

За будь-яких умов функціонування досягнення сталого розвитку промислового підприємства знаходить своє відображення в досягненні системи цілей (соціальних, економічних, екологічних тощо). При цьому прибуток, як кінцева мета діяльності втрачає пріоритетне значення. Він стає лише однією з економічних цілей і виконує функціональне завдання засобу досягнення системи цілей підприємства. При відбудові і трансформації розвитку підприємства важливого значення набувають не тільки традиційні складові (економічна, соціальна, екологічна), але й показники економічної безпеки. Можливим підходом до ідентифікації безпекової складової є врахування важливого чинника – комплаєнс-безпеки.

У загальноживаному значенні термін “compliance” (комплаєнс) походить від англійського дієслова “to comply” та означає згоду, відповідність. У даному контексті поняття «комплаєнс-безпека» враховує зміст як безпосередньо терміну «комплаєнс», так і терміну «економічна безпека», як міру захищеності найбільш важливих результатів роботи та інтересів підприємства від різного роду комплаєнс-порушень та досягнення сталого інноваційного розвитку як промислових підприємства, так і всієї економіки країни. Введення в науковий обіг цього поняття дозволяє промисловим підприємствам в максимальній мірі сконцентруватися на подоланні таких негативних явищ, притаманних українській економіці, як корупція, шахрайство, відмивання грошей та фінансування тероризму, порушенні законодавчих і нормативних актів, положень корпоративної етики тощо [4]. Отже, концепція комплаєнс означає спостереження за виконанням чогось. Використання терміну комплаєнс-безпека на рівні підприємства визначає, насамперед, захищеність життєво важливих його інтересів від зовнішніх і внутрішніх порушень нормативних правових актів, стандартів, установчих і внутрішніх документів підприємства шляхом визначення, оцінки та максимального зменшення (усунення) комплаєнс-деструкторів.

Як напрям діяльності комплаєнс спрямований на досягнення такого рівня взаємодії між суб'єктом господарювання, його клієнтами, контрагентами, партнерами та працівниками, коли ці відносини характеризуються справедливістю, взаємною довірою та співпрацею, наміром не допустити конфлікту інтересів, а також дотримуватися норм застосовного законодавства та положень внутрішніх нормативних актів та розпорядчих документів організації.

Комплаєнс формує фундамент контролю будь-якої організації, що завжди функціонує за тими чи іншими правилами. В цьому сенсі він розглядається як обов'язкова складова системи управління, однією з важливих частин якої є система внутрішнього контролю [5]. Натепер визначено декілька методичних підходів до побудови системи комплаєнс-контролю, а саме, сегментарний, який передбачає здійснення контролю за видами діяльності, що супроводжуються високим рівнем ризику, та деталізований, що передбачає здійснення контролю за окремими видами продукції чи послуг підприємства. Як перший, так і другий підходи мають певні переваги та, водночас, не позбавлені недоліків. Система комплаєнс-контролю передбачає запровадження відповідних заходів, які допоможуть досліджувати, аналізувати, проводити відповідну оцінку деструктивних чинників і створювати заходи відповідного реагування. Таким чином, основу комплаєнсу становлять законодавство (національне, іноземне, міжнародне); внутрішні правила поведінки (політики, етичні кодекси, стандарти тощо); індивідуальні правочини (договори, угоди з контрагентами, клієнтами тощо); судова практика й практика інших компетентних державних органів; бізнес-етика й ділові звичаї.

Особливістю вибору системи комплаєнс-контролю обумовлюються особливостями як кожного конкретного підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування (мікро- і макrorівня). На вибір і ухвалення рішення щодо моделі системи комплаєнс-контролю має вплив комплаєнс-ціна, основою при розрахунку якої вважається ризик-апетит (розглядається як прийнятне співвідношення між рівнем ризику та дохідності або як збільшення вартості підприємства, скориговане на ризик), який встановлює максимальний рівень залишкового ризику, який може прийняти компанія без загрози власному існуванню.

Порядок оцінки ризик-апетиту передбачає: розгляд діяльності підприємства у вигляді окремих бізнес-процесів (наприклад: відносини з контролюючими органами; участь у державних закупівлях; відносини з постачальниками та контрагентами тощо), в кожному з яких виділити складові елементи (підпроцеси); визначення осіб, що реалізують кожний конкретний бізнес-процес і підпроцес («власників процесу»), а також осіб, які здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів («контролерів») (наприклад: погодження рішень з керівником іншого відділу, юристом, бухгалтером; візування документів тощо); визначення ступеня ризику для кожного бізнес-процесу та підпроцесів, при реалізації яких виникнення правопорушень є найбільш імовірним [6, с. 104].

Окрім ризик-апетиту важливим фактором є толерантність до ризику – додаткова величина залишкового ризику, яку підприємство готове прийняти за умови вжиття заходів із мінімізації ризику [7].

Тому «ризик-апетит з максимальним значенням толерантності до ризику є межею ризику – максимальним рівнем залишкового ризику, який може прийняти на себе підприємство без загрози його існуванню. Зона неприйнятної ризику починається із значення ризику (рівня втрат), що перевищує значення межі ризику [8, с. 128].

Як відомо, компаєнс-ризик найчастіше використовується у банківській сфері, проте практика застосування компаєнс-небезпеки може бути застосована у роботі промислових підприємств та спрямовуватись до контролю, забезпечення виконання законів, положень, професійних стандартів та

внутрішніх правил, очікувань і негативних наслідків діяльності підприємства, а також вирішення проблем, що виникають через це; забезпечення регулювання прозорості корпоративних операцій, економічне і ефективне використання ресурсів для виконання програми діяльності підприємства; створення умов для етичних корпоративних операцій, запобігання корупційних ризиків за всіма напрямками діяльності підприємства та інше.

Побудова ефективної роботи з управління комплаєнс-безпекою потребує проведення оцінки факторів, що впливають на її рівень. Узагальнюючи напрацювання науковців і практиків, можна визначити існування кількох основних параметрів для оцінки комплаєнс-безпеки: обсяг і вагомість порушення або невідповідності. Вагомість визначається за допомогою проведення сумарного аналізу змісту порушення, частоти порушень і суми проведеної операції / штрафу. Такий аналіз буде більш повноцінний і об'єктивний, якщо проводити його з врахуванням поточних і ретроспективних подій або даних; наявність процедур внутрішнього контролю; способи і ефективність доведення до відома керівництва та персоналу політики та процедур з управління комплаєнс-безпекою; надання підрозділами своєчасної та повної інформації про події, що сприяють виникненню загрози або небезпеки, тобто наявність ефективного інформаційного обміну. Процес управління комплаєнс-безпекою має циклічний характер та включає ідентифікацію; оцінку; контроль; моніторинг [9, с. 200] накопичення інформації (формування бази даних), розробка і ухвалення рішень.

Для розв'язання багатокритеріальних задач формалізації узагальнених показників використовуються різні методи їх побудови. Одним з найбільш відомих методів є використання узагальненої функції бажаності Е. Харрінгтона, яка виникла внаслідок спостережень за реальними рішеннями експериментаторів та має такі корисні властивості, як безперервність, монотонність і гладкість [10]. В основу побудови узагальненої функції бажаності Е. Харрінгтона покладена ідея попереднього перетворення (нормування) всіх розмірних показників в безрозмірні показники якості (функції бажаності), які змінюються від нуля (дуже погана якість) до одиниці (висока якість), тобто натуральні значення окремих показників перетворюються у безрозмірні за одиничною шкалою бажаності [11]. Безпосередньо функції бажаності є такими залежностями: 1) двобічні (коли відхилення показника від його оптимального значення в будь-який бік призводять до зниження якості); 2) однобічні зростаючі (коли якість зростає під час зростання показника); 3) однобічні спадні (коли якість зростає під час зниження показника). Методика підбору функцій бажаності всіх трьох вищевказаних типів була запропонована Е. Харрінгтоном. Згідно з цією методикою для двосторонньої залежності після попереднього визначення мінімального  $y_{\min}$  і максимального  $y_{\max}$  значень показника, які відповідають дуже низькій якості (не більше 5%), відповідна функція бажаності має такий вигляд [11, 12]:

$$Y_i = \exp\{-|y'_i|\}$$

$y'_i$  – безрозмірна величина, яка визначається за формулою:

$$y'_i = \frac{2y_i - (y_{\max} + y_{\min})}{y_{\max} - y_{\min}}$$

У зв'язку з симетричністю цієї функції бажаності оптимальне значення показника визначається як середнє арифметичне мінімального  $y_{\min}$  і максимального  $y_{\max}$  його значень.

Показник  $n$  визначає форму кривої, для його визначення необхідно мати ще одне значення показника  $y_0$ , за якого відома оцінка якості  $Y_0$ :

$$n = \frac{\ln \ln Y_0^{-1}}{\ln y_{i0}}$$

Односторонні залежності Е. Харрінгтона мають такий вигляд:

$$y_i = \exp\left(-\exp(-y'_i)\right)$$

При цьому повинно бути вказане оптимальне значення показника, яке відповідає якості не нижче 95%, і найгірше значення показника, яке відповідає якості не більше 5%, а також ще хоча б одне значення показника для перевірки.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Про зростання значення комплаєнса у сучасному економічному середовищі, бізнесі свідчить те, що на Всесвітньому економічному форумі в швейцарському Давосі серед чотирьох сфер, покращання яких дозволить прискорити зростання як світової, так і національних економік, експерти назвали скорочення бюрократії, боротьбу з корупцією, спрощений доступ до фінансування та кредитів, а також активне застосування комплаєнс-практики. На сьогодні комплаєнс-контроль у нашій державі використовується переважно в банківському секторі. Будь-який бізнес прагне до розвитку та ефективності своєї діяльності. Але без дотримання законодавства, правил ринкових відносин, зобов'язань за договорами, ефективного управління ризиками фінансових та часових втрат, належної ділової репутації неможливо вийти на світовий ринок, підтримувати конкурентоспроможність, бути економічно стійким і безпечним. Як показує практика західних компаній, присутність практично у всіх галузях господарства (страхуванні, фінансах, кредиті, виробництві, торгівлі, медицині тощо), дотримання ідеології комплаєнс передбачає виконання всіх норм і стандартів, обумовлених цією системою. Наразі бачення комплаєнсу вийшло на новий рівень розуміння бізнесу і вже стало невід'ємною його частиною. Поява системи комплаєнсу пов'язана, перш за все, з глобалізацією світової фінансової системи, вона спрямована на дотримання внутрішньої і зовнішньої політики компанії, а також процедур безпеки і реалізується шляхом створення сприятливих умов ведення бізнесу. Основна мета комплаєнс-контролю полягає в тому, щоб мінімізувати вплив деструктивних чинників у процеси, що призводять до фінансових втрат та втрати довіри як регулюючих органів, так і партнерів, інвесторів і клієнтів. Отже, система комплаєнс потребує подальших досліджень, розробки методичних підходів щодо здійснення комплаєнс-контролю, окрім того, доопрацювання потребує нормативна база.

**Література**

1. Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>
2. Загальна сума прямих збитків Kyiv School of Economics. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zybitkiv-infrastrukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/>
3. Тульчинська С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану / С. Тульчинська, О. Солосіч // Науковий погляд: економіка та управління. –2022. – № 3 (79). – <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5075/1/16.pdf>
4. Кобелева Т.О. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства / Т.О. Кобелева, П.Г. Перерва // Економіка: реалії часу. – 2018. – № 1 (35). – С. 98-106.
5. Терехов А. Г. Трансформация комплаєнса и риск-менеджмента в системе внутреннего контроля / А.Г. Терехов // Внутренний контроль в кредитных организациях. – 2011. – № 1. – С. 24-27.
6. Окунев О. Антикорупційний комплаєнс : посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми / О. Окунев, О. Бойко, С. Лукін. – <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf>
7. Овсюк Н. В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин / Н. Овсюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 23. – С. 662–667. [http:// global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf](http://global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf)
8. Юдіна С. В. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків / С.В. Юдіна, Г.О. Нагорнюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – Вип. 26. Ч. 2. – С. 125–130. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf)
9. Цюцяк А. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту / А.Л. Цюцяк, І. Л. Цюцяк // Економіка : науково-інформаційний вісник. – 2011. – № 3. – С. 200-206.
10. Пичкалев А. В. Обобщенная функция желательности Харрингтона для сравнительного анализа технических средств / А.В. Пичкалев // Исследования наукограда. – 2012. – № 1. – С. 25–28.
11. Harrington E.C. The desirable function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21. № 10. P. 124–131.

**References**

1. Zahalna suma zbytkiv infrastrukturi Ukrainy vid viiny. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>
2. Zahalna suma priamykh zbytkiv Kyiv School of Economics. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zybitkiv-infrastrukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/>
3. Tulchynska S. Kontseptualni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu / S. Tulchynska, O. Solosich // Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. –2022. – № 3 (79). – <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5075/1/16.pdf>
4. Kobielieva T.O. Formuvannia systemy ekonomichnoi stiikosti ta komplaiens zakhystu mashynobudivnoho pidpriemstva / T.O. Kobielieva, P.H. Pererva // Ekonomika: realii chasu. – 2018. – № 1 (35). – С. 98-106.

5. Terekhov A. H. Transformatsiya komplaensa y risk-menedzhmenta v systeme vnutrenneho kontrolya / A.H. Terekhov // Vnutrennyi kontrol v kredytnykh orhanyzatsiyakh. – 2011. – № 1. – S. 24-27.
6. Okuniev O. Antykoruptsiyni komplaiens : posibnyk dlia prohramy z pidhotovky osib, vidpovidalnykh za realizatsiiu antykoruptsiinoi prohramy / O. Okuniev, O. Boiko, S. Lukin. – <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf>
7. Ovsyuk N. V. Komplaiens-kontrol u sferi trudovykh pravovidnosyn / N. Ovsyuk // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2018. – Vyp. 23. – S. 662–667. [http:// global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf](http://global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf)
8. Iudina S. V. Problemy vyznachennia ta upravlinnia operatsiynomy ryzykamy komertsiiynykh bankiv / S.V. Yudina, H.O. Nahorniuk // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo». – 2019. – Vyp. 26. Ch. 2. – S. 125–130. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf)
9. Tsiutsiak A. L. Vprovadzhenia systemy komplaiens-kontrolyu u vitchyznianu systemu nezalezhnogo finansovoho kontrolyu ta audytu / A.L. Tsiutsiak, I. L. Tsiutsiak // Ekonomika : naukovy-informatsiyni visnyk. – 2011. – № 3. – S. 200-206.
10. Pychkalev A. V. Obobshchennaia funktsiia zhelatel'nosti Kharrynhtona dlia sravnytel'nogo analyza tekhnicheskyykh sredstv / A.V. Pychkalev // Yssledovaniia naukoherada. – 2012. – № 1. – S. 25–28.
11. Harrington E.S. The desirable function. Industrial Quality Control. 1965. Vol. 21. № 10. P. 124–131.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-24>

УДК 159.937.51:659.136

Іван ЖИГАЛО

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7176-599X>

e-mail: [ivan.i.zhyhalo@lpnu.ua](mailto:ivan.i.zhyhalo@lpnu.ua)

## ВИКОРИСТАННЯ КОЛЬОРУ В РЕКЛАМІ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ

*Вивчення психологічних аспектів впливу кольору на споживачів є надзвичайно важливим у сфері маркетингу, реклами, дизайну та багатьох інших галузях. Кольори можуть викликати різні емоції, асоціації та реакції у споживачів, і знання цих психологічних впливів дозволяє створювати більш ефективні та успішні стратегії привертання уваги клієнтів. Дослідження зосереджується на вивченні психологічних аспектів впливу кольору в рекламі на споживачів з метою визначення оптимальних стратегій використання кольорів для підвищення ефективності рекламних кампаній та досягнення бажаної реакції споживачів. Розглядається важлива роль зорового сприйняття у бізнесі та його вплив на потенційних покупців. Візуальне сприйняття товару є одним із найсильніших та найбільш впливових відчуттів у споживачів. Зорові елементи, такі як брендування, логотипи, дизайн упаковки, рекламні матеріали, веб-дизайн, відео-реклама та точки продажу, використовуються виробниками та маркетологами для досягнення різних бізнес-цілей. Аналізуються психологічні аспекти сприйняття кольорів, їх вплив на емоції та асоціації та практичні аспекти використання у рекламному контексті. З'ясовано, що кожен колір несе унікальне емоційне значення, і правильний вибір кольорів допомагає створити позитивне сприйняття рекламного повідомлення. Також розглянуті аспекти привертання уваги та зацікавленості споживачів, формування асоціацій та атрибутів продукту за допомогою кольору, а також вплив кольору на розпізнаваність бренду. Підкреслено важливість врахування індивідуальних, культурних та контекстних різниць у сприйнятті кольорів, а вибір неправильних комбінацій кольорів може негативно вплинути на сприйняття рекламного повідомлення. Контекст використання кольорів також може змінювати їх сприйняття і ефективність, оскільки кольори можуть мати різні асоціації в різних культурах. На основі досліджень показано, що кольорові схеми можуть впливати на рішення споживачів щодо покупки продукту, тому правильний вибір кольору може бути стратегічно важливим для досягнення успіху у рекламі. Дослідження має важливе значення для розвитку психології маркетингу та реклами, дозволяючи залучати та зберігати позитивний імідж бренду, задовольняти потреби споживачів та досягати успіху на ринку.*

*Ключові слова: колір, реклама, психологічний вплив, споживачі, емоції, асоціації, зорове сприйняття.*

Ivan ZHYGALO

Lviv Polytechnic National University

## THE USE OF COLOR IN ADVERTISING: PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF INFLUENCE ON CONSUMERS

*Studying the psychological aspects of the influence of color on consumers is extremely important in the field of marketing, advertising, design and many other fields. Colors can evoke different emotions, associations and reactions in consumers, and knowing these psychological influences allows you to create more effective and successful strategies to attract customers' attention. The research focuses on studying the psychological aspects of the influence of color in advertising on consumers in order to determine the optimal strategies for using colors to increase the advertising campaigns effectiveness and achieve the desired response of consumers. The important role of visual perception in business and its impact on potential buyers is considered. The visual perception of a product is one of the strongest and most influential feelings for consumers. Visual elements such as branding, logos, packaging design, promotional materials, web design, video advertising and point of sale are used by producers and marketers to achieve various business goals. Psychological aspects of color perception, their influence on emotions and associations, and practical aspects of use in an advertising context are analyzed. It has been found that each color carries a unique emotional meaning, and the right choice of colors helps to create a positive perception of the advertising message. Aspects of attracting attention and interest of consumers, forming associations and product attributes with the help of color, as well as the influence of color on brand recognition are also considered. The importance of taking into account individual, cultural and contextual differences in color perception is emphasized. Choosing the wrong color combinations can negatively affect the perception of an advertising message. The context in which colors are used can also change their perception and effectiveness, as colors can have different associations in different cultures. Research has shown that color schemes can influence consumers' purchasing decisions, so getting the color right can be strategically important to advertising success. Research is essential to the development of the psychology of marketing and advertising, allowing to attract and maintain a positive brand image, satisfy the needs of consumers and achieve success in the market.*

*Keywords: color, advertising, psychological impact, consumers, emotions, associations, visual perception.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Вивчення психології кольору дозволяє краще зрозуміти, як споживачі сприймають та реагують на рекламний контент. Розуміння того, які кольори викликають певні емоції та асоціації, допомагає створювати рекламу, яка ефективно взаємодіє з аудиторією і стимулює їхні дії. Психологічний вплив кольору може стати ключовою складовою маркетингової стратегії компанії. Знання психології кольору дозволяє створювати маркетингові комунікації, спрямовані на досягнення певних емоційних реакцій та сприйняття споживачами. Усі ці аспекти свідчать про те, що дослідження психологічного впливу кольору в рекламі є

дуже актуальним і важливим для розвитку ефективних маркетингових стратегій, залучення уваги споживачів та підвищення ефективності рекламних кампаній. Знання психології кольору допомагає створювати рекламу, яка ефективно комунікує з аудиторією, стимулює їхні емоції та поведінку, що є важливим чинником успіху в конкурентному світі реклами і маркетингу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У наукових працях видатних науковців досліджуються питання психології кольору, включаючи проведення експериментів, з метою кращого розуміння того, як кольори впливають на людей. Дослідження впливу кольору на мозок людини та його наслідки впливу на поведінку споживача, а також результати вивчення ефектів, теорій та феноменів психології кольору з позиції маркетингу відображено у праці науковців І. Бурачек, В. Верстова та Д. Ярмолюк [1].

Зокрема, дослідники Ю. Сінельниченко та А. Дубрівна [2] зазначили, що вплив кольору на людину слід розглядати не тільки з фізіологічної, а й з психологічної позиції. На їхню думку, на психологічному рівні кольори можуть сприяти або заважати продажу товару. Вивчаючи вплив кольору на людину через візуальні повідомлення у рекламному середовищі, науковці підтвердили ефективність реклами, яка досягається завдяки правильному використанню колірної гами, що з часом стає фірмовими кольорами. Використання кольору є ключовим елементом для забезпечення успішності реклами та досягнення поставлених цілей рекламодавця.

Науковці досліджували різні психологічні аспекти кольору в рекламі та впливу на поведінку і емоції споживачів. Зокрема, науковець Т. Прокопович [3] проаналізував та теоретично обґрунтував, з використанням результатів досліджень у галузі кольорознавства та психології, як кольорами можна маніпулювати свідомістю через асоціативні зв'язки у політичній рекламі. Науковець зазначив, що колір – це один із найпростіших засобів маніпуляції, привертання й утримування уваги в політиці. Вчені О. Калініченко, Т. Кугай та В. Бистрякова [4] систематизували закони колірної контрастності з метою вивчення їх впливу на ефективність рекламного продукту. Сутність концепту кольору як засобу впливу на свідомість людини через рекламу розглянули дослідники Н. Герцовська та О. Товт [5], підтвердивши залежність ефективності реклами від підбору правильної кольорової гами на основі статистичних даних, а також навели приклади ефективного поєднання у рекламі кольорової гами зі слоганами відомих брендів.

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значний науковий доробок, досі точаться дискусії щодо визначення оптимального використання кольорів у рекламних кампаніях для досягнення максимальної ефективності та сприяння бажаній реакції споживачів. Враховуючи психологічний вплив кольорів на сприйняття аудиторії, необхідно спрямовувати дослідження на з'ясування, які кольори та їх комбінації ефективніше привертають увагу, стимулюють позитивні емоції, формують асоціації з брендом і підсилюють бажану реакцію, таку як покупка продукту або звернення до послуг компанії. Додатково, є необхідність у врахуванні культурних відмінностей та індивідуальних характеристик аудиторії, оскільки сприйняття кольорів може змінюватися залежно від культурних норм, традицій та індивідуальних особливостей споживачів.

### **Формулювання цілей статті**

Мета статті – дослідження та аналіз психологічних аспектів використання кольору в рекламі та його впливу на емоційний стан та поведінку споживачів; розгляд асоціацій, які можуть викликати кольори, та як вони впливають на сприйняття брендів і товарів.

### **Виклад основного матеріалу**

Сенсорна система, або органи чуття, відіграють ключову роль у формуванні вражень та емоцій у людини. Вона включає такі основні види сприйняття, як слух, зір, нюх, смак, дотик та рівновагу. Взаємодія всіх цих органів і систем дозволяє людині отримувати інформацію про навколишній світ і відповідно реагувати на нього, формуючи враження та емоції. Поєднання роботи цих систем також викликає різноманітні відчуття, що допомагають нам краще розуміти і сприймати навколишній світ.

Виробники мають велику кількість інструментів та можливостей для максимального впливу на органи чуття своїх покупців, забезпечуючи при цьому сильні враження та емоції. У бізнесі вже давно успішно використовують психологічні прийоми для дослідження споживачької поведінки, реакцій, захоплень та мотивацій. Це допомагає не тільки впливати на прийняття рішень споживачами, а й задовольняти їхні потреби. Залучення споживачів та вплив на їхню поведінку сьогодні стають ще більш актуальними, і саме тому психологічні методи, прийоми, технології та інструменти нейромаркетингу знаходять все більше застосування [6].

Зорове сприйняття відіграє дуже важливу роль у бізнесі, оскільки візуальне сприйняття товару є одним з найсильніших та найбільш впливових відчуттів у потенційного покупця. Люди швидко і легко сприймають велику кількість інформації за допомогою зору, і це дозволяє виробникам і маркетологам використовувати зорові елементи для досягнення різних бізнес-цілей. Психологічні аспекти впливу на

споживача за допомогою зорового сприйняття досягається за допомогою таких елементів:

– брендування і логотипи – унікальний логотип і візуальний стиль компанії можуть легко впізнаватися і асоціюватися з її продуктами або послугами. Сильний бренд і розпізнаваність на ринку створюють довіру серед споживачів і сприяють збільшенню попиту на товари або послуги компанії;

– дизайн упаковки – дизайн упаковки впливає на рішення покупця, чи вибере він продукт серед інших на полиці магазину. Приваблива і яскрава упаковка може привернути увагу і зацікавити потенційних покупців;

– рекламні матеріали – графічні елементи в рекламних матеріалах, таких як постери, білборди, банери та оголошення в Інтернеті, впливають на сприйняття споживачів і можуть стимулювати їх до покупки продукту;

– веб-дизайн – привабливий та зручний дизайн веб-сайту забезпечує зручну навігацію та позитивне враження від взаємодії з сайтом. Якісний веб-дизайн може підвищити конверсію і залучити нових клієнтів;

– відео-реклама – відео є потужним засобом зорової комунікації, що дозволяє емоційно впливати на аудиторію і показувати переваги продукту чи послуги;

– точки продажу – ефективне розташування та оформлення точок продажу (магазинів, виставкових стендів) залучає увагу покупців і стимулює до покупки.

Загалом, зорове сприйняття виступає потужним інструментом для залучення уваги, створення брендового образу, підвищення продажів і сприяння успішному розвитку бізнесу. Врахування зорових аспектів в маркетингових стратегіях допомагає досягти бажаних результатів і отримати перевагу на конкурентному ринку.

Досліджуючи вплив візуальних (зорових) технологій, варто відзначити, що давно існує погляд, що значний вплив на свідомість людей, їхні рішення та вибір спричиняє колір або певна комбінація кольорів. Макс Люшер, відомий швейцарський психолог, присвятив своє життя дослідженню цієї теми і довів вплив кольорів на людську підсвідомість. Залежно від того, який колір використовується, можна досягти певного результату. Кольори можуть відштовхувати і викликати почуття спокою і впевненості, або ж збуджувати і спричиняти тривогу. Також вони можуть викликати різні асоціації, але цей ефект залежить від емоційного стану людини. Важливо пам'ятати, що деякі кольори можуть не сприйматися підсвідомістю в певних ситуаціях. Особливо широко тематика кольорів застосовується в маркетингу та рекламній сфері, де використання певних кольорів може суттєво вплинути на сприйняття продукту або бренду споживачами [7].

Згідно Закону України «Про рекламу» [8] реклама – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару. Оскільки деякі рекламні техніки можуть використовувати психологічні маніпуляції для залучення уваги або стимулювання покупки, то даний закон забороняє використовувати засоби і технології, які діють на підсвідомість споживачів реклами. Законодавство України забезпечує захист споживачів від недостовірних обіцянок та недобросовісної реклами, тобто реклами, яка вводить або може ввести в оману споживачів реклами, завдати шкоди особам, державі чи суспільству внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перебільшення, замовчування, порушення вимог щодо часу, місця і способу розповсюдження.

Використання кольору у рекламі має величезний психологічний вплив на споживачів і може суттєво впливати на їхнє сприйняття та реакцію на рекламний контент. Ось деякі з психологічних аспектів використання кольору у рекламі [9–11]:

– емоційний вплив – кожен колір має своє унікальне емоційне значення. Наприклад, червоний може асоціюватися з енергією і страхом, синій – зі спокоєм і довірою, зелений – з природою та свіжістю. Використання кольорів, що викликають бажані емоції, допомагає створити позитивне сприйняття рекламного повідомлення і продукту;

– увага та зацікавленість – яскраві та нестандартні кольорові рішення привертають увагу споживачів і забезпечують більшу зацікавленість до рекламного контенту. Правильно підібраний колір може стимулювати споживачів до подальшого вивчення інформації про продукт;

– асоціації і атрибути продукту – кольори можуть допомагати формувати асоціації з продуктом або брендом. Наприклад, зелений колір часто використовується для продуктів, які мають екологічні атрибути, а жовтий – для тих, що пов'язані з радістю та енергією;

– розпізнаваність бренду – використання певних кольорів може стати візуальним підписом бренду і допомогти зробити його логотип та упаковку незабутніми для споживачів;

– культурні відмінності – слід звертати увагу на культурні особливості та сприйняття кольорів у різних країнах. Кольори можуть мати різні значення і асоціації в різних культурах, тому важливо дотримуватись культурних чутливостей в рекламних кампаніях;

– вплив на прийняття рішень – кольорові схеми можуть впливати на рішення споживачів щодо покупки продукту. Наприклад, «обмежені пропозиції» або «розпродаж» часто використовують червоний колір, який викликає в споживачів почуття терміновості та необхідності прийняття швидкого рішення.

Загалом, використання кольору у рекламі має потужний психологічний вплив на споживачів і може бути важливим інструментом для залучення уваги, стимулювання емоцій, формування асоціацій з брендом

та збільшення ефективності рекламних кампаній. Професійне використання кольорових палітр може допомогти підкреслити унікальність продукту та позиціонувати його на ринку [12].

Кольори в рекламі мають величезне значення і можуть впливати на споживачів різними способами. Кожен колір має свою унікальну психологію і асоціації, що впливають на емоційний стан та реакцію аудиторії. Деякі загальні значення кольорів у рекламі систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

**Значення, асоціації та напрями використання кольорів у рекламі**

№	Колір	Значення та асоціації	Напрями використання
1	Червоний	Символізує енергію, пристрасть, любов, силу та впевненість. Також може викликати апетит і підвищувати пульс. Створює відчуття гострої необхідності або невідкладності. У негативному аспекті асоціюється з небезпекою, обмеженнями, заборонами, війною, і часто сприймається як попередження.	Використовується для привертання уваги, створення відчуття терміновості, акцій та збудження, для провокації імпульсивних покупок, схильних до необдуманих покупок. Використовується в індустрії харчування, розваг і спорту.
	Рожевий	Асоціюється з молодістю, веселощами, енергійністю, грайливістю і радісним хвилюванням. Може асоціюватися з юнацькою безвідповідальністю, легковажністю, незрілістю.	Використовується для продажу товарів для жінок. Пастельні відтінки рожевого застосовуються в дизайні магазинів одягу для дітей.
2	Синій	Асоціюється зі спокоєм, довірою, безпекою, надійністю, фінансовою стабільністю та професіоналізмом. У негативному аспекті асоціюється з холодом і неприступністю, безтурботністю і легковажністю.	Використовується для стимулювання довіри споживачів і створення враження заспокоюючого середовища. Використовується для брендування послуг, які пов'язані з фінансами і безпекою. Його застосовують банки, адвокатські та юридичні фірми, аптеки, лікарні, в сфері IT і техніки.
3	Жовтий	Викликає асоціації з радістю, оптимізмом та енергією. Колір сонячного світла.	Застосовується для привертання уваги, стимулювання позитивних емоцій та виклику бажання діяти. Застосовується в індустрії розваг та індустрії харчування. Викликає почуття радості, і стимулює спонтанні покупки.
4	Зелений	Символізує природу, екологічність, свіжість та здоров'я.	Використовується для акценту на екологічних атрибутах продукту та створення сприятливого враження про бренд. Часто застосовується в оформленні фірмового стилю банків і аптек.
5	Оранжевий	Викликає асоціації з ентузіазмом, творчістю та теплотою.	Застосовується для стимулювання імпульсивних покупок та впливу на апетит.
6	Фіолетовий	Символізує розкіш, таємничість, багатство, успіх, владу та креативність. Викликає передчуття чогось вишуканого, містичного, загадкового.	Використовується для привертання уваги до продукту або послуги, що мають елегантний характер; для підкреслення королівської якості або преміальних характеристик бренду.
7	Білий	Асоціюється з чистотою, простотою, невинністю, нейтралітетом та порядком.	Використовується для створення враження чистоти та свіжості. Легко сприймається, не відволікає увагу і підкреслює інші кольори.
	Коричневий	Колір землі, тому асоціюється з усім природним і натуральним, природністю, спокоєм, багатством, простотою, комфортом і зручністю.	Використання коричневого викликає відчуття єднання з природою, натуральністю бренду. Може застосовуватися із зеленим, щоб показати дружельність компанії до навколишнього середовища.
8	Чорний	Символізує розкіш, елегантність, формальність, престижність, авторитетність та сильну особистість. У негативному аспекті асоціюється зі смертю, негативом, страхом, містиком, злобою, невідомістю.	Застосовується для підкреслення розкішних атрибутів товару або для створення стриманого та стильного образу. Додає серйозності будь-якому заходу.

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 13–16]

Кольори можуть викликати певні асоціації та стимулювати емоції, що допомагає позитивно впливати на споживачів, залучати їхню увагу, підсилити бажання покупки та формувати позитивне сприйняття продукту або бренду. Синій – улюблений колір більшості людей, захоплення яким складає 57% чоловіків та 35% жінок. За загальною тенденцією, природні кольори, такі як синій і зелений, займають перші місця в списку уподобань. Чоловіки, зазвичай, віддають перевагу яскравим і агресивним відтінкам, тоді як жінки віддають перевагу м'яким та приглушеним кольорам. Крім того, чоловікам більше подобаються затінені кольори, тоді як жінкам – світлі відтінки [13]. Важливо збалансувати використання кольорів у рекламі з психологічним сприйняттям аудиторії та специфікою рекламного повідомлення, щоб досягти найбільшого ефекту і успіху рекламної кампанії.

Колір відіграє важливу роль у невербальному спілкуванні та передачі інформації, що закодована у відтінках кольорової гами. Кожен колір несе свою особливу інформацію, яка викликає унікальні асоціації, спогади та почуття у кожної людини, впливаючи на її настрій та емоції. З цієї причини для позначення певних явищ чи процесів використовуються кольороназви. Наприклад, для позначення назв видів туризму. Це допомагає туристам легше уявити характеристику певного виду туризму, створюючи умовні асоціації



між кольорами та певними подіями або місцями подорожі. Наприклад, червоний туризм вказує на відвідування місць історичних битв чи кровопролитних подій. Зелений, білий або блакитний туризм асоціюється з природою та морськими пригодами. Чорний туризм привертає тих, хто бажає отримати гострі враження та займатися дослідженням місць, пов'язаних із смертю чи трагічними подіями. Рожевий та сірий туризм вказує на спрямованість на певну категорію туристів. Використання кольороназв у позначенні видів туризму допомагає вирізняти їх особливості та привертати увагу туристів, роблячи їхній досвід більш насиченим та запам'ятовуваним [17].

Проте, маркетологам та виробникам варто враховувати ймовірні виклики та застороги, використовуючи певні кольори у рекламі, що пов'язано з індивідуальними, культурними та контекстними відмінностями у сприйнятті кольору різними споживачами. Різні люди можуть сприймати кольори по-різному через свої індивідуальні характеристики, особливості психології і стану здоров'я. Хоча кольори можуть викликати бажані емоції, вони також можуть викликати небажані або негативні емоції у деяких людей. Наприклад, інтенсивний червоний колір може викликати почуття агресії або нервовості. Вибір неправильних комбінацій кольорів може вплинути на зручність сприйняття рекламного повідомлення і його читабельність. Перебільшення кольорів або некоординовані палітри можуть розсіювати увагу і зменшувати ефективність реклами.

Деякі кольори можуть бути пов'язані зі стандартами або специфічними значеннями, що вимагає обережного підходу при їх використанні. Також, контекст, у якому використовується кольоровий елемент, може змінювати його сприйняття і ефективність. Кольори можуть мати різні значення і асоціації в різних культурах. Що вважається позитивним або вдалим кольором в одній культурі, може бути сприйнято негативно в іншій.

Загалом, успішне використання кольору у рекламі вимагає ретельного аналізу та розуміння психологічних аспектів сприйняття кольорів, а також урахування індивідуальних, культурних та контекстуальних відмінностей. Професійний підхід до використання кольорів може допомогти створити ефективні рекламні повідомлення і сприяти успіху рекламних кампаній.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Використання кольору в рекламі має величезне значення для створення успішної та ефективної рекламної кампанії. Кожен колір має свою унікальну психологію і асоціації, які впливають на емоційний стан та сприйняття аудиторії. Використання правильних кольорів може привертати увагу споживачів, стимулювати позитивні емоції та асоціації з брендом або продуктом, а також підсилювати бажання придбати товар чи скористатися послугами.

Позитивні аспекти застосування кольору в рекламі включають здатність привернути увагу споживачів, створити позитивний настрій і емоційний зв'язок, формувати асоціації з брендом і продуктом, підкреслювати унікальність та ідентичність компанії, а також покращувати згадуваність та розпізнаваність бренду.

Проте, необхідно бути уважним до культурних відмінностей та індивідуальних особливостей аудиторії, оскільки кольори можуть мати різні значення в різних культурах і сприйматися по-різному окремими людьми. Також важливо дотримуватись етичних принципів та стандартів використання кольору, щоб не викликати негативних асоціацій або обману споживачів.

Кольори є потужним інструментом у руках маркетологів і рекламних спеціалістів. Знання психології кольору допомагає створити ефективну рекламну комунікацію, яка впливає на споживачів, стимулює їхні емоції та поведінку, і допомагає досягти успіху в рекламній діяльності.

Дослідження має на меті покращити розуміння впливу кольору в рекламі та допомогти маркетологам і рекламним спеціалістам зробити обґрунтовані кольорові вибори для створення ефективних рекламних повідомлень, які здатні максимально привернути увагу, стимулювати позитивні емоції, підвищити розпізнаваність бренду та досягти успіху в рекламних кампаніях.

#### **Література**

1. Бурачек І.В., Верстова В.Я., Ярмлюк Д.І. Психологія кольору з погляду маркетингу. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 85-90. doi: 10.32847/business-navigator.57-14.
2. Сінельниченко Ю.В., Дубрівна А.П. Кольорові особливості візуальних повідомлень в рамках комерційної реклами. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технічні науки. 2015. № 3. С. 277-281.
3. Прокопович Т.А. Кольорознавство і аспекти психологічного впливу в дизайні політичної реклами 2019 року. Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. 2020. № 2. С. 21-26. doi: 10.5281/1993-6400-2020-2-21-26
4. Калініченко О.Ю., Кугай Т.А., Бистрякова В.Н. Функції кольору в рекламній продукції. Технології та дизайн. 2017. № 3(24). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td\\_2017\\_N3\\_05.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td_2017_N3_05.pdf).
5. Герцовська Н.О., Товт О. Вплив на свідомість людини через використання концепту кольору у рекламі.

Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Філологічна. 2015. Вип. 56. С. 72-74.

6. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Вплив на прийняття рішень споживачів на ринку туристичних послуг за допомогою технологій нейромаркетингу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 2. doi: 10.25313/2520-2294-2022-2-7892.

7. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності : навч. пос. Дрогобич : Посвіт, 2007. 108 с.

8. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

9. Бучинська О.В. Психологія кольору як метод якісного маркетингу. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 1(1). С. 76-80.

10. Yan W., Cunfu X. The application of visual psychological elements in TV advertisements. *Agro Food Industry Hi-Tech*. 2017. No 28 (1), pp. 1298-1302.

11. Zhou L., Xue F. Effects of Color in Disaster Relief Advertising and the Mediating Role of Cognitive Elaboration. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. 2019. No 31 (4), pp. 403-427. doi:10.1080/10495142.2018.1526750

12. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Соціологічне дослідження сприйняття респондентами впливу технологій нейромаркетингу під час туристичної подорожі. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 25-31. doi: 10.37320/2415-3583/23.5.

13. Дітяшова І. Яким кольором оформити магазин: гайд по сприйняттю кольорів. KOLORO. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/dizain/kakim-cvetom-oformit-magazin-gayd-po-cvetovospriyatuu.html>

14. Кольори у дизайні інтернет-магазину: їх значення та вплив на продажі. AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/kolori-u-dizayni-internet-magazinu/>

15. Які кольори збільшують продажі в Інтернет-магазині? NeoSEO. URL: <https://neoseo.com.ua/uk/kakie-cveta-uvlichivayut-prodazhi>

16. Chen F., Sukpasjaroen K., Chankoson T. Influence of light and color of advertising photography on consumers' purchase intention. *Innovative Marketing*. 2022. No 18(4), pp. 215-231. doi: 10.21511/im.18(4).2022.18

17. Кулиняк І.Я. Використання кольороназв для позначення видів туризму. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Вип. 5, № 1. С. 56-74. doi: 10.23939/semi2021.01.056.

## References

1. Burachek, I.V., Verstova, V.Ya., & Yarmoliuk, D.I. (2020). Psykholohiia koloru z pohliadu marketynhu [Psychology of color from the point of view of marketing]. *Business navigator*, 1, 85-90. doi:10.32847/business-navigator.57-14.

2. Sinelnichenko, Yu.V., & Dubrivna, A.P. (2015). Kolorovi osoblyvosti vizualnykh povidomlen v ramkakh komertsii noi reklamy [Color features of visual messages in the framework of commercial advertising]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Technical sciences*, 3, 277-281.

3. Prokopovych, T.A. (2020). Koloroznavstvo i aspekty psykholohichnoho vplyvu v dizaini politychnoi reklamy 2019 roku [Color science and aspects of psychological influence in the design of political advertising in 2019]. *Bulletin of the Kharkiv State Academy of Design and Arts*, 2, 21-26. doi:10.5281/1993-6400-2020-2-21-26.

4. Kalinichenko, O.Yu., Kuhai, T.A., & Bystriakova, V.N. (2017). Funktsii koloru v reklamii produktsii [Functions of color in advertising products]. *Technologies and design*, 3(24). URL: [https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td\\_2017\\_N3\\_05.pdf](https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td_2017_N3_05.pdf).

5. Hertsovska, N.O., & Tovt, O. (2015). Vplyv na svidomist liudyny cherez vykorystannia kontseptu koloru u reklamii [Impact on human consciousness through the use of the concept of color in advertising]. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Philological*, 56, 72-74.

6. Kulyniak, I.Ya., Zhygalo, I.I., & Koval, S.O. (2022). Vplyv na pryiniattia rishen spozhyvachiv na rynku turystychnykh posluh za dopomohoiu tekhnolohii neiromarketynhu [Influence on consumer decision-making in the tourist services market by using neuromarketing technologies]. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 2. doi:10.25313/2520-2294-2022-2-7892.

7. Myronov, Yu.B., & Kramar, R.M. (2007). Osnovy reklamnoi diialnosti [Basics of advertising activity]. Drohobych: Posvit, 108 p.

8. Zakon Ukrainy «Pro reklamu» [Law of Ukraine "On Advertising"] of July 3, 1996 No. 270/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-VR>.

9. Buchynska, O.V. (2015). Psykholohiia koloru yak metod yakisnoho marketynhu [Color psychology as a method of quality marketing]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, 20(1), 76-80.

10. Yan, W., & Cunfu, X. (2017). The application of visual psychological elements in TV advertisements. *Agro Food Industry Hi-Tech*, 28(1), 1298-1302.

11. Zhou, L., & Xue, F. (2019). Effects of Color in Disaster Relief Advertising and the Mediating Role of Cognitive Elaboration. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 31(4), 403-427. doi:10.1080/10495142.2018.1526750.

