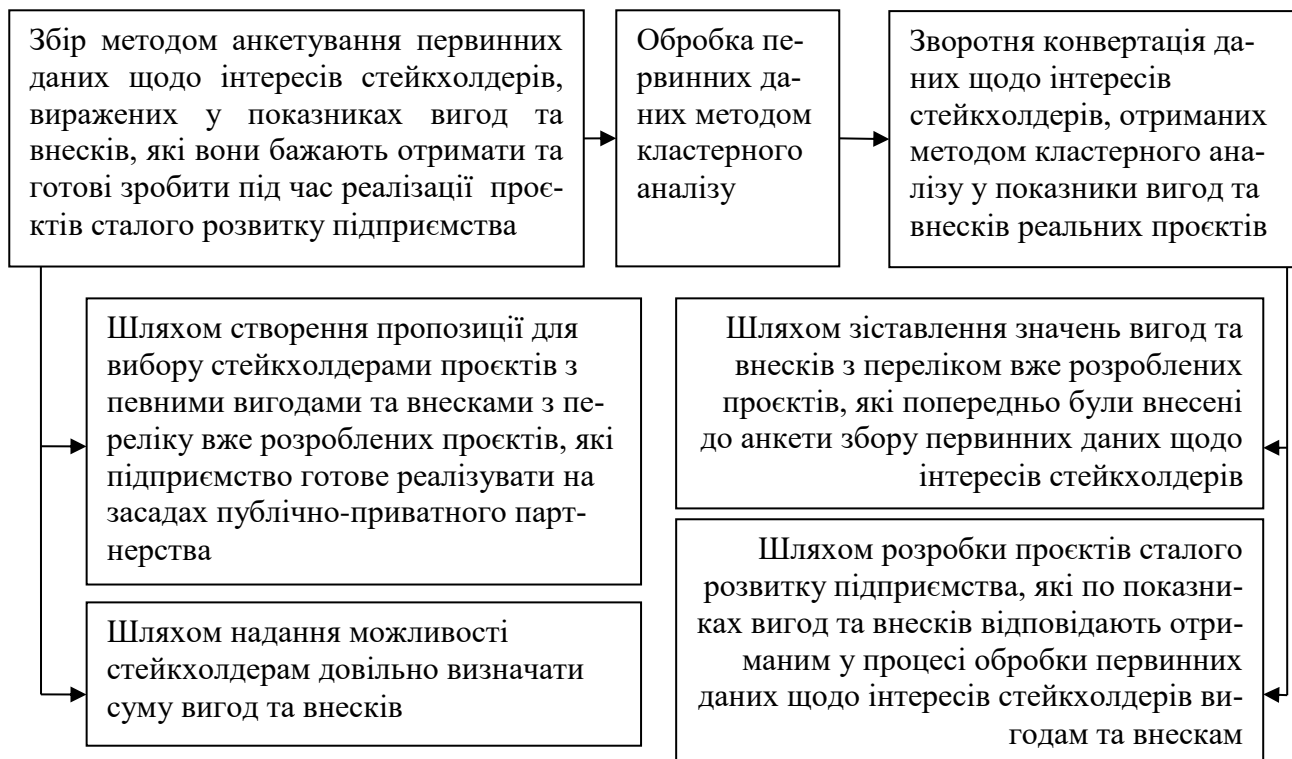


Рис. 1. Схема трансформації даних щодо інтересів стейкхолдерів у проекти сталого розвитку підприємства

Саме під час зіставлення отриманих методом кластерного аналізу значень вигод та внесків у проекти сталого розвитку підприємства, які відбивають груповий інтерес усіх стейкхолдерів, з наявними або можливими

проектами і може виникнути проблема вибору конкретного проекту з певної кількості проектів, який би найкращим чином відбивав інтереси стейкхолдерів.

Також незалежно від способу збору пе-

рвинних даних щодо вигод та внесків у проєкти сталого розвитку в інтересах стейкхолдерів, значення цих вигод та внесків для кожного стейкхолдера є конкретними величинами, яким притаманна властивість дискретності, тобто роздільності та перервності, тому що кожен стейкхолдер виражає свої інтереси не в інтервальному вигляді, а у вигляді одного певного значення вигод і одного певного значення внесків. Звідси, оскільки одному стейкхолдеру належить один інтерес, який представляється одним значенням вигод у грошовому виразі і одним значенням внесків у грошовому виразі, сукупність інтересів кожної з трьох груп стейкхолдерів, наприклад, у соціальній сфері, є сукупністю дискретних величин вигод,  $\xi_{S1} = (x_{S1i}, x_{S1i} \dots x_{S1n})$ , і сукупністю відповідних їм дискретних величин внесків,  $\xi_{S2} = (x_{S2i}, x_{S2i} \dots x_{S2n})$ .

Таким чином, гіпотетична координатна площина для візуалізації інтересів стейкхолдерів щодо проєктів сталого розвитку підприємства у соціальній сфері, повинна мати відповідно дві координатні осі дискретних (перервних) величин вигод та внесків. На цих осях відсутні проміжні значення у інтервалах між фактичними значеннями вигод та внесків, що виражають первинні інтереси стейкхолдерів, зібрані в результаті анкетування.

На рис. 2 показано, що первинні інтереси стейкхолдерів, які відносяться до групи стейкхолдерів з переважно соціальними інтересами, представлені у вигляді кластерного кола, до якого належать точки  $C, D, E, F$ , які мають дискретні величини координат відповідно  $(x_{S14}; x_{S24})$ ,  $(x_{S12}; x_{S22})$ ,  $(x_{S13}; x_{S23})$ ,  $(x_{S11}; x_{S21})$ . Ці дискретні величини координат дорівнюють дискретним величинам вигод та внесків, що відображають інтереси стейкхолдерів, представлені цими точками  $C, D, E, F$ .

Коло інтересів стейкхолдерів з переважно економічними інтересами  
 Коло інтересів стейкхолдерів з переважно екологічними інтересами  
 Точка абсолютно сталого розвитку підприємства у соціальній сфері  
 Коло інтересів стейкхолдерів з переважно соціальними інтересами  
 Інтерес стейкхолдера

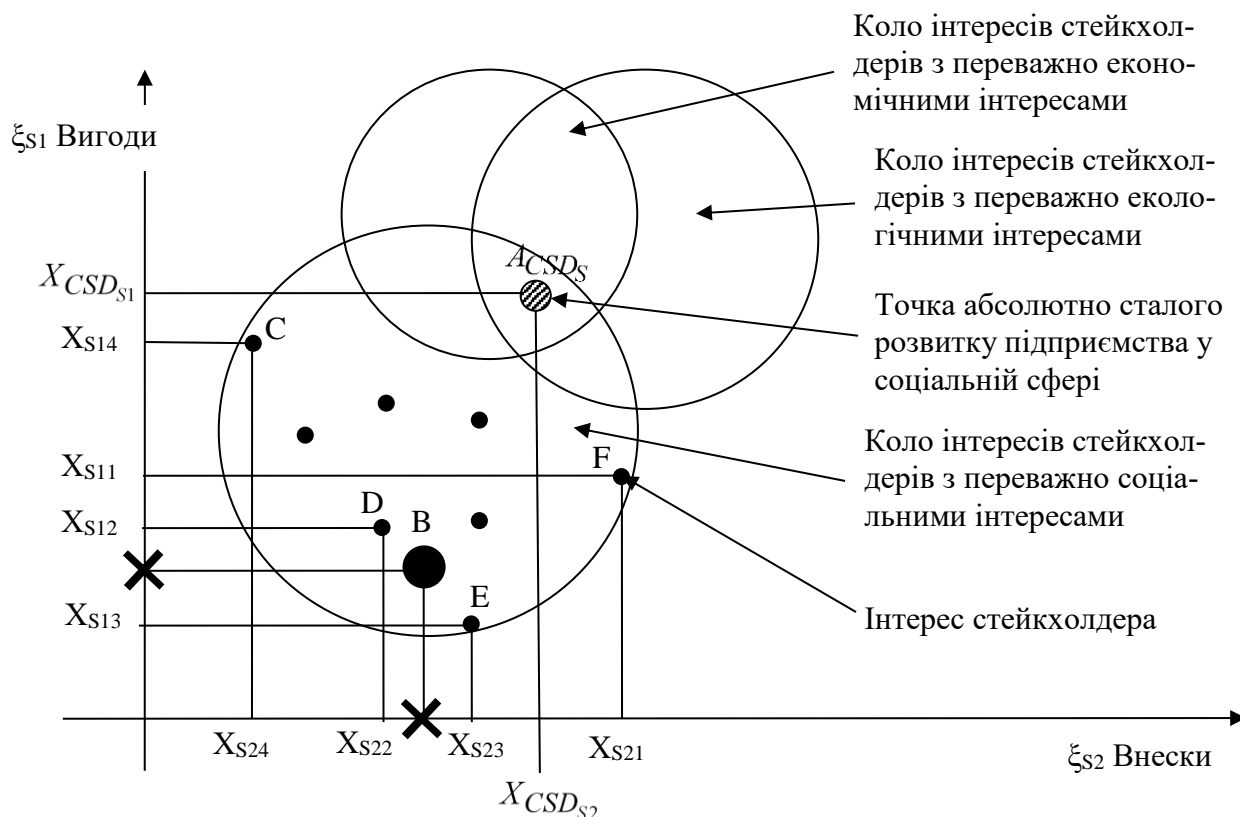


Рис. 2. Кластерні кола інтересів стейкхолдерів у соціальній сфері діяльності підприємства у координатній площині дискретних величин вигод та внесків

Тоді отримана в результаті обробки первинних даних щодо інтересів стейкхолдерів методом кластерного аналізу точка збігу інтересів стейкхолдерів у соціальній сфері

$ACSD_s$  аналогічно має дискретні величини координат  $(x_{CSD_{S1}}; x_{CSD_{S2}})$ , і ці дискретні величини координат аналогічно дорівнюють

дискретним величинам вигод та внесків, що відображають збалансовані інтереси усіх трьох груп стейкхолдерів у соціальній сфері діяльності підприємства.

Звідси властивість дискретності величин вигод та внесків означає, що на осі вигод у гіпотетичному прикладі на рис. 2 є тільки п'ять значень можливих вигод, чотири з яких ( $x_{S11}, x_{S12}, x_{S13}, x_{S14}$ ) відображають первинні інтереси стейкхолдерів соціальної групи, зібрані в результаті анкетування, і одне ( $x_{CSD_{S1}}$ ) отримане в результаті моделювання методом кластерного аналізу. Аналогічно на осі внесків є також тільки п'ять значень можливих внесків, чотири з яких ( $x_{S21}, x_{S22}, x_{S23}, x_{S24}$ ) відображають первинні інтереси стейкхолдерів соціальної групи, зібрані в результаті анкетування, і одне ( $x_{CSD_{S2}}$ ) отримане в результаті кластерного аналізу.

Також властивість дискретності вигод та внесків означає, що в інтервалах між значеннями вигод  $x_{S13}$  та  $x_{S12}$ ,  $x_{S12}$  та  $x_{S11}$ ,  $x_{S11}$  та  $x_{S14}$ ,  $x_{S14}$  та  $x_{CSD_{S1}}$  інших значень вигод не існує, а в інтервалах між значеннями внесків  $x_{S24}$  та  $x_{S22}$ ,  $x_{S22}$  та  $x_{S23}$ ,  $x_{S23}$  та  $x_{CSD_{S1}}$ ,  $x_{CSD_{S1}}$  та  $x_{S21}$  інших значень внесків не існує. Тобто довільно обрана точка  $B$  на рис. 2 з координатами по осі вигод в інтервалі від  $x_{S13}$  до  $x_{S12}$ , а по осі внесків в інтервалі від  $x_{S22}$  до  $x_{S23}$  не може існувати у даній координатній площині, оскільки таких значень вигод та внесків, які б відображали хоча б один первинний інтерес одного стейкхолдера, не існує.

Враховуючи вище зазначене, можна окреслити проблему вибору проектів сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів незалежно від того, яким способом буде здійснюватися конвертація даних щодо інтересів стейкхолдерів, отриманих методом кластерного аналізу, у показники вигод та внесків реальних проектів, наступним чином.

Якщо отримані методом кластерного аналізу значення вигод та внесків будуть порівнюватися зі значеннями вигод та внесків реальних проектів, що були запропоновані

стейкхолдерам на вибір під час анкетування, або, якщо на основі отриманих методом кластерного аналізу значень вигод та внесків будуть розроблятися нові проекти з відповідними показниками, винекне одна й та сама проблема, яка потребуватиме вирішення.

Ця проблема полягає у тому, що після зіставлення отриманих методом кластерного аналізу значень вигод та внесків з реальними значеннями вигод та внесків, які характерні розробленим на підприємстві проектам сталого розвитку, може виникнути розбіжність між цими значеннями. І тоді постає питання про вибір: який реальний проект з характерними йому реальними значеннями вигод та внесків з декількох наближених до значення вигод і значення внесків, що отримані методом кластерного аналізу та виражають груповий інтерес стейкхолдерів, обрати за критерієм найбільшого задоволення інтересів стейкхолдерів.

Для здійснення вибору проекту сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів можна застосувати метод вибору мінімального значення різниці між вигодами у точці сукупного інтересу стейкхолдерів, отриманої в результаті кластерного аналізу, та точці реального проекту, мінімального значення різниці між внесками у цих точках та мінімального значення відстані між цими точками шляхом застосування формул різниць та метрики Евкліда.

Однак, такий підхід, на наш погляд є орієнтованим на раціональний вибір економічних суб'єктів, що базується на об'єктивних показниках, у даному випадку вигод та внесків у грошовому виразі. Навпаки, проблема даного дослідження потребує суб'єктивно-об'єктивного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства, який базується на врахуванні та пошуку балансу в інтересах стейкхолдерів підприємства, а також врахуванні суб'єктивного фактору при оцінці проектів сталого розвитку.

Конфлікт між необхідним у контексті даного дослідження суб'єктивно-об'єктивним підходом до забезпечення сталого розвитку підприємства та раціональним підґрунтям для вибору одного з декількох проектів сталого розвитку підприємства ілюструється ситуацією, коли при зіставленні обраного ра-

ціональним шляхом проєкту, який має, наприклад, менші внески та менші вигоди, з інтересами та суб'єктивними оцінками стейкхолдерів виявиться, що такий вибір відповідає інтересам лише однієї з трьох груп стейкхолдерів або не відповідає інтересам жодної групи.

Іншими словами, вибір проєкту, наприклад, з меншими внесками та вигодами – вибір дешевшого проєкту, може відповідати інтересам стейкхолдерів з переважно економічними інтересами (власників та менеджерів підприємства), яких дешевший проєкт влаштує, і зовсім не відповідати інтересам стейкхолдерів з переважно соціальними та екологічними інтересами, які бажатимуть проєкт з більшими вигодами для себе та більшими внесками, тобто дорожчий проєкт.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що оскільки сталий розвиток підприємства повинен відбуватися на засадах врахування інтересів стейкхолдерів, а інтерес є поняттям суб'єктивним та залежним від світосприйняття у певних обставинах у певний момент часу, то вибір конкретного проєкту сталого розвитку стає завданням, яке відповідає площині ірраціоналізму та ірраціональній поведінці стейкхолдерів під час прийняття рішень. Тому, для вирішення цієї проблеми необхідно застосувати метод нечітких множин, який дозволяє здійснити оцінку проєктів сталого розвитку на основі врахування думки стейкхолдерів, яка полягає не тільки у визначенні грошового еквіваленту проєкту, але й нематеріального ефекту від задоволення соціальних та екологічних потреб стейкхолдерів.

**Висновки.** Одержані під час наукових пошуків та досліджень теоретичні результати та висновки є значущими для розвитку економічної науки, а саме тієї її частини, яка стосується забезпечення досягнення підприємствами глобальних цілей сталого розвитку через забезпечення власного корпоративного сталого розвитку. На відміну від існуючих, вони спрямовані на удосконалення існуючих теоретико-методологічних засад управління підприємством для забезпечення його сталого розвитку з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Окреслено проблему вибору проєктів

сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів, яка виникає тому, що проєкт, який відповідає груповому інтересу стейкхолдерів та визначений в результаті кластерного аналізу, може мати декілька альтернативних реальних проєктів, які могли б бути реалізовані підприємством. Визначено шляхи її вирішення для забезпечення сталого розвитку на рівні підприємств та досягнення у такий спосіб глобальних цілей сталого розвитку.

У таких аспектах, як врахування інтересів стейкхолдерів шляхом вибору проєкту сталого розвитку підприємства на основі використання методу нечітких множин, подані у роботі теоретичні напрацювання виходять за межі функціонування підприємств на засадах сталого розвитку в умовах України та стосуються розвитку наукових підходів до пізнання процесів корпоративного сталого розвитку, які однаково властиві підприємствам будь-якої країни.

У подальшому наукові результати можуть бути використані для удосконалення управління підприємством, державного регулювання, формування економічної, соціальної та екологічної політики як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях, для оцінки, прогнозування та складання звітності зі сталого розвитку корпоративного сектору країн.

### Література

1. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. №1. С. 265-273. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy2018-1\\_0-pages-265\\_273.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy2018-1_0-pages-265_273.pdf)
2. Zhang, F, & Zhu, L. Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 2019; 28: 1012-1026. <https://doi.org/10.1002/bse.2298>
3. Rahman, A., Sultana, N., & Mizanur Rahman, M. (2020). «CSR vs Social Business for Sustainable Development», Crowther, D. and Seifi, S. (Ed.) *Governance and Sustainability (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Vol. 15)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 113-130. <https://doi.org/10.1108/S2043-05232020000015007>
4. Sisaye, S. (2021). «The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules», *Journal of Business and Socio-economic Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-23. <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2021-0017>

5. Глухова В.І., Кравченко Х.В. Екологічні фінанси України в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10276> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.72
6. Реверчук С.К., Творидло О.І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10270> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1
7. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.2
8. Благун І. С. Модель циркулярної економіки як один із трендів сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2021. №12. С. 124-132. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-124-132>
9. Король С.Я., Семенова С.М., Курбет М.А. Упровадження звітності про сталий розвиток в Україні: стан і перспективи в умовах євроінтеграції. *Бізнес-Інформ*. 2022. №1. С. 294-301. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-294-301>
10. Zubkova, Alina B. et al. (2021). «Sustainable Behavior in International Business: Corporate Social Responsibility for Mimicry or for Business Value?» *Business Inform*. No 11. Pp. 425-439. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-425-439>
11. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи. *Бізнес-Інформ*. 2021. №4. С. 285-293. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-285-293>
12. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес-Інформ*. 2021. №3. С. 179-187. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187>
13. Vieira Nunes, T., Viviani Garcia, E., Espuny, M., Homem de Mello Santos, V., Isaksson, R., & José de Oliveira, O. (2021). Where to go with corporate sustainability? Opening paths for sustainable businesses through the collaboration between universities, governments, and organizations. *Sustainability*, 13(3), 1429.
14. Ali, A., Jiang, X., & Ali, A. (2022). Enhancing corporate sustainable development: Organizational learning, social ties, and environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/bse.3184>
15. Galbreath, J. (2018) Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An Attention-Based Analysis. *Business Strategy and the Environment*, 27: 742-756. <https://doi.org/10.1002/bse.2028>.
16. Mal, H., Varma, M. and Vishvakarma, N.K. (2022), «An empirical study to prioritize the determinants of corporate sustainability performance using analytic hierarchy process», *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2021-0133>
17. Chan, R. Y. K., Lai, J. W. M., & Kim, N. (2022). Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies in corporate sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2127-2142. <https://doi.org/10.1002/bse.3011>
18. Seroka-Stolka, O, Fijorek, K. Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*. 2020; 29: 2338-2354. <https://doi.org/10.1002/bse.2506>
19. Albloushi, B., Alharmoodi, A., Jabeen, F., Mehmood, K. and Farouk, S. (2022). «Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: the mediating role of green innovation», *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0194>
20. Rodríguez, R., Svensson, G., & Wood, G. (2021). «Determining corporate direction in sustainable development: a multi-dimensional framework in B2B», *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 № 1, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0113>
21. Erin, O.A., & Bamigboye, O.A. (2022), «Evaluation and analysis of SDG reporting: evidence from Africa», *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18, № 3, pp. 369-396. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2020-0025>