12. Kulyniak, I.Ya., Zhygalo, I.I., & Koval, S.O. (2022). Sotsiolohichne doslidzhennia spryiniattia respondentamy vplyvu tekhnolohii neiromarketynhu pid chas turystychnoi podorozhi [Sociological research of respondents' perception of the neuromarketing technologies impact during tourist travel]. *Entrepreneurship and innovation*, 23, 25-31. doi:10.37320/2415-3583/23.5.

13. Ditiashova, I. Yakym kolorom oformyty mahazyn: haid po spryiniattiu koloriv [What color to decorate a store: a guide to color perception] / KOLORO. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/dizain/kakim-cvetom-oformit-magazin-gayd-po-cvetovospriyatuu.html>.

14. Kolory u dizaini internet-mahazynu: yikh znachennia ta vplyv na prodazhi [Colors in the design of an online store: their meaning and impact on sales] / AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/kolori-u-dizayni-internet-magazinu/>.

15. Yaki kolory zbilshuiut prodazhi v Internet-mahazyni? [What colors increase sales in the online store?] / NeoSEO. URL: <https://neoseo.com.ua/uk/kakie-cveta-uvlichivayut-prodazhi>.

16. Chen, F., Sukpasjaroen, K., & Chankoson, T. (2022). Influence of light and color of advertising photography on consumers' purchase intention. *Innovative Marketing*, 18(4), 215-231. doi:10.21511/im.18(4).2022.18.

17. Kulyniak, I.Ya. (2021). Vykorystannia koloronazv dlia poznachennia vydiv turizmu [Using colors in names for indication tourism types]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management Series*, 5(1), 56-74. doi:10.23939/semi2021.01.056.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>

УДК 338.2

Тарас ВАСИЛЬЦІВ

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>

[tgvas77@ukr.net](mailto:tgvas77@ukr.net)

Олександр ВИГОВСЬКИЙ

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

## МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ЯК УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми забезпечення економічної мобільності та економічної безпеки вітчизняних підприємств. Метою дослідження визначено обґрунтування теоретико-прикладних засад управління економічною мобільністю в системі забезпечення економічної безпеки підприємств у складному соціально-економічному середовищі. Акцентовано, що сучасні процеси глобалізації, науково-технічний прогрес, поширення інформаційних технологій створюють сприятливі умови для мобільності ресурсів. Констатовано, що однією з найбільш актуальних дослідницьких концепцій сучасності є економічна мобільність підприємств, притому з особливим наголосом на забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання. Зроблено висновок, що економічна мобільність підприємства – це його здатність реагувати та адаптуватись до нових викликів мінливого середовища з прийняттям рішень щодо змін у спеціалізації, географії й формах діяльності.*

*Ключові слова: економічна мобільність, економіка й управління підприємствами, економічна безпека, ризики і загрози, кризові умови.*

Taras VASYLTSIV, Oleksandr VYHOVSKY

Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine

## METHODOLOGICAL AND APPLIED PROVISIONS OF ECONOMIC MOBILITY AS CONDITIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

*The study revealed the relevance of the problem of ensuring economic mobility and economic security of domestic enterprises. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied principles of managing economic mobility in the system of ensuring the economic security of enterprises in a complex socio-economic environment. It is emphasized that modern processes of globalization, scientific and technical progress, spread of information technologies create favorable conditions for the mobility of resources. It was established that one of the most relevant modern research concepts is the economic mobility of enterprises, with a special emphasis on ensuring the economic security of economic entities. It was concluded that the economic mobility of the enterprise is its ability to respond and adapt to new challenges of a changing environment with decision-making regarding changes in specialization, geography and forms of activity. The main types of economic mobility are defined, which reflect changes as a consequent reaction and adaptation of the enterprise to the challenges of a changing environment. A typical scheme of economic mobility of an enterprise as a cause-and-effect process has been developed. The main types and forms of economic mobility of enterprises, which are relevant to research in modern crisis conditions, are considered. The directions and objects of diversification of the company's activity have been determined. Methods of corporate migration and relocation of enterprises are indicated, their specifics, advantages and opportunities are outlined. It was concluded that the economic mobility of the enterprise depends on many factors of the external changing environment, but primarily on its own characteristics. Among them is the size that determines the resource possibilities of specialization, geography and forms of activity. Since the basis of economic development is small and medium-sized enterprises, it is necessary to separately investigate the features of economic mobility and the tools for its strengthening in this business category. Small and medium-sized enterprises are more vulnerable to crises. Therefore, increasing their mobility will allow mitigating the crisis reactions of the economy and society.*

*Keywords: economic mobility, economy and enterprise management, economic security, risks and threats, crisis conditions.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні процеси глобалізації, науково-технічний прогрес, поширення інформаційних технологій створюють сприятливі умови для мобільності ресурсів. Мобільність стала ознакою розвитку багатьох сфер та суб'єктно-об'єктних відносин. Виникають різні види мобільності. Одночасно розвиваються різні підходи до її розуміння, методики оцінювання її причин та наслідків.

Однією з найбільш актуальних дослідницьких концепцій сучасності є економічна мобільність підприємств, притому з особливим наголосом на забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання, коли економічна мобільність стає невід'ємною складовою і умовою в системі безпеки. У працях українських учених проблематика мобільності взагалі та економічної мобільності підприємств зокрема розглядається вибірково. Повномасштабна російсько-українська війна та вимушена релокація бізнесу актуалізували дослідження економічної мобільності підприємств в Україні. Нові виклики

потребують наукового розуміння змісту економічної мобільності підприємств та підходів до її дослідження для того, щоб регулювати дані процеси відповідно до поставлених цілей.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств, а також економічної мобільності бізнесу досліджують такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як Е.-І. Апавалойе, М. Багорка, М. Білоткач, М. Біль, Т. Васильців, В. Гетьманський, О. Ляш, Н. Капіцініс, К. Локвуд, Р. Лупак, М. Сасс, Г. Хунья та інші дослідники.

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Однак, проблематика забезпечення економічної мобільності вітчизняних підприємств особливо загострилася в умовах війни, відтак, має високу актуальність і затребуваність на сьогодні.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад управління економічною мобільністю в системі забезпечення економічної безпеки підприємств у складному соціально-економічному середовищі.

### **Виклад основного матеріалу**

Економічну мобільність підприємства можна розглядати з двох концептуальних позицій, які поляризують між собою: «економічна мобільність як умова розвитку» vs «економічна мобільність як вимушена реакція на зовнішні впливи». Економічна мобільність як умова розвитку означає, що підприємство постійно реагує на зміни середовища, характерними ознаками якого є динаміка й мінливість. Мобільні процеси при цьому можуть відбуватись як у середині підприємства, так і при взаємодіях з іншими організаціями, в межах галузі, сектору, певних просторових координатах (громади, регіону, держави) чи на міжнародному рівні [2, с.20]. Якщо економічна мобільність є наслідком негативних зовнішніх впливів, то вона спричиняє вимушені реакції, які можуть варіюватись від припинення діяльності до пошуку ефективних рішень щодо реакцій та адаптацій.

Економічна мобільність окрім того, що піддається зовнішньому впливу, залежить від характеристик самого підприємства – розміру, сфери й виду економічної діяльності, менеджменту, мети й стратегії розвитку. Слід визнати, що в практиці діяльності підприємств поширені ситуації, коли вони створюються на короткий проміжок часу для отримання високих прибутків. Якщо ж підприємство ставить за мету довгострокове існування з інвестиціями, які потребують значного періоду окупності, тоді потреба його економічної мобільності значно зростає. Що стосується розміру, то малі й середні підприємства прийнято вважати більш мобільними, хоча термін їхньої діяльності зазвичай є меншим, ніж великих підприємств, які володіють більшими ресурсами для резилентності й стійкості. Сфера (виробнича, невиробнича) та вид діяльності теж мають значний вплив на економічну мобільність, адже ті види, де можливо організувати е-бізнес та е-комерцію, виробляти продукцію за допомогою інформаційних технологій можливості мобільності є значно вищими. Складніша ситуація для виробничих сфер, для яких економічна мобільність є тривалим процесом реалізації рішень й оцінювання наслідків.

Авторське визначення досліджуваного поняття наступне: економічна мобільність підприємства – це його здатність реагувати та адаптуватись до нових викликів мінливого середовища з прийняттям рішень щодо змін у спеціалізації, географії й формах діяльності.

Виклики економічної мобільності підприємства доцільно розглядати як ризики та, водночас, можливості розвитку. Вони пов'язані з факторами економічної мобільності підприємства. Часто виклики мають форс-мажорний характер, що змушують підприємства реагувати на зміни й приймати швидкі рішення щодо своєї діяльності. У визначенні економічної мобільності закладені основні її види, що відображають зміни як наслідкові реакції й адаптації підприємства до викликів мінливого середовища: зміни в спеціалізації підприємства – звуження/диверсифікація діяльності, переорієнтації на нові напрямки й сегменти ринку, дифузія ідей і технологій; зміни в географії діяльності підприємства – розширення діяльності, вихід на нові ринки, релокація; зміни форм діяльності підприємства – організаційно-правові форми (осібне володіння, партнерство, корпорація), види й форми зайнятості, дистанційні форми найму працівників, збуту продукції (е-бізнес, е-комерція) і співробітництва.

Зміни необхідно оцінювати з точки зору швидкості, поєднання різних рішень та ефективності. Прийняті рішення щодо змін визначають форми економічної мобільності підприємства, які можна розділити на функціональні, організаційні й просторові (географічні з врахуванням часових параметрів). Економічна мобільність підприємства як його здатність реагувати й адаптуватись до нових викликів є певною властивістю суб'єкта. Реалізація економічної мобільності є процесом реакцій, прийняття рішень та оцінювання наслідків. Для цілісного розуміння економічної мобільності підприємства й розробки методичних підходів до її аналізування доречно виокремлювати певні етапи її реалізації. Можливим є наведення типової схеми економічної мобільності підприємства як причинно-наслідкового процесу: 1) реакція на зовнішні впливи з прийняттям рішень щодо змін у спеціалізації, формах та географії

діяльності: а) стабілізація – здатність швидко адаптуватись до форс-мажорних і кризових умов; б) мобілізація – здатність швидко використовувати нові можливості, реагувати на виклики, залучати резерви; 2) адаптація до змін – реалізація рішень щодо змін у спеціалізації, формах та географії діяльності; 3) посилення стійкості – нарощування резервів для здатності витримувати непередбачувані потрясіння; 4) посилення економічної безпеки й резилентності – стабільний розвиток; 5) забезпечення сталого розвитку – здатність (культура та відповідальність) балансувати комерційні інтереси з інтересами суспільства й довкілля.

Дефініція, види та форми економічної мобільності підприємства показують, що варіантів її реалізації є дуже багато. Ринкове середовище та гнучка економічна політика держав дозволяють приймати різні управлінські рішення в рамках реалізації мобільної характеристики підприємства. Розглянемо основні види та форми економічної мобільності підприємств, які актуально досліджувати в сучасних кризових умовах. Особливої актуальності вони набувають для підприємств України, адже роль економічної мобільності помітно зростає в умовах нестабільності та повномасштабної війни.

Економічна мобільність підприємства у мінливому середовищі – це найперше його здатність змінювати й поєднувати різні сфери спеціалізації. В умовах розвитку підприємства й мінімізації ризиків часто здійснюється диверсифікація діяльності, яка за класичними підходами теорії підприємств може бути виробничою (галузевою, асортиментно-продуктовою), фінансовою та маркетинговою. Диверсифікація, як правило, тісно пов'язана зі змінами географії діяльності підприємств. Фахівці в даному контексті виділяють «крайні» її варіанти – від відносно обмеженого входження в нову сферу в межах території (країни, регіону) діяльності (так звана «вузька» диверсифікація) до виходу на ринки з виробничими потужностями економік інших держав (так звана «широка» диверсифікація) [1, с.18].

Продовження діяльності підприємства в мінливих умовах є ознакою стабільності ринкового середовища та ефективності державної регуляторної політики. В ЄС статистика діяльності підприємств включає критерії року реєстрації (разом з типом підприємств, видом діяльності та класом розміру). Статистична інформація дозволяє аналізувати кількість підприємств, які здійснюють діяльність понад 10 років, а також у менших часових проміжках (до 3, 5, 8 років). Тривала діяльність підприємств у ринковому середовищі в більшості випадків підтверджує їхню економічну мобільність, адже в іншому разі вони б не могли реагувати на виклики мінливого середовища. Збереження діяльності підприємств у довгостроковому періоді дозволяє їм здійснювати стратегічне планування з виявленням можливостей реалізації різних видів і форм економічної мобільності. Акумуляція ресурсів (фінансових, управлінських, кадрових, майнових та ін.) дозволяє реалізувати просторові форми економічної мобільності, коли підприємство змінює географію своєї діяльності.

В умовах глобалізації активно розвиваються моделі виходу на ринки інших держав, що супроводжуються перевагами електронної комерції й промоції онлайн-маркетплейсів. Окрім традиційних способів виходу на новий, зокрема міжнародний, ринок (експортно-імпортна діяльність, інвестування, спільне підприємництво, міжорганізаційні об'єднання) виникають сучасні способи реалізації просторових форм економічної мобільності підприємств. На міжнародному рівні значного поширення набули ліцензування й франчайзинг, офшоринг (коли окремі бізнес-процеси здійснюються за кордоном) та розбудова виробничих мереж і локацій (як автономних, «з нуля», філій, у партнерстві та ін.).

Пандемія COVID-2019 та кризові умови в час повномасштабної фази російсько-української війни змушують підприємства до перегляду політики виходу на нові ринки, особливо інших держав. Так, на тлі поширення офшорингу стають популярними рішення з ніршорингу (організація виробництва в близькій країні) та решорингу (повернення виробництва до країни походження). Окрім реакцій на кризу, рішення про решоринг приймається у випадку зміни регуляторної політики приймаючих країн (наприклад, скасування податкових пільг), зростання вартості робочої сили (підняття мінімальної заробітної плати як соціального стандарту), зростання логістичних витрат, цін на ринку нерухомості (оренди), коливань валютних курсів та інших факторів.

Економічну мобільність підприємств у контексті змін географії діяльності детермінують новітні можливості партнерства й співробітництва. У країнах з розвинутими ринковими системами вони активно підтримуються, зважаючи на позитивний досвід діяльності альянсів, спільних підприємств, реалізації проектів у рамках партнерських угод. Партнерство й співробітництво можуть передбачати створення спільної юридичної особи (корпорації, консорціуми, холдинги, трести, концерни, промислово-фінансові групи, картелі, синдикати та ін.), а можуть зберігати автономність кожного підприємства. Переваги співробітництва надають асоціації, кластери, науково-виробничі об'єднання, саморегулювні організації (об'єднання підприємств, що здійснюють діяльність в одній сфері) та ін.

Просторовий аспект економічної мобільності підприємств, що передбачає зміни в географії діяльності, окрім виходу на нові ринки передбачає релокацію та корпоративну міграцію. Корпоративна міграція виділена окремо, так як цей феномен є актуальним для економік з високими ризиками міграційних втрат, до яких належить Україна. Корпоративна міграція означає, що значна частина персоналу підприємства мігрує в інший регіон чи країну. Також корпоративна міграція може бути цільовою політикою інших підприємств з переманювання кадрів з підприємства-конкурента, або політикою самого підприємства

щодо релокації діяльності, коли спочатку переїжджає персонал, а далі для його працевлаштування створюється нове підприємство (табл. 1). На практиці це характерно для підприємств, які працюють на дистанційних умовах, а їхні працівники оформлені як фізичні особи-підприємці (приклад – сфера інформаційних технологій).

Релокація як просторова форма економічної мобільності підприємств є більш комплексним процесом. Як правило, він є результатом вимушених реакцій підприємств на вплив форс-мажорних факторів, нездатності зберігати діяльність в умовах кризи та наростаючої катастрофи. Проте у досвіді держав з більш стабільними умовами релокація розглядається як спосіб скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності завдяки розподілу виробництва продукції в різних регіонах (країнах), виходячи з вартості ресурсів та їхньої доступності [8, с.6].

Таблиця 1

### Способи корпоративної міграції й релокації підприємств

Способи	Варіанти
Корпоративна міграція	- Міграція основної частини персоналу, коли підприємство втрачає кадровий потенціал. - Цільова політика підприємства щодо переманювання персоналу конкурента. - Цільова політика підприємства щодо організації міграції персоналу та подальшого його працевлаштування на новому місці на новоствореному підприємстві.
Релокація	- Вимушена релокація як реакція на форс-мажорні й кризові впливи. - Цільова релокація як реакція на кращі умови діяльності на іншій території (громаді, регіоні, країні). - Повна релокація з переміщенням всього виробництва, обладнання й персоналу. - Часткова релокація з переміщенням виробництва, обладнання й персоналу, яке вдалось зберегти на попередньому місці або яке можливо було релокувати. - Змішана релокація з частковим переміщенням виробництва, обладнання й персоналу та продовженням діяльності, наскільки це можливо, на попередньому місці.

Джерело: узагальнено авторами

Релокація, як і корпоративна міграція, не завжди відбувається за кордон. Часто релокація може бути свідомим рішенням на основі оцінки умов діяльності в іншому регіоні чи навіть громаді. Релокація може бути повною, частковою чи змішаною. Змішана релокація означає, що відкриваються нові виробничі локації на територіях з кращими умовами, а початкова діяльність зберігається, зважаючи на можливості та їхню зміну.

Рішення щодо змін спеціалізації та географії тісно пов'язані з новими формами діяльності підприємств, які теж відображають їхню економічну мобільність (організаційні форми мобільності). Мова йде про зміни організаційно-правових форм (осібного володіння, партнерства, корпорації), видів і форм залучення кадрів, збуту продукції та співробітництва.

Особливої видозміни набувають дистанційні форми організації діяльності підприємства, які стосуються на лише використання дистанційної праці, але й нових технологічних можливостей організації е-бізнесу, е-комерції й підтримки співробітництва. Їхню відмінність виявляє використання телекомунікаційних мереж, мережі Інтернет, інформаційних, програмних, хмарних, електронних фінансових, комунікаційних, маркетингових, аналітичних технологій.

Використання інформаційних технологій в організації підприємницької діяльності є взаємозв'язаним процесом з цифровими трансформаціями та розвитком цифрової економіки. У зарубіжних публікаціях значний вплив цифрових технологій на діяльність підприємств з наслідковими змінами подекуди визначають як революцію е-бізнесу («e-business revolution»). Попри переваги, е-бізнес та е-комерція піднімають питання безпеки й захисту інформації. «Розмивання» кордонів у діяльності підприємств стає предметом дискусії для органів влади щодо їхнього співробітництва з громадами, оподаткування, неконтрольованого офшорингу та ін. Однак нові технології дистанційних форм діяльності надають більші можливості виходу на ринок малим і середнім підприємствам, комерціалізації інновацій та проривних ідей. У поєднанні з традиційними формами підприємства отримують широкі можливості інтеграції електронного сектору в таких функціональних сферах, як виробництво, пошук джерел фінансування, логістика, маркетинг, людські ресурси, інвестиції та ін. [3, с.956].

Що стосується України, то дослідження економічної мобільності підприємств слід здійснювати з врахуванням кризових умов. Економічна мобільність тоді є ознакою здатності керівництва підприємства приймати рішення в рамках кризового менеджменту, забезпечувати його резилентність і стійкість на майбутні періоди. Кризовий менеджмент має бути індикатором якості менеджменту та передбачати превентивні заходи з підготовки й вчасного реагування на відчутні форс-мажорні події та кризи, аварійного відновлення, керування ризиками для забезпечення безперервності діяльності й збереження персоналу [7, с.2].

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Можна підсумувати, що в методології дослідження економіки підприємств для України – як в умовах повномасштабної війни, так і в перспективі повоєнної відбудови й членства в ЄС, нагальним науковим завданням є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо

посилення економічної мобільності в системі забезпечення економічної безпеки підприємств за пріоритетами: а) диверсифікації діяльності (адаптації до потреб воєнної економіки та повоєнного відновлення); б) релокації (як вимушеної реакції на безпекові виклики й пошуку більш сприятливих умов для підприємництва); в) розвитку дистанційних форм діяльності (щодо виробництва, збуту продукції та залучення кадрів).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються вдосконалення методики аналізування економічної мобільності підприємств.

### Література

1. Багорка М. О., Білоткач М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С. 17–21.
2. Біль М. М. Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ПАІС, 2018. 392 с.
3. Apăvăloaie E.-I. The Impact of the Internet on the Business Environment. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 15. P. 951–958. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00654-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00654-6).
4. Business relocation in the EU. Library Briefing / Library of the European Parliament (10.04.2013). URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130501/LDM\\_BRI\(2013\)130501\\_REV1\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130501/LDM_BRI(2013)130501_REV1_EN.pdf).
5. Ilyash O., Vasylytsiv T., Lupak R., Get'manskiy V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 2021. Iss. 51. P. 7-24.
6. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*. 2019. № 84. P. 321–343. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9863-6>.
7. Lockwood N. R. Crisis management in today's business environment. *SHRM Research*. 2005. P. 1–9.
8. Sass M., Hunya G. Escaping to the East? Relocation of business activities to and from Hungary, 2003-2011. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP-2014/7. Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest, 2014. 34 p.
9. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Стратегічні пріоритети*, 2017. № 3. С. 105-112.

### References

1. Bagorka M. O., Bilotkach M. O. (2009). Diversification as a factor in increasing the efficiency of enterprises in modern conditions. *Investments: practice and experience*. № 10. С. 17–21.
2. Bil M. M. (2018). *Spatial mobility of the population: theory, methodology, practice*. Lviv: PAIS. 392 p.
3. Apăvăloaie E.-I. (2014). The Impact of the Internet on the Business Environment. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 15. pp. 951–958. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00654-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00654-6).
4. Business relocation in the EU. Library Briefing / Library of the European Parliament (10.04.2013). URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130501/LDM\\_BRI\(2013\)130501\\_REV1\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130501/LDM_BRI(2013)130501_REV1_EN.pdf).
5. Ilyash O., Vasylytsiv T., Lupak R., Get'manskiy V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, no. 51. pp. 7-24.
6. Kapitsinis N. (2019). The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal*. no. 84. pp. 321–343. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9863-6>.
7. Lockwood N. R. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research*. pp. 1–9.
8. Sass M., Hunya G. (2014). Escaping to the East? Relocation of business activities to and from Hungary, 2003-2011. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP-2014/7. Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest, 34 p.
9. Vasylytsiv T., Lupak R. (2017). Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Стратегічні пріоритети*. no. 3. pp. 105-112.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-26>

УДК 330

Наталія ЦИБКО

Черкаський державний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8133-9115>

E-mail: [cibkonatasa@gmail.com](mailto:cibkonatasa@gmail.com)

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ B2B

*У статті описані сучасні інструменти, які допоможуть підвищити успіх маркетингового партнерства, спираючись на досвід провідних українських підприємств у розробці та впровадженні маркетингових стратегій партнерських каналів, які вже досягли певних результатів. Розглянуті ключові елементи успішної партнерської маркетингової стратегії від визначення цільових партнерів і створення переконливих ціннісних пропозицій до навчання та відстеження ефективності кампанії. Визначені основні показники ефективності та ключові переваги для стратегії партнерського маркетингу. Вказані маркетингові матеріали, які відіграють вирішальну роль у залученні потенційних клієнтів, а також виявлено ефективні тактики партнерських відносин в цифровому маркетингу. Дослідження сучасних інструментів партнерського маркетингу на ринку B2B допомагають вивчити стратегії партнерства та їх вплив на успіх підприємств, надаючи широкі можливості для покращення свого управління та досягнення нових бізнес-партнерств. Завдяки цим інструментам компанії можуть ефективно співпрацювати з іншими гравцями на ринку, розширюючи клієнтську базу, збільшуючи продажі та рентабельність підприємств.*

*Ключові слова: партнерський маркетинг, інструменти, український ринок, підприємство, стратегія, розвиток.*

Nataliia TSYBKO

Cherkasy State Technological University

## MODERN PARTNER MARKETING TOOLS ON THE B2B MARKET

*The article describes modern tools that will help increase the success of marketing partnerships, based on the experience of leading Ukrainian enterprises in the development and implementation of marketing strategies of partner channels that have already achieved certain results. The key elements of a successful marketing partnerships strategy are covered, from identifying target partners and creating compelling value propositions to training and tracking campaign performance. The main performance indicators and key advantages for the marketing partnerships strategy are defined. Marketing materials that play a decisive role in attracting potential customers are indicated, and effective tactics of partnerships in digital marketing are also revealed. The study of modern partner marketing tools in the B2B market helps to study partnership strategies and their impact on the success of enterprises, providing ample opportunities for improving their management and achieving new business partnerships. Thanks to these tools, companies can effectively cooperate with other players in the market, expanding the customer base, increasing sales and profitability of enterprises.*

*Keywords: partner marketing, tools, Ukrainian market, enterprise, strategy, development.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Партнерський маркетинг став визначною стратегією для компаній, щоб розширити охоплення клієнтів і стимулювати продажі в епоху цифрових технологій. На ринку B2B (бізнес-бізнес), де організації значною мірою покладаються на партнерство та співпрацю, роль інструментів партнерського маркетингу стає все більш важливою. Однак із швидким розвитком технологій і цифровими інноваціями, які постійно змінюються, ринок B2B стикається з проблемами, коли йдеться про ефективне впровадження та використання сучасних інструментів партнерського маркетингу. Побудова успішних партнерських відносин є ключовим компонентом будь-якої маркетингової стратегії B2B, а партнерський маркетинг є потужним інструментом для стимулювання зростання та прибутку. Щоб рекламувати та продавати свої товари чи послуги, компанії часто об'єднуються з іншими підприємствами чи організаціями. Співпрацюючи з іншими поважними організаціями, партнерський маркетинг може стати успішною стратегією для бізнесу, щоб досягти авторитету та довіри, одночасно розширюючи свою клієнтську базу та охоплення ринку. Партнерський маркетинг також може надати організаціям доступ до нових каналів і мереж розповсюдження, що може збільшити продажі та прибуток. Поєднання практичного досвіду та наукового підходу до організації успішного партнерського маркетингу забезпечить ефективність стратегічних рішень. Звідси впливає необхідність дослідження сучасних інструментів партнерського маркетингу для забезпечення прийняття необхідних стратегічних рішень на підприємствах B2B.

### Аналіз основних досліджень і публікацій

Сьогодні все більше українських дослідників торкаються питання щодо вдосконалення маркетингового партнерства між підприємствами. Дана тема важлива, тому що інтегрувавши разом зусилля двох або більше підприємств можна забезпечити синергію, яка сприятиме розвитку українського ринку та можливості краще задовольнити вимоги споживачів. В роботах Полтавцев В.О. досліджено партнерський маркетинг як метод просування товарів та послуг[1]; Проскурніна Н. В. враховує інструменти маркетингу в



соціальних мережах для формування партнерських відносин[2]; Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. аналізують маркетингові комунікації підприємства як стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки[3]; Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. враховують практичні аспекти застосування інструментів інтернет-маркетингу в умовах інноваційної економіки[4]; Стадник В.В., Головчук Ю.О. описують розвиток партнерських відносин як основу для управління інноваціями на підприємствах [5].

### Формування цілей статті

Цілями статті є дослідження інструментів партнерського маркетингу підприємств на сучасному конкурентному ринку як одного з головних факторів управління підприємством.

### Вклад основного матеріалу

Загалом, партнерський маркетинг — це встановлення стратегічних альянсів з іншими компаніями чи установами з метою просування та продажу товарів і послуг одна одній, що зрештою забезпечує зростання та прибуток для обох організацій. Партнерський маркетинг «бізнес-бізнес» (B2B) — чудовий спосіб розширення охоплення та встановлення зв'язку з новими потенційними клієнтами. Коли підприємство співпрацює з іншими компаніями для маркетингу та продажу своїх продуктів, воно може залучити їхню аудиторію та об'єднати свої ресурси для покращення результатів. Однак створення партнерських маркетингових стратегій B2B може бути складним.

Партнерські маркетингові стратегії B2B мають різні форми, зокрема:

- **Афілійований:** в якій підприємство співпрацює з іншими особами або організаціями, які рекламують або продають його товари або послуги в обмін на комісійну винагороду. Одним з успішних афілійованих партнерів для підприємств в Україні являється компанія «Rozetka». Rozetka, яка є одним з найбільших українських онлайн-магазинів, має афілійовану програму, яка дозволяє партнерам заробляти комісійні за кожен продаж, здійснений через їхні афілійовані посилання. Партнери можуть бути блогерами, веб-сайтами або інтернет-магазинами, які просувають продукти Rozetka та надають посилання на їхні товари. Кожна покупка, здійснена за допомогою афілійованого посилання, приносить партнеру комісійну винагороду [6].

- **Розповсюдження:** у дистрибуторському партнерстві підприємство працює з партнером, який інтегрує продукт у свої канали розповсюдження. Україна має численні успішні приклади дистрибуторських партнерств. Експерти TradeMasterGroup склали рейтинг кращих компаній, які займаються посередництвом на ринку FMCG (fast moving consumer goods). У десятку кращих увійшли наступні компанії: Teddis Ukraine, Миронівський хлібопродукт, Джей Ті Інтернешнл Україна (J.T.International), Імперіал Тобако Юкрейн (Imperial Tobacco Ukraine), Проктер енд Гембл Україна (P&G Ukraine), Баядера логістик, Савсерв (SavServe), Істерн Беверидж Трейдинг (Eastern Beverage Trading) [7].

- **Дилерство:** у дилерському партнерстві компанії можуть стати ліцензованими дилерами продукції, тобто вони мають сертифікат на продаж продукції підприємства. Яскравим прикладом являється Ford Motor Company і Дилерська мережа "Форд-Україна" - Ford Motor Company, один з найбільших автовиробників світу, співпрацює з дилерською мережею "Форд-Україна". Ця дилерська мережа має угоду з Ford на продаж та обслуговування їхніх автомобілів в Україні. Дилери "Форд-Україна" забезпечують доступність автомобілів Ford в Україні та надають клієнтам післяпродажне обслуговування [8].

- **Спільний маркетинг:** в угоді про спільний маркетинг дві компанії-партнери продають продукти одна одній, можливо, як пакетну угоду або комбінований продукт. Успішний спільний маркетинг між двома українськими підприємствами можна описати на прикладі рекламної кампанії між "Укрпошта" та "Рошен" – "Укрпошта", національний оператор поштового зв'язку, та відомий український виробник кондитерських виробів "Рошен" співпрацювали в рамках спільного ко-брендингу. Суть проекту полягала в нових та ексклюзивних поштових марках - «Київський торт», які використовуються для розсилки листів та посилок. Цей спільний проект мав на меті об'єднати силу двох відомих брендів та створити позитивне сприйняття серед споживачів. «Київський торт» став символом цієї співпраці, а поштові марки з логотипами «Укрпошти» та «Рошену» стали не лише для ідентифікації відправлених листів та посилок, але й цінні колекції предметів для споживачів [9].

Різні типи партнерства вимагають різного рівня участі. Наприклад, афілійоване маркетингове партнерство є відносно простим, тоді як дилерське партнерство є більш залученим. Якщо компанія менша за чисельністю працівників, до 50 людей, у B2B партнерському маркетингу можна почати з простішого партнерства. Якщо партнерство вдається, можна перейти до більш складної угоди. Почавши з простої з кожним новим потенційним партнером, а потім поступово просуватися до більш залучених угод з ними. Наприклад, почати з партнерської угоди, у якій підприємство та партнер посилається на сайти один одного. Проаналізувавши та зібравши результати даного партнерства, наприклад при зрості відвідуваності сайту в період суспільної діяльності, можна розпочати рекомендувати продукти один одному. Згодом досягнення

зростуть до спільного маркетингового партнерства. Цей поступовий підхід зменшує та допомагає удосконалювати кампанії, щоб по ходу роботи отримувати кращі результати.

Встановлення чітких цілей і визначення ключових показників ефективності (KPI), які будуть використовуватися для вимірювання спільного успіху, має вирішальне значення для будь-якої маркетингової ініціативи. Серед основних показників ефективності маркетингової співпраці, можна виділити:

- ROMI (Return on Marketing Investment) розшифровується як окупність (повернення) інвестицій у маркетинг. Ця метрика показує, як у результаті спрацювала реклама компанія в цілому: принесла прибуток, окупила себе або реклама зазнала повного провалу. Якщо коротко, щоб розрахувати показник, потрібно знати скільки коштів витратили на рекламу і який з цього дохід. Хороший показник ROMI вважається більше 100%, менше 100% – вкладення реклами не окупаються, якщо показник дорівнює 100% це означає що спрацювали в нуль.

- LTV (Lifetime Value) Довічна цінність клієнта допомагає визначити лояльність покупця, вивчити поведінкові фактори та оптимізувати роботу із залучення нових клієнтів. LTV – це чистий прибуток підприємства від клієнта, за весь час співпраці з ним. Існують різні методи підрахунку цінності клієнта, в основному LTV розраховується за такою формулою: прибуток від клієнта – всі витрати для залучення даного клієнта. Необхідно постійно відстежувати повний цикл взаємодії компанії з клієнтом, щоб витрати не перевищили дохід.

- Окупність витрат на рекламу (ROAS) – рентабельність витрат на рекламу. Відображає суму доходу на кожен вкладений грошову одиницю і допомагає оцінити ефективність кампанії, групи чи оголошення. Розраховується за формулою: сума доходу, отримана від рекламної кампанії розділена на суму витрат виключно на рекламну кампанію. Дохідна кампанія вважається більше 100%, 100% – вкладення реклами не окупаються, нижче 100% – збиткова кампанія.

З партнерським маркетингом також потрібно переконатися, що підприємство та його партнери знаходяться на одній позиції щодо спільних цілей. Цілі мають бути SMART, а саме:

- Specific – конкретна. Мета має один чіткий результат.
- Measurable – вимірювана. Результат можна виміряти в цифрах.
- Achievable – досяжна. Наявні ресурси для досягнення цієї мети.
- Relevant – значуща. Результат мети вирішує конкретну проблему.
- Time bound обмежена за часом. Повинні стояти конкретні часові терміни, коли ціль буде досягнута [10].

Правильна побудова цілі вважається фундаментом для результативної діяльності партнерського маркетингу, а саме SMART-ціль, яка передбачає «збільшення кількості потенційних клієнтів» являється помилковою та не повною. Тому, доречним прикладом SMART-цілі являється «збільшити кількість потенційних клієнтів на 50% до кінця року». Щоб відстежувати успіх підприємства, необхідно співпрацювати зі своїми партнерами над встановленням актуальних та раціональних цілей та ділитися даними. Встановлення спільних цілей і KPI допоможе підтримувати підприємства та мотивуватиме партнерів продавати більше продуктів.

Ще один важливий крок у створенні партнерських програм B2B — це забезпечення налаштованих систем для відстеження кампаній і звітування про результати. Потрібно знати, які потенційні клієнти надходять від яких партнерів, особливо якщо наявна угода з партнерами про розподіл потенційних клієнтів або доходів. Завдяки цифровому маркетингу, який використовує канали в Інтернеті, можна використовувати інструменти для автоматичного відстеження даних про потенційних клієнтів. Наприклад, додаючи параметри UTM до своїх URL-адрес, відстежується, які потенційні клієнти надходять з яких джерел. Параметри UTM – це простий, зрозумілий і надійний спосіб відстеження трафіку в Інтернеті. На них не впливають зміни сторонніх файлів cookie або пікселя Facebook. І вони працюють з Google Analytics. Якщо підприємство надсилає будь-який трафік на свої веб-ресурси з облікових записів соціальних мереж, UTM-коди повинні бути важливою частиною маркетингового інструментарію.

Теги UTM забезпечують три ключові переваги:

1. Допомагають відстежувати цінність програм і кампаній соціального маркетингу та вимірювати рентабельність інвестицій.
2. Надають точні дані про конверсії та джерела трафіку.
3. Дозволяють безпосередньо тестувати окремі публікації в класичному стилі тестування A/B.

Використовуючи конструктор URL-адрес кампанії від Google, можна створити параметр UTM для кожного зі своїх партнерів. Тоді Google Analytics відстежуватиме, скільки потенційних клієнтів надходить із різних URL-адрес.

Для більш активного партнерства потрібно надати своїм партнерам маркетингові матеріали для кожного етапу воронки продажів B2B [11]. Візуальне представлення етапів воронки продажів зображено на рисунку 1.

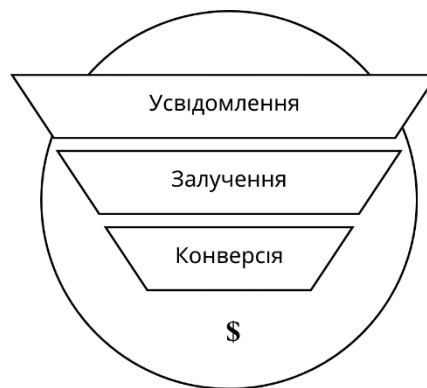


Рис. 1. Візуальне представлення етапу воронки продажів

На рисунку 1 у верхній частині послідовності знаходяться потенційні клієнти, які щойно дізналися про бренд. У середній частині – потенційні клієнти, яких потрібно залучити, щоб підвищити їхній інтерес до продуктів і послуг. Унизу знаходяться найбільш кваліфіковані потенційні клієнти, які готові прийняти рішення про покупку. Просуваючись вниз по воронці продажів, у підприємства стає менше потенційних клієнтів, але вони стають більш кваліфікованими. Надання партнерам маркетингових матеріалів для кожного з цих етапів дозволяє їм ефективніше продавати продукти для збільшення продажів. Маркетингові матеріали відіграють вирішальну роль у залученні потенційних клієнтів і підтримці воронки продажів B2B. Розглянемо деякі маркетингові матеріали, які необхідно надати своїм партнерам на кожному етапі воронки продажів B2B.

1. Етап усвідомлення:

1.1 Публікації в блозі: інформативні статті, які стосуються викликів галузі, тенденцій і рішень.

1.2 Інфографіка: візуальне представлення даних або концепцій, які швидко передають інформацію.

1.3 Вміст соціальних мереж: цікаві дописи, зображення та відео, які підвищують обізнаність про продукти чи послуги.

1.4 Електронні книги або технічні документи: докладні ресурси, які навчають потенційних клієнтів щодо галузевих тем або передового досвіду.

1.5 Вебінари: інтерактивні сеанси або аудіовміст, які надають цінну інформацію.

2. Етап розгляду:

2.1 Тематичні дослідження: реальні приклади того, як продукти чи послуги вирішують проблеми для інших компаній.

2.3 Брошури про продукт або специфікації: детальні документи, що висвітлюють функції, специфікації та переваги пропозицій.

2.4 Таблиці порівняння: паралельне порівняння продуктів чи послуг із конкурентами, підкреслюючи унікальні переваги продажу.

2.5 Демо-відео: візуальні демонстрації пропозицій у дії.

2.6 Відгуки: заяви чи відео від задоволених клієнтів.

3. Етап прийняття рішення або конверсія:

3.1 Шаплони пропозицій: попередньо розроблені шаплони, які допомагають партнерам створювати професійні та переконливі пропозиції для потенційних клієнтів.

3.2 Ціни: чітка та повна інформація про ціни для різних пакетів продуктів чи послуг або конфігурацій.

3.3 Посібники із впровадження: покрокові інструкції або документація щодо впровадження та використання пропозицій.

Важливо розуміти, що необхідні маркетингові матеріали можуть відрізнитися залежно від галузі, цільової аудиторії та характеру продуктів або послуг. Тісно співпрацюючи зі своїми партнерами, необхідно розуміти їхні потреби та адаптувати матеріали відповідно до їхніх маркетингових стратегій і етапів воронки продажів B2B. Наприклад, якщо підприємство виготовляє та продає електрообладнання для шах та рудників, вміст у першій частині воронки продажу може пропонувати поради щодо технічних характеристик даного обладнання, тоді як вміст у нижній частині воронки продажу допомагає потенційним клієнтам вибрати доцільне електрообладнання для забезпечення належної експлуатації агрегату.

Сьогодні понад 4 мільярди людей користуються Інтернетом і більше 2 мільярдів роблять покупки в Інтернеті [12]. Якщо підприємство не приділяє уваги присутності в Інтернеті, втрачається величезна група потенційних клієнтів. Цифровий маркетинг допомагає знайти бізнес і справити позитивне враження в Інтернеті. Щоб підвищити успіх партнерського маркетингу B2B, разом зі своїми дилерами,

дистриб'юторами або іншими типами партнерів слід подбати про застосування тактики цифрового маркетингу, як-от:

- Пошукова оптимізація (SEO) - передбачає різні методи, які допомагають веб-сайту позиціонуватися в результатах пошуку за відповідними ключовими термінами. Рейтинг у результатах пошуку є важливим, оскільки 71% клієнтів B2B починають дослідження з пошукових систем.

- Реклама з оплатою за клік (PPC) - дозволяють розміщувати цільову рекламу на сторінках результатів пошуку (SERP), на сайтах соціальних мереж та інших веб-сайтах.

- Маркетинг у соціальних мережах - передбачає розміщення публікацій у соціальних мережах і взаємодію з користувачами соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду та досягнення нових потенційних клієнтів.

- Електронний маркетинг - завдяки маркетингу електронною поштою можна залучати потенційних клієнтів і підтримувати зв'язок із клієнтами, надсилаючи їм електронні листи на теми, які відповідають їхнім інтересам.

- Контент-маркетинг - близько 71% маркетологів B2B стверджують, що за 2022 рік контент-маркетинг став більш важливим для їхніх організацій, але використання багатьох типів доступного цифрового контенту може допомогти створити контент, який перевершить решту. Можна надавати своїм партнерам готовий контент, співпрацювати з ними, щоб створювати твори, або ділитися з ними інструментами та ідеями для створення спільного контенту [13].

Тримати своїх партнерів у курсі подій, тобто інформування їх про зміни у компанії, продуктах і партнерських маркетингових ініціативах, однозначно допоможе покращити партнерські стосунки та підвищити успіх партнерських програм B2B. Доцільно проводити регулярні зустрічі чи телефонні розмови зі своїми партнерами, під час яких повідомляється про будь-які важливі оновлення та надається відповідь на будь-які запитання. Партнери повинні легко зв'язуватися з підприємством поза регулярними зустрічами, для цього можна спростити обмін даними про продажі та іншою інформацією, можливо, через платформу цифрового маркетингу. Платформа цифрового маркетингу відноситься до програмного забезпечення або онлайн-сервісу, який надає інструменти та функції для керування та виконання різних аспектів цифрових маркетингових кампаній. Зазвичай він включає в себе поєднання таких функцій, як планування кампаній, створення контенту та керування ним, керування соціальними медіа, маркетинг електронною поштою, пошукова оптимізація, аналітика та звітність, а також управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Платформи цифрового маркетингу призначені для оптимізації та автоматизації маркетингової діяльності, що дозволяє компаніям ефективно охоплювати та залучати свою цільову аудиторію через різні цифрові канали. Ці платформи часто інтегруються з різними каналами та платформами, такими як мережі соціальних мереж, постачальники послуг електронної пошти, рекламні платформи та системи керування контентом [14]. Популярні приклади платформ цифрового маркетингу включають HubSpot, Adobe Marketing Cloud, Salesforce Marketing Cloud, Marketo та Mailchimp. Ці платформи пропонують повний набір інструментів і функціональних можливостей, щоб допомогти компаніям розробити стратегію, реалізувати та оцінити успіх своїх цифрових маркетингових зусиль.