## References

1. Khaustova, V.Ye., & Omarov, Sh.A. (2018). Kontseptsiia staloho rozvytku yak paradyhma rozvytku suspilstva. *Problemy ekonomiky*, (1), 265-273. Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-1\\_0-pag-es-265\\_273.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pag-es-265_273.pdf)
2. Zhang, F, & Zhu, L. (2019). Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 28: 1012-1026. <https://doi.org/10.1002/bse.2298>
3. Rahman, A., Sultana, N. & Mizanur Rahman, M. (2020). «CSR vs Social Business for Sustainable Development», Crowther, D. & Seifi, S. (Ed.) *Governance and Sustainability (Developments in Corporate Governance and Responsibility*, Vol. 15), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 113-130. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320200000015007>
4. Sisaye, S. (2021). «The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules», *Journal of Business and Socio-economic Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-23. <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2021-0017>
5. Glukhova, V., & Kravchenko, K. (2022). Ekolo-hichni finansy Ukrainy v umovakh staloho rozvytku. *Efektivna ekonomika*, (5). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10276> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.72
6. Reverchuk, S., & Tvorydlo, O. (2022). Formuvannya sotsialno-orientovanoho finansovoho biznesu v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, (5). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10270> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1
7. Shashyna, M., & Mosiychuk, D. (2022). Parametrychni kharakterystyky staloho rozvytku pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved from



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049>

DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.2

8. Blagun, I.S. (2021). Model tsyrkuliarnoi ekonomiky yak odyin iz trendiv staloho rozvytku. *Biznes-Inform*, (12), 124-132. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-124-132>

9. Korol, S.Ya., Semenova, S.M., & Kurbet, M.A. (2022). Uprovadzhennia zvitnosti pro stalyy rozvytok v Ukraini: stan i perspektyvy v umovakh yevrointehratsii. *Biznes-Inform*, (1), 294-301. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-294-301>

10. Zubkova, Alina B. et al. (2021). «Sustainable Behavior in International Business: Corporate Social Responsibility for Mimicry or for Business Value?» *Business-Inform* (11), 425-439. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-425-439>

11. Pogorelov, Yu.S., & Kozachenko, G.V. (2021). Instrumentariy staloho rozvytku pidpryiemstva v umovakh kryzy. *Biznes-Inform*, (4), 285-293. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-285-293>

12. Zhosan, H.V. (2021). Adaptivnyi menedzhment i stalyy rozvytok: vzaiemozviazok poniat u konteksti upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti. *Biznes-Inform*, (3), 179-187. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187>

13. Vieira Nunes, T., Viviani Garcia, E., Espuny, M., Homem de Mello Santos, V., Isaksson, R., & José de Oliveira, O. (2021). Where to go with corporate sustainability? Opening paths for sustainable businesses through the collaboration between universities, governments, and organizations. *Sustainability*, 13(3), 1429.

14. Ali, A., Jiang, X., & Ali, A. (2022). Enhancing corporate sustainable development: Organizational learning, social ties, and environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/bse.3184>

15. Galbreath, J. (2018). Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An

Attention-Based Analysis. *Business Strategy and the Environment*, 27: 742-756. <https://doi.org/10.1002/bse.2028>.

16. Mal, H., Varma, M., & Vishvakarma, N.K. (2022). «An empirical study to prioritize the determinants of corporate sustainability performance using analytic hierarchy process», *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2021-0133>

17. Chan, R. Y. K., Lai, J. W. M., & Kim, N. (2022). Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies in corporate sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2127-2142. <https://doi.org/10.1002/bse.3011>

18. Seroka-Stolka, O., & Fijorek, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*, 29: 2338-2354. <https://doi.org/10.1002/bse.2506>

19. Albloushi, B., Alharmoodi, A., Jabeen, F., Mehmood, K., & Farouk, S. (2022). «Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: the mediating role of green innovation» *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0194>

20. Rodríguez, R., Svensson, G., & Wood, G. (2021). «Determining corporate direction in sustainable development: a multi-dimensional framework in B2B», *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0113>

21. Erin, O.A., & Bamigboye, O.A. (2022). «Evaluation and analysis of SDG reporting: evidence from Africa». *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18, No. 3, pp. 369-396. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2020-0025>

## ON THE ISSUE OF SELECTING THE PROJECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT INTERESTS OF STAKEHOLDERS AND THE WAY TO SOLVE IT

*M. S. Pashkevych, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,*

*I. M. Pistunov, Doctor of Science (Engineering), Dnipro University of Technology,*

*Li Huannan, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The study of the problem of selecting projects for sustainable development of an enterprise, taking into account the interests of stakeholders, is based on the theoretical and methodological concepts of sustainable development, stakeholders, project management, rational and irrational behaviour of economic subjects. General scientific methods of research that were used are the method of analysis and synthesis – in the study of corporate sustainable development in the aspect of project management; general and specific – when justifying the specifics of taking into account the interests of stakeholders during the selection of sustainable development projects for an enterprise; cluster analysis – when substantiating the group interest of the company's stakeholders; discrete analysis – when proving the discreteness property of such indicators as benefits and contributions to projects of corporate sustainable development.

**Results.** The article researches the methodological problem of ensuring the sustainable development of enterprises in the context of the need to achieve global goals of sustainable development

for the socio-economic and ecological post-war development of Ukraine and the consolidation of society around the implementation of sustainable development projects. The debatable nature of some aspects of modern mechanisms for ensuring the sustainable development of enterprises is shown. The attitude of scientists to the participation of stakeholders in ensuring the sustainable development of enterprises is analysed. It is substantiated that the sustainable development of enterprises is possible if the interests of stakeholders are taken into account. The problem of choosing projects for the sustainable development of enterprises if the interests of stakeholders are taken into account is described. It is proposed to solve the problem of choosing projects of sustainable development of an enterprise by the method of fuzzy sets, which will allow taking into account the subjective evaluation judgments of stakeholders regarding the amounts of benefits and contributions to projects of corporate sustainable development.

**Novelty.** Based on the generalization of theoretical provisions, the problem is outlined and directions for improving the sustainable development of the enterprise are proposed based on taking into account the interests of stakeholders during the selection of sustainable development projects in order to achieve the global goals of sustainable development at the state level.

**Practical value.** The outlined problem of choosing projects of corporate sustainable development with taking into account the interests of stakeholders and the proposed ways of its solving will allow managers to form more consciously effective management mechanisms for decision-making with the involvement of stakeholders and will condition the achievement of global goals of sustainable development at the state level.

**Keywords:** sustainable development, stakeholder, project management, cluster analysis, economic interest, management, social and economic development, environmental development, global goals of sustainable development, enterprise.

*Надійшла до редакції 4.09.22 р.*



## МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Л. Г. Соляник, к. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», solianyk.l.h@ntnu.one,  
orcid.org/0000-0003-3291-3931,*

*Н. М. Штефан, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», shtefannat@gmail.com,  
orcid.org/0000-0003-4779-2618,*

*Ю. О. Майданик, магістрант, НТУ «Дніпровська політехніка», maidanyk.Yu.O@ntnu.one,  
orcid.org/0000-0002-3909-2198*

**Методологія дослідження.** У ході дослідження застосовувалися такі методи: загального й особливого – при встановленні специфіки фінансового забезпечення відтворення основного капіталу в Україні; статистичний – щодо аналізу зростання показників зносу нематеріальних активів в Україні, а також динаміки джерел фінансування відтворення основного капіталу в Україні; метод прогнозування застосовувався – для визначення тенденцій зниження фінансування відтворення основного капіталу за різними джерелами з використанням електронних таблиць Excel для побудови діаграм; економіко-математичний – для формування моделі оптимізації структури фінансування відтворення основного капіталу; індукція та дедукція – при формулюванні висновків та рекомендацій щодо фінансового забезпечення.

**Результати.** Проаналізовано статистичні дані стану нематеріальних активів підприємств України за економічними сферами діяльності. Виявлено високий рівень зносу нематеріальних активів, який має тенденцію до зростання та підтверджує необхідність фінансування процесу оновлення основного капіталу. Розглянуто стан фінансового забезпечення відтворення основного капіталу в Україні за 2016–2021 роки. Встановлено, що з 2020 року відбулося різке погіршення фінансування за всіма джерелами, що є результатом пандемії та жорстких карантинних обмежень. Встановлено, що в умовах нестійкого зовнішнього середовища вкрай важливо оптимізувати структуру фінансування з урахуванням співставлення рентабельності капіталу та ризику. Запропоновано рекомендації щодо фінансування відтворення основного капіталу, визначення амортизаційної політики у період воєнного стану та період відновлення економіки України.

**Новизна.** У процесі дослідження фінансового забезпечення відтворення основного капіталу підприємств встановлено, що в умовах нестійкого середовища та воєнних дій важливо оптимізувати структуру джерел фінансування з урахуванням рентабельності капіталу та ризику.

**Практична значущість.** Полягає у розробці пропозицій щодо фінансування оновлення нематеріальних активів відповідно до розміру підприємств та змін в амортизаційної політики держави.

**Ключові слова:** основний капітал, нематеріальні активи, основні фонди, інвестиції, капіталовкладення, джерела фінансування, амортизаційна політик.

**Постановка проблеми.** Ефективність економічного розвитку держави можлива за умови розширеного та ефективнішого використання наявних основних фондів підприємств. Основний капітал, його відтворення та ефективне використання, суттєво впливають на прибуткову діяльність підприємства та його конкурентоспроможність, особливо в

умовах технологічного та інноваційного розвитку економіки.

Швидкі темпи розвитку технологій, перспективи стати членом Європейського Союзу у найближчий час, ставлять гостро питання повного оновлення нематеріальних активів вітчизняних підприємств з метою підтримки їх конкурентоспроможності на

європейському рівні [1]. Тому сьогодні питання моделювання фінансового забезпечення відтворення основного капіталу в Україні є досить актуальним, що дозволить підприємству вибрати найбільш оптимальний варіант фінансування основного капіталу в період післявоєнного відновлення економіки в умовах недостатності фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми фінансового відтворення основного капіталу, його моделювання досліджували провідні вітчизняні науковці Трачова Д. М. [1], Власова Н. О., Чорна М. В., Зубков С. О. [2], Ігнашкіна Т. Б., Шура Н. О [3], Яцух О. О. [4], Шаховалова Є. О. [5] та інші науковці.

Але процес відтворення основного капіталу, моделювання його фінансування необхідно вивчати, враховуючи реальні потреби економіки, тому подальшого вивчення потребує розробка моделі фінансування.

**Формування мети статті.** Метою наукової статті є визначення стану фінансового забезпечення відтворення основного капіталу підприємств України та його моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослід-**

**ження.** В сучасних умовах бурхливого розвитку інновацій та технологій, наявність джерел фінансування є важливим елементом забезпечення структурних змін в економіці країни. При високих обсягах фінансування відбувається та достатньо швидко досягаються позитивні економічні перетворення, процес репродукції в країні.

Розвиток підприємств України сьогодні відбувається в умовах глобальної пандемії, воєнного стану, що призвело до значного дефіциту фінансових ресурсів, зниженню продуктивності праці та погіршенню використання основного капіталу. Для більш ефективного та раціонального використання наявних ресурсів слід застосовувати всебічний аналіз їх стану та структури, визначити конкретні заходи щодо джерел фінансування відтворення та підвищення ефективності використання наявних технічних можливостей [6].

Сьогодні багато підприємств реального сектору переживають значне погіршення своїх виробничих фондів. Здавалося б, немає нічого проти законів природи – обладнання зношене і навіть на етапі придбання повинна бути чітка стратегія, покликана відновити або оновити його (табл. 1).

Таблиця 1

Наявність і стан матеріальних активів за видами економічної діяльності 2019 – 2020 роки (на кінець року)

Види економічної діяльності	2019 рік, млн. грн.		Ступінь зносу, %	2020 рік, млн. грн.		Ступінь зносу, %
	первісна вартість	залишкова вартість		первісна вартість	залишкова вартість	
Усього	9574185	4123483	56,9	10577278	4394362	58,5
Сільське, лісове, рибне господарство	469382	289467	38,3	540463	322931	40,2
Промисловість	3455859	1412239	59,1	4023577	1453901	63,9
Будівництво	117057	56882	51,4	131065	66154	49,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	304497	181483	40,4	362676	219236	39,6
Транспорт, поштова та кур'єрська діяльність	1187182	544466	54,1	1159769	601892	48,1
Тимчасове розміщення й сфера харчування	36209	22629	37,5	39139	24464	37,5
Інформація та телекомунікації	129537	60327	53,4	152296	66156	56,6
Фінансова та страхова діяльність	96103	62697	34,8	99319	62165	37,4
Операції з нерухомим майном	1113248	534689	52,0	1118271	583807	47,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	106765	58295	45,4	113824	52229	54,1
Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	1535779	219829	85,7	1685464	228679	86,4
Державне управління й оборона	452080	261659	42,1	490308	265037	45,9
Освіта	152681	83859	45,1	173974	91703	47,3
Охорона здоров'я та соціальна допомога	149007	80399	46,0	217714	103011	52,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	260238	248335	4,6	263810	250056	5,2

Джерело [7]

Рівень зносу нематеріальних активів за всіма видами економічної діяльності в Україні за 2 роки зріс на 1,6% та складає більше 50%. Основна частина основних фондів припадає на галузі промисловості, де рівень зносу теж більше 50%, при чому він зріс з 59,1% до 63,9% в 2020 році. Але найвищий рівень зносу – діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, у 2019 році склав 85,7% і зріс в 2020 році до 86,4%.

Достатньо низький рівень зносу маємо в сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку – лише 5%, що пов'язано зі значним розвитком сфери розваг в останні роки та постійним оновленням розважальної інфра-

структури.

Аналіз статистичних даних показує, що існує зростаюча тенденція зносу основних засобів і скорочення їх оновлення. Разом з тим слід зазначити, що найбільш використовувані нематеріальні активи знаходяться в секторах державного значення, таких як виробництво і розподіл електроенергії, газу, води, транспорту і зв'язку, а також гірничодобувної промисловості.

Значний знос нематеріальних активів потребує певних інвестицій. За даними статистичних органів, структура і обсяг інвестицій в основний капітал підприємств в українській економіці були такими (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування, млн.грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Усього у т.ч. за рахунок	359216,1	448461,5	578726,4	623978,9	419836,7	528802,0
коштів державного бюджету	9264,1	15295,2	22814,1	30834,5	36512,5	48545,5
коштів місцевих бюджетів	26817,1	41565,5	50355,5	56480,0	43558,3	44207,8
власних коштів підприємств та організацій	248769,4	310061,7	409585,5	408275,7	279330,4	362693,0
кредитів банків та інших позик	27106,0	29588,9	44825,4	67232,6	27894,5	26654,1
коштів інвесторів–нерезидентів	9831,4	6206,4	1795,5	4663,9	1729,2	779,0
коштів населення на будівництво житла	29932,6	32802,5	34645,7	32422,0	20590,9	28576,2
інших джерел фінансування	7495,5	12941,3	14704,7	24070,2	10220,9	17346,4

Джерело: [8]

Аналіз основних джерел капіталовкладень в основний капітал за 2016–2021 рік показав, що основним джерелом реальних інвестицій є власні кошти компанії, в основному у вигляді витрат на прибуток і амортизацію. Найнижчий рівень джерел фінансування припадає на кошти інвесторів-нерезидентів, який складає лише 0,4% в 2020 році та 0,1% в 2021 році. Структура джерел інвестування в основний капітал на 2021 рік наведена на рис. 1. Кошти державних та місцевих бюджетів складають 8,7% та 10,4% відповідно в 2020 році, а в 2021 році – 9,2% та 8,45% відповідно. Це є свідченням, що Україна не є привабливою для іноземних інвесторів, а державні та місцеві органи влади не мають інтересу до інвестування в основний капітал.

Детально проаналізуємо динаміку фінансування основного капіталу за рахунок

власних коштів підприємств, коштів державного бюджету та іноземних інвесторів. Динаміка інвестицій в основний капітал за рахунок власних коштів за 2016–2021 роки наведена на рис.2.

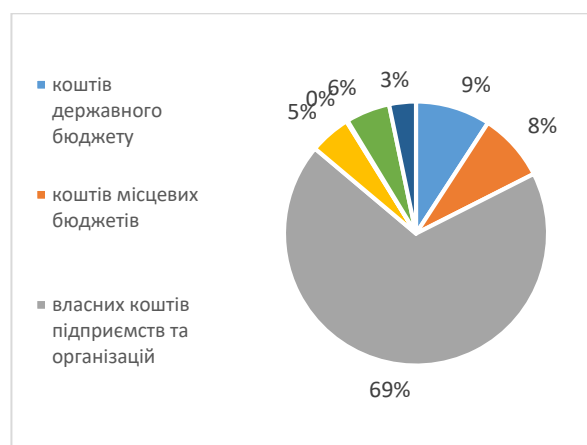


Рис. 1. Структура інвестиції в основний капітал за 2021 рік (%)



Рис. 2. Капітальні інвестиції в основний капітал за рахунок власних коштів підприємств та організацій 2016–2021 роки, млн грн

Відповідно до рисунку 2, спостерігаємо тенденцію до збільшення капітальних інвестицій за рахунок власних коштів щорічно. В період з 2016 по 2018 роки мало місце зростання рівня фінансування основного капіталу за рахунок власних коштів. В 2018–2019 роки маємо найвищий рівень фінансування основного капіталу за рахунок власних коштів на рівні 50355,5 млн. грн. та 56480 млн. грн. відповідно. Починаючи з 2020 року рівень капітальних інвестицій за рахунок власних коштів починає різко падати, що в контексті наявності пандемії COVID–19 та жорстких карантинних обмежень є очікуваним результатом, так як діяльність більшості підприємств значно скоротилася, а в деяких впала. В 2021 році простежується стабілізація фінансування, що з одного боку, можна пов’язати з поступовим розвитком економіки після карантинних обмежень та незначним ростом вартості національної валюти, але рівень фінансування не досягає до карантинних значень 2019 року. Спостерігається тенденція подальшого зниження фінансування за рахунок власних коштів, при наявності в 2022 році воєнного стану, руйнуванню значної кількості нематеріальних активів, зупинки значної кількості підприємств є вірогідним розвитком подій.

У сучасних умовах однією з найреальніших форм фінансового забезпечення роз-

витку реального сектора національної економіки, яка дозволить створити стабільну основу для розширеного відтворення основного капіталу підприємств виробничої сфери, є реінвестування. З метою визначення впливу реінвестицій на динаміку первинної вартості основного капіталу, Іщук С. О. рекомендує використовувати формулу в створення чистого прибутку промислового підприємства в рік  $t$  [9], яка дозволяє визначити вплив податку на прибуток на рівень ефективного його реінвестування в основний капітал:

$$Pt = (1 - \alpha)[Dt - Wt - \delta K_{t-1} - Vt], \quad (1)$$

де  $Pt$  – чистий прибуток підприємства у році;

$\alpha$  – податок на прибуток;

$Dt$  – додана вартість, створена підприємством у році ;

$Wt$  – витрати на фонд оплати праці разом із відрахуваннями у році ;

$\delta$  – норма амортизаційних відрахувань;

$K_{t-1}$  – первісна вартість основних виробничих фондів підприємства;

$Vt$  – інші операційні витрати підприємства у році  $t$  [9].

Фінансування основного капіталу за кошти державного бюджету з 2016 року по 2021 рік постійно зростає в абсолютному значенні з 9264,1 млн. грн. в 2016 році до

48545,5 млн. грн, що складає майже 5 раз. Така ситуація з фінансування за рахунок коштів державного бюджету пов'язана з оновленням державної та оборонної інфраструктури, до того ж на тлі скорочення фінансування за рахунок власних коштів, державне фінансування є свідченням державної підтримки ряду галузей в Україні.

В 2022 році може прогнозуватися також

зростання фінансування основного капіталу за рахунок державних коштів, шляхом відновлення критичної, соціальної та державної інфраструктури в період воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. Але перед Урядом постає гостро питання щодо наявності коштів в державному бюджеті на відбудову інфраструктури та підприємств.