Якщо підприємство працює з багатьма партнерами або має більше залучених маркетингових партнерств, зручніше створити партнерський портал на своєму веб-сайті. Партнери можуть увійти на цей портал та отримати доступ до інформації про продукт, маркетингових матеріалів і даних про кампанії, а також зв'язатися зі своїми контактними особами на підприємстві. Доступ до цих ресурсів полегшує роботу партнерів, що покращує їхній досвід роботи з підприємством. Це також зменшує робоче навантаження співробітників підприємства, оскільки не потрібно надсилати матеріали кожному партнеру окремо.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Партнерський маркетинг в B2B-сегменті може бути стратегічною ініціативою для підприємств, оскільки це дозволяє зайняти спільні позиції на ринку, розширити географічну присутність, отримати доступ до нових ринків та аудиторій. Розвиваючи партнерські відносини на підприємстві для досягнення успіху необхідно вибрати правильні інструменти, налаштувати їх відповідно до конкретних потреб. Дослідження партнерського маркетингу на підприємстві є ефективним методом і перспективним інструментом управління підприємством, забезпечуючи досягнення його стратегічних цілей. Вивчення даного питання є цілою системою складових, що належать практично до всіх аспектів діяльності підприємства, починаючи від технології виробництва і управління внутрішніми процесами на підприємстві і закінчуючи рекламними кампаніями. Це цінний актив підприємства, що лежить в основі формування стійких та довгострокових конкурентних переваг, ефективне використання якого є запорукою успішного прибуткового розвитку.

### **Література**

1. Полтавцев В.О. Партнерський маркетинг як метод просування товарів та послуг. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 2019.

2. Проскурніна Н. В. Формування партнерських відносин інструментами маркетингу в соціальних мережах. *Problems of Economy*. 2020, № 4(45).
3. Коломицева О. В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. Мін-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Видавець Гордієнко Є. І., 2022, 455 с.
4. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Практичні аспекти застосування інструментів інтернет-маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 10.
5. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020.
6. Офіційний сайт партнерської підтримки інтернет-гіпермаркету Розетка: <https://affiliates.rozetka.com.ua>
7. TradeMasterGroup : журнал. <https://trademaster.ua/>
8. Ford Motor Company : офіційний сайт. <https://ford.ua>
9. Рошен : офіційний сайт компанії. <https://www.roshen.com/ua>
10. Іванов С. М. Аналіз переваг використання smart-технологій в економіці. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 35–38.
11. Краузе О. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 586-593.
12. Звіт DataReportal про тренди інтернету. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-april-global-statshot>
13. Дані дослідження The Content Marketing Institute (CMI). <https://www.contentmarketingworld.com/>
14. Пономаренко І.В., Литовченко А.Г. Інтеграція інновацій у цифровий маркетинг : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку», Київ, 2022.

#### References

1. Poltavtsev V.O. Partnerskyi marketynh yak metod prosuvannia tovariv ta posluh. *Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv kharchovoi ta pererobnoi haluzyi APK : materialy VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Kyiv, 2019.
2. Proskurnina N. V. Formuvannia partnerskykh vidnosyn instrumentamy marketynhu v sotsialnykh merezhakh. *Problems of Economy*. 2020, № 4(45).
3. Kolomytseva O. V., Vasylchenko L.S., Pepchuk S.M. Marketynhovi komunikatsii pidpriemstva: stratehichni vektory rozvytku v epokhu tsyfrovoy ekonomiky : monohrafiia. Min-vo osvity i nauky Ukrainy, Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. Cherkasy : Vydavets Hordiienko Ye. I., 2022, 455 s.
4. Tulchynska S.O., Kyrychenko S.O., Savitskyi N.Iu. Praktychni aspekty zastosuvannia instrumentiv internet-marketynhu v umovakh innovatsiinoi ekonomiky. *Ahrosvit*. 2019. № 10.
5. Stadnyk V.V., Holovchuk Yu.O. Upravlinnia innovatsiiami na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpriemstva : monohrafiia. Kamianets-Podilskyi : TOV «Drukarnia «Ruta», 2020.
6. Ofitsiinyi sait partnerskoi pidtrymky internet-hipermarketu Rozетка: <https://affiliates.rozetka.com.ua>
7. TradeMasterGroup : zhurnal. <https://trademaster.ua/>
8. Ford Motor Company : ofitsiinyi sait. <https://ford.ua>
9. Roshen : ofitsiinyi sait kompanii. <https://www.roshen.com/ua>
10. Ivanov S. M. Analiz perevah vykorystannia smart-tekhnologii v ekonomitsi. *Ekonomika ta derzhava*. 2018. № 7. S. 35–38.
11. Krauze O. Voronka prodazhiv – analitychnyi instrument marketynhu. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2021. Vyp. 2 (25). S. 586-593.
12. Zvit DataReportal pro trendy internetu. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-april-global-statshot>
13. Dani doslidzhennia The Content Marketing Institute (CMI). <https://www.contentmarketingworld.com/>
14. Ponomarenko I.V., Lytovchenko A.H. Intehratsiia innovatsii u tsyfrovoy marketynh : materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku», Kyiv, 2022.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-27>

УДК 338:91

Гульнара Іслам Кізи АБДУЛЛАЄВА

Інститут географії імені акад. Гасана Алієва  
Азербайджанської національної академії наук  
<https://orcid.org/0009-0004-9418-189X>

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІСТ У ПІВНІЧНИХ ПРИМЕЖНИХ РАЙОНАХ АЗЕРБАЙДЖАНУ І РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

*Мета статті дослідити особливості демографічного та соціально-економічного розвитку міст у північних прикордонних районах Азербайджану (Шекі, Загатала, Гах, Балакен, Габала, Огуз, Хачмаз, Гусар), визначити напрями їх перспективного регулювання відповідно до тенденцій, що відбуваються. У статті використано такі методи, як історичний огляд, аналіз статистики різних періодів, порівняльний аналіз та описовий метод демонстрації географічних об'єктів. У дослідженні йдеться про врахування геостратегічних значень розселення населення у прикордонних районах, про важливість забезпечення їх економічного, соціального та екологічного розвитку, врегулювання міграційних процесів населення, створення нових робочих місць та реалізація інших соціальних програм.*

*Новизною у статті є те, що фактично обґрунтовуються напрями демографічного, соціально-економічного розвитку міст не лише як основні опорні каркаси регіону, а й у плані загальнореспубліканських інтересів, геополітично-стратегічного становища. У статті також були визначені соціально-економічні, природно-географічні та ін. фактори, що впливають на розташування міст у північних прикордонних районах. У дослідженні говориться, що міста є найбільшими господарськими центрами країни та основними центрами розселення населення. У статті науково аналізуються географічні проблеми в Азербайджані. Уточнено особливості Rego. Дійшли висновку, що наукові аналізи, що відповідають географічним змінам, мають бути збільшені, у дослідженнях такі питання розглядаються комплексно та універсально.*

*У дослідженні говориться, що міста є найбільшими господарськими центрами країни та основними центрами розселення населення. До встановлення радянської влади в Азербайджані, на цій території існували лише міста Шекі та Загатала. Хоча ці два населені пункти вже давно сформувалися як міста, але міський статус вони набули лише 1840 року. А міста Балакен, Гах, Габала, Гусар, Хачмаз, Огуз та інші поселення, що розташувалися на території адміністративних районів, були створені в роки радянської влади, набули міського та селищного статусу. В цілому, економіко-географічний аналіз розвитку міст північних прикордонних районів дозволяє дійти наступних висновків та висунути низку пропозицій:*

*- у створенні міських населених пунктів та формуванні їх сучасної системи, провідну роль відіграла організаційно-господарська, соціально-адміністративна управлінська функція, яку вони виконують для навколишніх територій;*

*- іншим містоутворюючим фактором є харчова промисловість, яка представлена малооб'ємними підприємствами, що в основному спираються на переробку місцевої сільськогосподарської сировини.*

*Ключові слова: місто, селище, населення, прикордонні райони, демографічний потенціал*

Gulnara Islam ABDULLAEVA

Institute of Geography of the Azerbaijan National Academy of Sciences

## PECULIARITIES OF DEVELOPMENT OF CITIES IN THE NORTHERN BORDER REGIONS OF AZERBAIJAN AND THE REGULATION OF THEIR DEVELOPMENT

*The aim of the article is to investigate the features of the demographic and socio-economic development of cities in the northern border areas of Azerbaijan (Sheki, Zagatala, Gakh, Balaken, Gabala, Oguz, Khachmaz, Husar), to determine the direction of their perspective regulation in accordance with the trends that are taking place. The article uses such methods as historical overview, analysis of statistics of different periods, comparative analysis and descriptive method of demonstration of geographical objects. The study deals with taking into account the geostrategic significance of population resettlement in border areas, the importance of ensuring their economic, social and ecological development, regulating population migration processes, creating new jobs and implementing other social programs. The novelty of the article is that the directions of the demographic, socio-economic development of the cities are actually substantiated not only as the main supporting frames of the region, but also in terms of national interests, geopolitical and strategic situation. The article also identified socio-economic, natural-geographic, and other issues. factors affecting the location of cities in the northern border areas. mostly became possible during the years of Soviet power. The study says that cities are the largest economic centers of the country and the main centers of population settlement. The article scientifically analyzes geographical problems in Azerbaijan. Clarified features of Rego. It is concluded that it is clear from the article that scientific analyzes corresponding to geographical changes should be increased, such issues are considered comprehensively and universally in research.*

*The study says that cities are the largest economic centers of the country and the main centers of population settlement. Before the establishment of Soviet power in Azerbaijan, only the cities of Sheki and Zagatala existed on this territory. Although these two settlements have long been formed as cities, they acquired city status only in 1840. And the cities of Balaken, Gakh, Gabala, Husar, Khachmaz, Oguz and other settlements located on the territory of administrative districts were created during the years of Soviet power and acquired the status of cities and towns. In general, the economic and geographical analysis of the development of the cities of the northern border regions allows us to reach the following conclusions and put forward a number of proposals: in the creation of urban settlements and the formation of their modern system, the leading role was played by the organizational-economic, social-administrative management function that they perform for the surrounding territories; another city-forming factor is the food industry, which is represented by small-scale enterprises that mainly rely on the processing of local agricultural raw materials.*

*Key words: city, settlement, population, border areas, demographic potential*

## Постановка проблеми у загальному вигляді

### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Досліджуваний нами регіон межує із півночі з Росією, і з північного заходу Грузією. Прибережні та прикордонні райони, регіони, в економіку яких активно вкладається закордонний капітал, є стратегічними територіями державного значення. Розвиток цих територій здійснюється відповідно до стратегічних цілей держави (Юсупов, 2015: 204). Прикордонні території завжди мали стратегічну важливість для держави, оскільки розглядалися або як місця потенційного військового вторгнення, або як зони економічної та культурної інтеграції країн. Багатоплановість міжрегіональних політичних транскордонних відносин між країнами, що включають економічні, соціальні та екологічні аспекти, формує неповторний географічний образ прикордонної території.

### Формулювання цілей статті

**Мета статті** дослідити особливості демографічного та соціально-економічного розвитку міст у північних прикордонних районах Азербайджану (Шекі, Загатала, Гах, Балакен, Габала, Огуз, Хачмаз, Гусар), визначити напрями їх перспективного регулювання відповідно до тенденцій.

### Аналіз досліджень та публікацій

Як і в усьому світі, також в Азербайджанській Республіці населені пункти, і особливо великі міста є основним опорним каркасом соціально-економічного життя. Зміни не тільки соціально-економічного, а й суспільно-політичного життя більш проявляються в містах. При вивченні систем розселення в прикордонних районах необхідно враховувати тип поселень, щільність населення, статево-віковий склад, економічні особливості та міграцію. Система міського розселення північних прикордонних районів, згідно з даними перепису населення 2022 року, представлена 9 містами: Хачмаз, Худат, Гусар, Загатала, Балакен, Гах, Габала, Огуз, а також місто республіканського значення Шекі та понад 20 селищ. За даними на початок 2022 року у цих містах проживає 216,7 тис. населення, а в селищах 49, 1 тис. (АГКС, 2022: 68). Багато селищ знаходиться в Хачмазському адміністративному районі. Їх число доходить до 12 (селища Шоллар, Істісу, Ашаги Ледер, Шімал, Далгали, Мешалі, Самурчай, Сахілляр, Гюнешлі, Турист, Арзу та Єні Хаят). Селища є по одному в кожному з районів Гусар (селище Самур), Загатала (селище Алібад) та Балакен (селище Габагчель), по 2 у Шекі (селища Туран, Челебіхан), по 3 у Габала (селища Бум, Нідж, Вандам).

Незважаючи на дуже давню історію виникнення міських пунктів розселення, формування сучасної системи міського розселення та міського способу життя, здебільшого стали можливими в роки радянської влади. До встановлення радянської влади в Азербайджані, на цій території існували лише міста Шекі та Загатала. Хоча ці два населені пункти вже давно сформувалися як міста, але міський статус вони набули лише 1840 року. А міста Балакен, Гах, Габала, Гусар, Хачмаз, Огуз та інші селища, що розташувалися на території адміністративних районів, були створені в роки радянської влади, набули міського та селищного статусу. Ці населені пункти, зокрема, перетворилися на міста, виконуючи функцію господарсько-організаційних, соціально-культурних центрів навколишніх територій.

### Вклад основного матеріалу

Найбільші міста за чисельністю населення в регіоні нашого дослідження – це Шекі та Хачмаз. Місто Шекі, чисельність населення, якого становить 65,8 тис. чоловік (АГКС, 2022: 68), розташований на південних схилах Великого Кавказу, на висоті 500-600 метрів над рівнем світового океану. Ріки Кіш і Тюр'ян, гірські розгалуження надають особливого вигляду формуванню морфологічної структури, і взагалі, конфігурації міста. Місто Шекі має складну та цікаву структуру. Поточна зі сходу на захід річка Гурджана ділить місто на дві частини – Південну на більшій висоті та Північну на долині.

Найкоротша відстань до гори Чухадурмаз рівною лінією від нижньої південної сторони Шекі до водороздільного хребта Великого Кавказу північ від кордону Росії, всього 18 км. Звідси є кілька проходів у Дагестан, заввишки 3000 метрів. Місто, в основному, розташоване біля підніжжя гори, на амфітеатроподібній ділянці з ухилом на південь у 3-4°, а то й більше градусів у деяких місцях (Інститут Географії ім. Г.А.Алієва, 2016: 98). Прикордонна (прикордонна) зона має низку відмінностей від внутрішніх районів, обумовлених її двоїстим становищем. З одного боку, населення, що проживає в ній, як і населення внутрішніх районів, є носієм історичних, культурних, економічних та інших особливостей даної держави. З іншого боку, саме в прикордонній зоні здійснюється більша частина реальних контактів із сусідніми країнами, розміщена основна інфраструктура, що їх забезпечує (Левчук, 2009: 307-312).

Шекі з півночі та сходу оточений горами, вкритими лісами, на півдні зі степом Ганих-Ейричай, а на заході Кишською річковою ложею, на якій систематично осідають селяви наноси. Будучи містом, що розташоване на гірському рельєфі, Шекі постійно вимагає уваги до свого благоустрою. У дні сильних злив каміння, щебені, бруд, що виносяться водою з навколишніх гір, топлять близькі до них навколишні двори, іноді викликаючи руйнування. Щоб запобігти руйнівному впливу повеней, були збудовані міцні залізобетонні греблі, а схили та дороги були укріплені камінням.

Оскільки розвиток міста на північ і схід був обмежений горами, він значно переріс до ложі річки Кіш, а деякі його квартали були споруджені над руслом. Два природні затискачі – повінь та висока

сейсмічність, створили дилему горизонтального та вертикального зростання Шеки. Зростанню завширшки заважає повінь, а висоту (будівництву багатоповерхових знань) висока сейсмічність.

Місто Шеки, будучи одним з найдавніших міст Кавказу, має безліч історичних та архітектурних будівель. На його розвиток завжди позитивно впливало сприятливе економічне та географічне положення. Місто Шеки відіграє роль регіонального центру Шеки-Загатальського економічного району.

Іншими словами, виконує функцію адміністративно-управлінського, організаційно-господарського, соціально-культурного центру для себе та навколишніх населених пунктів.

Шеки - промислове, ремісниче та курортне місто. З давніх-давен місто є одним з відомих центрів шовкової промисловості Азербайджану. В даний час Шейковий комбінат, що діє в Шеки, будучи найбільшим підприємством нашої країни такого типу, відіграє важливу роль в економічному базисі міста Шеки. Інші головні великі підприємства міста – це Тютюново-ферментаційний завод, електрична станція модульного типу, Швейна фабрика, Консервний завод, м'ясо-молочний комбінат, Винний завод та ін.

Джерело приросту населення місті Шеки, утворює той самий природний приріст, що у недавньому минулому. Природний приріст населення останніми роками збільшився.

Другим за чисельністю населення у північних прикордонних районах місто – це Хачмаз. За даними 2022 року, у місті проживає 43,2 тис. населення (АГКС, 2022: 68). Місто Хачмаз розташоване на березі Гудялча, на висоті 50 метрів над рівнем моря. У руслі цієї річки колись був відомий порт Нізабад. Розташування міста Хачмаз на караванному торговому шляху, сприяло його прискореному зростанню. Будівництво Хачмазької станції на залізничній колії Баку-Махачкала, будівництво, якого було завершено на початку ХХ століття, перетворило місто на важливий транспортний вузол. 1930 року місто стало районним центром. А збудований у 1945-1954 роках Хачмазький Консервний комбінат довгий час був одним із найбільших за виробничою потужністю підприємств на європейському континенті. Відповідно до програми “Столиці Народної Творчості на 2010-2014 роки” Міністерства Культури та Туризму, у 2013 році Хачмаз був оголошений столицею легенд Азербайджанської Республіки.

Систему міського заселення північних прикордонних міст виразно можна побачити з таблиці 1.

Таблиця 1

**Угруповання міських населених пунктів за кількістю населення у північних прикордонних районах (на початок 2022 року)**

Райони	Кількість міських населених пунктів	З них за кількістю населення										
		0-201	201-500	501-1000	1001-2000	2001-3000	3001-5000	5001-10000	10001-15000	15001-20000	20001-30000	Вище 30000
Шеки	3		1			1						1
Загатала	2								1		1	
Балакен	2			1					1			
Гах	1								1			
Габала	4							2	2			
Огуз	1							1				
Гусар	2					1				1		
Хачмаз	14	7	2		1	1	1			1		1
Усього	29	7	3	1	1	3	1	3	5	2	1	2

Дані: (АГКС, 2022).

Третім пунктом у північному прикордонному регіоні за чисельністю населення є місто Загатала. Місто розташоване на південному схилі Великого Кавказького хребта, на висоті 510 метрів над рівнем моря, на березі Талача, біля Євлах-Балакенського шосе. За даними на початок 2022 року у місті Загатала проживає 21,8 тис. населення. У формуванні Загатали як міського населеного пункту важливу роль відіграла адміністративно-управлінська функція, яку вона виконувала. Основу економічної бази міста складають підприємства, що займаються переробкою сільськогосподарської сировини. Основними виробничими підприємствами є парфумерно-косметична фабрика, меблева фабрика, Тютюново-ферментаційний завод, Консервний завод та ін. Поряд з цим у місті діють туристичні установи, готелі та інші інфраструктурні об'єкти. Деяка частина міського населення зайнята сільським господарством у приміській зоні. У період між двома переписами (1999-2009 рр.), приріст населення місті Загатала становив 1831 людина (таблиця 2). Однак, у Загаталі продовжує залишатися невідповідність між новими робочими місцями і демографічним потенціалом, що зростає. Значна частина зростаючих трудових резервів мігрує межі міст. Місто не в змозі виконувати на бажаному рівні роль опорного каркасу системи розселення адміністративного району. А це потребує удосконалення економічного базису міста за рахунок трудомістких галузей господарства.

Четвертий пункт регіону з демографічного потенціалу, це місто Гусар. Місто розташоване на висоті 680 метрів над рівнем моря, на березі річки Гусар. За даними на початок 2022 року, у місті проживає 18,6 тис. населення. Місто Гусар, назване за своє географічне положення "Північною брамою", є найбільшим населеним пунктом на півночі Азербайджану. В адміністративному управлінні міста знаходиться також селище Самур із 2,4 тис. населення.



П'ятим пунктом північних прикордонних районів за демографічним потенціалом це місто Габала. Місто розташоване на південному схилі Великого Кавказу, на правому березі річки Демірапаран, у лісовій зоні, на висоті 900 метрів над рівнем моря. У місті Габала, за даними 2022 року, мешкає 14,1 тис. населення. Крім того, в адміністративному управлінні міста є 3 селища. Це селище Бум із населенням у 6 тис. осіб, селище Нідж із населенням у 6,3, та селище Вандам з населенням у 10, 5 тис. осіб. Незважаючи на зростання в економічному базисі міста Габала, поки його рівень відстає від вимог внутрішнього демографічного потенціалу. Основні промислові галузі – це підприємства харчової промисловості.

На наступному ступені влаштувалося місто Гах із населенням 14,5 тис. осіб. Місто розташоване на висоті 600 метрів над рівнем моря, у басейні річки Кюрм'юк.

Економічний базис міста Гах розвинений дуже слабо. Функціонують малооб'ємні харчові та частково промислові підприємства, що працюють на основі місцевої сировини. Взагалі, не вистачає робочих місць за зростаючою чисельністю та віково-статевим складом населення. Тому місто має негативний баланс в обміні населенням із навколишніми територіями. Навіть певна частина міського населення мігрує до промислово розвинених регіонів, особливо, до міста Баку.

У місті Балакен, розташованому на схилах гір Великого Кавказу, на березі річки Балакен, мешкає 14,1 тис. (АГКС, 2022: 68). А в селищі Габагчел, яке знаходиться в його адміністративному управлінні, оселилося 1 тис. населення. Місто Балакен розташоване над магістральною дорогою Євлах-Лагодехі, на кордоні з Республікою Грузія, на відстані 100 км від його столиці Тбілісі. Цей чинник відіграв позитивну роль соціально-економічному розвитку міста Балакен. Наявність вільного пересування у радянський період ще більше впливало цей позитивний процес. Обмеження пересування після здобуття незалежності справило свій негативний вплив на соціально-економічний розвиток міста Балакен, і в цілому, адміністративного району. Поряд зі слабким економічним базисом, саме під впливом даного фактора під час останніх двох переписів (1999-2009-х років), приріст населення у місті становив лише 4,9 відсотків. А це дуже низько, майже в п'ять разів нижче за середньореспубліканські показники (таблиця 2). Однак, якщо поглянемо на останні два роки (2021-2022 рр.), то побачимо різке збільшення населення міста Балакен. Він навіть посідає друге місце серед північних прикордонних районів за чисельністю населення. Так, у період з 2009 по 2022 рік, чисельність населення у місті Балакен збільшилась на 5216 тис. осіб. Третім пунктом у північному прикордонному регіоні за чисельністю населення є місто Загатала. Місто розташоване на південному схилі Великого Кавказького хребта, на висоті 510 метрів над рівнем моря, на березі Талача, біля Євлах-Балакенського шосе. За даними на початок 2022 року у місті Загатала проживає 21,8 тис. населення. У формуванні Загатала як міського населеного пункту важливу роль відіграла адміністративно-управлінська функція, яку вона виконувала. Основу економічної бази міста складають підприємства, що займаються переробкою сільськогосподарської сировини. Основними виробничими підприємствами є парфумерно-косметична фабрика, меблева фабрика, Тютюново-ферментаційний завод, Консервний завод та ін. Поряд з цим у місті діють туристичні установи, готелі та інші інфраструктурні об'єкти. Деяка частина міського населення зайнята сільським господарством у приміській зоні. У період між двома переписами (1999-2009 рр.), приріст населення місті Загатала становив 1831 людина (таблиця 2). Однак, у Загаталі продовжує залишатися невідповідність між новими робочими місцями і демографічним потенціалом, що зростає. Значна частина зростаючих трудових резервів мігрує межі міст. Місто не в змозі виконувати на бажаному рівні роль опорного каркасу системи розселення адміністративного району. А це потребує удосконалення економічного базису міста за рахунок трудомістких галузей господарства.

Четвертий пункт регіону з демографічного потенціалу, це місто Гусар. Місто розташоване на висоті 680 метрів над рівнем моря, на березі річки Гусар. За даними на початок 2022 року, у місті проживає 18,6 тис. населення. Місто Гусар, назване за своє географічне положення "Північною брамою", є найбільшим населеним пунктом на півночі Азербайджану. В адміністративному управлінні міста знаходиться також селище Самур із 2,4 тис. населення.

П'ятим пунктом північних прикордонних районів за демографічним потенціалом це місто Габала. Місто розташоване на південному схилі Великого Кавказу, на правому березі річки Демірапаран, у лісовій зоні, на висоті 900 метрів над рівнем моря. У місті Габала, за даними 2022 року, мешкає 14,1 тис. населення. Крім того, в адміністративному управлінні міста є 3 селища. Це селище Бум із населенням у 6 тис. осіб, селище Нідж із населенням у 6,3, та селище Вандам з населенням у 10, 5 тис. осіб. Незважаючи на зростання в економічному базисі міста Габала, поки його рівень відстає від вимог внутрішнього демографічного потенціалу. Основні промислові галузі це – підприємства харчової промисловості.

На наступному ступені влаштувалося місто Гах із населенням 14,5 тис. осіб. Місто розташоване на висоті 600 метрів над рівнем моря, у басейні річки Кюрм'юк.

Економічний базис міста Гах розвинений дуже слабо. Функціонують малооб'ємні харчові та частково промислові підприємства, що працюють на основі місцевої сировини. Взагалі, не вистачає робочих місць за зростаючою чисельністю та віково-статевим складом населення. Тому місто має негативний баланс в обміні населенням із навколишніми територіями. Навіть певна частина міського населення мігрує до промислово розвинених регіонів, особливо, до міста Баку.

У місті Балакен, розташованому на схилах гір Великого Кавказу, на березі річки Балакен, мешкає 14,1 тис. (до початку 2022 року). А в селищі Габагчел, яке знаходиться в його адміністративному управлінні, оселилося 1 тис. населення. Місто Балакен розташоване над магістральною дорогою Євлах-Лагодехі, на кордоні з Республікою Грузія, на відстані 100 км від його столиці Тбілісі. Цей чинник відіграв позитивну роль соціально-економічному розвитку міста Балакен. Наявність вільного пересування у радянський період ще більше впливало цей позитивний процес. Обмеження пересування після здобуття незалежності справило свій негативний вплив на соціально-економічний розвиток міста Балакен, і в цілому, адміністративного району. Поряд зі слабким економічним базисом, саме під впливом даного фактора під час останніх двох переписів (1999-2009-х років), приріст населення у місті становив лише 4,9 відсотків. А це дуже низько, майже в п'ять разів нижче за середньореспубліканські показники (таблиця 2). Однак, якщо поглянемо на останні два роки (2021-2022 рр.), то побачимо різке збільшення населення міста Балакен. Він навіть посідає друге місце серед північних прикордонних районів за чисельністю населення. Так, у період з 2009 по 2022 рік, чисельність населення у місті Балакен збільшилась на 5216 тис. осіб.

Економічний базис міста Балакен складають підприємства харчової промисловості, що переробляють місцеву сільськогосподарську сировину та задовольняють внутрішні потреби населення. Його основні підприємства – консервний завод, тютюново-ферментаційний завод та інші подібні малі підприємства. Ці підприємства здатні забезпечити лише дуже малу частину місцевих трудових ресурсів. Розташування міста Балакен, і взагалі адміністративного району на кордоні, викликає необхідність його сильнішого розвитку з соціально-економічної точки зору. Створення трудомістких робочих місць, поліпшило забезпечення населення робочими місцями, знизило міграцію населення околиці. Зросла б значення міста Балакен, як опорного центру адміністративного району, і навіть як центру великого ареалу розселення. Місто має відігравати також роль соціально-економічного, духовного центру не лише району, а й наших співвітчизників, які оселилися у сусідній Грузії. З цією метою, у господарській структурі міста мають бути здійснені ґрунтовні зміни. Насамперед, мають бути розвиненіші традиційні спеціалізовані галузі господарства, забезпечено комплексна, що відповідає світовим стандартам, що витримує гостру конкуренцію ринкової економіки, комплексна до останньої продукції обробка виробленої сільгосподарської сировини.

Найменш населеним міським пунктом північного прикордонного регіону є місто Огуз. Місто знаходиться на висоті 700 метрів над рівнем моря, на схід від міста Шекі, на південному схилі Великого Кавказького хребта. За даними на початок 2022 року, у місті Огуз проживає 7,5 тис. населення. Прискорений соціально-економічний розвиток Габали в останні роки створив умови і для забезпечення роботою деякої частини населення Огуза. І це сприяло осіданню населення на місцях та зниженню міграції на околиці. Незважаючи на це, і тут є нестача робочих місць пропорційно демографічному потенціалу. Тому, порівняно з іншими містами регіону, демографічний розвиток регіону йде слабо (таблиця 2). Соціально-економічний базис міста Огуз має розвиватися на такому рівні, щоб у своїй матеріальній та соціальній інфраструктурі в цьому місті міг сконцентрувати не лише свій, а й демографічний потенціал сіл, що є під його адміністративним управлінням.

**Місто Огуз.** Загалом у північних прикордонних районах для міського розселення є широкий демографічний потенціал. Збереження демографічного потенціалу, що росте, на місцях за рахунок соціально-економічного потенціалу, доцільно також у плані стратегічного розташування цього регіону вздовж кордонів, і зниження демографічного тиску на місто Баку.

На другій таблиці дана чисельність населення та її динаміка у містах та селищах північних прикордонних районів за 1999, 2009, 2021 та 2022 роки. Як і видно з таблиці, у північних прикордонних районах було 17 міських населених пунктів у 1999 році, а в 2009, 2021 та 2022 роках 30. Так, села Вендам, Нідж та Бум у Габалінському районі набули статусу селища в період після 1999 року. А в Хачмазі селища Ашаги Легер, Шінал, Далгали, Мешалі, Самурчай, Гюнешлі, Турист, Сахілляр, Арзу, Єні Хаят перебували у низці міських населених пунктів вже під час перепису населення у 2009 році. У 2009 році чисельність населення була 239064 осіб, у 2021-му 265300, а в 2022-му 265800 осіб. У 1999-2009 роках приріст міського населення становив 41948 осіб, а за 2009-2021 роки 26236 осіб. За рік у минулому періоді 2021-2022 років чисельність міського населення в північних прикордонних регіонах зросла лише на 500 осіб. Загалом, між 1999-2022 роками (за 23 роки) загальне зростання міського населення становило 68684 осіб. І це становить 5,26 % зростання міського населення Азербайджану у період.

Аналіз таблиці 2 вказує на те, що за 23 роки найбільший приріст міського населення був у місті Хачмаз (8106 чол.) та у місті Балакен (5216 чол.). У селищах Вандам, Нідж та Бум приріст населення був також високий. Причина цього пов'язана з тим, що названі населені пункти набули міського статусу після 1999 року (2005 року). Тобто населення цих трьох сіл під час перепису 2009 року було перераховане як міське населення. Населеними пунктами, де зменшилося міське населення, стали селище Істісу (-193 чол.), селище Шоллар (-30 чол.), селище Габагчель (-11 чол.). Через приєднання до міста Загатала у 2010 році, селище Газангюль було розформоване. А в селищах Гюнешлі та Сахілляр, за даними на початок 2022 року, населення не проживає.

Таблиця 2

**Чисельність населення та його динаміка у містах та селищах північних прикордонних районів**

	Міста та селища північних прикордонних районів	Роки перепису				Зростання (у чол.)			
		1999	2009	початок 2021 року	початок 2022 року	1999-2009	2009-2021	1999-2022	2021-2022 різниця
1	Місто Балакен	8884	9317	14100	14100	433	4783	5216	0
2	Село Габагчель	1011	999	1000	1000	-12	1	-11	0
3	Місто Гах	11719	12328	14500	14500	609	2172	2781	0
4	Місто Габала	11262	12415	14100	14100	1153	1685	2838	0
5	Селище Нідж	5883	5744	6300	6300	5744	556	6300	0
6	Селище Вандам	7665	8943	10500	10500	8943	1557	10500	0
7	Село Бум	4829	4962	5900	6000	4962	938	6000	100
8	Місто Огуз	6410	6891	7500	7500	481	609	1090	0
9	Місто Шекі	61415	62965	65800	65800	1550	2835	4385	0
10	Село Туран	1697	2058	2200	2300	361	142	603	100
11	Селище Челебіхан	----	262	300	300	262	38	300	0
12	Місто Загатала	17941	19772	21800	21800	1831	2028	3859	0
13	Село Газанголь	939	872	----	----	872	-872	---	---
14	Селище Аліабад	8676	10394	11200	11300	1718	806	2624	100
15	Місто Гусар	15539	16466	18600	18600	927	2134	3061	0
16	Селище Самур	1887	2054	2400	2400	167	346	513	0
17	Місто Хачмаз	35094	38974	43000	43200	3880	4026	8106	200
18	Село Шолар	230	197	200	200	-33	3	-30	0
19	Селище Ашаги Лягар	336	338	400	400	338	62	400	0
20	Селище Шимал	451	367	400	400	367	33	400	0
21	Селище Далгали	133	143	200	200	143	57	200	0
22	Селище Мешалі	87	117	200	100	117	83	200	-100
23	Селище Самурчай	64	49	100	100	49	51	100	0
24	Село Гюнашлі	27	25	0	0	25	-25	0	0
25	Селище Турист	37	45	100	100	45	55	100	0
26	Селище Сахільляр	102	103	0	0	103	-103	0	0
27	Село Арзу	1156	1263	1400	1400	1263	137	1400	0
28	Селище Єні Хаят	3653	3485	3900	3900	3485	415	3900	0
29	Селище Істису	2393	2079	2200	2200	-314	121	-193	0
30	Місто Худат	12958	15437	17000	17100	2479	1563	4142	100
	Усього	197116	239064	265300	265800	41948	26236	68684	500
	<b>Республіка Азербайджан</b>	<b>4062700</b>	<b>4727800</b>	<b>5358500</b>	<b>5368500</b>	<b>665100</b>	<b>630700</b>	<b>1305800</b>	<b>10000</b>

*Джерело:* Перепис населення Азербайджанської Республіки 1999, 2009 року. Том I; ДКЗ Населення Азербайджану 2021 рік. Баку-2022

*Примітка:* Населені пункти, населення яких виділено червоним кольором, у період після 1999 року набули статусу селища.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В цілому, економіко-географічний аналіз розвитку міст північних прикордонних районів дозволяє дійти наступних висновків та висунути низку пропозицій:

1. У створенні міських населених пунктів та формуванні їх сучасної системи, провідну роль відіграла організаційно-господарська, соціально-адміністративна управлінська функція, яку вони виконують для навколишніх територій. Іншим містоутворюючим фактором стала харчова промисловість, яка представлена малооб'ємними підприємствами, що в основному спираються на переробку місцевої сільськогосподарської сировини.

2. Хоча створення міських населених пунктів біля регіону має найдавнішу історію, сучасна система міського розселення, переважно, було сформовано у роки радянської влади.

3. Слабка індустріалізація регіону стала причиною виникнення диспропорції між робочими місцями та демографічним рівнем розвитку. Через війну населення як навколишніх територій, а й міст, мігрували на околиці, уповільнивши демографічний розвиток.

4. Надання сільськогосподарської самостійності, приватизація сільськогосподарських земель за умов ринкової економіки, знизило функцію міст як господарсько-організаційного центру навколишніх територій, що негативно вплинуло на розвиток міст.

5. Оскільки міста досліджуваного нами регіону мають дуже слабку економічну базу, вони не можуть на належному рівні відігравати роль опорного каркасу навколишніх територій та цілої системи розселення.

6. Господарську структуру міст слід перебудувати та вдосконалити за рахунок високих трудомістких, переробних промислових галузей, які відповідають сучасним вимогам. Повинна бути створена виробнича та соціальна інфраструктура відповідно до наявної потенційної демографічної бази.

7. Відповідно до демографічної бази та потенціалу, має забезпечено та систематично вдосконалитись сильний соціально-економічний розвиток міста Шеки, яке є одним із важливих центрів опорних каркасів усієї системи розселення республіки.

**Литература**

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi "Azərbaycanın əhalisi". Bakı, 2022: s. 68.
2. Eminov, Zakir, Əyyubov, Nizami, Səmədov, Qabil, Kərimov, Rövşən, Bədəlov, Etibar, Sadıqov. Məmməd. AMEA ak. H.Ə Əliyev adına Coğrafiya İnstitutu Şəki-Zaqatala iqtisadi-coğrafi rayonunda əhali məskunlaşması və demoqrafik inkişaf problemləri. Bakı-2016, səh.98
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycan Respublikası əhalisinin siyahıyaalınması 1999-cu il. I cild, səh.64-165.
4. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycan Respublikası əhalisinin siyahıyaalınması, 2009-cu il. I cild, səh. 67-223.
5. Yusupov, Q. Sərhəd regionlarının ayrılmalı edilməsi əlamətləri və turizmdə əməkdaşlıq istiqamətləri."Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları" Beynəlxalq jurnal.Bakı-2015: № 4 s. 204.
6. Eminov, Z.N. Əmək ehtiyatlarından istifadə edilməsinin regional problemləri. Coğrafiya Cəmiyyətinin əsərləri, XII cild. Bakı: 2008. s. 312-317.
7. Əfəndiyev, V.Ə., Nağıyev S.Q. Əhali coğrafiyası. Bakı: Bakı Universiteti, 2006, 338 s.
8. Abdullayeva, G.İ. Sərhədboyu ərazilərdə əhali məskunlaşmasının strateji və geosiyasi zəruriliyi (Şimal sərhəd rayonları təmsalində) Coğrafiya: nəzəriyyə,praktika və innovasiya.Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi; Bakı Dövlət Universiteti Bakı-2015 səh. 251-255.
9. Левчук Є. Проблеми розвитку прикордонних та транскордонних районів Польщі. Вісник Варшавського університету. 2009, no. 3 (31), pp. 307-312.

**References**

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi "Azərbaycanın əhalisi". Bakı, 2022: s. 68.
2. Eminov, Zakir, Əyyubov, Nizami, Səmədov, Qabil, Kərimov, Rövşən, Bədəlov, Etibar, Sadıqov. Məmməd. AMEA ak. H.Ə Əliyev adına Coğrafiya İnstitutu Şəki-Zaqatala iqtisadi-coğrafi rayonunda əhali məskunlaşması və demoqrafik inkişaf problemləri. Bakı-2016, səh.98
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycan Respublikası əhalisinin siyahıyaalınması 1999-cu il. I cild, səh.64-165.
4. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycan Respublikası əhalisinin siyahıyaalınması, 2009-cu il. I cild, səh. 67-223.
5. Yusupov, Q. Sərhəd regionlarının ayrılmalı edilməsi əlamətləri və turizmdə əməkdaşlıq istiqamətləri."Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları" Beynəlxalq jurnal.Bakı-2015: № 4 s. 204.
6. Eminov, Z.N. Əmək ehtiyatlarından istifadə edilməsinin regional problemləri. Coğrafiya Cəmiyyətinin əsərləri, XII cild. Bakı: 2008. s. 312-317.
7. Əfəndiyev, V.Ə., Nağıyev S.Q. Əhali coğrafiyası. Bakı: Bakı Universiteti, 2006, 338 s.
8. Abdullayeva, G.İ. Sərhədboyu ərazilərdə əhali məskunlaşmasının strateji və geosiyasi zəruriliyi (Şimal sərhəd rayonları təmsalində) Coğrafiya: nəzəriyyə,praktika və innovasiya.Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi; Bakı Dövlət Universiteti Bakı-2015 səh. 251-255.
9. Levchuk E. Problems of development of border and trans-border regions of Poland, Bulletin of Warsaw University. 2009, no. 3 (31), pp. 307-312.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-28>

УДК 658:005.332

Олена ПТАЩЕНКО

Західноукраїнський національний університет

[helenavaleriya@gmail.com](mailto:helenavaleriya@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

Вікторія КАРП

ІН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>

[viktoriia.karp@gmail.com](mailto:viktoriia.karp@gmail.com)

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Метою представленої роботи є визначення особливостей провадження новітніх технологій, дослідження стану міжнародного ринку де вони реалізуються. Також визначено сутність маркетингового аспекту в комплексі розвитку новітніх технологій та запропоновано методичний підхід щодо формування дієвого маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на міжнародному ринку. В ході дослідження були використані наступні методи: аналізу та синтезу для визначення особливостей та основних елементів реалізації новітніх технологій на міжнародному ринку, а також для визначення дієвого маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на ринку; індукції та дедукції для визначення основних характеристик новітніх технологій та визначення ролі маркетингового інструментарію в комплексі просування новітніх технологій на міжнародному ринку; графічний метод використано для наочного відображення основних результатів дослідження. До основних результатів дослідження можливо віднести наступні висновки, що доводять необхідність постійного моніторингу міжнародного ринку технологій. Сфера новітніх технологій швидко розвивається, і дослідження в цьому сегменті мають ключове значення для подальшого прогресу. Так зазначимо, що новітні технології мають на меті покращення стану навколишнього або внутрішнього середовища, зазвичай ефект від їх впровадження має комерціалізацію або соціальну складову. Засоби маркетингу на міжнародному ринку повинні бути творчими та інноваційними. Пошук нових способів комунікації і просування допомагає привернути увагу споживачів до новітніх продуктів на ринку. Розвиток медичних технологій, таких як телемедицина, мобільні медичні пристрої та штучний інтелект для діагностики та лікування, сприяє поліпшенню охорони здоров'я та підвищує якість медичних послуг. Розробники роблять значні кроки у напрямку створення автономних транспортних засобів, що може змінити транспортну інфраструктуру та логістику. Споживачі стають більш освіченими та вимогливими стосовно технологій, вони шукають продукти та послуги, які поліпшують їхній життєвий стиль та забезпечують більшу зручність. Формування дієвого маркетингового інструментарію до якого належать новітні цифрові візовані маркетингові інструменти допомагає підприємствам забезпечити адаптацію на ринку до змін навколишнього середовища та оптимізувати комплекс маркетингових та управлінських рішень. Запропоновано методичний підхід до формування комплексу дієвого маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на міжнародному ринку, що базується на комплексі новітніх цифрові візованих маркетингових інструментах та дозволяє оптимізувати маркетингові та управлінські рішення щодо реалізації новітніх технологій на ринку.