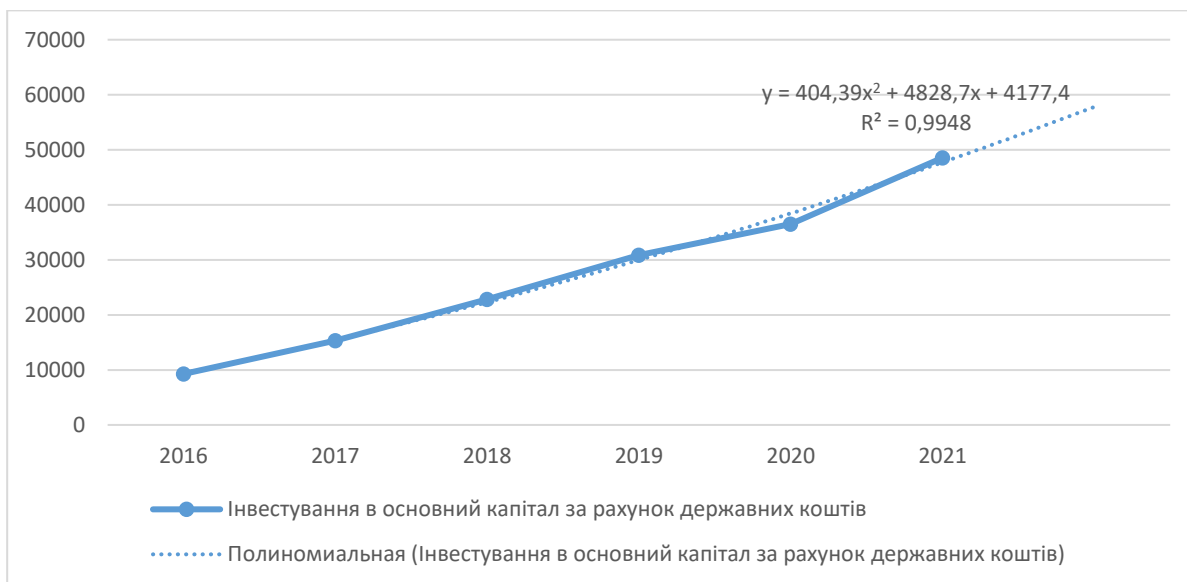


Рис. 3. Капітальні інвестиції в основний капітал за рахунок державних коштів 2016–2021 роки, млн грн

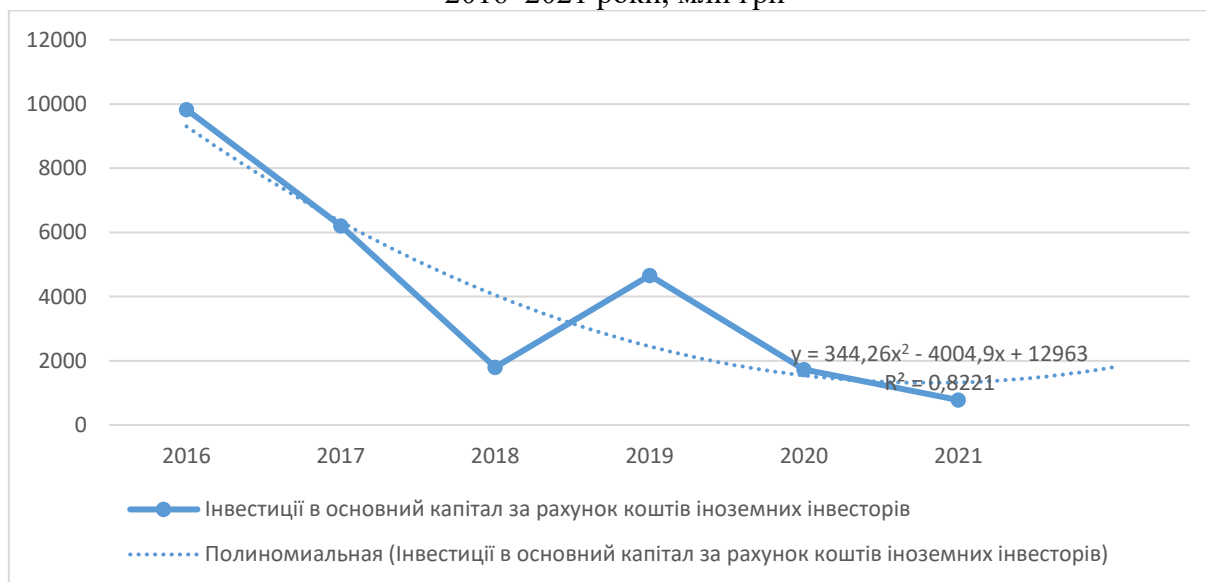


Рис. 4. Капітальні інвестиції в основний капітал за рахунок коштів іноземних інвесторів 2016–2021 роки, млн грн

Іноземні інвестиції – одним з основних джерел фінансування основного капіталу в світової практиці. Аналіз динаміки фінансування основного капіталу за рахунок коштів нерезидентів показав їх дуже низький рівень.

Найвище значення капіталовкладень за рахунок іноземних інвесторів спостерігаємо лише в 2016 році – 9831,4 млн. грн., майже на рівні фінансування за рахунок коштів з державного бюджету. Надалі спостерігаємо різке падіння в 5 раз до 1795,5 млн. грн. в 2018

році. В 2019 році незначне пожвавлення зацікавленості іноземних інвесторів до інвестування основного капіталу в Україні, змінилося глобальною кризою пандемії в 2020 році та подальшим падінням в 2021 році. Саме у цей період маємо найнижче значення фінансування капіталовкладень за рахунок іноземних інвесторів за весь період аналізу – 779 млн. грн. Відсутність іноземного капіталу роз'яснюється тим, що зарубіжні країни в період пандемії мали власні фінансові кризи та падіння економіки, тому інвестували свої фінансові ресурси на підтримку власних підприємств та економік. В 2022 році та найближчі періоди саме за рахунок іноземних інвестицій Україна планує відновлення економіки, у тому числі основного капіталу у післявоєнний період, хоча прогноз за статистичними даними виглядає досить песимістичним.

Низьку якість оновлення основного капіталу можна частково пояснити наявністю зовнішніх причин (пандемія, карантин, глобальна фінансова криза), а також наявністю значної кількості позикових коштів на балансі підприємств, відсутністю державної підтримки, недостатньої платіжної дисципліни. У багатьох випадках пояснення лежить у межах внутрішньої сфери діяльності підприємства, особливо в межах сфери негнучкої фінансової політики, при пошуку фінансового резерву.

Рівень відновлення основного капіталу в економіці характеризує її потенціал, а динаміка його вартості відображає намічені тенденції розвитку та спроможність капіталу до розширення відтворювальної діяльності. Для досягнення технічного рівня країн ЄС, Україна, як кандидат в члени ЄС, повинна довести індекс відновлення основного капіталу до 8–10% на рік [9].

Якщо підприємство не активне в інноваційній та інвестиційній діяльності, процес відтворення основного капіталу теж неефективний. З одного боку, активна інноваційна та інвестиційна діяльність дозволяє підвищити фінансові показники та можливості для підприємств використовувати власні джерела фінансування для розвитку. З іншого боку, інноваційна та інвестиційна діяльність роблять суспільство більш інноваційним та ін-

вестиційно привабливим з точки зору зовнішнього фінансування. Фактично інноваційно-інвестиційна діяльність є непрямим засобом фінансування відтворення основних засобів. Непрямі джерела фінансування відіграють важливу роль у фінансуванні процесу відтворення і повинні розглядатися поряд з внутрішніми і зовнішніми джерелами фінансування.

Для моделювання фінансування капіталовкладень в умовах несприятливого зовнішнього середовища та глобальних фінансових криз пропонуються такі дії:

1) оцінка загальних потреб у фінансуванні відновлення основного капіталу підприємства, вимог до капіталу незалежно від потенційних джерел фінансування капіталовкладень;

2) визначення загального фінансування, максимально можливої частки за джерелами капіталу, нормативного значення фінансової стійкості та періоду окупності;

3) визначення стратегій фінансового забезпечення;

4) розрахунок значень показників прибутковості власного капіталу, фінансового ризику, показників співвідношення прибутковості власного капіталу до фінансового ризику для різних варіантів структури джерел фінансування основного капіталу;

5) визначення системи критеріїв та співставлення показників за кожним джерелом фінансування;

6) визначення оптимальної структури джерел фінансового забезпечення відтворення основного капіталу. В рішенні про структуру ресурсів фінансування основного капіталу представлені найкращі альтернативи у співвідношенні ризику та доходності. На основі стратегії фінансової підтримки та системи критеріїв визначається сукупність джерел для фінансового відтворення основного капіталу.

Модель оптимізації фінансового забезпечення капіталовкладень, що визначає трансформацію структури джерел фінансування основного капіталу та інвестиційних проектів, може мати вигляд:

$$\frac{ROE}{R} = \frac{P / BK}{EBIT / (EBIT - p \times PK)} \rightarrow \max;$$



де ROE – рентабельність власного капіталу ;

R – рівень допустимого фінансового ризику ;

P – чистий прибуток ;

EBIT – прибуток до виплати процентів і податків ;

p – процентна ставка за кредитом;

ПК – позиковий капітал ;

ВК – власний капітал.

Введемо систему критеріїв відбору

– період окупності капіталовкладень (PB) повинен бути менше встановленого терміну служби основного капіталу (n):  $PB \leq n$

– максимальна частка власного капіталу в загальному капіталу (y)  $VK/ПК \leq y$

– нормативне значення індикатору фінансової стійкості  $VK/(VK+ПК) \geq 0,5$

Таким чином, система обмежень матиме наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} PB \leq n \\ VK/ПК \leq y \\ VK/(VK+ПК) \geq 0,5 \end{array} \right.$$

Метою побудови ефективного процесу фінансового забезпечення є не усунення всіх фінансових ризиків на підприємстві, а прийняття розумних і розрахованих ризиків.

Запропонована модель оптимізації структури джерел фінансового відновлення основного капіталу дозволяє об'єднати переваги обох способів (реінвестування та інвестування) фінансового забезпечення капіталовкладень. Її зважена середня вартість залежить від структури джерел капіталу. Вартість капіталу потім використовується як основа для процесу оцінки ефективності реальних інвестицій.

Таким чином, запропонована модель сприяє економічно ефективному використанню заучених ресурсів та збереженню рівня фінансового ризику, що дозволяє підприємству розвиватися і працювати рентабельно в несприятливих умовах.

Складний процес відновлення основного капіталу дійсно може бути досягнутий тільки великими корпораціями, оснащеними інструментами і можливостями, необхідними для ефективного відтворення в умовах сучасної інноваційної економіки.

Коаліція декількох економічно пов'язаних компаній може акумулювати джерела

внутрішніх інвестицій для масштабного переозброєння і технологічної реконструкції. Така структура може забезпечити баланс спільної системи капіталу, й допомогти синхронізувати серед учасників відтворювальні процеси, створити можливості для реалізації інвестиційних проектів.

Малі та середні підприємства, якщо об'єднуються з великими, зможуть значно сприяти впровадженню ефективної політики інтенсивного оновлення основних фондів в Україні. Малий бізнес може залучати обладнання різних компаній і країн-виробників шляхом купівлі або лізингу [9].

Такі фінансові об'єднання та можливості фінансового забезпечення відновлення основного капіталу вкрай актуальні в період воєнного стану та в період післявоєнного відновлення економіки України.

З метою ефективного фінансового відтворення основного капіталу підприємств України, розбудови економіки необхідно не тільки залучення іноземних інвестицій, а ефективно використання власного капіталу, що дозволить відновлювати нематеріальні активи на новому інноваційному рівні. В умовах післявоєнного відновлення економіки, може стати гостро питання щодо реформування амортизаційної політики на державному рівні, оскільки вона призводить до додаткового притоку власних фінансових ресурсів, які формуються постійно на підприємстві. Звільнення від податків частини створеного продукту може впливати на інтереси інвесторів і регулювати процес капіталовкладень. В умовах післявоєнного відновлення економіки та зруйнованого основного капіталу, значення амортизації як фінансового джерела з урахуванням результатів інноваційних перетворень дозволить ефективно формувати фінансове забезпечення відтворення основного капіталу, підвищувати його ефективне використання.

**Висновки.** Виходячи з результатів дослідження, можна стверджувати про недостатньо ефективний механізм фінансового відтворення основного капіталу підприємств в Україні. Простежується постійне поступове зношення нематеріальних активів підприємств майже за всіма сферами економічної діяльності. Серед джерел фінансування спостерігається різке скорочення фінансування

оновлення основних фондів. На стан скорочення фінансування в 2020 та 2021 року значно вплинула пандемія COVID 19 з впровадженням жорстких карантинних заходів. Але ситуація в 2022 році з воєнним станом та воєнними діями на території України не сприяє покращенню фінансування відтворення основного капіталу. До того ж в період відновлення економіки у після воєнний період стає актуальним пошук оптимального співвідношення фінансування відтворення основного капіталу. Впровадження моделювання структури фінансування відновлення основного капіталу шляхом оптимізації співвідношення рентабельності капіталу та ризику з урахуванням фінансової стійкості підприємства, дозволить оптимізувати структуру фінансування в умовах несприятливого середовища. Також є доцільним регулювання амортизаційної політики в політику інвестиційної амортизації, яка може бути реалізована на державному рівні.

### Література

1. Трачова Д.М. Використання обліково-аналітичної інформації в процесі формування ефективної амортизаційної політики підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 18. С. 207-210. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_43)
2. Власова Н.О., Чорна М.В., Зубков С.О. Ефективність політики фінансування необоротних активів підприємств торгівлі: монографія. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2008. 267 с.
3. Ігнашкіна Т.Б., Шура Н.О. Методичні підходи до оцінки ефективності відтворення основних фондів підприємств. [Електронний ресурс] *Економіка та держава*. 2011. №1. С. 61-63. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_16)
4. Яцук О.О. Когнітивне моделювання факторів впливу на процеси формування і відтворення основних засобів сільськогосподарських підприємств. *Управління розвитком*. 2018. Вип. 4. Т.16. С. 73-87.
5. Шаховалова Є.О. Відтворення основних засобів аграрних підприємств за рахунок власних фінансових ресурсів, як фактор підвищення їх фінансової безпеки. Фінансова безпека в системі забезпечення національних економічних інтересів: проблеми і перспективи: зб. матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конференції. Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 179-181.
6. Проскурович О.В., Ястремський М.М., Сорока Л.О. Моделювання ефективності використання запасів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 303-308. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_57).
7. Наявність і рух необоротних активів за видами економічної діяльності Офіційний сайт Головного управління статистики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn\\_zas\\_u/arch\\_osn\\_zas.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn_zas_u/arch_osn_zas.htm)
8. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування Офіційний сайт Головного управління статистики в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>
9. Іщук С.О. Моделювання динаміки вартості основного капіталу виробничих підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2015. №1. С. 131-139. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2015_1_12).

### References.

1. Trachova, D.M. (2017). Vykorystannia oblikovo-analitychnoi informatsii v protsesi formuvannia efektyvnoi amortyzatsiinoi polityky pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue18, 207-210. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_43)
2. Vlasova, N.O, Chorna, M.V., & Zubkov, S.O. (2008). Efektyvnist polityky finansuvannia neoborotnykh aktyviv pidpriemstv torhivli. *Kharkivskiy derzhavniy universytet kharchuvannia ta torhivli*. Kharkiv: KhDUKhT.
3. Ihnashkina, T.B., & Shura, N.O. (2011). *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti vidtvorennia osnovnykh fondiv pidpriemstv*. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 61-63. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_16)
4. Yatsukh, O.O. (2018). Kohnityvne modeliuvan- nia faktoriv vplyvu na protsesy formuvannia i vidtvorennia osnovnykh zasobiv silskohospodarskykh pidpriemstv. *Upravlinnia rozvytkom*, Issue 4, T.16, 73-87. doi:10.21511/dm.4(4).2018.07
5. Shakhvalova, Ye.O. (2016). Vidtvorennia osnovnykh zasobiv ahrarykh pidpriemstv za rakhunok vlasnykh finansovykh resursiv, yak faktor pidvyshchennia yikh finansovoi bezpeky. *Proceedings from MIIM '16: IV Mizhnarodna naukovopraktychna Konferentsia «Finanova bezpeka v systemi zabezpechennia natsionalnykh ekonomichnykh interesiv: problemy i perspektyvy»*. (pp. 179-181). Poltava: PNTU imeni Y. Kondratiuka.
6. Proskurovych, O.V, Yastremskyi, M.M., & Soroka, L.O. (2017). Modeliuvan- nia efektyvnosti vykorystannia zapasiv pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, (5), 303-308. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_57)
7. Naiavnist i rukh neoborotnykh aktyviv za vydamy ekonomichnoi diialnosti Derzhavna sluzhba statystyky. [ukrstat.gov.ua](https://ukrstat.gov.ua/). Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn\\_zas\\_u/arch\\_osn\\_zas.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn_zas_u/arch_osn_zas.htm)
8. Kapitalni investytsii za dzherelamy finansuvannia Derzhavna sluzhba statystyky. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/](https://www.ukrstat.gov.ua/)
9. Ischuk, S.O. (2015). Modeliuvan- nia dynamiky vartosti osnovnoho kapitalu vyrobnychkykh pidpriemstv. *Ekonomika i prohnozuvannia*, (1), 131-139.



*L. H. Solianyuk, Ph. D (Econ.), Professor, Dnipro University of Technology,  
N. M. Shtefan, Ph. D (Tech.), Associate Professor, Dnipro University of Technology  
Yu. O. Maidanyk, Master Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** To achieve the goals of the article and to scientifically substantiate the research results, a complex of general scientific and specific methods was used. The following methods were used: analysis and synthesis – when studying the features of financial support for the reproduction of fixed capital in Ukraine; statistical – while regarding the analysis of growth indicators of wear and tear of intangible assets in Ukraine, the dynamics of sources of financing for the reproduction of fixed capital in Ukraine; the forecasting method was used to determine trends in the reduction of funding for the reproduction of fixed capital from various sources using Excel spreadsheets for charting; economic-mathematical – to form a model of optimization of the financing structure of the reproduction of fixed capital; induction and deduction - when formulating conclusions and recommendations regarding financial support.

**Results.** The statistical data of the intangible assets of enterprises of Ukraine for the economic spheres of activity are analyzed. A high rate of the removal of intangible assets is revealed, which may tend to grow and confirm the need for financing the reproduction of the fixed capital. The standard of financial security for the establishment of fixed capital in Ukraine for 2016-2021 is reviewed. It is indicated that the financing has fallen sharply since 2020, which is the result of a pandemic and severe quarantine restrictions. It has been established that in the minds of the unsettled middle class, it is extremely important to optimize the structure of finance with the improvement of the profitability of capital and the economy. There are given recommendations on how to finance the implementation of fixed capital, depreciation policy during the period of the martial law and the period of renewal of the economy of Ukraine.

**Novelty.** In the process of maintaining the financial provision of the fixed capital reproduction of enterprises, it has been established that in the unstable conditions of the wartime it is important to optimize the structures of the core of finance with the improvement of the profitability of the capital and the economy.

**Practical value** lies at the expansion of the propositions on how to finance the reproduction of intangible assets appropriately until the expansion of enterprises and changes in the depreciation policy of the state.

**Keywords:** fixed capital, intangible assets, main funds, investments, capital investments, financial investments, financing sources.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ФОРСАЙТНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*І. О. Чобіток, асистент, Українська інженерно-педагогічна академія,  
igor\_chobitok@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7259-431X*

**Методологія дослідження.** Узагальнення та системний аналіз надали можливість довести, що питання забезпечення ефективного управління та формування конкурентоспроможності виробничих підприємств є важливим незалежно від умов ведення господарської діяльності. Системно-функціональний аналіз було використано при виокремленні складових системи форсайт-інноваційних технологій. Застосування методу групування дозволило визначити види форсайту та його рівні.

**Результати.** Виокремлено актуальність завдань подолання технологічного розриву та переходу до економіки знань. Продемонстровано, що форсайт-інноваційні технології передбачають, що можливості стратегічно конкурентоспроможного розвитку структури підприємства реалізуються через наявну здатність до інновацій та готовність до змін шляхом розробки набору варіантів сценарію та вибору найбільш оптимального з огляду на рівні доступності ресурсів та прийнятого ризику. Встановлено, що використання форсайт-інноваційних технологій на практиці здійснюється у формі інноваційного форсайт-проєкту та спрямоване на досягнення й підтримку сталого розвитку конкурентоспроможної структури підприємства у довгостроковій перспективі. Метою форсайт-інноваційних технологій є виявлення можливостей найбільш повного використання потенціалу підприємства, а також шляхів забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей за допомогою обраної стратегії.

**Новизна.** Розроблено механізм управління підприємствами на основі форсайт-інноваційних технологій, що дає можливість адаптувати запропоновану методологію до потреб конкретного дослідження. Доведено, що недорогі та високоінформативні методи, такі як семінари, огляди літератури та аналіз перехресного впливу, є доцільними для будь-якого форсайт-проєкту, у разі якщо достатності часу та фінансових ресурсів для глибшого аналізу, доцільно використовувати ресурсомісткі та вузькоспеціалізовані методи.

**Практична значущість.** Визначено, що головною відмінністю запропонованої методики від існуючої є її гнучкість, яка включає систему параметрів оцінки вартості та ефективності форсайт-інноваційних технологій. В якості параметрів для оцінки вартості необхідно використовувати такі показники, як кількість залучених експертів, складність підготовки інструментів, складність пошуку та обробки основних значущих даних.

**Ключові слова:** механізм; форсайт; форсайт-інноваційні технології; підприємства; дорожня карта, управління, ефективність.

**Постановка проблеми.** Питання забезпечення ефективного управління та формування конкурентоспроможності виробничих підприємств є важливим незалежно від умов ведення господарської діяльності. Безперечно, конкурентоспроможність структур промислових підприємств у сучасних умовах не може бути забезпечена простим володінням

факторами виробництва (працею, капіталом, землею), і навіть підприємницький талант уже не є джерелом тривалих чи характерних конкурентних переваг. Щоб отримати стійкі або відмінні конкурентні переваги, які складають стратегічну конкурентоспроможність, підприємницька структура повинна мати елемент розвитку, заснований на знаннях,

включаючи здатність виробляти та впроваджувати інновації, а також готовність до змін. Оптимальним і водночас ефективним інструментом активного проектування майбутнього бізнес-структур для формування стратегічної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є форсайтні-інноваційні технології.