Ключові слова: високі технології, інновації, інноваційна діяльність, глобалізація, цифровізація, маркетинговий інструментарій, стратегічний інструментарій, комунікаційний інструментарій, індустрія 4.0, шеренгова економіка, інноваційні моделі, глобальний економічний простір, глобальна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, маркетинговий комплекс, міжнародний маркетинг, інструментарій міжнародного маркетингу

Olena PTASHCHENKO

West Ukrainian National University

Victoriya KARP

Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

## FEATURES OF IMPLEMENTATION OF THE NEWEST TECHNOLOGIES ON THE INTERNATIONAL MARKET: MARKETING ASPECT

The purpose of the presented work is to determine the features of the implementation of the latest technologies, to study the state of the international market where they are implemented. The essence of the marketing aspect in the complex of the development of the latest technologies is also defined and a methodical approach to the formation of effective marketing tools for the promotion of the latest technologies on the international market is proposed. During the research, the following methods were used: analysis and synthesis to determine the features and main elements of the implementation of the latest technologies on the international market, as well as to determine effective marketing tools for the promotion of the latest technologies on the market; inductions and deductions for determining the main characteristics of the latest technologies and determining the role of marketing tools in the complex of promoting the latest technologies on the international market; the graphic method was used to visually display the main results of the study. The main results of the study include the following conclusions, which prove the need for constant monitoring of the international technology market. The field of cutting-edge technology is rapidly evolving, and research in this segment is key to further progress. So let's note that the latest technologies are aimed at improving the state of the surrounding or internal environment, usually the effect of their implementation has a commercialization or social component. Means of marketing in the international market must be creative and innovative. Searching for new ways of communication and promotion helps to attract the attention of consumers to the newest products on the market. The development of medical technologies, such as telemedicine, mobile medical devices and artificial intelligence for diagnosis and treatment, contributes to the improvement of health care and increases the quality of medical services. Developers are making significant strides toward autonomous vehicles, which could change transportation infrastructure and logistics. Consumers are becoming more educated and demanding about

*technology, and they are looking for products and services that improve their lifestyles and provide greater convenience. The formation of an effective marketing toolkit, which includes the latest digital marketing tools, helps enterprises to ensure adaptation in the market to changes in the environment and to optimize the complex of marketing and management solutions. A methodical approach to the formation of a set of effective marketing tools for promoting the latest technologies on the international market is proposed, which is based on a set of the latest digital marketing tools and allows optimizing marketing and management decisions regarding the implementation of the latest technologies on the market.*

*Keywords: high technologies, innovations, innovative activity, globalization, digitalization, marketing tools, strategic tools*  
*Key words: high technologies, innovation, innovative activity, globalization, digitalization, marketing toolkit, strategic toolkit, communication toolkit, industry 4.0, serial economy, innovative models, global economic space, global competitiveness, competitive advantages, marketing complex, international marketing, toolkit international marketing*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Сучасні тенденції розвитку глобального міжнародного ринку акцентують увагу на таких складових як: прискорення інтеграційних процесів, глобалізація, прискорення цифровізації, формування новітнього комунікаційного простору розвитку суспільства з новітніми споживчими запитами, необхідність провадження економіки знань та становлення нового інформатизованого суспільства. За таких умов, що склались у теперішнього глобальному економічному просторі необхідним є визначення основних особливостей та загальної необхідності провадження новітніх технологій на міжнародному ринку.

Звертаючи увагу на загальний розвиток технологій сьогодні зазначимо такі основні аспекти: швидкість інноваційних процесів та швидкість провадження інновацій, цифрова трансформація, хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект, кібербезпека, зелені технології, електронна комерція, доповнена реальність швидкісний Інтернет, блокчейн, шеренгова економіка. Всі ці аспекти забезпечують сьогодні становлення та розвиток глобального економічного простору, де і реалізуються сучасні новітні технології.

Необхідність розгляду саме реалізації новітніх технологій на міжнародному ринку викликана наступними тенденціями, що і дозволили звернути увагу саме на маркетинговий аспект їх реалізації:

- ✓ технологічні ринки постійно змінюються та розвиваються. Інновації в сфері штучного інтелекту, кібербезпеки, блокчейну, Інтернету речей та багатьох інших галузях стали дуже важливими. Компанії, які не можуть крокувати в ногу з цими змінами, ризикують залишитися позаду;
- ✓ компанії активно впроваджують цифрові технології для покращення своєї продуктивності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності;
- ✓ Інтернет речей розвивається в різних галузях, включаючи промисловість, медицину, транспорт і багато інших. Це відкриває можливості для збору та аналізу даних, що може призвести до покращення ефективності та введення нових послуг;
- ✓ штучний інтелект стає все більш поширеним в сферах автоматизації, прогнозування, обробки мови та багатьох інших;
- ✓ стрімкий розвиток електронної комерції;
- ✓ розвиток інформаційних технологій та швидкісного Інтернет;
- ✓ блокчейн використовується для забезпечення безпеки і надійності транзакцій у фінансах, логістиці, ланцюгу поставок та багатьох інших галузях;
- ✓ хмарні технології надають доступ до великого обсягу обчислювальних ресурсів та інше.

Саме тому тематика поточного дослідження є актуальною, а маркетинговий аспект є критично важливим для забезпечення цього процесу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблематика розвитку сучасних новітніх технологій, їх розвитку знайшли своє відображення в роботах багатьох вчених та економістів. При аналізі літературних джерел за даною проблематикою можливо визначити такі основні напрями: дослідження в галузі Інтернет речей спрямовані на оптимізацію мереж та пристроїв Інтернет речей, покращення забезпечення безпеки та розвиток нових застосувань; розвиток новітнього маркетингового інструментарію з урахуванням новітніх тенденцій глобалізації та цифровізації; дослідження індустрії 4.0; дослідження в галузі кібербезпеки спрямовані на розробку нових методів виявлення та захисту від кібератак, а також на аналіз вразливих сторін та загроз в Інтернет.

Загалом питанням просування новітніх технологій на ринку присвячені роботи таких авторів як В. Баранчєєва, Т. Костіка, К. Крістенсена, Р. Моріарті, Д. Мура, Д. Райнза, М. Рейнера, Г. Рігза, С. Слейтора, В. Шанкліна, С. Шейна. Але слід зазначити, що окремі особливості маркетингового забезпечення, просування та використання маркетингового інструментарію в умовах цифровізації є постійним об'єктом дослідження науковців сьогодення. Далі представимо окремі роботи дослідників, що безпосередньо торкаються представленої проблематики.

Так Біловодська О., Мельнік Ю. [1] в своїх роботах роблять акцент на використанні сучасного комунікаційного маркетингового інструментарію для просування інноваційних продуктів та провадженні новітніх технологій.

Chi C. [2] в своїх роботах досліджує особливості розвитку новітніх технологій та визначає основні їх вектори розвитку.

Flaig, A., Kindstrom, D., & Ottosson, M. [3] в своїх роботах роблять акцент на стратегічному забезпеченні розвитку інновацій.

Маркетинговий комплекс сучасного забезпечення діяльності підприємства та використання сучасного маркетингового інструментарію представлено в роботах Huang, Yu-Ch [4].

Зазначимо, що Krchova, H., & Švejnová Hoesová, K. [5] в своїх роботах досліджують новітній комунікаційний маркетинговий інструментарій та особливості його використання в сучасних умовах господарювання.

Крисоватий А.І., Сохацька О.М. [6], Rubmann, M. [11], а також Michael Sony [7] в свої роботах присвячених індустрії 4.0 досліджують все вектори розвитку глобальної економіки, новітніх технологій та представлено тренди подальшого розвитку.

Таким чином, дослідження даної проблематики є багатовекторним та торкається всіх сфер суспільної діяльності.

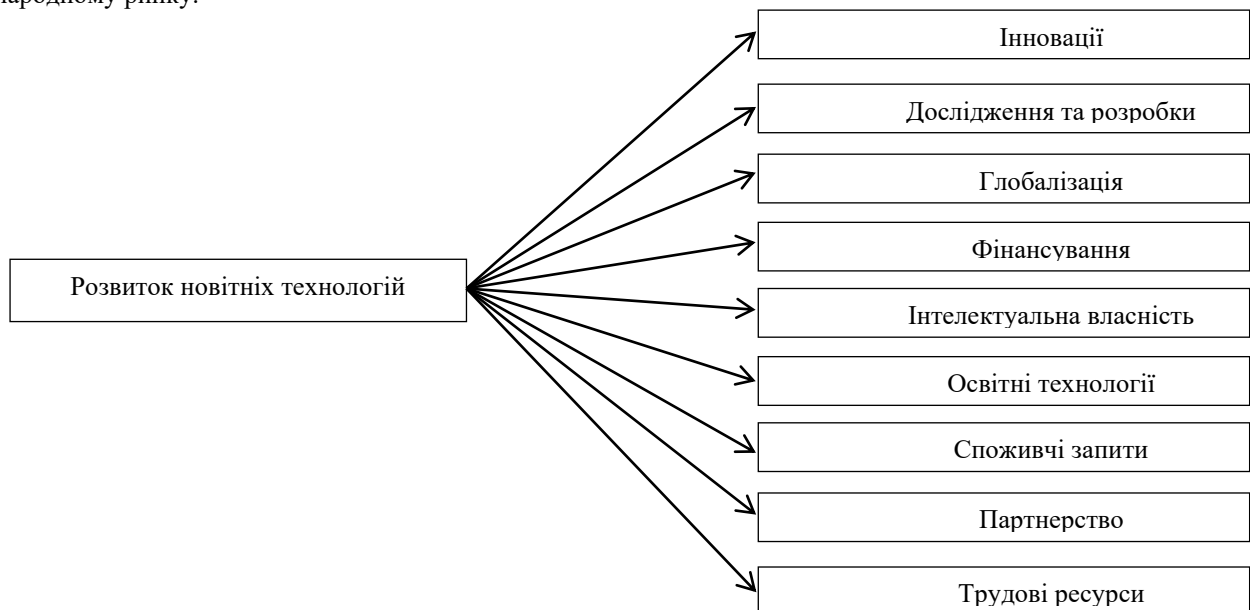
### Формулювання цілей статті

Метою представленої роботи є визначення особливостей реалізації новітніх технологій на міжнародному ринку, а також особливостей використання сучасного маркетингового інструментарію для забезпечення їх розвитку та просування.

### Виклад основного матеріалу

Сучасний розвиток новітніх технологій на міжнародному ринку впливає на всі галузі бізнесу та життя людей. Компанії, підприємства та організації, які успішно адаптуються до цих тенденцій і використовують нові можливості мають переваги на ринку та досягають успіху в сучасних умовах господарювання.

Так на рис. 1 представимо основні складові розвитку сучасної сфери новітніх технологій на міжнародному ринку.



складові розвитку сучасної сфери новітніх технологій на міжнародному ринку

Джерело: складено авторами на основі джерел [6, 7, 13, 15, 16]

Представлені елементи дають уявлення про сучасні напрями розвитку економічного простору та можуть використовуватись для подальшої оптимізації підприємницької діяльності та розвитку підприємництва в цілому. Розвиток сучасних технологій на міжнародному ринку є динамічним та багатограним процесом, який враховує вплив різноманітних факторів та змін в глобальному середовищі. Досягнення успіху у цій галузі вимагає не тільки інноваційної технології, але й адаптивності до змін, стратегічного мислення та глибокого розуміння потреб ринку. Саме тому зазначимо деякі особливості ринку новітніх технологій на рис. 2.

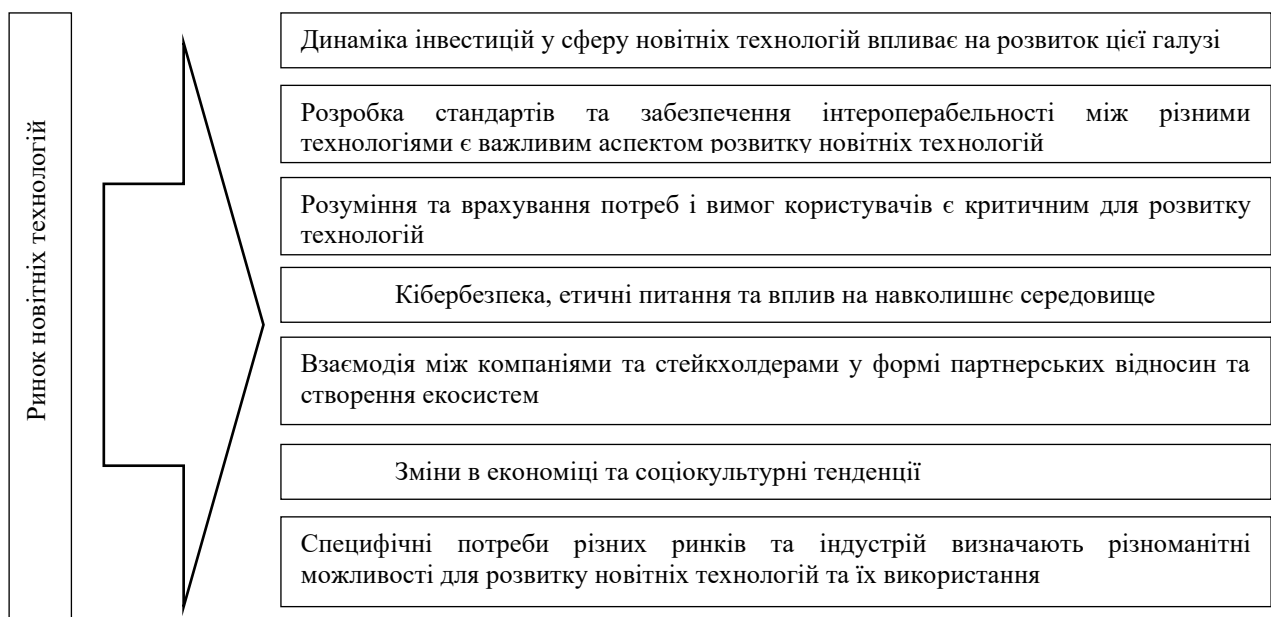


Рис. 2. Особливості ринку новітніх технологій

Джерело: складено авторами на основі джерел [6, 7, 8, 10, 13, 16]

Також з усього різноманіття особливостей сучасного міжнародного ринку високих технологій можливо виділити наступні тенденції та його спрямування:

- ✓ зростаюча увага до сталості та збереження природних ресурсів спонукає розвиток новітніх технологій, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище;
- ✓ розвиток новітніх технологій у сфері комунікацій та зв'язку дозволяє взаємодіяти та обмінюватися даними як на рівні індивідів, так і на рівні підприємств та держав;
- ✓ розвиток новітніх технологій у сфері споживчої електроніки, такі як смартфони, планшети та інші гаджети, створює нові можливості для розваг, навчання та споживчого досвіду;
- ✓ розвиток космічних технологій дозволяє досліджувати космос, спостерігати Землю та розвивати нові технології для підтримки життя на планеті;
- ✓ розширення соціальних мереж та онлайн-медіа створює нові можливості для комунікації, маркетингу;
- ✓ розвиток креативних індустрій, таких як дизайн, музика, мистецтво та розваги, використовує новітні технології для створення та поширення творчих продуктів;
- ✓ розробка нових методів і технологій для забезпечення кібербезпеки та захисту особистої інформації стає важливою складовою розвитку цифрового світу [17].
- ✓ новітні технології спрямовані на зменшення витрат та підвищення продуктивності в різних галузях, від виробництва до послуг.

Таким чином, необхідність формування комплексу маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на ринку є сьогоднію необхідною складовою підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності на ринку. Так на рис. 3 представимо стандартний маркетинговий комплекс необхідний для просування новітньої технології.

Так новітні технології зазвичай потребують детального технічного пояснення. Споживачі та клієнти хочуть розуміти, як ці технології працюють і як вони можуть з ними взаємодіяти. Створення технічного контенту, такого як технічні описи, API-документація, білий папір і т. д., є важливою складовою маркетингової стратегії. Важливо продемонструвати функціональність та переваги нових технологій через живі демонстрації та прототипи. Оскільки новітні технології зазвичай адресовані конкретним сегментам ринку або індустріям, важливо точно визначити цільову аудиторію та адаптувати маркетингові зусилля під їхні потреби. За таких умов особливої актуальності набуває кооперація та партнерство. Співпраця з іншими компаніями, дослідницькими установами та урядовими органами може допомогти впровадити новітні технології на ринок. Партнерство може створити синергію та спільно розвивати ринок.

Загалом, маркетинг новітніх технологій вимагає специфічних знань та підходів, оскільки він пов'язаний з високою конкуренцією та швидкими змінами в галузі технологій. Спритно використовуючи ці інструменти та стратегії, ви можете досягти успіху на ринку новітніх технологій.

В сучасних умовах цифровізації та глобалізації інструментарій маркетингу теж зазнав трансформації та на сьогодні здебільшого в комплексі просування присутні новітні інформаційно-комунікаційні інструменти або комплекс інструментів маркетингу адаптований під конкретну мету та завдання. Так багато провідних міжнародних компаній використовують Agile-маркетинг, як один з новітніх



маркетингових інструментів, що поєднує у собі кращі елементи для забезпечення комплексу просування та контролю виконання поставлених завдань.

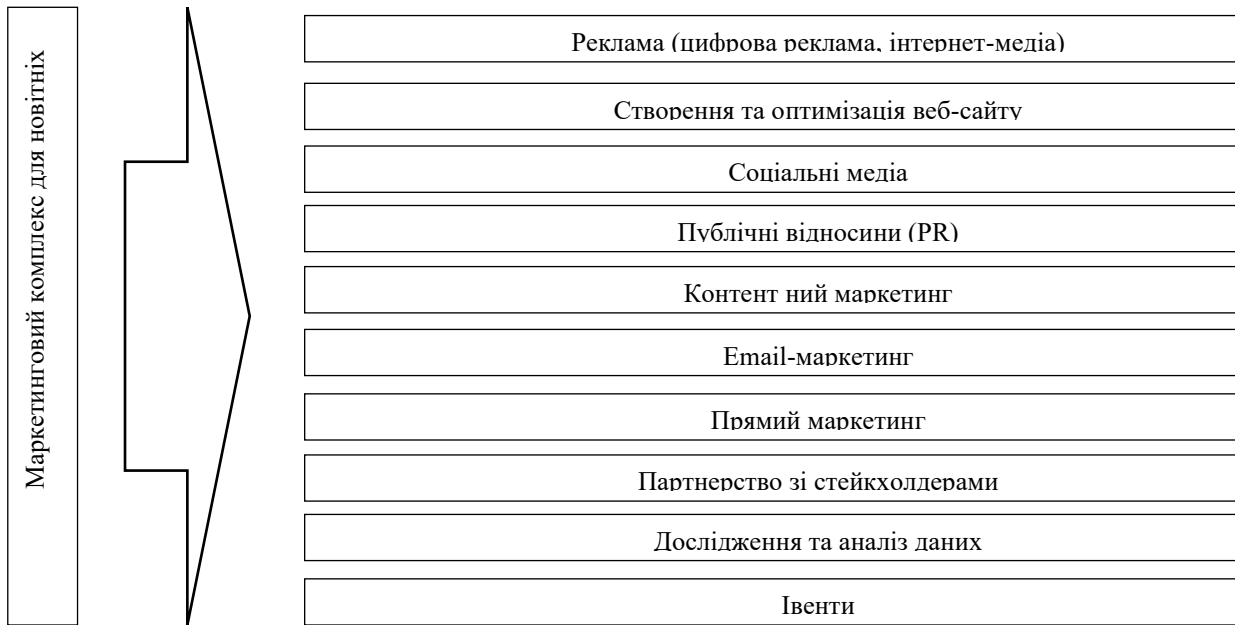


Рис. 3. Маркетинговий комплекс для просування новітньої технології

Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 6, 9, 12, 14]

Саме тому доцільно запропонувати методичний підхід до формування комплексу дієвого маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на міжнародному ринку (рис. 4).

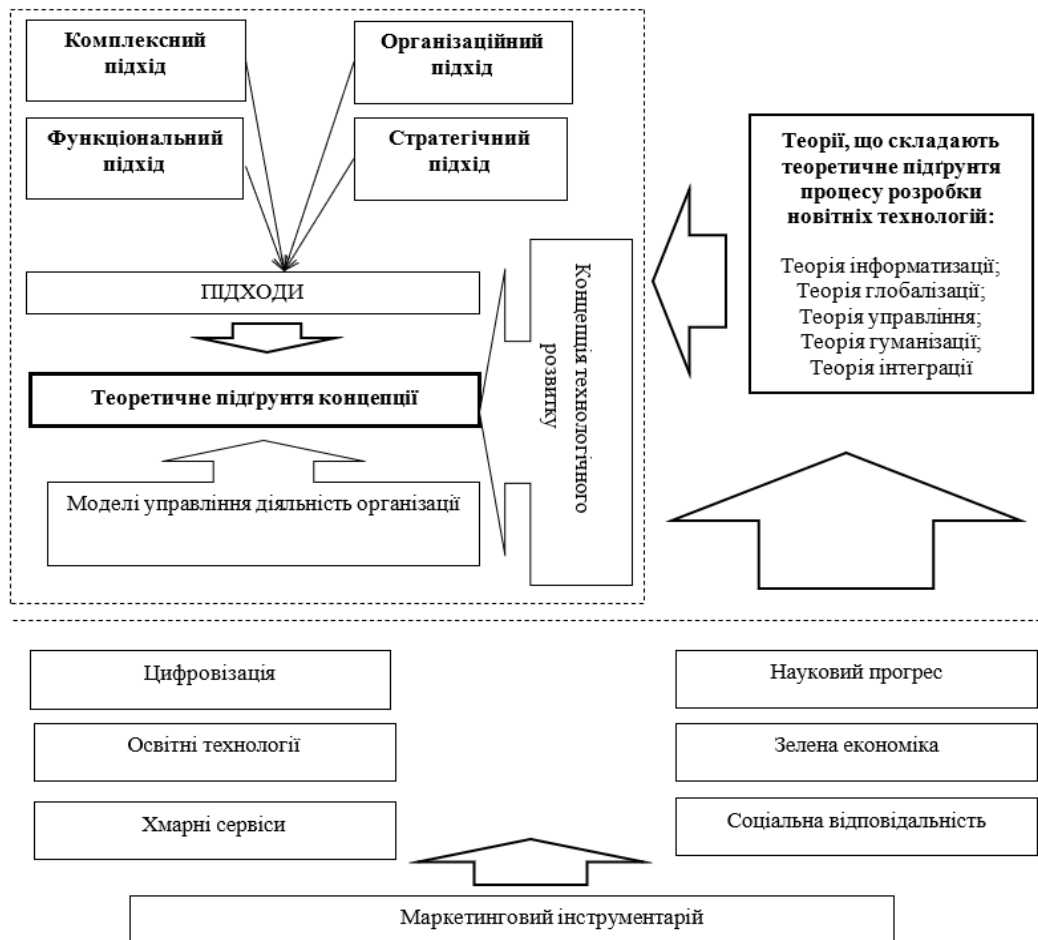


Рис. 3. Методичний підхід до формування комплексу дієвого маркетингового інструментарію для просування новітніх технологій на міжнародному ринку

Джерело: складено авторами

Одним з основних компонентів методичного підходу є використання маркетингового інструментарію з врахуванням сучасних тенденцій розвитку цифрового простору, зеленої економіки, соціальної відповідальності, що забезпечується розвитком освітніх технологій, науковим прогресом та становленням хмарних технологій.

Саме тому при просуванні новітніх технологій необхідно враховувати сутність самої технології для складання оптимального дієвого комплексу маркетингового інструментарію. Так наприклад, використання тільки цифрового маркетингу може забезпечити просування окремої новітньої технології. Це пов'язано з тим, що цифровий маркетинг сьогодні вже є комплексним маркетинговим інструментом. Цифровий маркетинг включає в себе використання Інтернету, соціальних мереж, пошукових систем і інших онлайн-платформ для просування продуктів і послуг. Він включає в себе такі складові, як контентний маркетинг, електронна пошта, маркетинг у соціальних мережах, пошуковий маркетинг, аналітика і веб-сайт оптимізація.

Сучасний маркетинг вимагає інтеграції різних інструментів та стратегій для досягнення успіху в умовах зростаючої конкуренції та змін в поведінці споживачів. Компанії повинні постійно адаптувати свій маркетинговий комплекс до змін умов та потреб цільової аудиторії.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, реалізація новітніх технологій на міжнародному ринку сьогодні не можлива без врахування маркетингової складової. Саме маркетингова складова забезпечує прискорення адаптивних процесів в підприємстві та є запорукою оптимального задоволення змінних споживчих запитів. Саме маркетингова складова забезпечує наступні особливості реалізації новітніх технологій на міжнародному ринку: розробка маркетингової стратегії є ключовою для успішної реалізації новітніх технологій; важливо досліджувати та вивчати потреби та очікування споживачів стосовно нових технологій; ефективний контент; споживачі цінують відкрити та чесну комунікацію від компаній, які впроваджують нові технології; успішна реалізація нових технологій часто вимагає співпраці з іншими компаніями та стейкхолдерами; партнерство допомагає розширити ринок і забезпечити додатковий ресурси; аналітика; конкуренція в галузі новітніх технологій є жорсткою, і важливо мати конкурентну перевагу, яка робить окремі технології вигідними для споживачів; новітні технології дозволяють компаніям діяти на міжнародному ринку; маркетингова стратегія повинна враховувати особливості різних ринків та культур.

Загалом, успішна реалізація новітніх технологій на міжнародному ринку потребує ретельного планування, розуміння потреб споживачів, інноваційного маркетингу та гнучкості у реагуванні на зміни. Маркетинг грає ключову роль у створенні попиту та успіху на швидкозмінному ринку.

### **Література**

1. Bilovodska, O., Melnyk, Y., Alenin, Y., & Arkusha, L. (2020). Implementation of marketing and legal tools in the process of commercialization for innovative products in strategic management and entrepreneurship. *International Journal for Quality Research*, 14(4), 1261-1278. doi: 10.24874/IJQR14.04-18.
2. Chi, C. (2021). 18 of the best marketing techniques for 2022. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-techniques>.
3. Flaig, A., Kindstrom, D., & Ottosson, M. (2021). Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 96, 254-266. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.06.004.
4. Huang, Yu-Ch. (2022). How marketing strategy, perceived value and brand image influence WOM outcomes – The sharing economy perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, article number 103071. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103071.
5. Krchova, H., & Švejnová Hoesová, K. (2021) The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. *Marketing and Management of Innovations*, 5(3), 117-126. doi: 10.21272/mmi.2021.3-10.
6. Krysovaty, A.I., & Sokhatskyi, O.M. (Eds.). (2018). The fourth industrial revolution: Changing directions of international investment flows. Ternopil: PE Yu.V. Osadtsa.
7. Michael Sony (2018) Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328611557\\_Industry\\_4\\_0\\_and\\_lean\\_management\\_a\\_proposed\\_integration\\_model\\_and\\_research\\_propositions](https://www.researchgate.net/publication/328611557_Industry_4_0_and_lean_management_a_proposed_integration_model_and_research_propositions)
8. Ptashchenko O., Zyma O., Kostina K., Lavrinchenko M. International marketing as an effective tool of increasing enterprise competitiveness. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Випуск 3 (267), науковий журнал. – Северодонецьк, 2021, СУНУ. – с.128-131. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-128-131>
9. Reznikova N. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development / N. Reznikova, O. Ivashchenko, M. Rubtsova // *Економіка та держава*. – 2020. – № 7. – С. 24-31.
10. Reznikova, N.V., Rubtsova, M.Yu., & Ivashchenko O.A. (2019). Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence. *Efektivna Ekonomika*, 7. doi: 10.32702/2307-2105-2019.7.10.
11. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. Retrieved from

[https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries)

12. Shtal, T., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., & Tlegen, T. (2018a). Methods of analysis of the external environment of business activities. *Espacios*, 39(12), article number 22.
13. Shtal, T.V., Uvarova, A., & Ostapenko, Iu.I. (2018b). Evaluation of the influence of external environmental factors on logistics activities. case study of ukrainian retail trade enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 7(31), 1593-1605. doi: 10.14505/jemt.v9.7(31).22.
14. Zuliyati, P.T., & Rusdianto, H. (2021). The creative economy in developing entrepreneurship: A case study on calligraphy craftsmen in Indonesia. *Economic Annals-XXI*, 194(11-12), 90-95. doi: 10.21003/ea.V194-11.
15. Птащенко О.В., Шершенюк О.М. Methodological bases of management of business activity of enterprises in the conditions of globalization. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. – № 1 (30) – 2023. – Харків: ХНАДУ, 2023. – 225 с. (С.38-57)
16. Резнікова Н.В. Стратегічний форсайт як інструмент підвищення стійкості ЄС (приклад для України) [Електронний ресурс] / Н.В. Резнікова. – 2022. – URL: [https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod\\_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25\\_26Nov2021Part1.pdf](https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25_26Nov2021Part1.pdf)
17. Шлапак А. В. Наглядний потенціал фінансових установ у протидії кіберзлочинам та інформаційним атакам в умовах зростання ролі FINTECH і BIG TECHS на цифровізованих ринках капіталу / А.В. Шлапак // *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. – 2022. – № 2. – Т 2. – С. 273-280.

### References

1. Bilovodska, O., Melnyk, Y., Alenin, Y., & Arkusha, L. (2020). Implementation of marketing and legal tools in the process of commercialization for innovative products in strategic management and entrepreneurship. *International Journal for Quality Research*, 14(4), 1261-1278. doi: 10.24874/IJQR14.04-18.
2. Chi, C. (2021). 18 of the best marketing techniques for 2022. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-techniques>.
3. Flaig, A., Kindstrom, D., & Ottosson, M. (2021). Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 96, 254-266. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.06.004.
4. Huang, Yu-Ch. (2022). How marketing strategy, perceived value and brand image influence WOM outcomes – The sharing economy perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, article number 103071. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103071.
5. Krchova, H., & Švejnová Hoesová, K. (2021) The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. *Marketing and Management of Innovations*, 5(3), 117-126. doi: 10.21272/mmi.2021.3-10.
6. Krysovaty, A.I., & Sokhatskyi, O.M. (Eds.). (2018). The fourth industrial revolution: Changing directions of international investment flows. Ternopil: PE Yu.V. Osadtsa.
7. Michael Sony (2018) Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328611557\\_Industry\\_40\\_and\\_lean\\_management\\_a\\_proposed\\_integration\\_model\\_and\\_research\\_propositions](https://www.researchgate.net/publication/328611557_Industry_40_and_lean_management_a_proposed_integration_model_and_research_propositions)
8. Ptashchenko O., Zyma O., Kostina K., Lavrinchenko M. International marketing as an effective tool of increasing enterprise competitiveness. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Випуск 3 (267), науковий журнал. – Сєвєродонецьк, 2021, СУНУ. – с.128-131. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-128-131>
9. Reznikova N. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development / N. Reznikova, O. Ivashchenko, M. Rubtsova // *Економіка та держава*. – 2020. – № 7. – С. 24-31.
10. Reznikova, N.V., Rubtsova, M.Yu., & Ivashchenko O.A. (2019). Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence. *Efektynna Ekonomika*, 7. doi: 10.32702/2307-2105-2019.7.10.
11. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. Retrieved from [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries)
12. Shtal, T., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., & Tlegen, T. (2018a). Methods of analysis of the external environment of business activities. *Espacios*, 39(12), article number 22.
13. Shtal, T.V., Uvarova, A., & Ostapenko, Iu.I. (2018b). Evaluation of the influence of external environmental factors on logistics activities. case study of ukrainian retail trade enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 7(31), 1593-1605. doi: 10.14505/jemt.v9.7(31).22.
14. Zuliyati, P.T., & Rusdianto, H. (2021). The creative economy in developing entrepreneurship: A case study on calligraphy craftsmen in Indonesia. *Economic Annals-XXI*, 194(11-12), 90-95. doi: 10.21003/ea.V194-11.
15. Ptashchenko O.V., Shershenyuk O.M. Methodological bases of management of business activity of enterprises in the conditions of globalization. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho avtomobil'no-dorozhn'oho universytetu*. – No 1 (30) – 2023. – Kharkiv: KHNADU, 2023. – 225 s. (S.38-57)
16. Reznikova N.V. Stratehichnyy foresayt yak instrument pidvyshchennya stiykosti YES (pryklad dlya Ukrainy) [Elektronnyy resurs] / N.V. Reznikova. – 2022. – URL: [https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod\\_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25\\_26Nov2021Part1.pdf](https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5069/mod_book/chapter/991/AAResilienceConfProceedings25_26Nov2021Part1.pdf)
17. Shlapak A. Supervisory Capacity of Financial Institutions in Countering Cybercrime and Information Asymmetries in the Conditions of the Growth of the Role of FINTECH and BIG TECHS in the Digitalized International Capital Markets / A. Shlapak // *Herald of Khmelnytskyi National University*. Economic sciences. – 2022. – № 2. – Т 2. – С. 273-280.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-29>

УДК 336.131

Ганна ЛІХОНОСОВА

Національний аерокосмічний університет ім. М. С. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0000-0001-6552-8920>

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

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО НІВЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДТОРГНЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ<sup>1</sup>

*У статті актуалізовано проблему самостійної організації суб'єктів господарювання в умовах турбулентності економіки, мінливого зовнішнього середовища функціонування та непередбачуваного інформаційного простору, що відбувається паралельно з розвитком процесів соціалізації економіки заради задоволення матеріальних, культурних, духовних потреб суспільства. Охарактеризовано факт перебування економіки України в стані турбулентності через динаміку показників міграційного руху населення та державного боргу. Охарактеризовано розвиток подій угоди «Вашингтонського консенсусу», яка передбачала лібералізацію торгівлі, прямих іноземних інвестицій і приватизації та її вплив на валютні позиції та експортний потенціал провідних економік світу. Наголошується, що фактор масштабного державного боргу стане одним з бар'єрів для швидкого зростання економіки після війни. І проблему державного боргу уряд пропонує вирішувати у період післявоєнного відновлення, коли діалог із кредиторами про списання боргу буде занадто важким. Прогнозується, що реалії переміщують Україну у точку біфуркації і реальний вихід з системної кризи, можливий завдяки якісній зміні її провідної ідеї – представлення на фінансовому ринку, побудови архітектоніки нових цільових орієнтирів, які формують нову векторну спрямованість розвитку для пошуку позитивних синергетичних ефектів.*

*Ключові слова: соціально-економічне відторгнення, турбулентність економіки, державний борг, теорія складних систем, ентропія розвитку.*

Ganna LIKHONOSOVA

National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

## GEOECONOMIC FRAGMENTATION: LIKELIHOOD OF GLOBAL FINANCIAL RECESSION AND ANALYSIS OF BANKING RISKS IN UKRAINE

*The article was prepared as part of the scientific study "Mechanism of levelling socio-economic rejection of the population of Ukraine in conditions of economic turbulence."*

*The article updates the problem of independent organization of business entities in conditions of economic turbulence, a changing external environment of functioning and an unpredictable information space, which occurs in parallel with the development of processes of socialization of the economy to meet the material, cultural, and spiritual needs of society. It is assumed that the main characteristic of the self-organization of the enterprise is the ability for continuous self-improvement with a continuous increase in production efficiency. Turbulence in the socio-economic system is caused not only by economic, but also non-economic reasons, in particular, demographic, ecological, technological factors, military conflicts. The fact of being in a state of turbulence due to the dynamics of indicators of population migration and public debt is characterized. The author's vision of methodological configurations and models of innovative interaction of business entities in accordance with the conditions of global challenges is presented.*

*The development of the "Washington Consensus" agreement, which provided for the liberalization of trade, direct foreign investment and privatization, and its impact on the currency positions and export potential of the world's leading economies is characterized. It is emphasized that the basis of multivariability is the passage of the system through bifurcation points, exits of the system from the state of homeostasis, transition of the system into an unbalanced state. It is at the point of bifurcation that the search for a new path takes place, the implementation of one of many possible options. It is predicted that the realities will move Ukraine to the point of bifurcation and a real exit from the systemic crisis is possible thanks to a qualitative change in its leading idea - representation on the financial market, construction of the architecture of new target orientations, which form a new vector direction of development in search of positive synergistic effects. Ensuring this is possible on the basis of the use of a synergistic paradigm of development, volitional vector definition of the goal, the methodology of information-synergistic meaningful analysis and management technologies based on forecasting, scenario modelling, strategic planning, which are a mechanism of state-building management and the construction of a future socio-economic foresight for Ukraine.*

*Keywords: socio-economic rejection, economic turbulence, public debt, theory of complex systems, entropy of development.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Побудова в Україні правової, демократичної, соціальної держави – стратегічний напрям діяльності державних владних установ, населення, громадських організацій та підприємницьких структур всіх форм власності. Загальнодержавна мета побудова соціальної держави активізує проблему розвитку людського капіталу, сприяє виникненню нових соціально-економічних відносин та орієнтації підприємництва на шлях самостійного обрання подальшої лінії поведінки за умов постійних структурних перетворень. Все це

<sup>1</sup> робота виконана у тому числі завдяки іменній стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук за 2023 рік.

актуалізує проблему самостійної організації підприємств в умовах турбулентності економіки, мінливого зовнішнього середовища функціонування та непередбачуваного інформаційного простору, водночас з розвитком процесів соціалізації економіки заради задоволення матеріальних, культурних, духовних потреб суспільства.

На сьогоднішній день поняття турбулентності закономірно перейшло із сфери знань газодинаміки, механіки, газу або плазми до використання в тих суспільно-економічних процесах та складних системах, поведінка яких не підлягає лінійному прогнозуванню, а більш схильна до стохастичного та хаотичного руху. У загальному вигляді під турбулентністю розуміють явище самоорганізації, в результаті якого відбуваються регулярні або нерегулярні (хаотичні) переходи від хаосу до порядку і навпаки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Серед українських дослідників, котрі займалися аналізом використання інструментів теорії складних систем, можна виділити Сімакова К. [1], Решетило В. [2], та ін. Аспекти поведінки населення в умовах синергетичності соціальної системи охарактеризовано в авторських дослідженнях [3] та ін. Проте сучасні тенденції біфуркаційного розвитку соціально-економічної системи актуалізують необхідність аналізу та узагальнення наукових напрацювань, що присвячені досліджуваній темі, що й зумовило мету цієї роботи.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі турбулентності економіки та теорії складних систем, вагомий внесок учених у дослідження видів та ефективності шляхів обрання соціально-економічного розвитку, сьогодні з'являються нові проблеми у сфері соціально-економічної політики, різних варіантів проявів відторгнення, що пов'язані із поширенням нових ризиків, вірогідності виникнення світової фінансової рецесії та впровадженню нових важелів регулювання в умовах фінансово-економічної кризи в Україні.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є застосування теорії складних систем та системного підходу до розробки шляхів нівелювання соціально-економічного відторгнення у мовах турбулентності економіки завдяки врахуванню принципів ентропійних та біфуркаційних можливостей розвитку соціально-економічних систем.

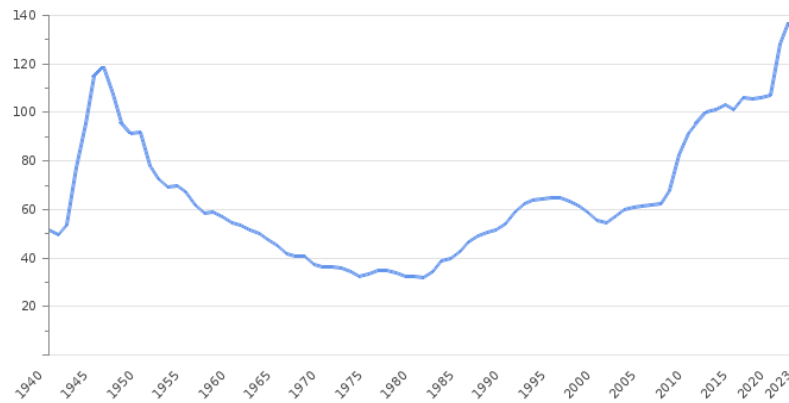
#### **Виклад основного матеріалу**

Турбулентність можна розуміти і як складну траєкторію розвитку світової (тера-мега економіки), національної економіки (макроекономіки) чи окремої фірми (мікроекономіки) в процесі трансформацій. Турбулентність означає крайню ступінь нестабільності глобальної економічної системи і національної економіки, коли існує найбільша ймовірність досягнення точки біфуркації або зламу [2]. В умовах економічної турбулентності порушується традиційна логіка і послідовність багатьох економічних процесів.

Проте турбулентність в соціально-економічній системі викликають причини не тільки економічного, але і неекономічного характеру, зокрема, демографічні, екологічні, технологічні фактори, військові конфлікти. В умовах економічної турбулентності підвищується ентропійність як міра хаотичності і міра невизначеності розвитку в даних умовах.

Для України факт перебування в стані турбулентності наразі беззаперечний. Як зазначає Центр економічної стратегії [4] є ймовірність, що в Україну не повернуться до 3,3 млн тих, хто покинув країну через військові дії. Якщо такий прогноз виправдається, то неповернення українців матиме суттєвий вплив на українську економіку, яка може втратити до 7% свого ВВП щороку.

Також значним фактором каталізації стану турбулентності є часи життя в борг. Стають банкрутами не лише певні суб'єкти господарювання, а й навіть окремі держави. Зокрема, річний рівень інфляції в Аргентині сягнув тридцятирічного максимуму і перевищив 100% [5]. Будь-які внутрішні та зовнішні грошові запозичення, взяття в борг у міжнародних банків, державних і недержавних фондів, міжнародних фінансових організацій, перманентна реструктуризація боргів державних підприємств – все це різні сторони існування в борг на майбутнє (Журавлева, 2013). Однак, що цікаво, найбільші економіки світу, такі як США, Японія та ряд країн ЄС мають найбільші величини державного боргу. Наприклад, в США співвідношення державного боргу до обсягів ВВП на 2022 рік складало понад 129% [6]. З 1966 по 2020 рік середньорічний приріст державного боргу США становив 8,3%, а номінального ВВП – 6,3% (рисунок 1). У квітні 2022 року співвідношення федерального боргу та ВВП країни досягло 129% порівняно зі 107% на кінець 2019 року, досягнувши на січень 2023 р. суми понад 33 трлн дол. [6].

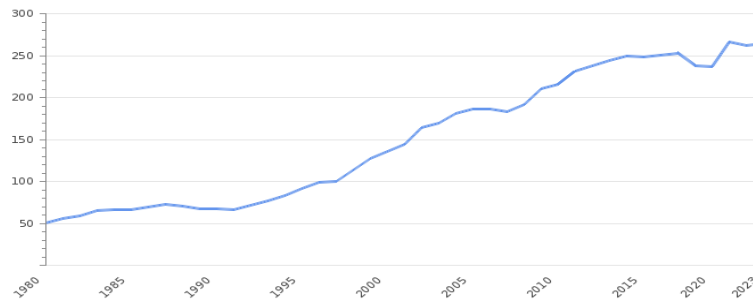


**Рис. 1. Співвідношення федерального боргу США до ВВП, %**

Джерело: Макроекономічна статистика: США, 2023 р. [6]

Звертає на себе увагу ще одна найпотужніша економіка світу – Японія, де співвідношення державного боргу до ВВП країни становить понад 260%. (рисунком 2) [7]. Загальний розмір боргових зобов'язань Японії перевищує 48 трлн дол США.

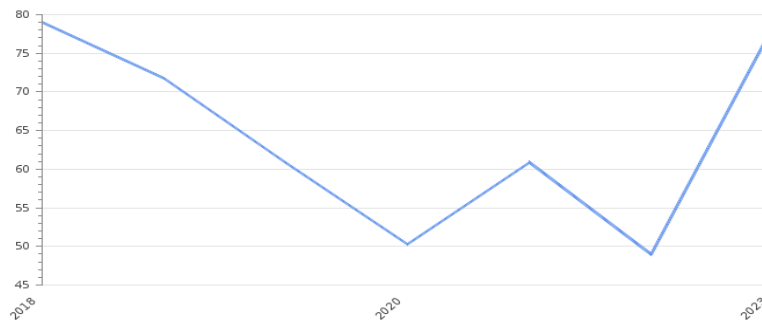
Валовий зовнішній борг України на липень 2023 р. становив майже 42 млрд \$, збільшившись з початку року на 19,4%, тобто майже на 8 млрд \$ (рисунком 3). Відносно ВВП обсяг боргу України з 31 грудня 2021 до 31 грудня 2022 року зріс більш, ніж на 60% [8].



**Рис. 2. Співвідношення державного боргу Японії до ВВП, %**

Джерело: Макроекономічна статистика: Японія, 2023.

Заклали підґрунтя для такого розвитку подій угода «Вашингтонського консенсусу», погоджена в 1990 р. [9]. Відповідна угода передбачала низку правил економічної політики для державних урядів. Документ мав на меті відхід держав від командної моделі економічного розвитку та прийняття ними принципів економічної політики більшості розвинених держав.



**Рис. 3. Співвідношення державного боргу України до ВВП, %**

Джерело: Макроекономічна статистика: Україна, 2023 р. [8]

Йшлося про принципи, які, відображали загальну позицію адміністрації США, головних міжнародних фінансових організацій – МВФ та Світового банку, а також провідних американських аналітичних центрів. Їхні головні офіси знаходилися у Вашингтоні — звідси і термін «Вашингтонський консенсус» [9]. Отже, угода передбачала лібералізацію торгівлі, прямих іноземних інвестицій та приватизації.

Проте, історичний аналіз динаміки та джерел розвитку соціально-економічних відносин показує, що високорозвинені країни здобули свій капітал, використовуючи методи, які сьогодні практично повністю заборонені тим самим Вашингтонським консенсусом. Саме таку модель прагне зараз реалізувати уряд України.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Епоха турбулентності для України має не тільки негативні і руйнівні прояви. Сама теорія складних систем підкреслює, обов'язковість паралельних позитивних процесів, пов'язаних із синергетичними, необхідними для подальшого розвитку, напрямів. Таким чином, враховуючи закони турбулентної ентропійної логіки, необхідно спиратися не на одну траєкторію розвитку соціально-економічної системи, а на сукупність найімовірніших сценаріїв розвитку, враховуючі й ті, що малоімовірні. У будь-якому разі, фактор такого масштабного державного боргу стане одним з бар'єрів для швидкого зростання економіки після війни. І проблему державного боргу щосили тягнуть крізь час війни, втягуючи їх у період післявоєнного відновлення, коли ніхто не дозволить вести діалог із кредиторами про списання боргу. Є загроза, що Україна на той час випаде з фокусу міжнародної уваги, тому розраховувати на преференції у цьому питанні буде досить складно.

Отже, сьогоденні реалії переміщують Україну у точку біфуркації і реальний вихід з системної кризи можливий завдяки якісній зміні її провідної ідеї – представлення на фінансовому ринку, побудови архітектоники нових цільових орієнтирів, які формують нову векторну спрямованість розвитку для пошуку позитивних синергетичних ефектів. Забезпечення цього можливе на основі використання синергетичної парадигми розвитку, вольового векторного визначення мети, методології інформаційно-синергетичного змістовного аналізу та технологій управління на підставі прогнозування, сценарного моделювання, стратегічного планування, що являють собою механізм державотворчого управління і конструювання майбутнього соціально-економічного форсайту для України.

**Література**

1. Сімаков К. Організаційна структура управління підприємства в період трансформації економіки. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2002. № 24 (1). С. 152–154.
2. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.01.01 «Економічна теорія». Харків, 2006. 34 с.
3. Druzhynina V., Likhonosova G., Lutsenko G. Assessment welfare of the population in the synergetic system of socio-economic exclusion. 2018. Marketing and Management of Innovations. № 2. P. 54–68.
4. Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Аналітична записка, 2023. 120 с.
5. Pozzebon S. Argentina's inflation rate tops 100% for the first time in three decades. Financial Times. 2023. <https://www.ft.com/content/acca94f3-6bad-4832-94fc-563865d4e241>
6. Макроекономічна статистика: США (2023). Державний борг ВВП США. Биржевий портал № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/united-states/>
7. Макроекономічна статистика: Японія (2023). Державний борг ВВП Японія. Биржевий портал № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/japan/>
8. Макроекономічна статистика: Україна (2023). Державний борг ВВП Японія. Биржевий портал № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/ukraine/>
9. Ананьин О. И., Хаиткулов Р. Г., Шестаков Д. Е. Вашингтонский консенсус: пейзаж после битв. Мировая экономика и международные отношения. 2010. № 12. С. 15-27.

**References**

1. Simakov K. Orhanizatsiina struktura upravlinnia pidpriemstva v period transformatsii ekonomiky. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». 2002. № 24 (1). S. 152–154.
2. Reshetylo V. P. Ekonomichna synerhetyka realizatsii rynkovoho potentsialu instytutsionalnykh system : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk : 08.01.01 «Ekonomichna teoriia». Kharkiv, 2006. 34 s.
3. Druzhynina V., Likhonosova G., Lutsenko G. Assessment welfare of the population in the synergetic system of socio-economic exclusion. 2018. Marketing and Management of Innovations. № 2. P. 54–68.
4. Mykhailyshyna D., Samoiliuk M., Tomilina M. Bizhentsi z Ukrainy: khto vony, skilky yikh ta yak yikh povernuty? Finalnyi zvit. Analitychna zapyska, 2023. 120 s.
5. Pozzebon S. Argentinas inflation rate tops 100% for the first time in three decades. Financial Times. 2023. <https://www.ft.com/content/acca94f3-6bad-4832-94fc-563865d4e241>
6. Makroekonomichna statystyka: SShA (2023). Derzhavnyi borh VVP SShA. Byrzhivoi portal № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/united-states/>
7. Makroekonomichna statystyka: Yaponiia (2023). Derzhavnyi borh VVP Yaponiia. Byrzhivoi portal № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/japan/>
8. Makroekonomichna statystyka: Ukraina (2023). Derzhavnyi borh VVP Yaponiia. Byrzhivoi portal № 1. Take-profit.org. <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/ukraine/>
9. Ananyn O. Y., Khaytkulov R. H., Shestakov D. E. Vashynhtonskyi konsensus: peizazh posle bytv. Myrovaia ekonomyka u mezhdunarodnye otnosheniya. 2010. № 12. S. 15-27.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-30>

УДК 332.01

Дмитро МАЗУР  
Київський метрополітен  
Олександр МАЗУР  
Київський університет ринкових відносин  
Галина МАЗУР  
Вінницький інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено сучасний стан формування та використання оборотних коштів в системі управління фінансовим станом підприємства. Розкрито сутність ефективності використання оборотних коштів та як залежить від них ліквідність підприємства, його фінансова стійкість, платоспроможність та рентабельність. Проілюстровані принципові підходи до формування оборотних активів підприємства. Відображено різні співвідношення рівня ефективності і ризику використання оборотного капіталу. Визначено структуру оборотних активів шляхом прискорення їх активності. Розглянуто шляхи поліпшення оборотних коштів для впровадження сучасних технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу. Визначено планові потреби в оборотних коштах, які передбачають розробку норм відносно тривалої дії і нормативів на конкретний період.*

*Розглянуто управління оборотними коштами як складову частину фінансового менеджменту. Визначено цілі та завдання формування оборотних коштів та узгодження їх із стратегічними цілями підприємства. Розкрито базову політику та методи управління оборотних коштів в розрізі окремих його складових частин. Сформовано склад та структуру оборотних коштів. Розроблено механізм управління складовими оборотних коштів. Визначено обсяг і структура оборотних активів, джерела їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої і ефективної фінансової діяльності підприємства.*

*Розглянуто модель кругообігу капіталу підприємства. Визначено формулу, за якою розраховується тривалість операційного циклу підприємства. Розроблено схему виробничого та фінансового циклів обігу оборотного капіталу підприємства. Сформовано політику управління оборотним капіталом. Оптимізовано структуру оборотних активів.*

*Ключові слова: оборотні кошти, фінансовий менеджмент, коефіцієнт оборотності, період фінансового циклу, період виробничого циклу, політика управління оборотним капіталом.*

Dmytro MAZUR  
Kyiv metro  
Oleksandr MAZUR  
Kyiv University of Market Relations  
Galina MAZUR  
Vinnitsia Institute PJSC "MAUP University"

## FORMATION AND USE OF RETURNED FUNDS IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE

*The article examines the current state of formation and use of working capital in the system of managing the company's financial condition. The essence of the efficiency of the use of working capital is disclosed and how the company's liquidity, its financial stability, solvency and profitability depend on them. The principled approaches to the formation of the company's current assets are illustrated. Different ratios of the level of efficiency and the risk of using working capital are shown. The structure of current assets was determined by accelerating their activity. Ways of improving working capital for the introduction of modern technologies and other achievements of scientific and technological progress are considered. Planned needs for working capital have been determined, which provide for the development of relatively long-term norms and norms for a specific period.*

*Management of working capital is considered as a component of financial management. The goals and objectives of the formation of working capital and their coordination with the strategic goals of the enterprise are determined. The basic policy and methods of working capital management in terms of its individual components are disclosed. The composition and structure of working capital has been formed. A mechanism for managing working capital components has been developed. The amount and structure of current assets, the sources of their coverage and the ratio between them, sufficient to ensure the long-term production and efficient financial activity of the enterprise, are determined. The model of the circulation of capital of the enterprise is considered. The formula for calculating the duration of an enterprise's operating cycle has been determined. A scheme of the production and financial cycles of the circulation of the working capital of the enterprise has been developed. A working capital management policy has been formed. The structure of current assets has been optimized.*

*Keywords: working capital, financial management, turnover ratio, financial cycle period, production cycle period, working capital management policy.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У ринкових умовах в умовах невизначеності та ризику функціонування суб'єктів підприємницької діяльності важливим є забезпечення підприємства оборотними коштами. Безперервність процесу виробничої та комерційної діяльності потребує постійного інвестування коштів у елементи оборотних



активів для здійснення розширеного відтворення. Відсутність чи надлишок коштів призводить до розбалансування руху матеріальних і фінансових ресурсів, недофінансування господарської діяльності та до фінансових ускладнень на підприємствах.

Від ефективності використання оборотних коштів залежить ліквідність підприємства, його фінансова стійкість, платоспроможність та рентабельність.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Вивченням питання формування та використання оборотних коштів в системі займалися О.А. Боровик, І.О. Бланк, О.Б. Вагченко, Л.А. Демчук, М.С. Вітков, А.М. Поддєрьогін, В.М. Шелудько, В.З. Бугай, Л.В. Рудюк, Т.В. Мордвінцева, О.М. Рудницька, Д.Ф. Стахова, Н.П. Харьковський, М.І. Петик, Н.М. Рудик, Н.В. Чебанова, В.М. Суторміна, Р.Л. Лупак, І.В. Піх, В.І. Маргасова, Н.І. Міщенко, І.П. Сорока, О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, С.В. Степаненко, В.Г. Андрійчук, А.А. Ільєнко, М.В. Іванова, О.В. Лиса, Н.Ю. Іванова та інші.

### **Формування цілей статті**

Метою статті є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад щодо формування та використання оборотних коштів в системі управління фінансовим станом підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Підприємства, які працюють в умовах ринку, несуть повну відповідальність за своїми зобов'язаннями перед ланками фінансово-кредитної системи, постачальниками, власними працівниками, а також за результатами виробничо-фінансової діяльності. Здатність підприємства своєчасно погашати свої боргові зобов'язання характеризує його фінансовий стан.

Основою фінансової стійкості є виважена, раціональна організація й ефективне використання оборотних коштів. Але це не означає, що підприємство має вкладати оборотний капітал лише у високоліквідні активи з метою зниження ймовірного ризику та отримання найвищого прибутку [1].

Під фінансовим станом підприємства розуміють також рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [2].

Фінансовий стан – одна з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Він може бути стійким або нестійким.

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового стану. Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності.

До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, належать такі [3]: прибутковість (рентабельність); оптимальний розподіл прибутку; оптимальні розміри власних оборотних коштів, які забезпечують нормальний процес виробництва та реалізації продукції; наявність власних джерел формування оборотних коштів в обсязі, достатньому для їх покриття; платоспроможність підприємства.

Якщо підприємство досягає у вказаних напрямках необхідних оптимальних параметрів, його фінансовий стан є стійким.

Найважливішим показником фінансового стану підприємства є його забезпеченість власними оборотними коштами та ефективність їх використання.

Управління оборотними коштами є пріоритетним в загальній системі управління фінансовою стабільністю підприємства. Політика управління оборотними коштами повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності і ефективністю роботи, що зводиться до вирішення таких двох важливих задач, як забезпечення платоспроможності та прийняттого обсягу, структури і рентабельності активів [4].

У кожного підприємства для забезпечення нормального процесу виробництва має бути відповідна кількість оборотних коштів. Розмір цих активів на певному підприємстві пов'язаний як з обсягом виробництва, так і зі швидкістю їх обороту. Розширення обсягів виробництва потребує збільшення оборотних коштів [5].

Аналіз забезпеченості підприємства оборотними коштами і ефективності їх використання має суттєве значення для оцінки фінансового стану підприємства.

Забезпеченість підприємства власними оборотними коштами визначається порівнянням їх фактичної наявності, що визначається за балансом на відповідну звітну дату, зі встановленим нормативом (плановою потребою). Наявність як надлишку, так і нестачі оборотних коштів негативно впливає на фінансову діяльність підприємства, його фінансовий стан [6].

Для характеристики ефективності використання оборотних коштів на підприємствах розраховуються такі показники: оборотність (тривалість одного обороту) у днях; коефіцієнт оборотності; коефіцієнт завантаження і коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів [7; 8].

Прискорення оборотності оборотних коштів дає можливість підприємству вивільнити додаткові кошти з обороту та використати їх у виробництві.

Розрахунок коефіцієнта завантаження і коефіцієнта ефективності використання оборотних коштів дає можливість з'ясувати, скільки оборотних коштів припадає на 1 грн реалізованої продукції, наданих послуг і який прибуток отримало підприємство на 1 грн середніх залишків оборотних коштів. І що більше прибутку припадає на 1 грн середніх залишків оборотних коштів, то ефективніше вони використовуються [9, 10].

Пошук шляхів поліпшення оборотних коштів передбачає насамперед впровадження сучасних технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу. Важливу роль у цьому відіграє удосконалення відносин з іншими господарюючими суб'єктами, контрагентами даного підприємства [11].

Функціонування оборотних коштів розпочинається з моменту їх формування і розміщення.

Оптимальне розміщення оборотних коштів забезпечує [12, 13]: розрахунок потреби в оборотних коштах; щорічне уточнення встановлених нормативів з урахуванням зміни умов господарювання, рівня інфляції та інших чинників; раціональна система фінансування оборотних коштів; контроль за раціональним використанням оборотних коштів; аналіз ефективності їх кругообігу та розробка заходів, спрямованих на прискорення оборотності.

Визначення планової потреби в оборотних коштах передбачає розробку норм відносно тривалої дії і нормативів на конкретний період – рік, півріччя, квартал [14].

До першочергових задач управління оборотними коштами підприємства можна віднести підвищення швидкості та скорочення часу їх обороту, оптимізація структури, підвищення рентабельності та контроль за рівнем оборотних підприємства. Оптимізувати структуру оборотних коштів можна шляхом прискорення їх оборотності, є першочерговою задачею підприємств в сучасних умовах і досягається різними шляхами. Раціональне формування та використання оборотних коштів на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності управління оборотним капіталом.

Реалізація правильно сформованої політики управління оборотними коштами дозволить підприємствам покращити своє фінансове становище та отримати планові прибутки. Покращення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємств є найпершою і найголовнішою умовою на шляху до забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави та підвищення благополуччя суспільства.

Управління оборотними коштами традиційно розглядається як складова частина фінансового менеджменту і, в свою чергу, поділяється на дві глобальні частини – управління формуванням та управління використанням оборотних коштів [15].

Відповідно до вищенаведених тверджень, суб'єктам господарювання варто слідувати структурно-логічній послідовності запровадження системи управління оборотними коштами. Узагальнюючи вище сказане, варто виділити наступну послідовність побудови системи управління оборотними коштами підприємства [16]: визначення цілей та завдань формування оборотних коштів, узгодження їх із стратегічними цілями підприємства; аналіз ефективності використання оборотних коштів в попередньому періоді та формулювання рекомендацій на наступний період; вибір базової політики та методів управління оборотних коштів в розрізі окремих його складових частин; формування складу та структури оборотних коштів на наступний період у відповідності до встановленого виробничого плану; розробка механізму управління складовими оборотних коштів: введення механізму управління оборотних коштів в дію (оперативне управління); моніторинг та контроль отриманих результатів, зіставлення їх з поставленими задачами.

Управління використанням оборотних коштів підприємства пов'язано з конкретними особливостями формування їх операційного циклу. Операційний цикл підприємства являє собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, у процесі якого відбувається зміна окремих їх видів. Постійний процес цього обороту представлений на рисунку 1.

Найважливішою характеристикою операційного циклу, що істотно впливає на обсяг, структуру та ефективність використання оборотних коштів, є його тривалість [17].

Принципова формула, за якою розраховується тривалість операційного циклу підприємства, має вигляд:

$$\text{ТОЦ} = \text{ПО}_{\text{ГА}} + \text{ПО}_{\text{МЗ}} + \text{ПО}_{\text{ГП}} + \text{ПО}_{\text{ГП}}, \quad (1)$$

де ТОЦ – тривалість операційного циклу підприємства, в днях;

$\text{ПО}_{\text{ГА}}$  – період обороту середнього залишку грошових активів (включаючи їх субститути у формі короткострокових фінансових вкладень), в днях;

$\text{ПО}_{\text{МЗ}}$  – тривалість обороту запасів сировини, матеріалів та інших матеріальних факторів виробництва у складі оборотних активів, у днях;

$\text{ПО}_{\text{ГП}}$  – тривалість обороту запасів готової продукції, в днях;

$\text{ПО}_{\text{ГП}}$  – тривалість інкасації дебіторської заборгованості, у днях.

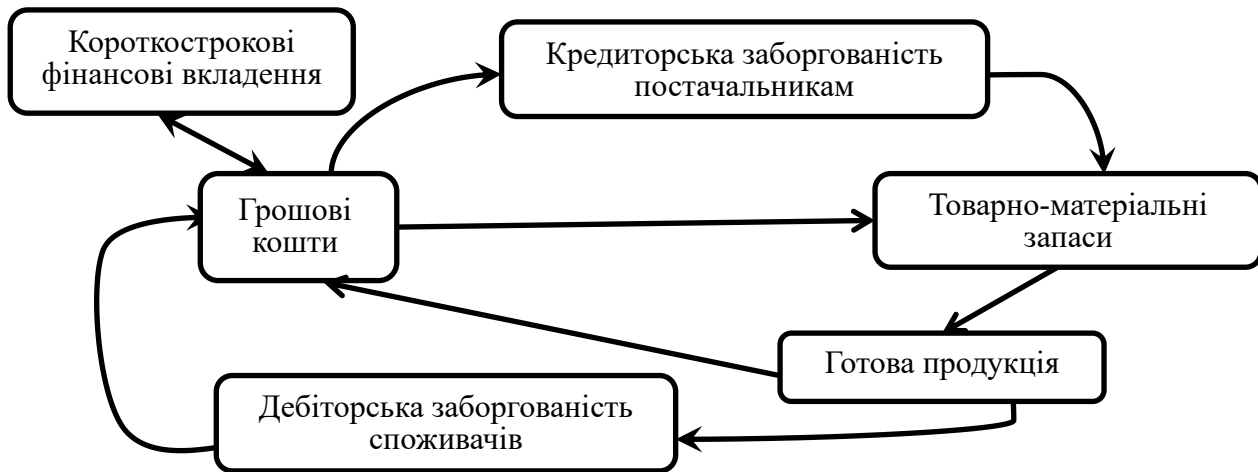


Рис. 1. Модель кругообігу капіталу підприємства

У процесі управління оборотними коштами в рамках операційного циклу виділяють дві основні його складові: виробничий цикл підприємства; фінансовий цикл (або цикл грошового обороту) підприємства.

Між тривалістю виробничого та фінансового циклів підприємства існує тісний зв'язок, який графічно представлений на рисунку 2.

Період виробничого циклу			
Період обороту запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів	Період обороту незавершеного виробництва	Період обороту запасів готової продукції	Період обороту дебіторської заборгованості
Період обороту кредиторської заборгованості	Період фінансового циклу (циклу грошового обігу)		

Рис. 2. Схема взаємозв'язку виробничого та фінансового циклів обігу оборотного капіталу підприємства

Управління оборотними активами також є пріоритетним і в загальній системі управління фінансами підприємства. Визначення обсягу і структури оборотних активів, джерел їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої і ефективної фінансової діяльності підприємства є цільовою установкою політики управління оборотним капіталом.

Політика управління оборотним капіталом повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності і ефективністю роботи, що зводиться до вирішення таких двох важливих задач, як забезпечення платоспроможності та прийнятності обсягу, структури і рентабельності активів [18].

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, проілюстровані принципові підходи до формування оборотних активів підприємства, відображаючи різні співвідношення рівня ефективності і ризику використання оборотного капіталу, в кінцевому рахунку визначають суму цього капіталу і рівень його капіталомісткості по відношенню до обсягу операційної діяльності.

До першочергових задач управління оборотними активами підприємства можна віднести підвищення швидкості та скорочення часу їх обороту, оптимізація структури, підвищення рентабельності та контроль за рівнем оборотних активів на підприємстві тощо. Оптимізувати структуру оборотних активів можна шляхом прискорення їх оборотності. За будь-яких умов намагання скоротити час оборотності коштів підприємства досягається підвищенням рівня виробничої діяльності, організацією ефективної системи збуту готової продукції, а також застосуванням сучасних видів розрахунків із постачальниками і покупцями. Саме раціональне формування та використання оборотних активів на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності управління оборотним капіталом.

Таким чином, реалізація правильно сформованої політики управління оборотним капіталом дозволить промисловим підприємствам покращити своє фінансове становище та отримати планові

прибутки. Покращення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємств є найпершою і найголовнішою умовою на шляху до забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави та підвищення благополуччя суспільства.

### Література

1. Боровик О. А. Аналіз динаміки оборотних коштів за видами економічної діяльності / О. А. Боровик // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 2. – С. 25–99.
2. Ватченко О. Б. Політика управління оборотним капіталом на підприємстві / О. Б. Ватченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2006. – № 1. – С. 99–101.
3. Демчук Л. А. Нормування оборотних засобів / Л. А. Демчук // Економіка АПК. – К., 2004. – № 2. – С. 56–58.
4. Вітков М.С. Основні фактори інтенсифікації аграрного виробництва в перехідний період до ринку / М.С. Вітков // Економіка АПК. – 2009. – № 2 (168). – С. 17–20.
5. Маргасова В. І. Стратегія управління оборотним капіталом / В. А. Маргасова // Вісник Національної академії. – 2013. – № 4. – С. 218–224.
6. Міценко Н. І. Фінансовий аналіз як метод діагностики фінансового стану підприємства / Н. І. Міценко, І. П. Сорока // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 2. – С. 192–196.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Гетьман О. О., Шаповал В. М. – 2-е видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 448 с.
8. Степаненко С. В. Основи економічної теорії: політ економічний аспект : навч. посібник / С. В. Степаненко. – К. : КНУ ім. Т. Шевченка, 2014. – 350 с.
9. Економіка підприємства / П. П. Руснак, В. Г. Андрійчук, А. А. Ільєнко та ін. ; за ред. П. П. Руснака. – Біла Церква, 2013. – 256 с.
10. Другус Г. М. Механізм формування оборотних активів підприємства / Г. М. Другус // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2012. – № 1. – С. 370–373.
11. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посібник / Зятковський І. В. – К. : Кондор, 2013. – 537 с.
12. Іванова М. В. Стимулювання працівників промислового підприємства щодо ефективного управління оборотними коштами / М. В. Іванова // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 183–191.
13. Лиса О. В. Вплив структури оборотних активів на показники фінансового стану підприємства / О. В. Лиса // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 33–37.
14. Іванова Н. Ю. Аналіз беззбитковості виробництва: теорія та практика : посібник / Іванова Н. Ю. – К. : Лібра, 2009. – 71 с.
15. Попазова О. В. Економічна сутність управління оборотним капіталом / О. В. Попазова // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 5. – С. 33–36.
16. Кодацький В. П. Оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання / В. П. Кодацький // Економіка АПК. – 2012. – № 12.
17. Роштейн Л. А. Оборотные средства в промышленности / Л. А. Роштейн. – М. : ФиС, 2006. – 93 с.
18. Ватченко О. Б. Управління оборотним капіталом підприємств / О. Б. Ватченко, І. Б. Тахмазова // Економічний простір. – 2015. – № 50. – С. 145–152.

### References

1. Borovyk O. A. Analiz dynamiky oborotnykh koshtiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti / O. A. Borovyk // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zbimyk naukovykh prats. – 2008. – Vyp. 2. – S. 25–99.
2. Vatchenko O. B. Polityka upravlinnia oborotnym kapitalom na pidpriemstvi / O. B. Vatchenko // Visnyk Sumskoho natsionalnoho agramoho universytetu. – 2006. – № 1. – S. 99–101.
3. Demchuk L. A. Normuvannia oborotnykh zasobiv / L. A. Demchuk // Ekonomika APK. – K., 2004. – № 2. – S. 56–58.
4. Vitkov M.S. Osnovni faktory intensyfikatsii agramoho vyrobnytstva v perekhidnyi period do rynku / M.S. Vitkov // Ekonomika APK. – 2009. – № 2 (168). – S. 17–20.
5. Marhasova V. I. Stratehiia upravlinnia oborotnym kapitalom / V. A. Marhasova // Visnyk Natsionalnoi akademii. – 2013. – № 4. – S. 218–224.
6. Mitsenko N. I. Finansovyi analiz yak metod diahnostyky finansovoho stanu pidpriemstva / N. I. Mitsenko, I. P. Soroka // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zbimyk naukovykh prats. – 2008. – Vyp. 2. – S. 192–196.
7. Hetman O. O. Ekonomika pidpriemstva : navch. posib. / Hetman O. O., Shapoval V. M. – 2-e vydannia. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2010. – 448 s.
8. Stepanenko S. V. Osnovy ekonomichnoi teorii: polit ekonomichnyi aspekt : navch. posibnyk / S. V. Stepanenko. – K. : KNU im. T. Shevchenka, 2014. – 350 s.
9. Ekonomika pidpriemstva / P. P. Rusnak, V. H. Andriichuk, A. A. Iliencko ta in. ; za red. P. P. Rusnaka. – Bila Tserkva, 2013. – 256 s.
10. Druhush H. M. Mekhanizm formuvannia oborotnykh aktyviv pidpriemstva / H. M. Druhush // Visnyk Sumskoho natsionalnoho agramoho universytetu. – 2012. – № 1. – S. 370–373.
11. Ziatkovskiy I. V. Finansy pidpriemstv : navch. posibnyk / Ziatkovskiy I. V. – K. : Kondor, 2013. – 537 s.
12. Ivanova M. V. Stymuliuвання pratsivnykiv promysloвого pidpriemstva shchodo efektyvnoho upravlinnia oborotnymy koshtamy / M. V. Ivanova // Regionalna ekonomika. – 2011. – № 1. – S. 183–191.
13. Lysa O. V. Vplyv struktury oborotnykh aktyviv na pokaznyky finansovoho stanu pidpriemstva / O. V. Lysa // Ekonomika y upravlenye. – 2011. – № 6. – S. 33–37.
14. Ivanova N. Yu. Analiz bezzbytkovosti vyrobnytstva: teoriia ta praktyka : posibnyk / Ivanova N. Yu. – K. : Libra, 2009. – 71 s.
15. Popazova O. V. Ekonomichna sutnist upravlinnia oborotnym kapitalom / O. V. Popazova // Investytsii : praktyka ta dosvid. – 2007. – № 5. – S. 33–36.
16. Kodatskyi V. P. Otsinka finansovoho stanu subiektiv hospodariuvannia / V. P. Kodatskyi // Ekonomika APK. – 2012. – № 12.
17. Roshtein L. A. Obrorotnye sredstva v promyshlennosti / L. A. Roshtein. – M. : FyS, 2006. – 93 s.
18. Vatchenko O. B. Upravlinnia oborotnym kapitalom pidpriemstv / O. B. Vatchenko, I. B. Takhmazova // Ekonomichnyi prostir. – 2015. – № 50. – S. 145–152.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-31>

УДК 657.424:330.322

Лариса ГЕВЛИЧ

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0002-2825-1528>

e-mail: [hevlich.hll@donnu.edu.ua](mailto:hevlich.hll@donnu.edu.ua)

Єлизавета МАЗУРКЕВИЧ

Донецький національний університет імені Василя Стуса

e-mail: [mazurkevych.i@donnu.edu.ua](mailto:mazurkevych.i@donnu.edu.ua)

## КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ: ТРАКТУВАННЯ ТА НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ОБЛІКУ І АУДИТУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

*У статті проаналізована сутність дефініції «капітальні інвестиції» у науковій дискусії, національних та міжнародних нормативних документах в її впливі на організацію ефективного обліку і аудиту. Запропоновані авторські визначення капітальних інвестицій з точки зору економічної та облікової трактовки. Ідентифіковані проблеми управління капітальними інвестиціями в Україні у воєнний час та в повоєнній економіці, запропоновані напрями їх вирішення. Зроблені висновки, намічені напрями подальших досліджень.*

*Ключові слова:* капітальні інвестиції, облік, аудит, повоєнна економіка.

Larysa HEVLYCH, Yelyzaveta MAZURKEVYCH

Vasyl' Stus Donetsk National University

## CAPITAL INVESTMENT: TREATMENT AND REGULATION FOR ACCOUNTING AND AUDIT PURPOSES IN POST-WAR UKRAINE

*Despite the considerable number of studies of capital investments, the question of the actual definition of this definition for the purposes of accounting and auditing, taking into account the post-war development of Ukraine, still remains open. The purpose of the article is to generalize the main problems of identification and legal regulation of capital investments for the purposes of their accounting and auditing from the point of view of finding ways to solve them.*

*The article analyzes the interpretation of the term "capital investment" in the scientific debate, the international and domestic regulatory framework, and its influence on the organization of effective accounting and auditing. It was established that the definition of the concept of "capital investment" in national legislation is ambiguous, and it is absent in international accounting regulations, which creates a problem of managing capital investment at the enterprise level. To solve this problem, it is proposed to use definitions of capital investments from the point of view of economic interpretation and for accounting purposes. The work identifies the problems of capital investment management, for the solution of which the development of a standard is proposed, which will prescribe the elements of regulation at the state and enterprise levels. The presence of such regulation, on the one hand, will create confidence in the national economy on the part of external investors, on the other hand, it will allow to organize effective accounting, reliable reporting, and independent audit of capital investments of enterprises.*

*The directions of further research are defined elements of the accounting policy in terms of accounting, internal control, and audit of capital investments, which will allow to take into account the peculiarities of the activities of domestic business entities.*

*Key words:* capital investments, accounting, audit, post-war economy.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Дослідження капітальних інвестицій як економічної категорії та об'єкта бухгалтерського обліку і аудиту є актуальним для сучасної України з точки зору ефективного використання ресурсів у воєнний час, а також підвищення інвестиційної привабливості національної економіки у повоєнний період. Наразі сутність дефініції «капітальні інвестиції» є дискусійною серед науковців та неоднозначно сформованою у законодавстві. Як наслідок, нормативна база може суперечити реальній економічній практиці, що призводить до неефективного регулювання економічних процесів, ускладнює ведення бухгалтерського обліку, організацію незалежного аудиту, спричиняє недостовірність фінансової інформації суб'єктів господарювання, зменшує привабливість країни для іноземних та внутрішніх інвесторів. Для уникнення цих наслідків важливо проводити дослідження, спрямовані на уточнення поняття капітальних інвестицій, їх регулювання у вітчизняній нормативній базі, сприяти дискусії серед науковців, практиків та регуляторів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питаннями ідентифікації поняття капітальних інвестицій та їх нормативно-правового регулювання займалися такі дослідники, як О. М. Дмитренко, Н. В. Сергєєва, О. Ф. Ярмолук, Г. О. Партин, О. В. Дідух та інші у роботах [1–3]. Проте, вказані дослідження не є комплексними і не враховують сучасних проблем воєнного часу, тож вимагають продовження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень капітальних інвестицій, досі залишається відкритим питання актуального визначення даної дефініції, зокрема, для цілей бухгалтерського обліку та аудиту на рівні суб'єкта господарювання, а також його регламентації з урахуванням повоєнного розвитку України.

**Формулювання цілей статті**

Метою статті є узагальнення основних проблем ідентифікації та нормативно-правового регулювання капітальних інвестицій для цілей їх обліку та аудиту з точки зору пошуку шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу**

В Україні нормативно-правове регулювання обліку та аудиту як процесу верифікації фінансової інформації суб'єкта господарювання представляє собою ієрархічну систему (див. табл. 1), в якій міжнародні облікові регламенти відповідно до закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [4] є обов'язковими для застосування підприємствами, що становлять суспільний інтерес: емітентами цінних паперів, банками, страховиками, недержавними пенсійними фондами, іншими фінансовими установами (крім тих, що належать до мікропідприємств та малих підприємств), великими підприємствами (згідно із законодавчим визначенням).

Таблиця 1

**Нормативно-правове регулювання обліку капітальних інвестицій в Україні**

Рівень регламентації	Регламентація організації	
	обліку	аудиту
I рівень Національні правові акти вищої юридичної сили	Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р., Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р., Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 р.	Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р., Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 21.12.2017 р.
II рівень Міжнародні стандарти (для суспільно-значущих суб'єктів господарювання)	Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку: 40 «Інвестиційна нерухомість», 16 «Основні засоби», 38 «Нематеріальні активи», 23 «Витрати на позики»	Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, Кодекс етики професійних бухгалтерів
III рівень Підзаконні нормативно-правові акти	НП(С)БО: 32 «Інвестиційна нерухомість», 7 «Основні засоби», 8 «Нематеріальні активи», 31 «Фінансові витрати»; План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкція про його застосування; Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», Методика розрахунку індексу капітальних інвестицій	Нормативні документи, прийняті Органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, Аудиторською палатою України
IV рівень Внутрішні нормативні документи суб'єкта господарювання	Положення про організацію бухгалтерського обліку, Наказ про облікову політику підприємства, робочий план рахунків, Типова кореспонденція субрахунків тощо	Внутрішньофірмові стандарти аудиту

*Розроблено авторами*

Термін «капітальні інвестиції» має численні трактування у науковій дискусії, міжнародній та вітчизняній нормативній базі, як це видно з табл. 2.

Основні проблеми для обліку капітальних інвестицій створюють, безумовно, неспівпадіння трактовок у законодавстві. Так, закон України «Про інвестиційну діяльність» використовує поняття «капітальні вкладення» як синонім капітальних інвестицій, але зосереджує увагу виключно на основних засобах, ігноруючи інші об'єкти інвестиційної діяльності [5]. Податковий кодекс України застосовує поняття «капітальні інвестиції», але розглядає останні не як ресурс, а як господарську операцію, тобто не цінності, що вкладаються, а сам процес вкладення [6]. Погоджуємося з О. Ф. Ярмолюк та О. М. Дмитренко [1], що в даному випадку відсутнє отримання економічних вигід від придбання об'єкта інвестування як кінцева його мета, а самі інвестиційні активи представлені не всіма складовими, а лише основними засобами і нематеріальними активами, що залишає поза увагою інші необоротні матеріальні активи та довгострокові біологічні активи.

Звернемо увагу на спеціалізовані – облікові регламенти: вітчизняні та міжнародні. Визначення НП(С)БО 7 «Основні засоби» характеризує капітальні інвестиції також лише в частині необоротних матеріальних активів, акцентуючи увагу на економічній категорії витрат підприємства від таких вкладень [8]. Таке трактування викликає зауваження, оскільки, згідно з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» витрати являють собою зменшення економічних вигід як зменшення активів чи збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком його зменшення при вилученні або розподіленні власниками) [12]. Загальну думку з цього приводу вдало висловлює Н. В. Сергєєва [2],

зазначаючи, що капітальні вкладення виконуються з метою створення чи поліпшення активів, що за очікуванням призведе до збільшення економічних вигід у майбутньому, у той час як витрати призводять до зменшення таких вигід. Саме в цьому полягає відмінність витрат від інвестування.

Таблиця 2

**Основні дефініції, що розкривають зміст капітальних інвестицій**

Дефініція	Джерело/автор	Визначення
Капітальні вкладення	Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інвестиції, що спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік
Капітальні інвестиції	Податковий кодекс України	Господарські операції, що передбачають придбання будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, інших основних засобів і нематеріальних активів, що підлягають амортизації
Інвестиційна нерухомість	МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість»	Нерухомість (земля чи будівля, або частина будівлі, або їх поєднання), утримувана (власником або орендарем згідно з угодою про фінансову оренду) з метою отримання орендних платежів або збільшення вартості капіталу чи для досягнення обох цілей, а не для використання у виробництві чи при постачанні товарів, при наданні послуг чи для адміністративних цілей, або продажу в звичайному ході діяльності
Капітальні інвестиції в необоротні матеріальні активи	НП(С)БО 7 «Основні засоби»	Витрати на будівництво, реконструкцію, модернізацію (інші поліпшення, що збільшують первісну (переоцінену) вартість), виготовлення, придбання об'єктів матеріальних необоротних активів (у т.ч. необоротних матеріальних активів, призначених для заміни діючих, і устаткування для монтажу), що здійснюються підприємством
Капітальні інвестиції	Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»:	Інвестиції, що спрямовуються у будівництво, виготовлення, реконструкцію, модернізацію, придбання, створення необоротних активів (включаючи необоротні матеріальні активи, призначені для заміни діючих, і устаткування для здійснення монтажу), а також авансові платежі для фінансування капітального будівництва
Капітальні інвестиції	Методика розрахунку індексу капітальних інвестицій	Інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів, термін служби яких перевищує один рік
Капітальні інвестиції	О. Ярмолюк, О. Дмитренко	Вкладення цінностей у придбання, створення або поліпшення немонетарних довгострокових матеріальних та нематеріальних необоротних активів, що капіталізуються, використання яких у майбутньому сприятиме одержанню або нарощуванню економічних вигід, приросту капіталу та прибутку
Капітальні інвестиції	Г. Партин, О. Дідух	Кошти у формі грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, які суб'єкти господарювання безпосередньо спрямовують на придбання, виготовлення чи модернізацію основних засобів та інших необоротних активів, а також нематеріальних активів з метою забезпечення належних умов виробництва і реалізації продукції, здійснення інших видів господарської діяльності та збільшення на цій основі обсягів отримуваних у майбутньому економічних вигід
Капітальні вкладення	О. Волошин, Н. Галайко	Сукупність витрат матеріальних, трудових та грошових ресурсів, що спрямовуються на розширене відтворення основних фондів усіх галузей господарства та приватних осіб

Узагальнено авторами за [1, 3, 5–11]

З урахуванням вимоги представлення фінансової звітності суспільно значущих вітчизняних суб'єктів господарювання за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та фінансової звітності, були досліджені вказані облікові регламенти. Дефініція капітальних інвестицій в них відсутня, проте є економічний синонім – «інвестиційна нерухомість», визначення якому дається в однойменному МСБО 40 [7]. Водночас стандарт зазначає, що метою інвестиційної нерухомості є отримання орендної плати, збільшення капіталу або поєднання таких цілей використання, з чого випливає, що нерухомість, яка в подальшому буде використовуватись для забезпечення підприємством власних потреб, інвестиційною не вважається. За результатами аналізу змісту МСБО 16 «Основні засоби» [13] можна констатувати, що в стандарті відсутні рекомендації з облікового визнання інвестицій капітальними. МСБО 38 «Нематеріальні активи» також не зазначає, що створення нематеріальних активів є процесом капітального інвестування, а подальші витрати включає до балансової вартості лише якщо вони будуть визнаватись новим нематеріальним активом [14].

Таким чином можна констатувати, що визначення поняття «капітальні інвестиції» в міжнародних облікових регламентах відсутнє, залишаючи таку трактовку на розгляд національного законодавства та облікових оцінок суб'єкта господарювання. Узагальнення облікової практики вітчизняних суб'єктів господарювання свідчить, що наразі ані Положенням про організацію бухгалтерського обліку, ані Наказом про облікову політику не визначаються поняття та структура капітальних інвестицій, що негативно впливає на ефективність їх обліку. Для вирішення зазначеної проблеми пропонуємо використання двох визначень капітальних інвестицій:

1) широкого економічного трактування: капітальні інвестиції – це вкладення капіталу з метою придбання, створення, поліпшення необоротних активів підприємства;

2) облікової трактовки (за структурою субрахунків рахунку 15): складовими капітальних інвестицій виступають:

- капітальне будівництво господарським та підрядним способом для власних потреб підприємства;

- придбання (виготовлення) основних засобів (окрім об'єктів будівництва та основного стада);  
- придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів;  
- придбання (створення) нематеріальних активів;  
- придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів (окрім тварин, які обліковуються на рахунку 21 «Поточні біологічні активи»).

Такі трактування, за умови введення у законодавче поле, дозволять вирішити проблему єдиного розуміння поняття капітальних інвестицій для регуляторів, укладачів, контролерів та користувачів фінансової звітності, а також сприятимуть ефективній організації обліку капітальних інвестицій.

Війна в Україні вплинула на облік та звітність вітчизняних суб'єктів господарювання. Як зазначають О. М. Прокопова та Н. В. Кудлаєва у роботі [15], основні зміни стосувалися оподаткування (акцизного податку, ПДВ, податкової звітності в цілому), зовнішньоекономічної діяльності, діяльності ФОП та оплати праці. Дотичною до капітальних інвестицій є фахова рекомендація застосування НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» [15] для врахування мілітарних впливів щодо основних засобів та нематеріальних активів, за якими втрачено контроль: залишилися на тимчасово окупованій території чи у районах бойових дій, вкрадені чи зруйновані агресором, передані на потреби ЗСУ тощо. Але НП(С)БО 28 не дозволений до застосування щодо інвестиційної нерухомості, біологічних активів, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю, необоротних активів, утримуваних для продажу, що виводить значну частину об'єктів капітальних інвестицій з-під коригування. Іншої допомоги рішення нагальних облікових проблем щодо капітальних інвестицій бухгалтерів не отримали. При цьому інвестування в Україні наразі, незважаючи на воєнний стан, здійснюється, бо існують нагальні потреби відновлення зруйнованих об'єктів енергетики, інфраструктури, житлового сектору, релокації підприємств тощо. У найближчій перспективі повоєнного відновлення України такі проблеми тільки розширяться і представлятимуть такі напрями:

- 1) класифікація господарських операцій як капітальні інвестиції або витрати, зокрема, на капітальні ремонти необоротних активів;
- 2) оцінка вартості капітальних інвестицій, зокрема при придбанні чи створенні активів;
- 3) облік зносу та амортизації об'єктів інвестування, у тому числі щодо активів, за якими втрачено контроль;
- 4) визначення ефективності капітальних інвестицій, зокрема щодо великих та довгострокових проєктів;
- 5) податкові аспекти обліку капітальних інвестицій, зокрема іноземних;
- 6) урахування ризиків та збитків, пов'язаних з інвестуванням;
- 7) звітність і прозорість щодо капітальних інвестицій перед стейкхолдерами.

Ці та інші проблеми поставатимуть не тільки перед приватними суб'єктами господарювання, а й перед підприємствами, установами та організаціями державного сектору економіки. Тому вже зараз час опікуватися розробкою нормативних документів, зокрема, стандартів щодо основних аспектів ідентифікації, обліку, звітності, аудиту капітальних інвестицій, де будуть прописані елементи регулювання на рівні держави та рівні підприємства. Наявність такого регулювання, з одного боку, створить довіру до національної економіки зі сторони зовнішніх інвесторів, з іншого боку, дозволить організувати ефективний облік, достовірну звітність та незалежний аудит капітальних інвестицій підприємств.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, за результатами дослідження ідентифікована проблема, яка заважає ефективній організації управління капітальними інвестиціями вітчизняних підприємств, – відсутність єдиного трактування цієї дефініції у вітчизняних та міжнародних нормативних документах та науковій дискусії. Для вирішення проблеми було запропоновано авторське визначення капітальних інвестицій для економічного трактування та з обліковою метою.