Одним із основних викликів, які постали перед вітчизняною економікою на рубежі XIX-XX століть, є технологічне відставання від країн-лідерів з розвинутою інноваційною економікою. У зв'язку з цим модернізація економіки, її диверсифікація та перехід на інноваційний шлях розвитку розглядаються як завдання, від вирішення яких залежить, чи зможе національна економіка розвиватися стабільно в довгостроковій перспективі. Актуальність завдань подолання технологічного відставання та переходу до економіки, заснованої на інноваційних знаннях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями формування механізму управління підприємствами на основі форсайтні-інноваційних технологій в сучасних умовах господарювання розглядалися в працях: Ареф'євої О. [1], Сидорчук О. [2], Прохорової В. [3, 4, 7], Проценко В. [3], Тридіда О. [5], Хаустової В. [8], Чобіток В. [8, 9] та багатьма іншим.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку формування механізму управління підприємствами на основі форсайтні-інноваційних технологій в сучасних умовах господарювання.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є формування механізму управління підприємствами на основі форсайтні-інноваційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для підвищення стійкості економічного зростання необхідно якісно змінити технологічний профіль економіки в бік інноваційного розвитку, а насамперед удосконалити систему управління цим розвитком через грамотну політику. Одним із основних інструментів такої системи є форсайтні-інноваційні технології.

Звичайно, жодна країна не здатна проводити дослідження в усіх галузях науки.

Для зміцнення своїх позицій на світових ринках необхідно вчасно та адекватно визначити пріоритети науково-технічного та інноваційного розвитку. В умовах посилення глобальної конкуренції держава має підтримувати та розвивати свої конкурентні переваги, насамперед шляхом розробки та виведення на ринки інноваційних товарів і послуг, реалізації комплексної інноваційної політики. Для виявлення найбільш перспективних розробок необхідні форсайтні-інноваційні технології, на основі яких вибираються пріоритети, створюються масштабні дослідницькі програми для розробки ключових технологій і створення критичних продуктів.

Нарешті, без обґрунтованого прогнозу розвитку світового ринку та науково обґрунтованих планів розвитку зовнішньо-економічної діяльності неможливо досягти консенсусу між державою, бізнесом і суспільством. Форсайтні-інноваційні технології приділяють особливу увагу забезпеченню узгодженого бачення майбутнього основними стейкхолдерами в найважливіших стратегічних сферах розвитку.

Форсайтні-інноваційні технології, як наукова категорія та практико-орієнтований спосіб дослідження майбутнього об'єктів та систем відомий з останньої чверті XX століття. Проте досі наукове співтовариство не визначило зміст цього визначення, а також сутність та специфіку його використання в управлінні великими та малими соціально-економічними системами.

Форсайт дозволяє не тільки активно проектувати майбутнє підприємницьких структур на поточному етапі розвитку, а й трансформувати вектор розвитку з урахуванням можливих змін довгострокових трендів. Погляд у майбутнє (власне переклад терміну «передбачення») необхідний, але не як пасивна футуристична презентація образів і передбачень майбутнього (багато з яких не збуваються), а навпаки, як активне будівництво майбутнього із сьогодення. Для бізнес-структур активне проектування майбутнього має важливе значення для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств пов'язане з

розробкою нових засобів і методів, у цьому контексті розкривається зміст форсайт-інноваційні технологій – це насамперед конвергенція науково-технічних і технологічних знань та інноваційно-орієнтованої практики.

Одним з головних викликів, з якими зіткнулася Україна, є технологічне відставання від провідних країн з розвинутою інноваційною економікою. У зв'язку з цим модернізація економіки, її диверсифікація і перехід на інноваційний шлях розвитку розглядаються як завдання, від вирішення яких залежить, чи зможе вітчизняна економіка розвиватися стабільно в довгостроковій перспективі.

Актуальність завдань подолання технологічного розриву та переходу до економіки знань, для підвищення стійкості економічного зростання необхідна якісна зміна технологічного профілю економіки в бік інноваційного розвитку і, насамперед, удосконалити систему управління цим розвитком через ефективну політику. Одним із основних інструментів такої системи є форсайт-інноваційні технології.

Звичайно, жодна країна не здатна проводити дослідження в усіх галузях науки. Для зміцнення своїх позицій на світових ринках необхідно вчасно та адекватно визначити пріоритети науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств. В умовах посилення глобальної конкуренції держава має підтримувати та розвивати свої конкурентні переваги та переваги підприємств, насамперед шляхом розробки та виведення на ринки інноваційних товарів і послуг, реалізації комплексної інноваційної політики. Для виявлення найбільш перспективних розробок необхідні форсайт-проекти, на основі яких вибираються пріоритети, створюються масштабні дослідницькі програми для розробки ключових технологій і створення критичних продуктів. Зараз форсайт-інноваційні технології активно розвивається, до нього є великий інтерес як з боку держави, так і науки та бізнесу. Проте досвід проведення форсайт-досліджень не дуже великий. При цьому досить велика кількість проектів вже успішно реалізована в багатьох інших країнах.

У контексті вищевикладеного система форсайт-інноваційні технологій визначається як комплексна оптимізація всіх функціонуючих систем бізнес-структури шляхом її реорганізації, а інноваційний форсайт-проект, як сценарій і технологія управління майбутнім, що враховує можливості зовнішнього середовища і спроможність підприємств оволодіти цими можливостями при досягнутому рівні розвитку внутрішнього середовища. В основу даного визначення покладено: розуміння форсайт-інноваційних технологій як управлінського процесу в менеджменті, необхідного в ринковому середовищі, що динамічно змінюється, метою якого є досягнення стійкості підприємства.

Для структур виробничих підприємств, незалежно від масштабів їх діяльності, форсайт-інноваційні технології стають найважливішою умовою підтримки стратегічної стабільності та забезпечення конкурентоспроможності, оскільки дає змогу передбачити можливі зміни соціальних, ринкових і споживчих тенденцій шляхом своєчасного визначення та виявлення явних і, перш за все, прихованих сигналів середовища. Використовуючи систему, що розглядається, можна визначити набір пріоритетів, які відповідають не лише національним тенденціям, а й світовим тенденціям розвитку науки і техніки.

Форсайт-інноваційні технології, як засіб підтримки та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності промислових бізнес-структур, спрямований на агрегування накопиченого досвіду створення та впровадження базових інновацій. На основі цієї методології обґрунтовано подальше виробництво еволюційних і революційних інновацій з урахуванням довгострокових тенденцій соціально-економічного та науково-технічного розвитку. У цьому контексті підтверджується взаємозв'язок теорії довгих хвиль Й. Шумпетера-Кондратьєва з системою форсайту, і виявляється, що довгі хвилі в аспекті дослідження майбутнього сучасних підприємницьких структур тотожні поняттю «життя організації». цикл» та хвилі інновацій як рушійні сили та стратегічний потенціал зростання, що забезпечують перехід

підприємницької структури до якісно нового стану на етапі зрілості та занепаду.

Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності на основі форсайт-проектів, метою якого є ідентифікація факторів формування конкурентоспроможності щодо бізнес-структур; визначення реальних резервів підвищення конкурентоспроможності та можливого рівня досягнення її оптимальних показників, а також порівняння цих показників з аналогічними досягненнями конкурента, що дозволяє сформулювати стратегію їх розвитку.

Форсайт-інноваційні технології передбачають, що можливості стратегічно конкурентоспроможного розвитку структури підприємства реалізуються через наявну здатність до інновацій та готовність до змін шляхом розробки набору варіантів сценарію та вибору найбільш оптимального сценарію, що відповідає рівню доступності ресурсів, рівень прийнятого ризику.

Використання форсайт-інноваційних технологій на практиці здійснюється у формі інноваційного форсайт-проекту та спрямоване на досягнення і підтримку сталого розвитку конкурентоспроможної структури підприємства в довгостроковій перспективі.

Метою форсайт-інноваційних технологій є виявлення можливостей найбільш повного використання потенціалу підприємства, а також шляхів забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей за допомогою обраної стратегії.

Форсайт-інноваційні технології дають змогу впроваджувати певні методологічні підходи у розробку стратегії підприємства для формування орієнтирів та напрямків інтенсифікації розвитку підприємницьких структур шляхом інновацій. Крім того, форсайт дозволяє врахувати довгострокові тенденції соціального, політичного, технологічного та економічного характеру, які визначають загальну та детальну специфіку розвитку бізнес-середовища. Види форсайту, які за рівнем і сферою застосування поділяються на: національний, міжрегіональний, колективний, регіональний, промисловий тематичний.

На основі проведеного аналізу запропоновано механізм управління підприєм-

ствами на основі форсайт-інноваційних технологій, який наведено на рис. 1.

Методологія включає п'ять етапів форсайту: аналіз джерела, експертні процедури, творчий аналіз, інтерактивна дискусія, в результаті чого складається дорожня карта.

Ключовою відмінністю запропонованої методології форсайту є те, що під час проведення форсайту використовується широкий спектр методів, які в кінцевому результаті дозволяють розробити дорожню карту інтеграції форсайту в реалізацію інноваційної політики. Механізм вибору методів форсайту для конкретного проекту на основі оцінки їх трудомісткості та ефективності, що дає можливість адаптувати запропоновану методологію до потреб конкретного дослідження. Доведено, що недорогі та високоінформативні методи, такі як семінари, огляди літератури та аналіз перехресного впливу, є доцільними для будь-якого форсайт-проекту; якщо є достатньо часу та фінансових ресурсів для глибшого аналізу, доцільно використовувати ресурсомісткі та вузькоспеціалізовані методи.

Форсайт-інноваційні технології – це не лише система методів, а й системний процес, пов'язаний зі скоординованою експертною оцінкою стратегічних перспектив розвитку економіки та суспільства, що є основою для прийняття рішень у середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням кількох можливих сценаріїв та забезпечення можливості реалізації інноваційної політики.

Визначення підкреслює його новизну порівняно з іншими технологіями і висвітлює основні особливості форсайт-інноваційних технологій як інструменту інноваційної політики. Слід зазначити, що хоча форсайт-інноваційні технології дозволяють зробити ефективний довгостроковий прогноз, який більше покладається на експертні, а не на кількісні методи; більш тісно інтегрується з системою прийняття рішень і дозволяє розглядати не найімовірніше, а бажане майбутнє.

На основі вивчення передового світового досвіду реалізації форсайт-проектів визначено напрямки найбільш перспективного використання форсайту.