Було констатовано, що облік та аудит капітальних інвестицій вітчизняних підприємств регламентується великою кількістю нормативних документів – як українських, так і міжнародних. За результатами їх критичного аналізу в умовах воєнного стану в Україні запропоновано формування НП(С)БО для обліку капітальних інвестицій за аналогією із стандартами щодо основних засобів та нематеріальних активів. Акцентовано увагу на важливості чіткого розділення аспектів капітальних інвестицій, що регулюються на рівні держави та на рівні самого підприємства, з точки зору вирішення ідентифікованих проблем обліку капітальних інвестицій у повоєнній Україні.

Напрямами подальших досліджень визначені елементи облікової політики в частині обліку, внутрішнього контролю і аудиту капітальних інвестицій, які дозволять врахувати особливості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

### **Література**

1. Ярмолюк О. Ф., Дмитренко О. М. Особливості ідентифікації капітальних інвестицій в бухгалтерському обліку. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8184>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.58>.



2. Сергеева Н. В. Удосконалення підходів до визнання та обліку капітальних інвестицій. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 65-74. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001065>.
3. Партин Г. О., Дідух О. В. Капітальні інвестиції: сутність, сучасні тенденції та вплив на зростання обсягів ВВП. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/88.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.86>.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 01.08.2023).
5. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 01.08.2023).
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 01.08.2023).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 40 «Інвестиційна нерухомість». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_026#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_026#Text) (дата звернення 01.08.2023).
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення 01.08.2023).
9. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 р. № 1655. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/56644621> (дата звернення 01.08.2023).
10. Методика розрахунку індексу капітальних інвестицій : Наказ Державної служби статистики України від 10.12.2021 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0303832-21#Text> (дата звернення 01.08.2023).
11. Волошин О., Галайко Н. Математика для економістів: словник економічних термінів : словник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 97 с.
12. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 01.08.2023).
13. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text) (дата звернення 01.08.2023).
14. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) (дата звернення 01.08.2023).
15. Прокопова О. М., Кудлаєва Н. В. Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану: ключові характеристики та проблемні аспекти. Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука». 2022. № 9-10. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.38>.
16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» : наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2004 р. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> (дата звернення: 01.08.2023).

## References

1. Yarmoliuk O. F., Dmytrenko O. M. Osoblyvosti identyfikatsii kapitalnykh investytsii v bukhhalterskomu obliku. Efektyvna ekonomika. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8184>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.58>.
2. Serhieieva N. V. Udokonalennia pidkhdov do vyznannia ta obliku kapitalnykh investytsii. Ekonomika APK. 2020. № 1. S. 65-74. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001065>.
3. Partyn H. O., Didukh O. V. Kapitalni investytsii: sutnist, suchasni tendentsii ta vplyv na zrostantia obsiahiv VVP. Efektyvna ekonomika. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/88.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.86>.
4. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
5. Pro investytsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 r. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
6. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 40 «Investytsiina nerukhomist». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_026#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_026#Text) (data zvernennia 01.08.2023).
8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 «Osnovni zasoby» : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.04.2000 r. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
9. Natsionalnyi standart № 3 «Otsinka tsilisnykh mainovykh kompleksiv» : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2006 r. № 1655. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/56644621> (data zvernennia 01.08.2023).
10. Metodyka rozrakhunku indeksu kapitalnykh investytsii : Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 10.12.2021 r. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0303832-21#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
11. Voloshyn O., Halaiko N. Matematyka dlia ekonomistiv: slovnyk ekonomichnykh terminiv : slovnyk. Lviv : Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2020. 97 s.
12. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (data zvernennia 01.08.2023).
13. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 16 «Osnovni zasoby». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text) (data zvernennia 01.08.2023).

---

14. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 38 «Nematerialni aktyvy». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text). (data zvernennia 01.08.2023).

15. Prokopova O. M., Kudlaieva N. V. Bukhhalterskyi oblik v umovakh voiennoho stanu: kluchovi kharakterystyky ta problemni aspekty. Investytsii: praktyka ta dosvid. Serii «Ekonomichna nauka». 2022. № 9-10. S. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.38>.

16. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 28 «Zmshennia korysnosti aktyviv» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.12.2004 r. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text>. (data zvernennia: 01.08.2023).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-32>

УДК: 338.48

Ірина ПАНОВА

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-1975-5644>

e-mail: [iryna.panova@karazin.ua](mailto:iryna.panova@karazin.ua)

Єва ГЛАДУХОВА

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0009-6826-3388>

e-mail: [gladukhova8776@gmail.com](mailto:gladukhova8776@gmail.com)

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

*Статтю присвячено вивченню теоретичних основ дослідження міжнародного туризму. Зазначено, що закордонний досвід може допомогти туристичній індустрії інших країн залучати іноземні інвестиції, створити нові робочі місця та підвищити якість туристичних послуг. Визначено сутність поняття «міжнародного туризму». Досліджено соціально-економічні передумови розвитку міжнародного туризму. Зазначено, що туризм є однією з найбільш динамічно розвиваючих галузей світової економіки, яка вносить значний вклад у соціальний, культурний та економічний розвиток країн. Україна, як велика східноєвропейська країна, володіє потужним туристичним потенціалом, але поки що не використовує його повністю. Актуальність дослідження розвитку туризму в Україні на основі європейського досвіду полягає в необхідності оцінки та адаптації передових практик туристичної індустрії, які успішно застосовуються у Європейському Союзі та інших країнах. Запровадження європейського досвіду може сприяти ефективному розвитку туризму в Україні, залученню більшої кількості іноземних туристів, збільшенню обсягів валютних надходжень та підвищенню рівня життя населення. У даній дипломній роботі пропонуємо провести детальний аналіз європейського досвіду у сфері туризму і дослідити можливості його впровадження в Україні. Дослідження спрямоване на виявлення передових стратегій та інструментів розвитку туризму, які б можна було успішно адаптувати в українських умовах. Об'єкт дослідження – міжнародний туризм. Предмет дослідження – досвід розвитку міжнародного туризму. Отже, наслідки глобалізації та зростаючого інтернаціонального співробітництва стали суттєвими для розвитку міжнародного туризму в країнах ЄС. Соціально-економічні передумови грають важливу роль у стимулюванні та підтримці цього сектору, який став ключовим чинником економічного росту та культурного обміну в ЄС.*

*Ключові слова: міжнародний туризм, туристична галузь, сталий розвиток туризму*

Iryna PANOVA, Yeva HLADUKHOVA

V. N. Karazin Kharkiv National University

## THEORETICAL BASICS OF INTERNATIONAL TOURISM RESEARCH

*The article is devoted to the study of the theoretical foundations of international tourism research. It is noted that foreign experience can help the tourism industry of other countries to attract foreign investments, create new jobs and improve the quality of tourist services. The essence of the concept of "international tourism" has been defined. The socio-economic prerequisites for the development of international tourism have been studied. It is noted that tourism is one of the most dynamically developing branches of the world economy, which makes a significant contribution to the social, cultural and economic development of countries. Ukraine, as a large Eastern European country, has a powerful tourism potential, but it is not yet fully utilized. The relevance of the study of the development of tourism in Ukraine based on the European experience is the need to evaluate and adapt the best practices of the tourism industry, which are successfully applied in the European Union and other countries. The introduction of European experience can contribute to the effective development of tourism in Ukraine, attracting more foreign tourists, increasing the amount of foreign exchange earnings and raising the standard of living of the population. In this diploma work, we propose to conduct a detailed analysis of the European experience in the field of tourism and explore the possibilities of its implementation in Ukraine. The research is aimed at identifying advanced strategies and tools for tourism development that could be successfully adapted to Ukrainian conditions. The object of research is international tourism. The subject of the study is the experience of the development of international tourism. Consequently, the consequences of globalization and growing international cooperation have become essential for the development of international tourism in EU countries. Socio-economic preconditions play an important role in stimulating and supporting this sector, which has become a key driver of economic growth and cultural exchange in the EU.*

*Keywords: international tourism, tourism industry, sustainable development of tourism*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сьогодні міжнародний туризм представляє собою одну з найбільш розвинених галузей світової економіки, що відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання та культурного обміну між країнами. Туризм як соціальне явище передбачає переміщення людей з їх постійного місця проживання з метою відпочинку, оздоровлення, навчання, паломництва, бізнесу та інших цілей. Міжнародний туризм має значний вплив на світову економіку, оскільки сприяє збільшенню потоку грошей та стимулює розвиток інших галузей господарства. Туристи, прибуваючи в інші країни, витрачають кошти на проживання, харчування, транспорт, розваги, шопінг та інші послуги. Це приносить прибуток готельному бізнесу, ресторанам, торговельним центрам, транспортним компаніям та іншим учасникам, які надають прями або пов'язані з туризмом послуги. Крім того, туризм сприяє економічному зростанню шляхом збільшення валютних резервів, розвитку інфраструктури та залученню іноземних інвестицій.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням розвитку міжнародного туризму в Україні займається чимало вітчизняних науковців, зокрема: Бейдик О. О., Любіцева О.О., Бабарицька В.К., Герасименко В.Г., Герчикова І.М., Дядечко Л.П., Кифяк В.Ф та ін. Вагомий науковий вклад внесли вчені кафедри туристичного бізнесу та країнознавства Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: Парфіненко А.Ю., Гапоненко А.І., Посохов І.С., Шамара І.М. та інші.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених теоретичним основам дослідження міжнародного туризму, не вирішеними залишаються питання взаємозв'язку між туризмом та соціокультурними змінами, що відбуваються в приймаючих країнах. Міжнародний туризм може відігравати значну роль у формуванні та зміні культурних практик, ідентичності та соціальних структур. Важливим аспектом є адаптація місцевих спільнот до змін, які може призвести туристична діяльність. Це може включати зміни у традиційних промислових галузях, збільшення попиту на ресурси, які раніше не були настільки актуальними, та зміну стосунків між різними соціокультурними групами. Крім того, залишаються відкритими питання стосовно ефективності політик та стратегій управління туризмом для забезпечення позитивного впливу на місцеву економіку та соціокультурний розвиток. Як мінімізувати негативний вплив туризму на місцеві спільноти та зберегти їхню аутентичність, одночасно забезпечуючи економічний ріст, залишається предметом дебатів та досліджень. Отже, важливим напрямком подальших досліджень є більш глибоке вивчення взаємозв'язку між міжнародним туризмом та соціокультурними змінами в приймаючих країнах, а також розробка стратегій та політик, які сприятимуть сталому розвитку та збереженню культурної різноманітності.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження теоретичних основ вивчення міжнародного туризму. У процесі дослідження розв'язувалися наступні завдання: визначення поняття «міжнародного туризму» та висвітлення соціально-економічних передумов розвитку міжнародного туризму.

### Виклад основного матеріалу

Міжнародний туризм є сприяючим фактором для культурного обміну та формування дружніх відносин між державами, згідно з дослідженнями вчених. Цей вид туризму дозволяє подорожуючим ознайомитися з різними культурами, ритмом життя, мовами та звичаями, сприяючи розумінню та повазі до іншого світу, який відрізняється від їхнього повсякдення. Крім того, міжнародний туризм спонукає до збереження та популяризації культурної спадщини, природних ресурсів та біорізноманіття.

Загалом, міжнародний туризм можна визначити як переміщення людей через національні кордони з метою відпочинку, бізнесу, лікування, паломництва та інших цілей. Це включає поїздки до місця призначення поза межами рідної країни і може вимагати перетину декількох кордонів і використання різних видів транспорту, таких як авіація, автомобілі, залізниця, морський транспорт та інші [1].

Міжнародний туризм також включає відвідування визначних місць, історичних або культурних пам'яток, фестивалів, подій та активний відпочинок на природі. Усе це сприяє розвитку бізнесу в країні.

Всесвітня туристична організація ООН визначає міжнародний туризм як «діяльність осіб, які подорожують і залишаються в місцях за межами свого звичайного середовища не більше одного року поспіль для відпочинку, бізнесу та іншими цілями». Це визначення містить в собі в'їзний (відвідувачі, які приїжджають до країни з закордону) і виїзний туризм (громадяни, які виїжджають зі своєї країни за кордон) [1].

У своїх наукових дослідженнях О.О. Бейдик розглядає туризм як форму масового подорожування та відпочинку, яке має на меті ознайомлення з оточуючим середовищем та виконує різні функції, включаючи екологічну та освітянську. Зокрема, він вважає, що туризм може виконувати роль засобу екологічної освіти та сприяти збереженню природних ресурсів [2].

У свою чергу, науковець Н.Ф. Реймерс дає більш лаконічне визначення поняття «туризм», розуміючи його як будь-яку подорож з метою відпочинку та знайомства з новими регіонами та об'єктами [2].

Згідно з дослідженнями А.Ю. Олександрівної, міжнародний туризм включає подорожі туристів з метою відпочинку та відвідування інших країн, що перевищують межі їхнього постійного проживання. Подорожі через державний кордон для таких осіб пов'язані з виконанням певних формальностей, таких як оформлення закордонних паспортів, отримання віз, проходження митних процедур та валютного та медичного контролю [2].

Джафар Джафарі, експерт Всесвітньої туристичної організації у своїй праці «Феноменологія туризму» зазначає, що люди подорожували завжди. Про це свідчать записи стародавніх народів, які населяли Середній і Далекий Схід та Середземномор'я. Історичні нариси показують, що з розширенням торговельної діяльності і завоювань в Греції, Римі та Китаї представники знаті все частіше відправлялись у поїздки для розваг, знайомства зі світом, із торговою чи дипломатичною метою [2].

Історія зародження міжнародного туризму має велике значення як для сучасного стану туристичної галузі, так і для світової економіки. Науковці виокремлюють кілька основних етапів розвитку міжнародного туризму.

З початку кінця XVIII століття в Англії почало набирати популярності подорожування Європою, особливо серед випускників шкіл та молодих людей. Саме на цей період, початок XIX століття, припадає поява терміну «турист». Вважається, що завдяки промисловій революції Англія стала «найбажанішою» туристичною дестинацією у світі [3]. А поява нового виду транспорту – залізниці – в Англії сприяла швидшому та більш зручному переміщенню, що зробило подорожі значно доступнішими.

Високу цінність залізниці було оцінено легендарним Томасом Куком. У 1841 році він організував першу туристичну подорож з метою масового пересування, в якій взяли участь 600 осіб. Цей етап відзначає початок сучасної ери міжнародного туризму. З 1847 року його організація почала поширювати спеціальні квитки на групові та індивідуальні екскурсії в містах Англії та Європи [2].

Туризм, за визначенням Міжнародної академії туризму (Academie Internationale du Tourisme, AIT), представляє собою загальне поняття для всіх форм тимчасового виїзду людей з місця постійного проживання в оздоровчих цілях та (або) для задоволення пізнавальних інтересів у вільний час або в професійно-ділових цілях без занять оплачуваною діяльністю в місці тимчасового перебування [2].

На сьогоднішній день, визначення «міжнародний туризм» знаходить широке застосування в правових системах різних країн світу. Це визначення було сформульоване у 1993 році Статистичною комісією ООН для потреб статистики туризму (Концепція визначення і класифікації для статистики туризму), а також включене до рекомендацій щодо статистики туризму Всесвітньої туристської організації. Згідно з цими документами, міжнародний туризм охоплює діяльність осіб, які подорожують і перебувають в місцях, розташованих за межами їх звичайного середовища, протягом періоду, що не перевищує одного року поспіль, з метою відпочинку, бізнесу та інших цілей [3].

Український «Закон про туризм» до 2003 року не містив поняття «міжнародний туризм». Замість цього, виділялися дві категорії: «іноземний туризм» та «закордонний туризм», окрім внутрішнього туризму. «Іноземний туризм» відносився до організацій, які приймали та обслуговували іноземних туристів в Україні, тоді як «закордонний туризм» відображав організацію туризму за межами України [4].

Міжнародний туризм в Україні має великі перспективи стати важливою складовою доходів бюджету країни та сприяти культурному обміну з іншими державами [5]. Україна пропонує унікальні подорожі, які відзначаються багатого історією, різноманітною культурою, захоплюючими ландшафтами та цікавими традиціями. Країна має численні популярні туристичні напрямки, серед яких виділяються Київ, Львів, Харків, Одеса, Карпати, узбережжя Чорного моря та інші.

Сьогодні Європа є привабливим напрямком для міжнародного туризму завдяки своїй розкішній історії, різноманітній культурі та великій кількості туристичних об'єктів. Континент має велику кількість світової відомості пам'яток, музеїв, галерей та природних чудес, які щороку приваблюють мільйони туристів [6]. Ці пам'ятки надають відвідувачам можливість ознайомитися з європейською спадщиною, звичаями та традиціями.

Європа славиться своєю гостинністю, привітними місцевими мешканцями та високою якістю обслуговування в туристичній галузі. Країни Європи мають розвинуту транспортну інфраструктуру, що сприяє зручним переміщенням туристів як всередині країни, так і між ними. Транспортна мережа включає в себе швидкісні поїзди, у гарному стані дороги та значну кількість міжнародних аеропортів, які забезпечують ефективні та комфортні подорожі Європою.

Високий економічний потенціал європейських країн та високий рівень доходів населення виступають важливими передумовами для лідерства Європи в галузі туризму щодо кількості туристичних прибутків та доходів від міжнародного туризму [7].

Туризм є стратегічно важливою галуззю економіки багатьох європейських країн, яка забезпечує значні доходи, створює можливості для працевлаштування та сприяє загальному розвитку регіонів.

Безпека виступає ключовим фактором для розвитку туризму в Європі. Туристи прагнуть відвідувати безпечні та захищені місця з низьким рівнем злочинності. Уряди та приватний сектор повинні співпрацювати для забезпечення необхідних заходів безпеки, таких як діяльність правоохоронних органів, системи спостереження та екстрені служби, з метою забезпечення безпеки туристів. Також важливу роль відіграють політичні відносини між сусідніми країнами.

Просування сталого туризму є життєво важливим для довгострокового розвитку туризму в Європі. Сталий туризм спрямований на зменшення негативного впливу туризму на навколишнє середовище, культуру та економіку місця призначення. Це включає впровадження «зелених» технологій, управління відходами та збереження природних ресурсів. Сприяння сталому туризму може допомогти зберегти туристичні пам'ятки та забезпечити їх доступність для майбутніх поколінь.

Європа пропонує колоритний гастрономічний досвід для туристів. Кожна країна має свою унікальну кухню, і відвідувачі можуть досліджувати різноманітність смаків, страв та інгредієнтів. Європейські міста також відомі своїм яскравим нічним життям, від вуличних вечірок до нічних клубів, що робить їх ідеальним місцем для тих, хто любить вечірки [7].

П'ять країн Європейського туристичного регіону – Іспанія, Франція, Італія, Німеччина – входять до числа світових лідерів у генерації доходів від туризму. У Європі туризм має виразно внутрішньо-регіональний характер, з 75% поїздок, що припадають на внутрішньо-європейські подорожі, тоді як 25% – на міжрегіональні поїздки, зазвичай зі США.

Особливу вагу мають тури, які спрямовані з північноєвропейських країн (Данія, Швеція, Фінляндія) до країн Середземноморського басейну (Іспанія, Греція, Франція, Хорватія, Греція)

Європейський регіон відрізняється високою туристичною активністю, що виражається у кількості прибуттів/вибуттів на 100 місцевих мешканців. За прибуттями лідерами є Західна та Південна Європа (до 60 прибуттів на 100 місцевих мешканців), а за вибуттями – Північна Європа (70 вибуттів на 100 місцевих мешканців) [8].

Протягом останнього десятиліття країни, такі як Чехія, Словаччина, Хорватія, Польща, Угорщина та Чорногорія, показали зміцнення на туристичному ринку.

Аналізуючи соціально-економічні передумови розвитку міжнародного туризму, необхідно звернути увагу на фактори, що стримують його зростання. Серед таких факторів можна виділити: циклічні та структурні кризи; інфляція; зростання безробіття; порушення умов товарообміну, а також відсутність планування та використання природних та трудових ресурсів.

Варто відмітити, що соціально-економічні чинники є головними факторами, які визначають формування попиту на туристичні послуги серед населення [8]. В загальному розумінні, ці чинники включають рівень розвитку виробничих сил, процеси індустріалізації та науково-технічної революції, обсяг і структуру вільного часу, матеріальний стан, працездатність, рівень культури, професійну та освітню структуру населення, наявність інформаційних засобів та реклами, зростання соціального статусу особи, релігійні фактори та інше.

До групи соціальних факторів, що сприяють розвитку туризму в Європейському регіоні, можна віднести:

Поліпшення оплати праці та підвищення матеріального забезпечення громадян у розвинених індустріальних країнах.

Збільшення тривалості відпусток та загалом вільного часу працюючих людей. Багато людей тепер можуть розбити свою відпустку на дві-три частини або подорожувати у вихідні дні.

Надання робітникам та службовцям різноманітних соціальних гарантій та пільг за рахунок підприємств та профспілок.

Прогрес у розвитку засобів масової інформації впливає значно на потенційних туристів, особливо телебачення, спеціалізовані журнали та газети, а також Інтернет. Організація нових турів, як і будь-який інший комерційний продукт, вимагає проведення попереднього маркетингового дослідження. Туристи, які вперше відвідують певну країну, особливо вразливі до активних маркетингових заходів. Кожен рік близько 20% всіх іноземних туристів є першокласниками у відвідуванні країни. В результаті досліджень встановлено, що близько 80% туристів повторно відвідують країну завдяки активним маркетинговим заходам, зокрема рекламі в ЗМІ.

Розвиток науки, технологій та автоматизація виробництва сприяють зростанню вільного часу у людей. Існує проблема в ефективності використання цього часу і може бути вирішена через туризм. Шляхом проведення своєї відпустки у подорожах, люди зможуть раціонально використовувати свій вільний час.

Економічна стабільність та зростання доходів населення можна вважати найголовнішими передумовами розвитку туризму. Коли люди мають стабільні фінансові можливості, вони частіше вибирають подорожі як спосіб відпочинку та розваги. Економічний розвиток країни стимулює інвестиції в туристичну інфраструктуру, створення нових готелів, ресторанів, музеїв та інших об'єктів, що залучають подорожуючих.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, сучасний світ характеризується значною різноманітністю з різних точок зору. Різноманіття існує як у природних ресурсах, так і у культурно-історичному, етнічно-релігійному та соціально-економічному контекстах різних країн та регіонів. Ключову роль у міжнародному туризмі відіграють унікальні пам'ятки та твори мистецтва, створені людиною, оскільки вони визначають монопольне становище певної країни та забезпечують приток іноземних туристів до неї. Покращення доступності транспортних засобів та зручність подорожей, розвиток авіаційної та залізничної інфраструктури, а також розширення мережі автомобільних шляхів значно полегшують пересування між різними регіонами та країнами. Розвиток туризму в Європі вимагає виконання кількох передумов, включаючи інфраструктуру, безпеку та практику сталого туризму. Дотримуючись цих вимог, європейські країни можуть залучати більше відвідувачів, створювати можливості для працевлаштування та сприяти економічному зростанню регіону. Багата історія Європи, різноманітні культури, пам'ятки світового рівня, гостинні місцеві жителі, ефективна транспортна інфраструктура, кулінарні шедеври, бурхливе нічне життя та природна краса роблять її ідеальним напрямком для міжнародних туристів.

**Література**

1. Про туризм [Електронний ресурс] : Закон України від 15 вересня 1995 року No 324/95-ВР. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Лозинський Р. Спеціалізований (нішевий) туризм: розвиток концепції в українській і зарубіжній науковій літературі / Р. Лозинський, І. Кучинська // Вісник Львівського університету. Серія географічна. – 2018. – № 52. – С. 170–182.
3. Ліманський А. Міжнародний туризм в епоху глобалізації / А. Ліманський, Ружковський Я. // Журнал європейської економіки. – 2018 – № 4(3). – С. 295–306.
4. Баженова С. Наукові перспективи [Електронний ресурс] / С. Баженова, Ю. Пологовська, М. Бикова // Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. – 2022. – № 5(23). – Режим доступу : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180)
5. Осипенко К.В. Напрями інтеграції національної туристичної галузі до європейського туристичного регіону / К.В. Осипенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2018. – № 16. – С. 117–124.
6. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища / А.Ю. Парфіненко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2015 – Вип.126 (частина І). – С. 12–23.
7. Parfienko A., Yevtushenko O., Panova I., Podlepina P. Onatskyi M. International tourism as a tool of European integration within eastern European countries / A. Parfienko, O.Yevtushenko, I. Panova, P. Podlepina, M. Onatskyi // Problemy Ekorozwoju. – 2022. – Vol. 17 (2). – P. 181–196.
8. UNWTO World Tourism Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unwto.org>.

**References**

1. Pro turystyka [Elektronnyy resurs] : Zakon Ukrainy vid 15 veresnia 1995 roku No 324/95-VR. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Lozynskiy R. Spetsializovaniy (nischevyy) turizm: rozvytok kontseptsii v ukrainskii i zarubizhnii naukovi literaturi / R. Lozynskiy, I. Kuchynska // Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya heohrafichna. – 2018. – № 52. – S. 170–182.
3. Limanskyi A. Mizhnarodnyi turizm v epokhu hlobalizatsii / A. Limanskyi, Ruzhkovskiy Ya. // Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky. – 2018 – № 4(3). – S. 295–306.
4. Bazhenova S. Naukovi perspektivy [Elektronnyy resurs] / S. Bazhenova, Yu. Polohovska, M. Bykova // Realii rozvytku turizmu v Ukraini na suchasnomu etapi. – 2022. – № 5(23). – Rezhym dostupu : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180)
5. Osypenko K.V. Napriamy intehratsii natsionalnoi turystychnoi haluzi do yevropeiskoho turystychnoho rehionu / K.V. Osypenko // Visnyk Mariupolskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika. – 2018. – № 16. – S. 117–124.
6. Parfienko A.Iu. Mizhnarodnyi turizm v Ukraini: heopolitychni aspekty hlobalnoho yavyscha / A.Iu. Parfienko // Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn. – 2015 – Vyp.126 (chastyna I). – S. 12–23.
7. Parfienko A., Yevtushenko O., Panova I., Podlepina P. Onatskyi M. International tourism as a tool of European integration within eastern European countries / A. Parfienko, O.Yevtushenko, I. Panova, R. Podlepina, M. Onatskyi // Problemy Ekorozwoju. – 2022. – Vol. 17 (2). – P. 181–196.
8. UNWTO World Tourism Organization [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.unwto.org>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-33>

УДК 332.146:336.(477)

Тетяна САХНО

Черкаський державний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3919-0377>

e-mail: [t\\_sahno@ukr.net](mailto:t_sahno@ukr.net)

Лєся САРАНА

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

<https://orcid.org/0000-0003-0987-0064>

e-mail: [S\\_lesya@ukr.net](mailto:S_lesya@ukr.net)

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

*В статті розглянуто особливості фінансового забезпечення регіонів, об'єднаних територіальних громад в умовах дії воєнного стану в Україні. Наведено джерела фінансування територій, проаналізовано їх структуру та зміни в сучасних умовах. Визначено причини значних економічних диспропорцій у розвитку територій країни. Здійснено аналіз впливу міграційних процесів, релокації бізнесу на розвиток регіонів в цілому та наповнення місцевих бюджетів, зокрема. Наведено фактори впливу на обсяги фінансування та функціонування і розвитку регіонів, міст, громад. Зокрема, розглянуто вплив пільгового оподаткування на наповнення місцевих бюджетів. На основі дослідження даних проведено аналіз та представлено результати зміни принципу дії системи бюджетного вирівнювання, зумовлені воєнним станом в Україні. Досліджено та виявлено зміни, що відбулися у формуванні джерел та об'єктів фінансування регіонів за час дії воєнного стану. Визначено які переваги та можливості відкрилися перед місцевим самоврядуванням завдяки Закону України №2390 «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України щодо посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень». Розглянуто нові норми розподілу фінансів з державного фонду регіонального розвитку. Досліджено сутність та перспективи фінансування розвитку територій завдяки партнерським проектам.*

*Ключові слова: бюджетна децентралізація, фінансування регіонів, податкові надходження, державні трансферти, партнерські проекти.*

Tetiana SAKHNO

Cherkasy state technological university

Lesya SARANA

Rauf Ablyazov East European University

## FINANCIAL SECURITY OF THE TERRITORIES OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS: REGIONAL ASPECT

*The article examines the peculiarities of financing regions, cities, and united territorial communities in the conditions of martial law. Sources of funding of the territories are given, which are defined as: tax revenues, state subsidies, subventions, the State Fund for Regional Development, international loans, grants, participation in international projects, programs, sponsorship support. Their structure and changes caused by the war are analyzed. It was determined that the lion's share of local budgets, on average 70%, is made up of tax revenues. Another 25% are state transfers. The causes of significant economic disparities in the development of the country's territories have been determined. The impact of migration processes, business relocation on the development of regions as a whole and the filling of local budgets, in particular, is analyzed. Factors affecting the amount of funding for the functioning and development of regions, cities, and communities are given. In particular, the influence of preferential taxation on the filling of local budgets was considered. Changes in the principle of operation of the budget equalization system due to martial law are analyzed and presented. It was studied how the principles, sources and objects of funding of the regions changed during the martial law. The primary objects of financing were: the Armed Forces of Ukraine (assistance in material and technical support), territorial defence, internally displaced persons, citizen security (organization and arrangement of shelters), relocated business. It has been determined what advantages and opportunities have opened up for local self-government thanks to the Law of Ukraine No. 2390 "On Amendments to Chapter VI "Final and Transitional Provisions" of the Budget Code of Ukraine regarding strengthening the flexibility of local budgets and increasing the efficiency of decision-making." New rules for the distribution of funds from the state regional development fund were considered. It was determined that the population size and the GRP indicator used to be the indicators by which the norms for the distribution of finances were formed. In 2023, the distribution of funds from the fund is planned to be carried out according to the following principle: 50% of the funds of the fund will be distributed among all regions of Ukraine in equal parts, the other 50% will be distributed equally among the 11 regions of Ukraine that were most affected by military actions. The essence and prospects of financing the development of territories thanks to partner projects were studied.*

*Keywords: budgetary decentralization, financing of regions, tax revenues, state transfers, partnership projects.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Воєнний стан в Україні, введений в дію 24.02.2022 р., сповільнив процеси, пов'язані з проведенням реформи децентралізації, яка триває з 2015 р. До 2022 р. реформа успішно пройшла два логічно послідовних етапи: передача владних повноважень від державних до місцевих органів управління та збільшення і



зміцнення фінансової спроможності територіальних громад; зміна адміністративно-територіального устрою держави. Однак продовження реформування є стратегічно важливим та пріоритетним завданням для країни, вектором розвитку якої виступає Європейський Союз. Пошук можливостей, варіантів продовження реформи бюджетної децентралізації, нових шляхів, механізмів фінансування регіонів, громад в умовах значних руйнувань, міграційних процесів є одним з ключових завдань Уряду України в цілому та органів місцевого самоврядування, зокрема. За попередньою оцінкою Світового банку, станом на червень 2022 р., обсяг фінансування, необхідного для відновлення країни, складає 349 млрд дол. [1]. Однак, воєнний стан триває, з'являються нові руйнування, відповідно, потреба у грошових засобах на відновлення постійно зростає. Тому, ключовим аспектом у фінансуванні розвитку територій на період дії воєнного стану є консолідація зусиль всіх регіонів України, взаємопідтримка та взаємодопомога, активізація міжнародних партнерів, залучення іноземних інвестицій.

### **Аналіз останніх досліджень чи публікацій**

Питанням необхідності та обґрунтування доцільності поглиблення та удосконалення бюджетної децентралізації, проблемам фінансування розвитку регіонів, об'єднаних територіальних громад присвячено багато наукових праць, зокрема слід виділити дослідження Я. Арабчука, Т. Бевза, А. Беля, Я. Жаліло, С. Надал, Н. Спасів, О. Ліснічук, Н. Литовченко, В. Романова, А. Ткачук, О. Шевченка та ін. Актуальними та інформаційно-аналітичними є дослідження І. Онищука (експерта з питань місцевих бюджетів шведсько-українського Проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (SALAR International)), Я. Шуштершича (міжнародного експерта Програми «U-LEAD з Європою») спрямовані на проблеми та перспективи фінансування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є вивчення особливостей фінансового забезпечення регіонів, об'єднаних територіальних громад в сучасних умовах.

### **Виклад основного матеріалу**

Початок суттєвих змін у фінансуванні регіонів України було покладено у 2014 році, коли почалася реформа децентралізації. Децентралізація за своєю сутністю передбачає передачу повноважень від центру до органів місцевого самоврядування і створення об'єднаних територіальних громад, яким були передані повноваження у розподілі місцевих доходів і зборів, розвитку інфраструктури, а також визначення умов функціонування бізнесу [2]. Слід зазначити, що позитивним досвідом реформи децентралізації характеризуються скандинавські країни (Фінляндія, Швеція, Норвегія), Польща, Словаччина, країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія). Свідченням ефективно проведеної децентралізації є збільшення та зміцнення фінансово-економічного потенціалу територій, активізація бізнесу та інноваційно-інвестиційної діяльності, розвиток інфраструктури, впровадження концепції регіональної смарт-спеціалізації та, в цілому, підвищення якості життя населення.

Впровадження реформи децентралізації в Україні почалося у 2015 році, відповідно, було змінено Бюджетний та Податковий кодекси. Місцевій владі надано права щодо самостійного формування та розподілу бюджету. Розширено податки, які залишаються в місцевому бюджеті та вливають на його формування (100 % плати за надання адміністративних послуг; 10 % податку на прибуток підприємств; 100 % державного мита; збір з роздрібного продажу підакцизних товарів за ставкою 5 % вартості реалізованого товару; податок на нерухомість; податок на транспортні засоби з великим об'ємом двигуна; 80 % екологічного податку; 25 % плати за надра, спецвикористання води) [3]. До основних фінансових преференцій, які отримали від держави територіальні громади можна віднести: формування системи прямих міжбюджетних відносин, державні субвенції та право на фінансову допомогу з метою фінансового вирівнювання, 60 % податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) з 2014 р. та 64 % з 2022 р.; доступ до зовнішніх кредитів; розширення кола соціальних трансфертів; право самостійного розподілу видатків; прийняття самостійних архітектурно-будівельних рішень; формування і застосування власних інституцій для надання всіх адміністративних послуг; право самостійного формування системи громадського правопорядку; право на державну фінансову підтримку із Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) [4; 5].

В Україні шляхом децентралізації було створено 1439 територіальних громад. Попри воєнний стан децентралізація триває шляхом впровадження нових проектів, інструментів та механізмів міжрегіональної взаємодії, фінансової підтримки. Гнучкість та міцність сформованої системи децентралізації була гідно оцінена Єврокомісією, що передувало наданню Україні статусу кандидата в члени Європейського Союзу.

В цілому, фінансування окремих територій країни (регіонів, територіальних громад, міст) може здійснюватися за рахунок різних джерел: за рахунок податкових надходжень, державних дотацій, субвенцій, ДФРР, міжнародних кредитів, грантів, за рахунок участі в міжнародних проектах, програмах, спонсорської підтримки.

Податки є основним джерелом функціонування і розвитку територій, ключовим із них є податок з доходів фізичних осіб. Однак, воєнні дії та їх наслідки спричинили значні економічні диспропорції у розвитку територій країни. Руйнування підприємств, інфраструктури, окремих територій, обстріли та загальна небезпека призвели до значних міграційних процесів (внутрішніх та зовнішніх), переміщення виробництв, закриття підприємницької діяльності. Відповідно, втрапивши податкові надходження, низка територій втратила фінансову спроможність підтримувати функціонування і розвиток території.

За даними Мінреінтеграції [6], від початку воєнного стану 800 суб'єктів підприємницької діяльності змушені були переміститись до більш спокійних та безпечних регіонів. На першому місці релокації бізнесу Львівський регіон (24 % переміщених підприємств), на другому – Закарпатський (14,5 %), на третьому – Чернівецький (9,8 %). Отже, території, які найбільше постраждали від воєнних дій, втратили можливість наповнення місцевих бюджетів податковими надходженнями через призупинену роботу бізнесу. Натомість, території, до яких було релоковано підприємства і які є осередками внутрішньо переміщених осіб, отримали додаткові фінансові ресурси. Доходи місцевих бюджетів Львівського, Закарпатського, Харківського та Запорізького регіонів за 2021-2022 рр. наявно представлено на рис. 1.

Наведені дані вказують про збільшення надходжень до загального фонду Львівського регіону на 43,1 %, Закарпатського – на 42,2 % у 2022 р. порівняно з 2021 р. У регіонах, в яких велися / ведуться бойові дії, мешканці яких були змушені переїхати, перемістити свій бізнес, відбулося зменшення дохідної частини місцевих бюджетів, а саме: Запорізький регіон на 16,8 %; Харківський на 10 %.

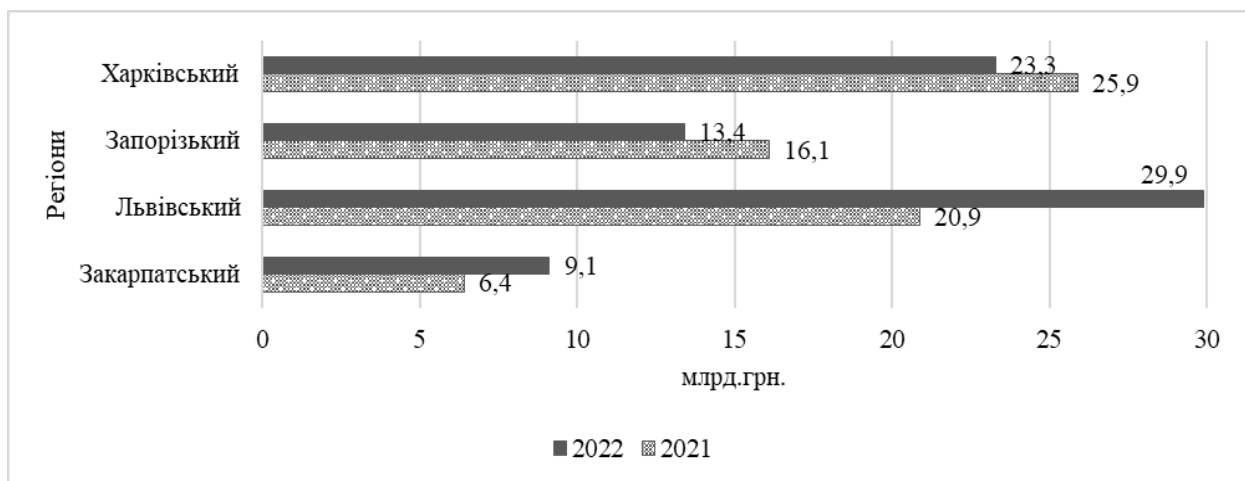


Рис. 1. Доходи місцевих бюджетів Львівського, Закарпатського, Харківського та Запорізького регіонів за 2021-2022 рр. (загальний фонд, без врахування трансфертів) [7]

Крім того, на рівень наповнення місцевих бюджетів вплинуло пільгове оподаткування, введене державними органами влади з метою підтримки та стабілізації підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Зокрема, було внесено ряд змін до Податкового кодексу, інших законодавчих актів України щодо норм звільнення від сплати деяких видів податків (на нерухоме майно, екологічного, на землю тощо), коригування податкових ставок. Так, за законодавством держави [8] було встановлено нульову ставку акцизного податку на деяке пальне, що зумовило зменшення його надходжень до місцевих бюджетів в цілому на 70 % (у 2021 р. надходження склали 9,6 млрд грн, у 2022 р. – 2,9 млрд грн). Однак, варто зазначити, що в подальшому ця пільга була скасована на законодавчому рівні та встановлено нові ставки акцизного податку [9].

Податкові надходження складають значну частку місцевих бюджетів. Тому, пільгове оподаткування в сучасних умовах, це, з одного боку, значна преференція на користь підприємницької активності, з іншого боку – випробування для місцевих органів влади, які повинні в найкоротший термін адаптуватися і скоригувати свої рішення та подальшу діяльність. Також, значну частку у структурі доходів місцевих бюджетів складають державні трансферти (в середньому 25 %). В умовах дії воєнного стану трансфертна політика державного регулювання у напрямі розвитку територій, також, була переглянута та скоригована Урядом в бік зменшення виділення державних субвенцій до місцевих бюджетів.

В сучасних умовах господарювання та відповідно до Бюджетного кодексу України діє система бюджетного вирівнювання. Вона передбачає горизонтальне вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів, що здійснюється на основі розрахунків податкоспроможності території. Для підвищення рівня забезпеченості місцевих бюджетів з державного бюджету призначається базова дотація, яку потребують бюджети з рівнем надходжень ПДФО на одну особу нижче 0,9 середнього показника по Україні. У випадку, якщо показник вищий за 1,1 середнього показника на одного жителя по Україні, то застосовується реверсна дотація. Показник надходжень ПДФО до місцевого бюджету на одну особу в межах 0,9–1,1 свідчить про те, що вирівнювання здійснюватися не повинно [10; 11; 12]. Так, за 2022 рік базові дотації отримали 18

обласних та 1071 місцевих бюджетів територіальних громад. За цей же період і з урахуванням змін та обмежень воєнного часу, реверсну дотацію перерахували 4 обласних бюджети та 207 бюджетів територіальних громад. Загалом, за 2022 р. базові дотації до місцевих бюджетів склали 16,3 млрд грн, реверсні дотації до державного бюджету – 10,8 млрд грн [3].

Процедура, принципи, джерела та об'єкти фінансування на час дії воєнного стану зазнали значних трансформацій відповідно до вимог часу та ситуацій на місцях. Першочерговими об'єктами фінансування стали: Збройні сили України (допомога у матеріально-технічному забезпеченні), територіальна оборона, внутрішньо переміщені особи (ВПО), безпека громадян (організація й облаштування укриттів), релокований бізнес. Так, у п'ятірці найбільших видатків державного бюджету за 2022 р. опинилися витрати на оборону (1142,9 млрд грн), соціальне забезпечення (426 млрд грн), порядок, безпеку та суди (443,3 млрд грн), загальнодержавні функції (338,8 млрд грн), охорону здоров'я (184,3 млрд грн). Щодо місцевих бюджетів, то це витрати на: освіту (232,3 млрд грн як за рахунок освітньої субвенції, так і за рахунок місцевих бюджетів), загальнодержавні функції (67,2 млрд грн), економічну діяльність (61,1 млрд грн), житлово-комунальне господарство (40,6 млрд грн), охорону здоров'я (31 млрд грн). За 2022 рік в межах дії державної підтримки розвитку територій, було реалізовано 52 програми на суму 150,6 млрд грн, з яких 46,7 млрд грн – на розвиток соціальної інфраструктури, 66,8 млрд грн – на розвиток дорожньої інфраструктури, 12,3 млрд грн – на регіональний розвиток, 6,1 млрд грн – на розвиток у сфері охорони здоров'я, 1,8 млрд грн – на розвиток сільських територій та інші [13].

Важливим завданням у питанні фінансування територій в сучасних умовах було виявлення гнучкості та швидкості у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні. На державному рівні прийнято нормативно-правовий документ [14], який дозволяє органам місцевого самоврядування самостійно приймати рішення щодо фінансування нагальних потреб території зі спеціального фонду місцевого бюджету. Якщо раніше кошти спеціального фонду мали цільове спрямування, то в умовах дії воєнного стану вони можуть бути розподілені на розсуд місцевих органів влади з метою оперативного реагування на проблеми та потреби безпеки, стабілізації функціонування і розвитку територій. На нашу думку, варто внести певні обмеження щодо видатків місцевих бюджетів в сучасних умовах. Проблема полягає як в економічному сенсі, так і в морально-етичному. Суспільство обурюють рішення певних місцевих органів влади щодо витрачання значних грошових засобів на облаштування територій, ремонт доріг, викладання бруківки, лагодження тротуарів, фонтанів тощо. В сучасних умовах господарювання грошові кошти за максимальними можливостями повинні бути спрямовані на оборону країни та безпеку місцевого населення. Наразі, на законодавчому рівні тривають дискусії щодо вирішення питання заборони витрачання коштів місцевих бюджетів на сферу розваг, облаштування інфраструктури без нагальної потреби (якщо не йдеться про міста, які зазнали бомбардувань, обстрілів та мають потребу у терміновому відновленні) тощо.

В сучасних умовах розподіл фінансових ресурсів бюджетів залежить від змін життєдіяльності територій, які пов'язані з довготривалим воєнним станом у державі, а саме:

- утворення військових адміністрацій та їх фінансування за принципом приналежності: військові адміністрації населених пунктів фінансуються з місцевих бюджетів територіальних громад, обласні та районні військові адміністрації – з державного, обласних та районних бюджетів;
- надання права виконавчим комітетам місцевих рад, місцевим державним адміністраціям, військово-цивільним адміністраціям прийняття рішень щодо перерозподілу фінансових ресурсів з місцевих бюджетів на користь державного бюджету з метою протистояння воєнної агресії;
- спрощення процедури передачі коштів між місцевими бюджетами;
- відміна реверсних дотацій для територій, на яких велися або ведуться бойові дії;
- доповнення програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів кодом 8240 «Заходи та роботи з територіальної оборони» з метою можливості фінансування добровільних формувань територіальної оборони, кодом 3230 «Видатки, пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану (1070)», кодом 8755 «Допомога внутрішньо переміщеним або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні за рахунок коштів резервного фонду місцевого бюджету (1070)»;
- надання компенсації з резервного фонду державного бюджету місцевим бюджетам для покриття витрат на оплату комунальних послуг під час розміщення внутрішньо переміщених або евакуйованих осіб у будівлях (приміщеннях) об'єктів державної, комунальної та приватної власності у період воєнного стану;
- надання дозволу на використання залишків коштів за освітньою субвенцією на потреби територіальної оборони, евакуацію людей, розміщення ВПО та інші потреби, пов'язані з підтримкою та допомогою населенню в умовах воєнного стану [15; 16].

В цілому, варто зазначити про ефективність фінансової політики держави і місцевих органів управління та їх фінансового забезпечення у 2022 році – рік воєнного стану та бойових дій на території України. Про це свідчить профіцит місцевих бюджетів, який склав 70,8 млрд грн. Слід зазначити, що перевищення дохідної частини бюджету над видатковою зумовлено ще й значним скороченням певних видів витрат, які вважаються не пріоритетними чи не доцільними в умовах війни. Так, наприклад, у сфері

охорони природного середовища зменшення видатків у 2022 р. порівняно з 2021 р. складає 79 %, у сфері ЖКГ – 28 % [13].

Щодо такого джерела фінансування розвитку територій держави як Державний фонд регіонального розвитку, слід зазначити, що воєнні дії вплинули на призупинення розподілу фінансових ресурсів на певний час, але у 2023 р. діє планове відновлення та розподіл надання коштів з урахуванням нових обставин та за скоригованими принципами. Так, показниками, за якими формувались норми розподілу фінансів до 2022 р. слугували чисельність населення та показник валового регіонального продукту. На 2023 р. розподіл коштів з ДФРР заплановано здійснювати за наступним принципом: 50 % коштів фонду для розподілу між усіма регіонами України рівними частинами (крім Луганського регіону), інші 50 % – розподіл в однакових частинах між 11-а регіонами України, які найбільше постраждали від воєнних дій, а саме: Донецьким, Дніпропетровським, Житомирським, Запорізьким, Київським, Миколаївським, Одеським, Сумським, Харківським, Херсонським, Чернігівським. Обсяг фінансування з ДФРР на 2023 р. склав 2 млрд грн [3]. Пріоритетними об'єктами фінансування є, перш за все, об'єкти критичної інфраструктури, житлово-комунального господарства та охорони здоров'я, які потребують відновлення чи відбудови.

Варто зазначити, що одним з важливих результативних джерел фінансування розвитку територій в сучасних умовах є партнерські проекти, які передбачають надання фінансової підтримки та взаємодопомоги. Так, Міністерством відновлення України на Лондонській міжнародній конференції з питань відновлення України (URC 2023) було представлено проект «We Build Ukraine», метою якого є об'єднання міжнародних стейкхолдерів для максимально швидкого та ефективного відновлення України, її територій, що постраждали внаслідок воєнних дій. Відзначено, що станом на кінець 2022 року лише на відбудову соціальної та енергетичної інфраструктури потрібно щонайменше 26,7 млрд дол. США [1]. Відбудова, реконструкція пошкоджених об'єктів є першочерговим завданням органів місцевого самоврядування, яке тягне за собою інші завдання: пошук джерел фінансування, залучення коштів, мобілізацію зусиль через партнерські взаємозв'язки.

В контексті вирішення даного питання, перспективним видається один із напрямів проекту «We Build Ukraine» – «Пліч-о-пліч», який спрямований на консолідацію зусиль більш економічно сильних та стабільних регіонів України з метою надання допомоги у відновленні населених пунктів Херсонської області. Згідно даного проекту заплановано відновити 26 населених пунктів силами 15 регіонів України (станом на липень 2023 р.) [3]. Херсонський регіон один із тих, які найбільше постраждали від воєнних дій: окупація, щоденні обстріли після деокупації, підрив Каховської ГЕС, як наслідок – масштабні руйнування. Відновлення потребує значних фінансових ресурсів, яких недостатньо як у державному бюджеті, так і в місцевих бюджетах Херсонщини, тому ініціатива у створенні проекту «Пліч-о-пліч» є ефективним інструментом вирішення проблеми фінансування відбудови постраждалої території. Уточнимо, що в даному випадку фінансування здійснюється з обласних та місцевих бюджетів так званих «тилових» регіонів.

Доцільною та своєчасною видається думка Всеукраїнської громадської організації «Асоціація міст України», яка здійснює ґрунтовні дослідження в рамках грантового проекту «Сприяння вдосконаленню місцевого податкового законодавства щодо адміністрування місцевих податків у цілях забезпечення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та після нього» та полягає у переконанні необхідності розширення повноважень органів місцевого самоврядування України в питанні адміністрування значної частини місцевих податків. Прийняття відповідних рішень допоможе збільшити фінансову базу територіальних громад. У європейських практиках за інститутами місцевого самоврядування закріплено виконання всіх функцій щодо адміністрування місцевих податків [1].

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В сучасних умовах, які пов'язані із введенням та довготривалою дією воєнного стану в Україні, органи місцевої влади зіштовхнулися з рядом проблем, пов'язаних з фінансуванням, функціонуванням та розвитком територій: забезпеченням існуючих та нових потреб населення; забезпеченням безпеки; пошуку нових можливостей, інструментів, механізмів залучення фінансових ресурсів. Реформу бюджетної децентралізації тимчасово сповільнено, внесено низку змін у законодавство України щодо наповнення місцевих бюджетів та розпорядження коштами. Значні руйнування українських територіальних громад вимагають від органів державного та місцевого управління прийняття швидких рішень щодо пошуку додаткових джерел наповнення бюджетів, застосування нових підходів та консолідації зусиль усіх адміністративно-територіальних одиниць до вирішення проблем відновлення України та її подальшого розвитку.

### **Література**

1. Пастушенко К. Чому після війни в Україні важливо продовжити децентралізацію [Електронний ресурс] / К. Пастушенко // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/>.

2. Децентралізація влади в Україні: теорія та практика [Електронний ресурс] / А. Ткачук // Prometheus. – Режим доступу : [https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+DC101+2017\\_T4/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+DC101+2017_T4/about).
3. Децентралізація [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/>.
4. Шевченко О.В. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с.
5. Бевз Т. Специфіка здійснення реформи децентралізації в регіонах України : здобутки і прорахунки / Т. Бевз // Народна творчість та етнологія. – 2019. – № 3. – С. 65–75.
6. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://minre.gov.ua/>.
7. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://openbudget.gov.ua/>.
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану [Електронний ресурс] : Закон України : [прийнято ВР України від 15.03.2022 р. № 2120-IX]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
9. Про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану [Електронний ресурс] : Закон України : [прийнято ВР України від 21.09.2022 р. № 2618-IX]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text>.
10. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] : Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
11. Сахно Т. А. Економічні засади формування територіальних громад у розвитку регіону : дис. д-ра філософ. : 051 «Економіка» [Електронний ресурс] / Т.А. Сахно // Черк. держ. технолог. ун-т. – Черкаси, 2023. – 277 с. – Режим доступу : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4315>.
12. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування : монографія [Електронний ресурс] / Т. А. Сахно // Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2023. – 250 с. – Режим доступу : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4521>.
13. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік [Електронний ресурс] / І. Онищук. – 2022. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.
14. Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України щодо посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень [Електронний ресурс] : Закон України : [прийнято ВР України від 27 липня 2022 р. № 2390]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2390-20#Text>.
15. Про затвердження Порядку та умов надання компенсації за спожиті комунальні послуги під час розміщення внутрішньо переміщених осіб у будівлях (приміщеннях) об'єктів державної, комунальної та приватної власності у період воєнного стану [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету міністрів України : [прийнято ВР України від 11 березня 2022 р. № 261] – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/KP220261?an=150;%20https:%2F%2Fzakon.rada.gov.ua%2Frada%2Fshow%2Fv0095201-22#Text>.
16. Про внесення змін до Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України : [прийнято ВР України від 10.03.2022 № 95]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0095201-22#Text>.

## References

1. Pastushchenko K. Chomu pislia viiny v Ukraini vazhlyvo prodovzhyty detsentralizatsiiu [Elektronnyi resurs] / K. Pastushchenko // Ekonomichna pravda. – 2023. – Rezhym dostupu : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/>.
2. Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: teoriia ta praktyka [Elektronnyi resurs] / A. Tkachuk // Prometheus. – Rezhym dostupu : [https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+DC101+2017\\_T4/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+DC101+2017_T4/about).
3. Detsentralizatsiia [Elektronnyi resurs] : ofitsiinyi sait. – Rezhym dostupu : <https://decentralization.gov.ua/>.
4. Shevchenko O.V. Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini : nauk. dop. / Shevchenko O.V., Romanova V.V., Zhalilo Ya.A. – Kyiv : NISD, 2020. – 153 s.
5. Bevs T. Spetsyfika zdiisnennia reformy detsentralizatsii v rehionakh Ukrainy : zdobutky i prorakhunky / T. Bevs // Narodna tvorchist ta etnolohiia. – 2019. – № 3. – S. 65–75.
6. Ministerstvo z pytan reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://minre.gov.ua/>.
7. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://openbudget.gov.ua/>.
8. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy : [pryiniato VR Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2120-IX]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
9. Pro vnesennia zmin do rozdiluu XX "Perekhidni polozhennia" Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo stavok aktsyznoho podatku na period dii pravovoho rezhymu voiennoho, nadzvychainoho stanu [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy : [pryiniato VR Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2618-IX]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text>.

- 
10. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Elektronnyi resurs] : Zakonodavstvo Ukrainy. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
  11. Sakhno T. A. Ekonomichni zasady formuvannia terytorialnykh hromad u rozvytku rehionu : dys. d-ra filosof. : 051 «Ekonomika» [Elektronnyi resurs] / T.A. Sakhno // Cherk. derzh. tekhnoloh. un-t. – Cherkasy, 2023. – 277 s. – Rezhym dostupu : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4315>.
  12. Ekonomichni osnovy zhyttiediiialnosti terytorialnykh hromad u rehionalnomu rozvytku: mekhanizmy formuvannia ta funktsionuvannia : monohrafiia [Elektronnyi resurs] / T. A. Sakhno // Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. – Cherkasy : Vydavets Ponomarenko R.V., 2023. – 250 s. – Rezhym dostupu : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4521>.
  13. Onyshchuk I. Analiz vykonannia mistsevykh biudzhativ za 2022 rik [Elektronnyi resurs] / I. Onyshchuk. – 2022. – Rezhym dostupu : <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.
  14. Pro vnesennia zmin do rozdil VI «Prykintsevi ta perekhidni polozhennia» Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo posylennia hnuchkosti mistsevykh biudzhativ ta pidvyschennia operatyvnosti pryiniattia rishen [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy : [pryiniato VR Ukrainy vid 27 lypnia 2022 r. № 2390]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2390-20#Text>.
  15. Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov nadannia kompensatsii za spozhyti komunalni posluhy pid chas rozmishchennia vnutrishno peremishchenykh osib u budivliakh (prymishchenniakh) ob'ektiv derzhavnoi, komunalnoi ta pryvatnoi vlasnosti u period voiennoho stanu [Elektronnyi resurs] : Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy : [pryiniato VR Ukrainy vid 11 bereznia 2022 r. № 261] – Rezhym dostupu : <https://ips.ligazakon.net/document/KP220261?an=150;%20https:%2F%2Fzakon.rada.gov.ua%2Frada%2Fshow%2Fv0095201-22#Text>.
  16. Pro vnesennia zmin do Typovoi prohramnoi klasyfikatsii vydatkiv ta kredytuvannia mistsevoho biudzhetu [Elektronnyi resurs] : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy : [pryiniato VR Ukrainy vid 10.03.2022 № 95]. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0095201-22#Text>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-34>

УДК: 37.018.46:374.71]”364”

Ольга СЕРДЮК

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0926-9623>

e-mail: [olga.serdiuk@pdaa.edu.ua](mailto:olga.serdiuk@pdaa.edu.ua)

Артур КОРНІЙЧУК

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0003-8110-8207>

e-mail: [artur.korniichuk@pdaa.edu.ua](mailto:artur.korniichuk@pdaa.edu.ua)

## ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ У ЗАКЛАДАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті актуалізовано увагу до задоволення потреб фахівців публічної сфери в отриманні нових знань і навичок завдяки пропозиціям провайдерів освітніх послуг у сфері професійного навчання в умовах дії правового режиму воєнного стану. Установлено, що в умовах дії правового режиму воєнного стану заклади післядипломної освіти, що здійснюють професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації публічних службовців, продовжують повноцінно функціонувати незважаючи на різні обмеження в організації операційної діяльності. При цьому вільно обирають форми, методи і засоби навчання, що відповідають програмам підвищення кваліфікації. Дистанційне навчання стало єдиною загальнодоступною формою в системі підвищення кваліфікації публічних службовців у 2022 р. Висока якість освітніх послуг провайдером може бути забезпечена за допомогою розширення спектру освітніх послуг у сфері професійного навчання посадовців з одночасним впровадженням інноваційних освітніх технологій, різних форм і методів навчання, ширшим залученням викладачів-практиків, представників та експертів інститутів громадянського суспільства. Пріоритетні напрями навчання мають бути обумовлені потребами замовників освітніх послуг із підвищення кваліфікації.

Ключові слова: воєнний стан; публічні службовці; підвищення кваліфікації; заклади професійного навчання; професійні програми.

Olga SERDYUK, Artur KORNIYCHUK

Poltava State Agrarian University

## ADVANCED TRAINING IN POSTGRADUATE EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The article focuses on the need to meet the needs of public sector professionals in acquiring new knowledge and skills through the proposals of educational service providers in the field of vocational training under the legal regime of martial law. It is established that under the legal regime of martial law, postgraduate education institutions providing professional training, in particular, advanced training of public servants, continue to operate fully despite various restrictions on the organization of operational activities. They are free to choose the forms, methods and means of training that correspond to the professional development programs. For most postgraduate education institutions, distance learning became the only available form in the system of professional development of civil servants in 2022. Based on the analysis of the Poltava Regional Center for Professional Development, it can be stated that the number of educational events, groups of participants, and the number of participants in professional training has increased. In 2022, vocational training was mainly provided to local government officials and civil servants of regional and district state (military) administrations, and the number of participants in vocational training decreased compared to the pre-war year. The task of providing professional information and explanatory support on topical issues of public service under martial law was a companion to educational services for postgraduate education institutions. The high quality of educational services of postgraduate education institutions can be ensured by expanding the range of educational services in the field of professional training of officials with the simultaneous introduction of innovative educational technologies, various forms and methods of teaching, and wider involvement of practicing teachers, representatives and experts of civil society institutions. Priority areas of training should be determined by the needs of customers of educational services for professional development.

Keywords: martial law; public servants; professional development; vocational training institutions; vocational programs.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Професійний розвиток персоналу є важливим інструментом збереження дієвої системи управління організаціями як комерційної, так і публічної сфери. Для результативного функціонування приватного й публічного сектора держави потрібні максимально ефективні кадри. Збереження висококваліфікованого персоналу набуває максимальної актуальності в умовах стрімкого знекровлення кадрового потенціалу цілих галузей через повномасштабне вторгнення в Україну. Користуватимуться попитом професіонали, які працюють на «стику» професій, мають широкий спектр здібностей, навичок та інтересів, здатні працювати в багатомовному та мультикультурному середовищі, на перетині різних наук та сфер організацій-стейкхолдерів. Війна в Україні актуалізувала й посилила готовність закладів освіти та професійного навчання, що здійснюють підвищення кваліфікації працівників, підтримувати на гізному рівні досягнуте раніше та створювати відповідно до вимог часу нові конструктивні умови забезпечення професійного супроводу в кризовий період. Особливого значення набуває розробка механізму адаптації ринку освітніх послуг до потреб і викликів ринку праці в умовах війни та післявоєнної відбудови країни з врахуванням

збалансованості попиту та пропозиції на робочу силу, застосування гнучких компетентнісно орієнтованих технологій професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідженню сучасних аспектів професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, присвячені праці таких науковців, як: Денисової А. [1] (визначено основні критеріїв якості підвищення кваліфікації працівників), Копитко М. [2] (здійснено аналіз перспективних методів навчання персоналу з врахуванням мотиваційних аспектів та впливу агресивних загроз зовнішнього середовища), Корнути Л. та Неугоднікова А. О. [3] (з'ясовано особливості професійного розвитку публічних службовців в окремих зарубіжних країнах), Самойленко В. [4] (окреслено особливості національних систем професійного навчання в зарубіжних країнах), Сидоренко В. [5] (визначено орієнтири модернізації професійної освіти) та ін. Проте кількість розвідок у сфері надання послуг закладами післядипломної освіти, зокрема з підвищення кваліфікації, що супроводжуються аналізом статистичної інформації, є обмеженою.

### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень з питань підвищення кваліфікації персоналу як комерційної, так і публічної сфери, все ж доцільно звернутися до вивчення практики діяльності закладів післядипломної освіти, що надають послуги з професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації. На сьогодні це обов'язково передбачає врахування умов їх функціонування в надзвичайних ситуаціях різного характеру, спричинених російською військовою агресією.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз стану та показників підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій; депутатів місцевих рад на регіональному рівні та виокремлення його особливостей в умовах воєнного стану.

### **Виклад основного матеріалу**

Нові умови диктують нові виклики. На думку Сидоренко В. В. система професійної освіти в Україні за реалій воєнного стану зазнає докорінних змін через такі з них: по-перше, глобалізація, що спричиняє жорстку конкуренцію у боротьбі за ресурси, у тому числі за людські; по-друге, диджиталізація суспільства, що нарощує темпи діяльності та розвитку освіти; по-третє, демографічні зміни, що потребують швидкої адаптації закладів освіти до упровадження освіти протягом життя; по-четверте, невідповідність змісту та якості професійної освіти актуальним потребам суспільства та національної економіки, зокрема через низьку інтенсивність взаємодії з наукою та бізнесом, роботодавцями та ключовими стейкхолдерами тощо [5, с. 2].

У таких умовах гостро постає потреба персоналу в отриманні нових знань і навичок. Вони змушені швидко реагувати на появу нових запитів у певних професійних темах. Це стосується і сфери публічного управління. У сучасних умовах, коли серед найбільших загроз для забезпечення сталого розвитку України одне з головних місць посідають надзвичайні ситуації різного характеру, спричинені російською військовою агресією, публічні службовці вимушені вирішувати питання щодо організації охорони території, державного майна, прийому внутрішньо переміщених осіб, релокації бізнесу, залучення донорського фінансування, реабілітації військових, документування воєнних злочинів та оцінювання збитків. Як зазначає Голова НАДС Наталія Алюшина, опитування НАДС показало усвідомлення публічними службовцями своїх потреб в додаткових повноваженнях і нових компетентностях в нових умовах [6].

Потреба фахівців публічної сфери в отриманні нових знань і навичок задовольняється завдяки пропозиціям суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. До їх мережі відносимо насамперед заклади післядипломної освіти (Вищу школу публічного управління, мережу регіональних центрів підвищення кваліфікації та ін.), заклади вищої освіти, громадські або інші неурядові організації, програми та проекти міжнародної технічної допомоги.

У підтримку безпеки як учасників навчального процесу, так і персоналу закладів освіти та професійного навчання публічних службовців в умовах дії правового режиму воєнного стану НАДС направило рекомендації закладам освіти та професійного навчання публічних службовців: під час операційної діяльності визначати режим організації праці з урахуванням інтересів безпеки працівників та норм законодавства про працю; запроваджувати режим дистанційної роботи (зокрема з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій дистанційного навчання); користуватися автономією закладу вищої та післядипломної освіти як правом на самоврядування, яке полягає, в тому числі, в забезпеченні можливості педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу вільно обирати форми, методи і засоби навчання, що відповідають програмі підвищення кваліфікації; розглядати можливість запровадження для працівників гнучкого режиму робочого часу або надомної роботи відповідно до статей 60, 601 Кодексу законів про працю України [7].

В умовах дії правового режиму воєнного стану заклади післядипломної освіти, що здійснюють професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації публічних службовців, продовжили свою роботу,



незважаючи на обмеження щодо проведення очних занять, складності організації освітнього процесу під час повітряних тривог та в умовах запровадження графіків погодинного та аварійних відключень електроенергії. У Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації (Полтавський РЦПК) повномасштабна військова агресія проти України унеможливила очне навчання, дистанційне навчання стало єдиною доступною формою в системі підвищення кваліфікації публічних службовців у 2022 році. При цьому кількість проведених Полтавським РЦПК освітніх заходів, а також груп учасників та кількість самих учасників професійного навчання впродовж 2022 року порівняно із 2021 роком збільшилася, що відповідає загальній тенденції динамічного зростання показників професійного навчання протягом 2010-2022 років (рис. 1, табл. 1). Полтавський РЦПК відновив навчання (в онлайн-режимі) першим серед аналогічних закладів (через два тижні після початку повномасштабної війни), застосовуючи при цьому як вже знайомі, так і нові інструменти, методики, розробки, ресурси. Полтавський РЦПК, як і орієнтувало НАДС [7], виконував завдання надання фахової інформаційної та роз'яснювальної підтримки з актуальних питань проходження публічної служби в умовах правового режиму воєнного стану.

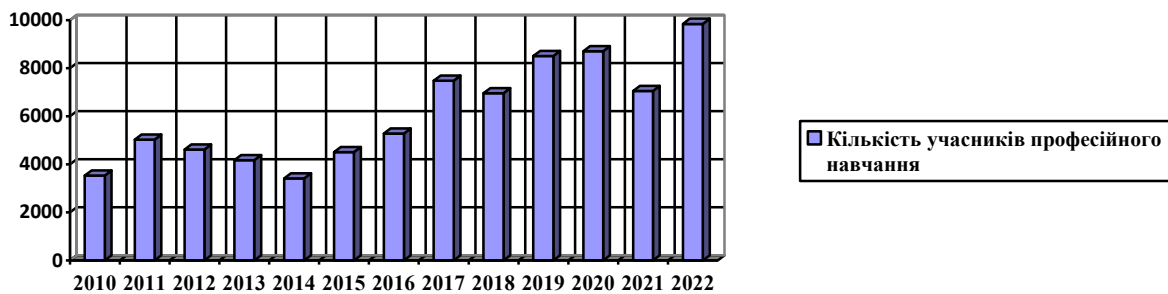


Рис. 1. Кількість учасників професійного навчання в Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації, 2010-2022 рр.

Сформовано автором на основі [8, 9].

На переконання Голови НАДС Наталії Алюшиної програми підвищення кваліфікації сьогодні як ніколи мають бути сучасними, інноваційними, актуальними та відповідати практичним запитам учасників; нині зростає попит на тренінгові програми з розвитку поведінки та лідерських якостей у кризових ситуаціях [6]. Полтавським РЦПК спільно з партнерами та засновниками закладу було проаналізовано нагальні з початком повномасштабної війни для територіальних громад теми та розроблено відповідні програми. Спрощений режим доступу до навчання за прямим посиланням (без попередньої реєстрації на програму на сайті Полтавського РЦПК) дозволив уже впродовж березня 2022 року провести дистанційне навчання посадовців за сімома освітніми програмами наступної тематики: для голів районних, міських, сільських, селищних рад, посадових осіб органів місцевого самоврядування – «Охорона і оборона населених пунктів. Дії в умовах воєнного стану»; для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування – «Трудові відносини в умовах правового режиму воєнного стану», «Ціноутворення на соціально значущі товари в умовах правового режиму воєнного стану. Заходи щодо забезпечення життя і здоров'я людей», «Інформаційна безпека особи, держави та суспільства в сучасну цифрову епоху», «Психологія кризових ситуацій», «Основні положення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»», «Актуальні питання надання адміністративних послуг в умовах правового режиму воєнного стану».

Загалом в 2022 році в Полтавському РЦПК навчалось 146 груп учасників, понад 133 з них за короткостроковими програмами (65 – загальні, 68 – спеціальні), кількість учасників професійного навчання склала 9842 осіб, та перевищила рівень 2020 року на 12,1 % (див. табл. 1). За 2020-2022 роки в структурі слухачів значно збільшилася частка учасників із числа посадових осіб місцевого самоврядування (з 33,4 до 72,9 %), та скоротилася державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади (з 13,8 до 1,8 %) і державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій (з 36,9 до 25,0 %). Кількість депутатів місцевих рад, які проходили навчання, скоротилася більше ніж в сім разів. Зникла така категорія отримувачів послуг, як працівники підприємств, установ, організацій державного сектору.

Професійне навчання за професійними програмами в 2022 році переважно проходили посадові особи місцевого самоврядування (50,2 %) та державні службовці обласної та районних державних (військових) адміністрацій (36,8 %). Кількість слухачів із числа державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій скоротилася в четверо (табл. 2); 741 особа була учасником професійного навчання за загальними професійними програмами і лише 30 посадових осіб місцевого самоврядування – за спеціальними професійними програмами. Загальна кількість учасників професійного навчання за загальними професійними програмами зменшилася в 2022 році в порівнянні з попереднім (-283 особи), але їх частка залишилася на рівні 2020 року (≈8 %).

Таблиця 1

**Загальні показники підвищення кваліфікації  
в Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації, 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Кількість груп учасників – всього	119	x	137	100,0	146	100,0	+27	122,7
Кількість груп учасників, що підвищували кваліфікацію:								
– за загальними професійними програмами	x	x	16	11,7	12	8,2	-4*	75,0*
– за загальними короткостроковими програмами	x	x	50	36,5	65	44,5	+15*	130,0*
– за спеціальними професійними програмами	x	x	1	0,7	1	0,7	0,0*	100,0*
– за спеціальними короткостроковими програмами	x	x	70	51,1	68	46,6	-2*	97,1*
Кількість учасників професійного навчання, з них	8700	100,0	7054	100,0	9842	100,0	+1142	112,1
державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	1204	13,8	783	11,1	181	1,8	-1023	15,0
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	3210	36,9	2005	28,4	2460	25,0	-750	76,6
посадових осіб місцевого самоврядування	2905	33,4	3768	53,4	7175	72,9	+4270	в 2,5 р.
депутатів місцевих рад	192	2,2	61	0,9	26	0,3	-166	13,5
працівників підприємств, установ, організацій	1189	13,7	437	6,2	-	-	-1189	x
Кількість сертифікатів про підвищення кваліфікації	3669	x	5417	x	6109	x	+2440	166,5

\* 2022 р. до 2021 р.

Сформовано автором на основі [8].

Таблиця 2

**Показники підвищення кваліфікації за професійними програмами  
в Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації, 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Кількість учасників професійного навчання за професійними програмами, з них	703	100,0	1042	100,0	771	100,0	-271	74,0
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	401	57,0	214	20,5	100	13,0	-114	46,7
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	-	-	348	33,4	284	36,8	-64	81,6
посадових осіб місцевого самоврядування	302	43,0	470	45,1	387	50,2	+85	128,1
працівників підприємств, установ, організацій	-	-	10	1,0	-	-	0	0,0
в т. ч.								
– за загальними професійними програмами, з них	x	x	1024	100,0	741	100,0	-283*	72,4*
державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	x	x	214	20,9	100	13,5	-114*	46,7*
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	x	x	348	34,0	284	38,3	-64*	81,6*
посадових осіб місцевого самоврядування	x	x	452	44,1	357	48,2	-95*	79,0*
працівників підприємств, установ, організацій	x	x	10	1,0	-	-	-10*	0,0*
– за спеціальними професійними програмами, з них	x	x	18	100,0	30	100,0	+12*	166,7*
посадових осіб місцевого самоврядування	x	x	18	100,0	30	100,0	+12*	166,7*

\* 2022 р. до 2021 р.

Сформовано автором на основі [8].

Якщо більшість показників підвищення кваліфікації за професійними програмами в Полтавському РЦПК за 2020-2022 рр. мають тенденцію до зменшення, то кількість учасників професійного навчання за короткостроковими програмами зростає (на 1074 особу або 13,4 %), їх структура при цьому змінюється на користь посадових осіб місцевого самоврядування, при цьому частка інших учасників зменшується в 1,5-2 рази (табл. 3). За загальними короткостроковими програмами підвищила кваліфікацію 3761 особа (41,5 %), з них кожна друга – посадова особа місцевого самоврядування. Менш активними учасниками навчання за даним видом програм були державні службовці територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, обласної та районних державних (військових) адміністрацій, працівники підприємств, установ і організацій. Кількість учасників професійного навчання за спеціальними короткостроковими програмами в 2022 р. значно зросла (до 5310 осіб, що склало 190,5 % рівня 2021 р.), збільшилася кількість учасників професійного навчання з числа державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій та посадових осіб органів місцевого самоврядування (відповідно 8,7 % та 91,3 % від загальної кількості учасників професійного навчання за спеціальними короткостроковими програмами).

Для досягнення високих показників підвищення кваліфікації Полтавський РЦПК дотримувався системного підходу до організації та методичного забезпечення навчального процесу. Зважаючи на характерні риси та особливості дорослої аудиторії – державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх потреби в додаткових знаннях, розроблено та погоджено із замовниками навчання 59 програм підвищення кваліфікації (загальні професійні залишалися актуальними та не потребували

оновлення, одна спеціальна професійна програма, 51 загальна короткострокова програма, сім спеціальних професійних програм). Зміст загальних програм підвищення кваліфікації, за якими проводилось навчання, охоплював як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування (запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, децентралізації влади та фінансової системи тощо), так і питання вдосконалення особистісних та спеціальних професійних компетентностей. Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації визначався з урахуванням завдань, функцій, повноважень та потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3

**Показники підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами  
в Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації, 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Кількість учасників професійного навчання за короткостроковими програмами, з них	7997	100,0	6009	100,0	9071	x	+1074*	113,4*
державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	1204	15,1	569	9,5	x	x	x	x
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	2809	35,1	1654	27,5	x	x	x	x
посадових осіб місцевого самоврядування	2603	32,5	3298	54,9	x	x	x	x
депутатів місцевих рад	192	2,4	61	1,0	x	x	x	x
працівників підприємств, установ, організацій	1189	14,9	427	7,1	x	x	x	x
в т. ч.								
– за загальними короткостроковими програмами, з них	x	x	3224	100,0	3761	100,0	+537	116,6
державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	x	x	563	17,5	81	2,2	-482	14,4
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	x	x	1204	37,4	1715	45,6	+511	142,4
посадових осіб місцевого самоврядування	x	x	1204	37,4	1939	51,6	+735	161,0
депутатів місцевих рад	x	x	27	0,8	26	0,7	-1	96,3
працівників підприємств, установ, організацій	x	x	223	6,9	-	-	-223	0,0
– за спеціальними короткостроковими програмами, з них	x	x	2788	100,0	5310	100,0	2522	190,5
державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	x	x	6	0,2	-	-	0,0	0,0
державних службовців обласної та районних державних (військових) адміністрацій	x	x	450	16,1	461	8,7	+11	102,4
посадових осіб місцевого самоврядування	x	x	2094	75,1	4849	91,3	+2755	в 2,3 р.
депутатів місцевих рад	x	x	34	1,2	-	-	-34	0,0
працівників підприємств, установ, організацій	x	x	204	7,3	-	-	-204	0,0

\* 2022 р. до 2020 р.

Сформовано автором на основі [8].

Високу якість надання освітніх послуг державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування Полтавський РЦПК забезпечує шляхом розширення практики залучення до викладання провідних науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, викладачів-практиків, представників та експертів інститутів громадянського суспільства з інших регіонів України. Професіоналізм працівників Полтавського РЦПК та викладачів-практиків планують розвивати шляхом самоосвіти та участі у заходах з підвищення кваліфікації, конференціях, круглих столах, тощо, у тому числі в рамках міжнародної співпраці. Продовжуватиметься застосування технології дистанційного навчання у синхронному та асинхронному форматах у довгострокових (професійних) та короткострокових програмах підвищення кваліфікації з метою забезпечення безперервності та мобільності навчання. Шляхом впровадження інноваційних освітніх технологій, різних форм і методів навчання розширюватиметься спектр освітніх послуг у сфері професійного навчання посадовців. Пріоритетні напрями навчання і надалі визначатимуть з урахуванням потреб територіальних громад за допомогою ефективних комунікацій із замовниками освітніх послуг з підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Підставою для актуалізації програм навчання та внесення змін і доповнень до розкладів занять у Полтавському РЦПК є моніторинг якості надання освітніх послуг, що проводиться щомісячно та узагальнюється щорічно. Це допомагає забезпечити практичну спрямованість заходів з підвищення кваліфікації, ефективності навчального процесу та максимального наближення змісту навчання до потреб споживачів освітніх послуг, врахування індивідуальних освітніх потреб учасників навчального процесу. Полтавський РЦПК має наміри розширити співпрацю з Полтавською обласною Асоціацією органів місцевого самоврядування, вищими навчальними закладами, громадськими організаціями, міжнародними інституціями, тощо з метою залучення до проведення спільних освітніх заходів у рамках підвищення кваліфікації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Підводячи підсумок, слід відзначити, що в умовах дії правового режиму воєнного стану заклади післядипломної освіти, що здійснюють професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації публічних службовців, продовжують повноцінно функціонувати, незважаючи на різні обмеження в організації операційної діяльності. При цьому вільно обирають форми, методи і засоби навчання, що відповідають програмам підвищення кваліфікації. Дистанційне навчання стало єдиною загальнодоступною формою в системі підвищення кваліфікації публічних службовців у 2022 р. для більшості провайдерів освітніх послуг. У результаті проведеного аналізу показників Полтавського РЦПК можна стверджувати, що професійне навчання в 2022 р. переважно проходили посадові особи місцевого самоврядування і державні службовці обласної та районних державних (військових) адміністрацій. Кількість учасників професійного навчання зросла в порівнянні з довоєнним роком за рахунок кількості учасників навчання за короткостроковими програмами (короткострокові програми задовольняють попит на актуальні з початком повномасштабної війни для територіальних громад та інших партнерів теми).

Висока якість освітніх послуг РЦПК може бути забезпечена за допомогою розширення спектру освітніх послуг у сфері професійного навчання посадовців з одночасним упровадженням інноваційних освітніх технологій, різних форм і методів навчання, ширшим залученням викладачів-практиків, представників та експертів інститутів громадянського суспільства. Пріоритетні напрями навчання мають бути обумовлені потребами замовників освітніх послуг з підвищення кваліфікації. І саме в напрямі вивчення потреб замовників освітніх послуг з підвищення кваліфікації публічних службовців доцільно спрямувати подальші наукові дослідження.

**Література**

1. Денисова А. В. Забезпечення якості підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти в системі неперервної професійної освіти. Вісник післядипломної освіти. Випуск 6(35). «Серія «Педагогічні науки». С. 69-82. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/719113/1/%D0%92%D0%86%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_6\\_35\\_%D0%9F%D0%95%D0%94%D0%90%D0%93%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%9A%D0%90\\_%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/719113/1/%D0%92%D0%86%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%9A_6_35_%D0%9F%D0%95%D0%94%D0%90%D0%93%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%9A%D0%90_%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)
2. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 60-69. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/561/592>
3. Корнута Л. М., Неугодніков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. Випуск 5(40). С. 113-118. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/947/1313>
4. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf)
5. Сидоренко В. В. Інформаційно-ресурсне забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації фахівців в умовах війни та повоєнного відновлення України. Вісник НАПН України. 2022. № 4(2). С. 1-11. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/333/394>
6. Підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану та післявоєнний період. Портал управління знаннями. 18.05.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-v-umovakh-voennoho-stanu-ta-pisliavoiennyi-period>
7. Особливості організації підвищення кваліфікації публічних службовців під час дії правового режиму воєнного стану. Портал управління знаннями. 01.04.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/osoblyvosti-orhanizatsii-pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-pid-chas-dii-pravovoho-rezhimu-voennoho-stanu>
8. Плани та звіти. Полтавський регіональний центр підвищення кваліфікації : офіційний сайт. URL: <https://cpk.adm-pl.gov.ua/page/plani-ta-zviti>
9. Сердюк О.І., Тернова Т. І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія / за заг. ред. Т. М. Лозинської; Полтавська державна аграрна академія. Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. 264 с. С. 221-234. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/monografiyapua290517compressed.pdf>

**References**

1. Denysova A. V. Zabezpechennia yakosti pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv profesiino-tekhnichnoi osvity v systemi nepererвної profesiinoi osvity. Visnyk pisljadiplomnoi osvity. Vypusk 6(35). «Serii «Pedahohichni nauky». S. 69-82. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/719113/1/%D0%92%D0%86%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_6\\_35\\_%D0%9F%D0%95%D0%94%D0%90%D0%93%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%9A%D0%90\\_%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/719113/1/%D0%92%D0%86%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%9A_6_35_%D0%9F%D0%95%D0%94%D0%90%D0%93%D0%9E%D0%93%D0%98%D0%9A%D0%90_%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)

2. Kopytko M. Navchannia personalu yak element kadrovoi polityky pidpriemstva u minlyvomu bezpekovomu seredovyshchi ta pry aktualizatsii kryzovykh sytuatsii v ekonomitsi. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2023. № 1(69). S. 60-69. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/561/592>
3. Kornuta L. M., Neuhodnikov A. O. Okremi aspekty profesiinoi pidhotovky publichnykh sluzhbovtiv: zarubizhnyi dosvid Velykobrytanii ta SSHA. Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk. 2021. Vypusk 5(40). S. 113-118. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/947/1313>
4. Samoilenko V. V. Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu na prykladi providnykh krain svitu. Elektronne fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf)
5. Sydorenko V. V. Informatsiino-resursne zabezpechennia pidhotovky i pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. Visnyk NAPN Ukrainy. 2022. № 4(2). S. 1-11. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/333/394>
6. Pidvyshchennia kvalifikatsii publichnykh sluzhbovtiv v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennyi period. Portal upravlinnia znanniamy. 18.05.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-v-umovakh-voiennoho-stanu-ta-pisliavoiennyi-period>
7. Osoblyvosti orhanizatsii pidvyshchennia kvalifikatsii publichnykh sluzhbovtiv pid chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. Portal upravlinnia znanniamy. 01.04.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/osoblyvosti-orhanizatsii-pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-pid-chas-dii-pravovoho-rezhymu-voiennoho-stanu>
8. Plany ta zvity. Poltavskyi rehionalnyi tsentr pidvyshchennia kvalifikatsii : ofitsiinyi sait. URL: <https://cpk.adm-pl.gov.ua/page/plani-ta-zvity>
9. Serdiuk O.I., Ternova T. I. Kliuchovi kompetensii derzhavnykh sluzhbovtiv ta yikh rozvytok shliakhom pidvyshchennia kvalifikatsii. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom v umovakh zmin : monohrafiia / za zah. red. T. M. Lozynskoi; Poltavska derzhavna ahrama akademiia. Poltava : FOP Harazha M. F., TOV Simon, 2017. 264 s. S. 221-234. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/monografiyapua290517compressed.pdf>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-35>

УДК 338.2:330.3

Роман ЩУПАКІВСЬКИЙ

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2036-0332>

e-mail: [Shch.Roman.V@gmail.com](mailto:Shch.Roman.V@gmail.com)

## ФОРМАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ГАЛУЗЕЙ ТА СЕКТОРА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗГІДНО ЗІ СВІТОВИМ ДОСВІДОМ

*У статті виділено необхідність вивчення світового досвіду як базового елементу при розробленні та реалізації державної політики, а особливо у сфері високотехнологічного та цифрового розвитку економіки. Наголошено на важливості комплексного підходу до побудови державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ і виділено її основні елементи: мету, цілі, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, методи, інструменти, засоби. В контексті вивчення світового досвіду реалізації такої державної політики акцентовано увагу на процесах ресурсного забезпечення, інфраструктурного розвитку, нормативно-правового регулювання, інституційно-організаційного управління, виробничо-технологічного розвитку, інвестиційно-інноваційної діяльності, інформаційно-комунікаційного обміну та інші.*

*Ключові слова: державна політика, високотехнологічні галузі, цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології, інновації.*

Roman SHCHUPAKIVSKYI

Lviv University of Trade and Economics

## FORMALIZATION OF THE CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH INDUSTRIES AND THE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY SECTOR ACCORDING TO WORLD EXPERIENCE

*The article highlights the need to study world experience as a basic element in the development and implementation of state policy, especially in the field of high-tech and digital economic development. The importance of a comprehensive approach to the construction of the state policy for the development of high-tech industries and the ICT sector is emphasized and its main elements are highlighted: the purpose, goals, subjects, objects, functions, principles, methods, tools, means. In the context of the study of the world experience of the implementation of such a state policy, attention is focused on the processes of resource provision, infrastructural development, normative and legal regulation, institutional and organizational management, production and technological development, investment and innovation activities, information and communication exchange and others. The study of the world experience of the state policy of the development of high-tech industries and the ICT sector makes it possible to note that the state acts as a driving force in creating a favorable environment for the stable establishment and expansion of the production and sale of high-tech products with a high level of implementation of digitization processes. The experience of developed countries confirms the priority of the state policy for the development of high-tech industries and the ICT sector with the following leading strategic goals: the formation of the internal market of innovations and technologies and its integration into the country's economic system; development and implementation of progressive projects of high-tech production and digitization of the economy; improvement of organizational-technical and financial-economic accessibility of innovations and digital technologies; creation and development of innovative technological and informational digital infrastructure; development of inter-branch and inter-sectoral technical-technological and information-communication cooperation; creation and development of the national ecosystem of digital and technological transformation.*

*Key words: state policy, high-tech industries, digitalization, information and communication technologies, innovations.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Все тісніше соціально-економічні результати країни пов'язані з поширенням ідеології становлення й розвитку бізнес-середовища на засадах цифровізації, автоматизації, комп'ютеризації та інших прогресивних технологій. Країни, які володіють потужним інтелектуальним потенціалом, розбудовують інноваційно-технологічну інфраструктуру бізнесу, стимулюють та підтримують впровадження передових технологій досягають у світовому масштабі лідерства, мають значний вплив на глобальну економіку та ініціюють її трансформаційні зміни. Для таких країн характерно переважати не лише за показниками техніко-технологічного чи макроекономічного розвитку, а й суспільно-політичної стабільності, соціального захисту та соціальних гарантій, якості трудового життя, іміджу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивчення світового досвіду державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ є об'єктом багатьох досліджень у сфері інновацій та технологій, адже дозволяє сформуванню комплексний підхід до розроблення регуляторних заходів цифрової трансформації та технологічної

модернізації економіки. Варто виділити праці таких науковців, як Т. Васильців, В. Дмитрів, М. Ковалів, П. Куцик, Р. Лупак, А. Процикевич, Б. Семак, Т. Штець та інші. Попри отримані наукові результати існує необхідність продовження досліджень державного регулювання розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ, що обумовлено постійністю технологічних нововведень та активним розвитком цифрового середовища.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Саме через високий рівень інноваційності та технологічності країни отримують необхідний ресурс для підтримки та покращення соціальних стандартів, розвитку демократії та свободи вибору. Також, що важливо, такі країни відрізняються високим рівнем якості державного регулювання та інституціонального реформування і за рахунок цього дієво формується внутрішнє привабливе середовища для структурних змін економіки з ціллю поширення інновацій та прогресивних технологій.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є формалізація концептуальних положень державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора інформаційно-комунікаційних технологій згідно світового досвіду.