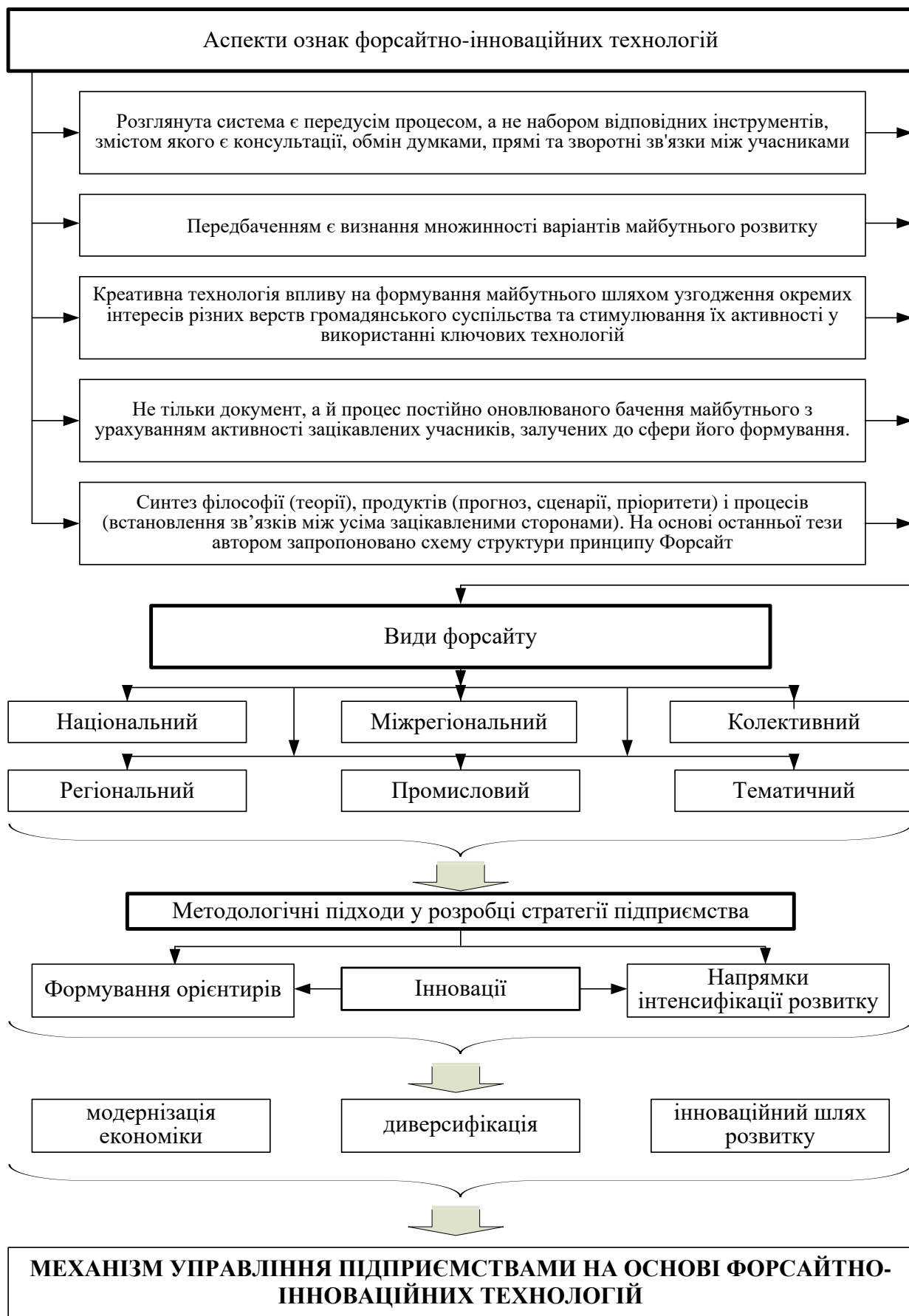


Рис.1. Механізм управління підприємствами на основі форсайтно-інноваційних технологій

Найбільш ефективним виявилось використання форсайту для вирішення завдань інноваційного розвитку, розробки системи пріоритетів на різних рівнях управління. Форсайт-інноваційні технології – це не лише прогнозування розвитку відповідного напрямку підприємства, а й розробка соціально-економічних заходів для подолання поточної ситуації та досягнення ефективного результату. Серед успішних форсайт-проектів розвинутих країн, досліджень, спрямованих на пошук більш екологічно чистих і економічно ефективних джерел, нещодавно виділяються соціальні проекти, спрямовані на підвищення рівня розвитку.

На основі вивчення існуючих методологій форсайт-інноваційних технологій створено систему рекомендацій щодо розвитку підприємств, яка включає п'ять основних частин, за результатами яких створюється підсумковий документ – дорожня карта.

Дорожня карта є підсумковим форсайт-документом, який відображає багаторівневу систему довгострокового розвитку відповідної сфери та містить конкретні кроки щодо розробки перспективних технологій і продуктів виведення на ринок. Використання дорожньої карти як підсумкового форсайт-документу дозволяє вирішити проблему інтеграції форсайту з системою прийняття рішень, оскільки дає змогу запропонувати систему конкретних кроків для реалізації соціально-економічної політики.

Головною відмінністю запропонованої методики від існуючої є її гнучкість, яка включає систему параметрів оцінки вартості та ефективності форсайт-інноваційних технологій. В якості параметрів для оцінки вартості необхідно використовувати такі показники, як кількість залучених експертів, складність підготовки інструментів, складність пошуку та обробки основних значущих даних. Для оцінки ефективності форсайт-інноваційних технологій, рекомендовано використовувати такі параметри, як: повнота, точність та об'єктивність даних, ефективність аналізу ринку та технологій тощо.

За результатами аналізу є можливість виокремити високоінформативні методи (вони мають досить високі витрати на впро-

вадження, але дозволяють отримати багато нової інформації - крос-секційний аналіз і бенчмаркінг); вузькоспеціалізовані (дозволяють досягти конкретних результатів, що підвищують якість оцінки майбутнього, але їх використання виправдане за наявності достатнього часу та фінансових ресурсів – дорожні карти); ресурсомісткі (вони важливі для проведення комплексного Форсайту, але при обмеженому бюджеті необхідно насамперед відмовитися від форсайт-досліджень, оскільки їх проведення потребує значних фінансових, організаційних та інших витрат – Delphi); малозатратні (їх доцільно використовувати при проведенні будь-якого аналізу з використанням форсайт-інноваційних технологій. На основі цієї класифікації необхідно виокремити методи залежно від наявних часових, кадрових та фінансових обмежень.

**Висновки.** Отже, щоб отримати стійкі або відмінні конкурентні переваги, які складають стратегічну конкурентоспроможність, підприємницька структура повинна мати елемент розвитку, заснований на знаннях, включаючи здатність виробляти та впроваджувати інновації, а також готовність до змін. Оптимальним і водночас ефективним інструментом активного проектування майбутнього бізнес-структур для формування стратегічної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є форсайт-інноваційні технології.

### Література

1. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. №3. С. 107-111.
2. Сидорчук О. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. *Проблеми економіки*. 2019. №1. С. 176-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>.
3. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків: УПА, 2015. 291 с.
4. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес-Інформ*. 2021. №1. С. 279-285. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_279\\_285](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285)

5. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2008. 364 с.

6. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.

7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

8. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 97-104.

9. Chobitok, V., Shevchenko, O., Lomonosova, O., Kochetkov, V., & Bykhovchenko, V. (2021). Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

## References

1. Arefieva, O.V. (2012). Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpriemstv. *Ekonomika ta upravlinnia*, (3), 107-111.

2. Sydorchuk, O. (2019). Stratehiia sotsialnoi bezpeky Ukrainy: poslidoavnist formuvannia ta napriamy realizatsii. *Problemy ekonomiky*, (1), 176-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>.

3. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA.

4. Prokhorova, V.V., & Chobitok, V.I. (2021). Orhanizatsiino-upravlinnske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii. *Biznes-Inform*, (1), 279-285. Retrieved from [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_279\\_285](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285). doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285.

5. Trydid, O.M. (2008). Orhanizatsiyno-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku pidpriemstva. Kharkiv: KhDEU.

6. Khaustova, V.Ye., & Kolodiazna, T.V. (2019). Vplyv protseviv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. Kharkiv: FOP Liburkina, L.M.

7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., & Chobitok, V. (2021). Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>

8. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., & Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 97-104. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>

9. Chobitok, V., Shevchenko, O., Lomonosova, O., Kochetkov, V., & Bykhovchenko, V. (2021). Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

## FORMATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES BASED ON FORESIGHT-INNOVATIVE TECHNOLOGIES

I. A. Chobitok, Assistant Lecturer, Ukrainian Engineering Pedagogic Academy

**Methods.** The generalization and systems analysis made it possible to prove that the issue of ensuring effective management and forming the competitiveness of production enterprises is important regardless of the conditions of economic activity. System-functional analysis was used to identify the components of the system of foresight-innovative technologies. The application of the grouping method allowed determining the types of foresight and its levels.

**Results.** The relevance of the tasks of overcoming the technological gap and the transition to the knowledge economy is highlighted. It has been demonstrated that foresight-innovative technologies provide that the possibilities of strategically competitive development of the enterprise structure are realized through the existing capacity for innovation and readiness for changes by developing a set of scenario options and choosing the most optimal one in view of the level of resource availability and accepted risk. It has been established that the use of foresight-innovative technologies in practice is carried out in the form of an innovative foresight project and is aimed at achieving and maintaining the sustainable development of the competitive structure of the enterprise in the long term. The goal of foresight-innovative technologies is to identify opportunities for the most



complete use of the company's potential, as well as ways to ensure the effective implementation of the set goals with the help of the chosen strategy.

**Novelty.** A mechanism of enterprise management based on foresight-innovative technologies has been developed, which makes it possible to adapt the proposed methodology to the needs of a specific study. Inexpensive and highly informative methods, such as workshops, literature reviews and cross-impact analysis, have been proven to be appropriate for any foresight project. If there is sufficient time and financial resources for a deeper analysis, it is advisable to use resource-intensive and highly specialized methods.

**Practical value.** It was determined that the main difference between the proposed methodology and the existing one is the flexibility of the latter, which includes a system of parameters for assessing the value and effectiveness of foresight-innovative technologies. As parameters for estimating the cost, it is necessary to use such indicators as the number of involved experts, the complexity of preparing the tools, the complexity of searching and processing the main significant data.

**Keywords:** mechanism; foresight; foresight-innovative technologies; enterprises; roadmap, management, efficiency.

*Надійшла до редакції 13.09.22 р.*