### **Виклад основного матеріалу**

Інституціональні зміни та розроблення і реалізація стратегічних програм склало основу успіху становлення високотехнологічної та цифрової економіки багатьох на сьогодні розвинених країн. Тут варто виділити досвід країн ЄС, які досить вдало трансформували політику соціально-економічного розвитку на базі високотехнологічних галузей та сектора ІКТ. Так, починаючи з 2016 р. в ЄС реалізується програма «Цифрова Європа» (*Digital Europe Programme – DEP*), яка є першими стратегічним документом в регулюванні цифрової трансформації європейської економіки, орієнтованим на широке впровадження роботизованих систем, штучного інтелекту, адаптивних технологій, забезпечення кібербезпеки, цифровізації державних послуг та інших інновацій і технологій [1]. *DEP* досить вдало інтегрована у інші стратегії ЄС, зокрема у науково-дослідну програму «Горизонт Європа» (*Horizon Europe*), програму підтримки ЄС транс'європейських мереж та інфраструктури в секторах транспорту, телекомунікацій та енергетики (*Connecting Europe Facility – Digital – CEF-D*). Також програми мають достатнє фінансування, зокрема до 2027 р. на впровадження процесів цифровізації за програмою *CEF-D* заплановано 2,1 млрд євро, а програмою *DEP* – 7,6 млрд євро [2].

Відомо, що для успішного досягнення стратегічних цілей та завдань при реалізації державних програм та стратегій визначальне значення має повнота і дієвість прийнятих законодавчих та нормативних актів. Особливо важливо, щоб чинна нормативно-правова база країни забезпечувала увесь комплекс гарантій безпеки та захисту власності. В епоху цифрової трансформації необхідним стає визначення та закріплення на законодавчому рівні цифрових прав бізнесу та суспільства, механізмів захисту приватних даних, інтелектуальної власності, положень кібернетичної безпеки та інших норм із регулювання процесів цифровізації. Країни, які на ранніх етапах цифрової революції трансформували власну законодавчу базу, домоглися вищих результатів у розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ. Так, в США формування законодавчої бази із регулювання інноваційної та техніко-технологічної діяльності розпочалось з прийняття у 1980 р. Закону «Про технологічні нововведення» (так званого закону Стівенсона-Уайдлера), Аргентині – Закону «Просування та розвиток інноваційної технології» (1990 р.), Індії – Акту «Про інформаційні технології» (2000 р.), Туреччині – Закону «Про зони розвитку технологій» (2001 р.) [3, с. 182-195].

Світовий досвід підтверджує, що успіх державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ поряд з розробкою і реалізацією відповідних державних програм (стратегій, планів) значним чином пов'язаний з формуванням та розбудовою інституційної системи управління процесами технологізації цифровізації, яка включає інституційно-правовий базис, інститути влади і громадянського суспільства, асоціації суб'єктів сфери цифрових технологій та інше. Так, в ЄС важливим органом в організаційно-інституційній системі управління інноваційно-технологічним розвитком є Європейський фонд регіонального розвитку (*European Regional Development Fund – ERDF*), завдання якого стосуються як інституційно-правового регулювання (розроблення законів, концепцій, стратегій, їх представлення у вищих законодавчих органах та подальше удосконалення) розвитку сектора цифрової економіки, так і адміністративно-організаційного (впровадження системи електронного урядування, здійснення ліцензування та контролю якості ІКТ-послуг), економічного (удосконалення інструментарію податкового, митного регулювання техніко-технологічної діяльності, впровадження системи пільгового кредитування, венчурного фінансування проектів розвитку цифровізації), техніко-технологічного (впровадження різних типів цифрових технологій, підтримка поетапного проходження цифровізації галузей) регулювання [4, с. 65-70; 5].

Значний вплив на процеси цифрової трансформації та розвиток високотехнологічних галузей має громадськість, а саме ІТ-асоціації, які у своєму складі об'єднують численну кількість фахівців, науковців та

інших знавців комп'ютерних технологій. До найбільш чисельних та, які вже тривалий час функціонують на світовому ринку інновацій і технологій, варто віднести Асоціацію обчислювальної техніки (*Association for Computing Machinery – ACM*), Асоціацію незалежних інформаційних професіоналів (*Association of Independent Information Professionals – AIIP*), Асоціацію індустрії обчислювальних технологій (*Computing Technology Industry Association – CompTIA*), Міжнародну веб-асоціацію (*International Web Association – IWA*) та інші [6].

Важливою структурною компонентою державної політики цифровізації та технологізації є ресурсне забезпечення, а насамперед акумулювання фінансово-інвестиційного ресурсу. Прийнято використовувати різні інвестиційні інструменти для налагодження повноцінного фінансування інноваційно-технологічних проєктів, при цьому, найбільш широко практикується створення та розширення мережі інституцій (фондів, агенцій, центрів) фінансово-інвестиційної підтримки. В основному такі інституції функціонують на основі механізмів спільного фінансування та поряд з тим активно займаються організацією партнерських зв'язків між усіма зацікавленими сторонами у реалізації високотехнологічних проєктів [7, с. 44-58]. У світовому господарстві постійно щороку зростає кількість фінансово-інвестиційних фондів і на початку 2022 р. вона перевищує 120 тис. од. В США зосереджена найбільша кількість таких інституцій, серед яких безпосередньо в секторі ІКТ значні обсяги інвестицій здійснюють *Vanguard Information Technology ETF* (інвестиційний капітал становить 36,90 млрд дол. США), *Technology Select Sector SPDR Fund* (32,01 млрд дол. США), *iShares Global Tech ETF* (4,03 млрд дол. США), *iShares Expanded Tech Sector ETF* (2,50 млрд дол. США) та інші [8].

Іншим джерелом фінансування високотехнологічних проєктів є кредитування, практика надання якого передбачає використання різних схем – це безвідсоткове бюджетне кредитування, часткова компенсація відсотків за кредитами, пільгове кредитування, бюджетно-грантове кредитування та інше. Так, в Італії кредитування проєктів у сфері розвитку цифровізації здійснюється за рахунок Фонду технологічних інновацій *FTI*, який пропонує суб'єктам бізнесу кредитні програми тривалістю 15 років у розмірі 15 % від облікової ставки на перші п'ять років, а на наступні роки – 60 % від облікової ставки. Крім того кредитні програми диференціюються виходячи з розмірів підприємств (суб'єкти малого та середнього бізнесу кредитуються впродовж 5-10 років під 50 % облікової ставки), їх просторово-територіального розміщення (у південних регіонах країни відсоток кредитування впродовж 5-10 років складає 25 % облікової ставки). Загалом кредитні кошти *FTI* можуть забезпечити не більше 80 % вартості інноваційно-технологічного проєкту [9].

Однією з визначальних передумов успішного високотехнологічного розвитку та впровадження цифрових технологій прийнято вважати налагодженість договірних та рівноправних партнерських відносин. Зокрема, завдяки таким відносинам вдається диверсифікувати джерела залучення інвестицій та кредитних ресурсів при реалізації виробничо-технологічних проєктів; пришвидшити технологічне переоснащення та модернізацію виробничо-ресурсних потужностей ІТ-систем, створення нових інфраструктурних об'єктів Індустрії 4.0; збільшити масштаби та ефективність здійснення комерційно-збутової інноваційно-технологічної діяльності та іншого, що дозволяє поглибити цифрову трансформацію економіки. При цьому досить важливою є роль держави, участь якої дозволяє суттєво спростити бюрократичні процедури при започаткуванні виробництва ІКТ-продуктів чи реалізації масштабних інвестиційно-технологічних проєктів, посилити стимулювання та мотивацію бізнесу запроваджувати сучасні цифрові технології, підвищити рівня інформаційної безпеки та захисту даних в ІКТ-системах тощо. В багатьох країнах для організації та розвитку партнерських відносин у високотехнологічних галузях та секторі ІКТ прийнято реалізовувати відповідні програми, передбачати стабільне фінансування, чіткий розподіл завдань та сфер відповідальності органів державної влади. Так, в США реалізується програма Інноваційного партнерства США (*US Innovation Partnership Initiative*), мета якої об'єднання ресурсів базових та високотехнологічних галузей, академічної спільноти, органів різних рівнів влади, а також громадськості у розробленні та реалізації проєктів із трансферу нових технологій та розвитку цифрового середовища [10].

Загалом завдання держави в теперішніх умовах поглиблення процесів глобалізації та неоіндустріалізації стосуються забезпечення безпеки і конкурентоспроможності національної економіки, створення сприятливого середовища, що передбачає стабільне налагодження та розширення обсягів виробництва і реалізації високотехнологічної продукції з високим рівнем впровадження процесів цифровізації. При цьому світовий досвід показує, що формування та удосконалення державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ базується на значній кількості елементів, перелік яких наведено на рис. 1.





Рис. 1. Концептуальні положення державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора інформаційно-комунікаційних технологій згідно світового досвіду (авторська розробка)

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Досвід високотехнологічного і цифрового розвитку багатьох країн підтверджує вагомість державного регулювання у таких сферах, завдяки чому можливо успішно створювати та розбудовувати об'єкти інноваційно-орієнтованого і технологічно розвиненого виробництва та поширення цифрових технологій у всіх сферах економічного і суспільного життя країни. При цьому завдяки ефективній скоординованості та узгодженості інтересів усіх суб'єктів державної політики досліджуваної сфери вдається досягнути низки важливих її цілей, як формування внутрішнього ринку інновацій і технологій та його інтеграція в економічну систему країни, розроблення та реалізація прогресивних проєктів високотехнологічного виробництва та цифровізації економіки, покращення організаційно-технічної та фінансово-економічної доступності інновацій і цифрових технологій, створення та розбудова інноваційно-технологічної та інформаційної цифрової інфраструктури, розвиток міжгалузевого та міжсекторального техніко-технологічного і інформаційно-комунікаційного співробітництва, створення та розвиток національної екосистеми цифрової та технологічної трансформації.

Подальші наукові дослідження варто пов'язати із визначенням прикладних положень світового досвіду державної політики розвитку високотехнологічних галузей та сектора ІКТ, які можна ефективно впровадити в економічну систему України та, у підсумку, досягнути успішних результатів у відповідній сфері за прикладами високорозвинених країн.

**Література**

1. Digital Transformation in Europe: Stepping to the future – EUcalls. URL: <https://eucalls.net/blog/digital-transformation-in-europe>.
2. Multiannual Financial Framework 2021-2027. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/mff\\_2021-2027\\_breakdown\\_current\\_prices.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/mff_2021-2027_breakdown_current_prices.pdf).
3. Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності : навч. посібник / Ковалів М. В., Ортинська Н. В., Хомишин І. Ю. та інші. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с.
4. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 182 (3-4). P. 64-76.
5. Що таке структурні фонди ЄС та що про них потрібно знати українцям. – Європейська правда. URL : <https://www.euointegration.com.ua/articles/2023/05/10/7161350>.
6. List of IT Professional Associations & Organizations. URL: <https://jobstars.com/it-professional-associations-organizations>.
7. Vasylytsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18(2). P. 44-58.
8. ТОП-5 дивідендних ETF-фондів США. URL : <https://www.groupcs.com.ua/top-5-dyvidendnykh-etf-fondiv-ssha>.
9. Дмитрів В. І. Світовий досвід фінансового регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3214>.
10. Innovation Partnership Program. – Signarity. URL : <https://www.su.org/enterprise-solutions>.

**References**

1. Digital Transformation in Europe: Stepping to the future (2023). EUcalls. URL: <https://eucalls.net/blog/digital-transformation-in-europe>.
2. Multiannual Financial Framework 2021-2027 (2021). URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/mff\\_2021-2027\\_breakdown\\_current\\_prices.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/mff_2021-2027_breakdown_current_prices.pdf).
3. Kovaliv, M. V., Ortynska, N. V., Khomyshyn, I. Yu. (2020). Administrative and legal regulation of innovative activity. Lviv: NU «Lviv Polytechnic». 288 p.
4. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. no 182 (3-4). P. 64-76.
5. What are EU structural funds and what Ukrainians need to know about them (2023). European truth. URL: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2023/05/10/7161350>.
6. List of IT Professional Associations & Organizations (2023). URL: <https://jobstars.com/it-professional-associations-organizations>.
7. Vasylytsiv, T. G., Mulska, O. P., Levytska, O. O., Lupak, R. L., Semak, B. B., Shtets, T. F. (2022). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. no 18(2). P. 44-58.
8. TOP-5 US dividend ETF funds (2023). URL: <https://www.groupcs.com.ua/top-5-dyvidendnykh-etf-fondiv-ssha>.
9. Dmytriv, V. I. (2014). World experience of financial regulation of investment and innovation activities. *Efficient economy*. no. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3214>.
10. Innovation Partnership Program (2023). Signarity. URL: <https://www.su.org/enterprise-solutions>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-36>

УДК 330

Олександр ЧЕРЕП

Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Ксенія ОСМАКОВСЬКА

Запорізький національний університет

Олена ЛИЩЕНКО

НУ «Запорізька політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

Остап БОЙКО

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0000-0002-2327-5942>

## ПРОБЛЕМАТИКА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В КРАЇНАХ ЄС

*Стаття присвячена проблематиці енергоефективності в Україні та міжнародному досвіду впровадження енергоефективності в країнах Європейського Союзу. В контексті зростаючих проблем, пов'язаних зі зменшенням споживання енергії та використанням відновлювальних джерел енергії, увага до питань енергоефективності стає все більш актуальною.*

*Розглянуто проблематику енергоефективності в Україні, зосереджено увагу на недостатній усвідомленості та освіченості населення, недостатньому фінансуванні та обмеженому доступі до ресурсів, а також розглянуто міжнародний досвід впровадження енергоефективності в країнах ЄС як потенційний вихід для розв'язання проблем енергоефективності в Україні. В статті будуть проаналізовані законодавчі акти та програми ЄС, спрямовані на стимулювання енергоефективності, а також висвітлені успішні практики та ініціативи, що сприяють енергоефективному розвитку. Особлива увага приділена способам впровадження енергоефективності в країнах ЄС, зокрема використанню енергоефективних технологій у будівництві та реконструкції, стимулюванню використання відновлюваних джерел енергії, впровадженню енергоефективних систем опалення та охолодження, а також механізмам фінансування проектів з енергоефективності. Проаналізовано сучасний стан енергоефективності в Україні, включаючи головні виклики і перешкоди, з якими країна стикається. Особлива увага приділяється законодавчим та регуляторним рамкам, що регулюють енергоефективність в Україні, а також наявним програмам та ініціативам. Зосереджено увагу на міжнародному досвіді впровадження енергоефективності в країнах ЄС.*

*Ключові слова: енергоефективність, Україна, міжнародний досвід, Європейський Союз, енергетичні стандарти, політика, енергетичні ресурси.*

Oleksandr CHEREP, Ksenia OSMAKOVSKA

Zaporizhzhia National University

Olena LYSHCHENKO

Zaporizhzhia Polytechnic University

Ostap BOYKO

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

## PROBLEMS OF ENERGY EFFICIENCY IN UKRAINE AND INTERNATIONAL EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF ENERGY EFFICIENCY IN EU COUNTRIES

*The article is devoted to the issue of energy efficiency in Ukraine and the international experience of implementing energy efficiency in the countries of the European Union. In the context of growing problems related to the reduction of energy consumption and the use of renewable energy sources, attention to energy efficiency issues is becoming more and more relevant.*

*The issue of energy efficiency in Ukraine is considered, attention is focused on insufficient awareness and education of the population, insufficient funding and limited access to resources, and the international experience of implementing energy efficiency in EU countries is considered as a potential solution for solving energy efficiency problems in Ukraine. The article will analyze EU legislation and programs aimed at stimulating energy efficiency, as well as highlight successful practices and initiatives that contribute to energy-efficient development. Special attention is paid to ways of implementing energy efficiency in EU countries, in particular, the use of energy-efficient technologies in construction and reconstruction, stimulation of the use of renewable energy sources, implementation of energy-efficient heating and cooling systems, as well as financing mechanisms for energy efficiency projects. The current state of energy efficiency in Ukraine is analyzed, including the main challenges and obstacles the country faces. Special attention is paid to the legislative and regulatory framework governing energy efficiency in Ukraine, as well as existing programs and initiatives. Attention is focused on the international experience of implementing energy efficiency in the EU countries.*

*Key words: energy efficiency, Ukraine, international experience, European Union, energy standards, policy, energy resources.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

**та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

В сучасному світі енергоефективність є одним з ключових аспектів сталого розвитку та енергетичної безпеки. Зниження споживання енергії та підвищення її продуктивності має великий потенціал

для України, однак, на сьогоднішній день, країна стикається з рядом викликів та перешкод щодо успішного впровадження енергоефективних заходів.

Для вирішення цих проблем Україна може звернутися до міжнародного досвіду впровадження енергоефективності в країнах ЄС. Країни Європейського Союзу розвивають комплексні стратегії, законодавчі акти та програми, спрямовані на стимулювання енергоефективних технологій та практик. Вони також активно співпрацюють між собою та з іншими країнами, обмінюючись досвідом та передаючи технології у сфері енергоефективності.

Однак, при впровадженні міжнародного досвіду в Україні необхідно враховувати особливості національного контексту та виклики, з якими стикається країна. Це включає адаптацію законодавства та регулювання до внутрішніх потреб, розробку ефективних фінансових механізмів, створення свідомого та освіченого суспільства щодо енергоефективності.

### Формулювання цілей статті

Мета даної статті полягає у вивченні проблематики енергоефективності в Україні та аналізі міжнародного досвіду впровадження енергоефективності в країнах Європейського Союзу. Стаття спрямована на виявлення проблем, визначення факторів успіху та розробку рекомендацій для ефективного впровадження енергоефективних технологій та політик в Україні.

### Виклад основного матеріалу

Енергоефективність є однією з найбільш актуальних проблем у сучасному світі, а в Україні ця проблема також є досить важливою. За останні роки Україна зазнала значних змін у галузі енергетики, але на жаль, багато проблем залишаються невирішеними. В цьому контексті, дуже важливо досліджувати проблеми, пов'язані з енергоефективністю в Україні, визначити їх причини та шляхи їх вирішення.

Основні проблеми, з якими стикається Україна у сфері енергоефективності, такі:

1. Застарілість технологій та обладнання в енергетичному секторі, що призводить до великих втрат енергії під час її виробництва та транспортування.

2. Низький рівень енергоефективності в житловому секторі, який споживає значну кількість енергії на опалення та підтримання комфортної температури в приміщеннях (рис. 1).

3. Відсутність стимулювання енергоефективних рішень в галузі енергетики та будівництва. Для забезпечення ефективної енергетики необхідно створити систему стимулювання, яка б сприяла використанню енергоефективних технологій та рішень.

4. Недостатня увага до енергоефективності в промисловості та транспорті. У цих сферах споживання енергії є значним, але поки що мало зроблено для підвищення її ефективності.

5. Відсутність відповідальності за енергоефективність та необхідність її контролю. Україна потребує розвитку відповідальності за енергоефективність на різних рівнях та створення системи контролю за використанням енергоресурсів.

6. Низький рівень свідомості населення щодо енергоефективності та енергозбереження. Більшість українців не розуміють, як важливо ефективно використовувати енергію та як це може вплинути на їхні рахунки за комунальні послуги та загальний рівень життя.

7. Недостатня розвиненість ринку енергоефективних технологій та послуг. Україна потребує розвитку ринку енергоефективних технологій та послуг, які були б доступні та економічно доцільні для різних груп населення та підприємств.

8. Відсутність координації між державними органами, що відповідають за енергоефективність. Наприклад, відсутність взаємодії між міністерствами, які відповідають за енергетику, будівництво, екологію, може призвести до того, що енергоефективні рішення не будуть прийняті або будуть прийняті з запізненням.

9. Недостатній розвиток альтернативних джерел енергії. Україна має значний потенціал для розвитку вітроенергетики, сонячної енергії та біомаси, але поки що мало зроблено для розвитку цих галузей.

10. Відсутність ефективної системи моніторингу та аналізу енергоспоживання. Недостатня інформація щодо споживання енергії та його ефективності може призвести до невірних рішень та втрат енергії [1].

Загалом, проблематика енергоефективності в Україні вимагає комплексного підходу та координації зусиль різних секторів економіки та влади. Потрібні ефективні механізми регулювання та стимулювання енергоефективності, забезпечення доступності та розвитку енергоефективних технологій та послуг, підвищення рівня свідомості населення щодо важливості енергоефективності та енергозбереження.

Для цього можуть бути використані різні інструменти, такі як фінансові стимули для енергоефективних рішень, зменшення адміністративних бар'єрів та спрощення процедур для залучення інвестицій у цю галузь, розвиток енергетичного аудиту та сертифікації будівель, забезпечення підтримки для малих та середніх підприємств, які бажають здійснити енергоефективні заходи.

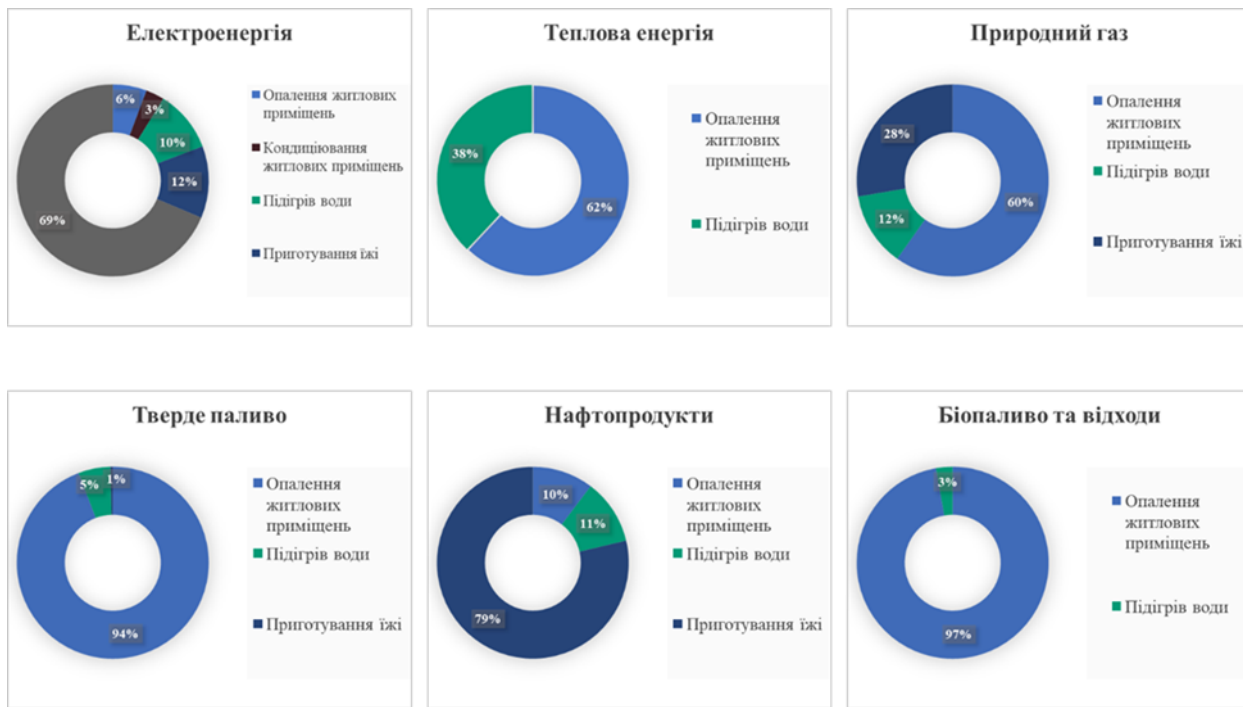


Рис. 1. Структура кінцевого споживання енергії домогосподарствами за цілями призначення  
Джерело: складено на підставі [2]

З рис. 1 видно, що найбільшою долею в структурі кінцевого споживання енергії домогосподарствами є електроенергія – 68,5%, що свідчить про високу залежність від цього виду енергії в побуті. Також значною мірою використовується теплова енергія, особливо для опалення житла (62%). Нафтопродукти використовуються переважно для приготування їжі (78,7%), а тверде паливо – для опалення житла (94,2%).

За даними можна зробити висновок, що енергоефективність в домогосподарствах можна покращити, наприклад, шляхом переходу на більш енергоефективні побутові пристрої, утеплення будинків та використання відновлюваних джерел енергії. Також можливо зменшити використання електроенергії за рахунок зменшення кількості використовуваних побутових приладів та збереження енергії у повсякденному житті.

Україна є однією з країн, де існують серйозні проблеми з енергоефективністю. Відсутність належної уваги до цієї проблеми, високі тарифи на енергоресурси, застаріла та неефективна інфраструктура, неефективне використання енергії та інші фактори створюють складну ситуацію. Значну роль у цьому відіграє також структура кінцевого споживання енергії домогосподарствами за цілями призначення (рис. 1).

Європейський досвід впровадження енергоефективності може бути корисним при розробці та реалізації заходів з енергоефективності в Україні. Кілька країн Європейського Союзу вже мають успішний досвід в цій галузі, який можна використати як приклади та навчальний матеріал для нас.

Одна з країн, яка має багатий досвід впровадження енергоефективності, – це Німеччина. Німеччина реалізує широкий спектр заходів з енергоефективності, включаючи стимулювання енергоефективного будівництва, використання відновлювальних джерел енергії, впровадження енергозберігаючих технологій у промисловості та громадському секторі, а також підтримку досліджень та розвитку нових енергоефективних технологій [3, 4].

Ще однією країною, яка має успішний досвід впровадження енергоефективності, є Данія. Данія впроваджує комплексний підхід до енергоефективності, включаючи розробку стратегій та планів дій, створення енергоефективних будівель, сприяння використанню відновлювальних джерел енергії, залучення громадськості та бізнесу до проектів з енергоефективності, а також використання енергоефективних рішень у транспорті та промисловості [5].

Інших прикладів успішного впровадження енергоефективності в Європі можна знайти у Швеції, Фінляндії, Франції, Іспанії та інших країнах. Ці країни використовують різні підходи та заходи для сприяння енергоефективності, такі як стимулювання енергоефективного будівництва, використання енергозберігаючих технологій у промисловості та транспорті, впровадження систем енергетичного менеджменту, залучення інвестицій в енергоефективні проекти, регулювання та стандартизація енергоефективності, підтримка досліджень та розвитку нових технологій [6].

Європейський Союз надає значний досвід у сфері енергоефективності, який може бути цінним для України. Впровадження енергоефективних рішень на основі європейського досвіду може сприяти

зменшенню енергоспоживання, збільшенню енергетичної ефективності та зменшенню впливу на довкілля, сприяючи стійкому економічному розвитку України.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підсумовуючи, можна сказати, що енергоефективність в Україні є важливим завданням, оскільки сприяє зменшенню споживання енергії, підвищенню конкурентоспроможності та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

Аналіз міжнародного досвіду впровадження енергоефективності в країнах ЄС показує, що успіх досягається завдяки комплексному підходу, що охоплює законодавчу та регуляторну базу, фінансові стимули, технологічні інновації та активну участь громадськості. Ці елементи сприяють стимулюванню енергоефективних рішень у різних секторах економіки.

Впровадження енергоефективності в Україні є ключовим завданням для досягнення сталого розвитку, забезпечення енергетичної безпеки та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Для цього необхідно використовувати міжнародний досвід, розробляти ефективну політику, залучати фінансові ресурси, сприяти технологічним інноваціям та залучати активну участь громадськості. При цьому, важливо забезпечити взаємодію та партнерство з країнами ЄС, які вже мають успішний досвід в галузі енергоефективності.

Успішна реалізація енергоефективних заходів в Україні може принести численні переваги, включаючи зменшення залежності від імпорту енергії, зниження витрат на енергоспоживання, стимулювання економічного зростання та створення нових робочих місць.

### Література

1. Україна: проблеми енергозбереження та енергоефективності. Нардеп.Org.ua. URL: <https://nardep.org.ua/news/19606>.
2. Структура кінцевого споживання енергії домогосподарствами за цілями призначення у 2020 році. Державна статистика України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/st\\_kn\\_sposh\\_energ\\_dom/arch\\_st\\_kn\\_sposh\\_energ\\_dom\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/st_kn_sposh_energ_dom/arch_st_kn_sposh_energ_dom_u.htm).
3. Формування та реалізація потенціалу енергоефективності в Україні та країнах ЄС. Formation and implementation of energy efficiency potential in Ukraine and EU countries. URL: [http://m.nupp.edu.ua/files/presentation\\_materials/ua/0712/frpeukes.pdf](http://m.nupp.edu.ua/files/presentation_materials/ua/0712/frpeukes.pdf).
4. International Energy Agency: World Energy Outlook 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022>.
5. Використання енергозберігаючих технологій в країнах ЄС: досвід для України". Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/vikoristannya-energozberigayuchikh-tehnologiy-v-krainakh-es>.
6. Європейський рецепт енергоефективності: найкращі практики та пастки. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/yevropejskyj-retsept-energoefektyvnosti-najkrashhi-praktyky-ta-pastky/>.

### References

1. Ukraina: problemy enerhozberezhennia ta enerhoefektyvnosti. Nardep.Org.ua. URL: <https://nardep.org.ua/news/19606>.
2. Struktura kintsevoho spozhyvannia enerhii domohospodarstvamy za tsiliamy pryznachennia u 2020 rotsi. Derzhavna statystyka Ukrainy. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/st\\_kn\\_sposh\\_energ\\_dom/arch\\_st\\_kn\\_sposh\\_energ\\_dom\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/st_kn_sposh_energ_dom/arch_st_kn_sposh_energ_dom_u.htm).
3. Formuvannia ta realizatsiia potentsialu enerhoefektyvnosti v Ukraini ta krainakh YeS. Formation and implementation of energy efficiency potential in Ukraine and EU countries. URL: [http://m.nupp.edu.ua/files/presentation\\_materials/ua/0712/frpeukes.pdf](http://m.nupp.edu.ua/files/presentation_materials/ua/0712/frpeukes.pdf).
4. International Energy Agency: World Energy Outlook 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022>.
5. Vykorystannia enerhozberihaiuchykh tekhnolohii v krainakh YeS: dosvid dlia Ukrainy". Analitichna zapyska. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/vikoristannya-energozberigayuchikh-tehnologiy-v-krainakh-es>.
6. Ievropejskyi retsept enerhoefektyvnosti: naikrashchi praktyky ta pastky. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/yevropejskyj-retsept-energoefektyvnosti-najkrashhi-praktyky-ta-pastky/>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-37>

УДК 657.47

Оксана ЛОПАТОВСЬКА

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-9301-3833>

Ольга ОСТРОВСЬКА

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства є управління його витратами. Це обумовлено тим, що будь-яка діяльність, а особливо виробнича, потребує значних витрат ресурсів. Від рівня операційних витрат безпосередньо залежать функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. У ринковій економіці витрати є базисом для вибору найкращого з альтернативних варіантів розвитку підприємства та прийняття виважених управлінських рішень, орієнтиром встановлення ціни на продукцію та передумовою приросту капіталу підприємства.*

*Ефективність адаптивних дій виробничих підприємств на зміну економічної ситуації в країні чи в безпосередній галузі та їх здатність до стабільної роботи залежать в значній мірі від забезпечення системи управління інформацією про стан і перспективи бізнесу, існуючі й потенційні проблеми, альтернативні напрями розвитку. Витрати з однієї сторони є необхідною умовою повноцінного функціонування будь-якого підприємства, а з іншої – безпосередньо впливають на фінансовий результат його діяльності, як фундаменту розбудови підприємства, та характеризують ефективність використання наявних ресурсів. Вони різноманітні, постійно змінюються під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, мають різну динаміку в різні періоди часу. Усе це спонукає до активного поточного та стратегічного управління витратами, метою якого є реалізація конкурентних переваг виробничого підприємства та закріплення його на позиціях стабільного розвитку. Така спрямованість повинна стимулювати запровадження новітніх технологій управління витратами, що, в свою чергу, сприятиме успішній інтеграції у світовий та європейський економічний простір. При цьому ефективне функціонування вітчизняного менеджменту буде забезпечуватись інноваційним інструментарієм, що пройшов апробацію на підприємствах розвинутої світової економіки і потребує адаптації до реальних умов функціонування вітчизняних підприємств.*

*Отже, проблема управління витратами є актуальною в економіці підприємств європейського та світового рівня і надто актуальною для вітчизняного виробництва, щоб забезпечити стабільну прибуткову діяльність та конкурентні переваги на ринку товарів і послуг.*

*Ключові слова: витрати, управління витратами, поточне і стратегічне управління, планування та аналіз витрат, оптимізація витрат.*

Oksana LOPATOVSKA, Olga OSTROVSKAYA

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## INNOVATIVE METHODS OF COST MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

*An important function of the economic mechanism of any enterprise is the management of its costs. This is due to the fact that any activity, and especially production, requires significant expenditure of resources. The functioning of the enterprise and its competitiveness directly depend on the level of operating costs. In a market economy, costs are the basis for choosing the best of alternative options for the development of an enterprise and making balanced management decisions, a guideline for setting the price of products and a prerequisite for increasing the enterprise's capital. The effectiveness of adaptive actions of manufacturing enterprises to changes in the economic situation in the country or the immediate industry and their ability to work stably depend to a large extent on the provision of information management systems about the state and prospects of business, existing and potential problems, and alternative directions of development.*

*On the one hand, costs are a necessary condition for the full functioning of any enterprise, and on the other hand, they directly affect the financial result of its activity, as the foundation of the enterprise's development, and characterize the efficiency of the use of available resources. They are diverse, constantly changing under the influence of both the internal and external environment, and have different dynamics in different periods of time. All this prompts active current and strategic cost management, the purpose of which is to realize the competitive advantages of the manufacturing enterprise and secure it in positions of stable development. Such orientation should stimulate the introduction of the latest cost management technologies, which, in turn, will contribute to successful integration into the global and European economic space. At the same time, the effective functioning of domestic management will be ensured by innovative tools that have been tested at enterprises of the developed world economy and require adaptation to the real conditions of functioning of domestic enterprises. Therefore, the problem of cost management is relevant in the economy of European and world-class enterprises and is too relevant for domestic production to ensure stable profitable activity and competitive advantages in the market of goods and services.*

*Keywords: costs, cost management, current and strategic management, cost planning and analysis, cost optimization.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Економічна криза, повномасштабна воєнна агресія, значна втрата впливу держави на економічні процеси, зростання цін на енергоносії, матеріальні ресурси та сировину в умовах воєнного часу призвели до

різкого збільшення собівартості вітчизняної продукції та вплинули на діяльність усіх вітчизняних підприємств.

Першочерговою задачею є побудова ефективної системи управління витратами, яка повинна надавати керівництву інформацію, яка забезпечує такі переваги: прийняття управлінських рішень відповідно до їх економічних наслідків; контроль відповідності витрат встановленим нормативам; розробка економічної стратегії; оцінка здійснених витрат і отримання прибутку за виробничий період; оцінка понесених витрат у межах структурних підрозділів підприємства; прийняття рішення про доцільність виробництва окремих видів продукції. Для ефективного функціонування підприємству необхідно загострити увагу на оптимізації власних витрат, запровадженні ефективних методів управління ними, передового досвіду, набутого країнами з розвинутою економікою.

#### **Аналіз досліджень та публікацій**

Зв'язок між системою управління витратами та ефективністю діяльності підприємства загалом все більше досліджується відомими науковцями як у сфері управління, так і в обліковій сфері. Значний внесок у дослідженні особливостей формування системи управління витратами та її складових здійснили вітчизняні вчені: Голов С.Ф., Гордієнко В.М., Грещак М.Г., Давидович І.Є., Загородній А.Г., Карпова Т.І., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Озеран В.О., Попов О.О., Садовська І.Б., Цал-Цалко Ю.С. та ін. Вони вважають, що реальним напрямом зменшення витрат є розробка системи управління ними.

Актуальними для вітчизняних підприємств є проблеми створення і функціонування системи контролінгу, як одного із напрямів процесу управління витратами. Ця тема досліджувалася у роботах німецьких економістів Манна Р., Майера Е., а також спеціалістів з контролінгу Кармінського А.М., Данілочкіної Н.Г., Сухаревої Л.О., Петренко С.М. та інших науковців.

Віддаючи належне здобуткам зазначених вчених, напрямок стратегічного управління витратами є актуальним, таким, що потребує подальшого дослідження та удосконалення.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження та обґрунтування теоретичних та практичних засад управління витратами на виробничих підприємствах, ідентифікації їх методів та принципів, узагальнення передового досвіду, набутого країнами з розвинутою економікою, та можливості його застосування на вітчизняних виробничих підприємствах.

#### **Виклад основного матеріалу**

Існування будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від форми власності не можливе без витрат, що виникають в процесі його діяльності. Це поєднання трьох «вічних» елементів: цілеспрямованої предметної діяльності людей як робочої сили, предметів праці – сировини, матеріалів та засобів праці – основних засобів [5]. Витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [6]. При цьому успішне функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання великою мірою залежить від оперативного та стратегічного управління витратами. Саме витрати мають безпосередній та істотний вплив на формування фінансових результатів, а управління ними має за мету реалізувати конкурентні переваги підприємства. Така спрямованість повинна стимулювати запровадження новітніх технологій управління витратами, що сприятиме успішній інтеграції у світовий та європейський економічний простір.

Управління витратами – це цілеспрямований процес формування оптимального рівня витрат для конкретного підприємства. Основним критерієм оптимізації витрат є їх мінімізація. Вона забезпечує для підприємства:

- отримати на ринку збуту певні конкурентні переваги,
- проводити гнучку цінову політику,
- формувати оптимальну виробничу програму,
- досягти стабільно високих розмірів прибутку [1].

Проте, зниження рівня витрат не є основною метою управління витратами, оскільки така оптимізація може привести до зниження якості продукції, наслідком чого є значне зниження попиту на неї, або ж відмова від реалізації тих видів продукції, що користуються попитом у покупців, але потребують значних витрат [4].

Вчені-економісти визначили основні принципи управління витратами підприємства (рис. 1).



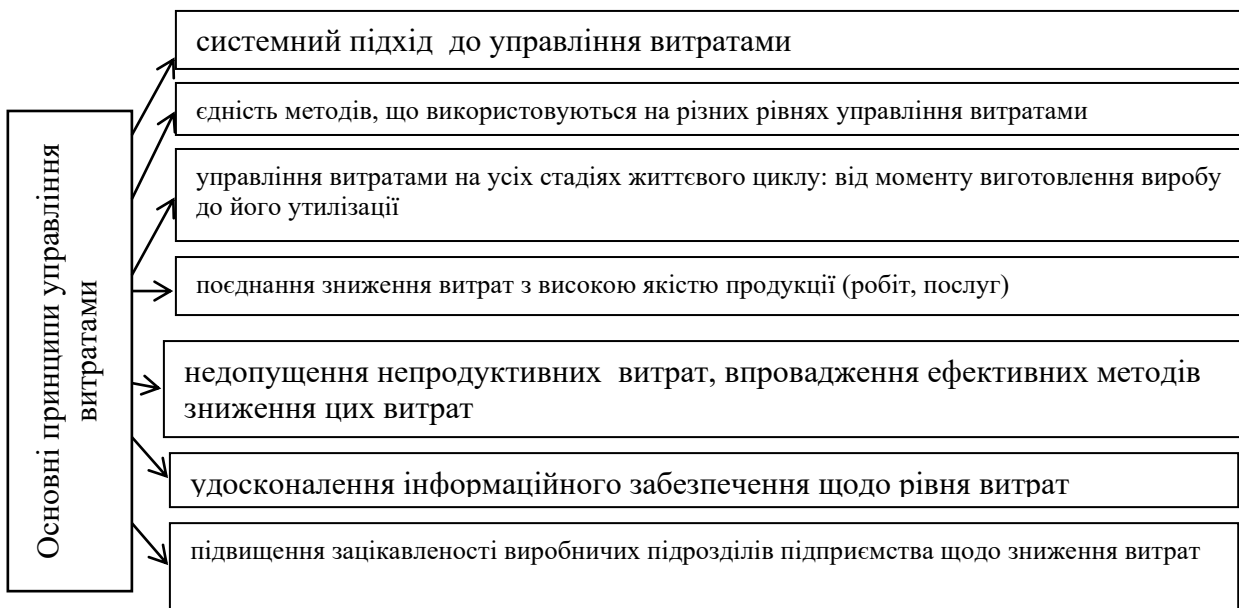


Рис. 1. Основні принципи управління витратами підприємства [сформовано автором]

Серед науковців існує думка, що дотримання цих принципів управління витратами є достатнім для утримання конкурентоздатності підприємства на відповідному ринку. Однак, в життєдіяльності підприємств під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів з'являються нові проблеми, які потребують для їх вирішення стратегічного погляду на створення ефективного витратного механізму.

Як зазначалось раніше, актуальними на сьогодні є питання створення і функціонування системи контролінгу як одного із напрямків управління витратами. Однак, більшість українських виробників не цікавляться процесом управління витратами. Вони забезпечують рентабельність продажів лише за рахунок високого рівня цін. Серед них побутує думка, що неможливо управляти витратами в умовах інфляції, а тим більше в умовах воєнного стану. Проте, досвід розвинених країн, які обрали стратегію зниження витрат на 5 – 10% як найважливішу, переконав, що завдяки застосуванню інноваційних методів управління витратами є реальна можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Досвід господарювання успішних підприємств показує, що управління витратами – найважливіше завдання, виконання якого забезпечить не лише виживання бізнесу, але й досягнення поставлених цілей. При цьому основою може бути зарубіжний досвід та його вдала адаптація до сучасних умов вітчизняного виробництва. Найбільш поширені методи, що використовуються у практиці сучасних підприємств, які працюють в умовах розвинутої економіки проілюстровано на рис. 2.

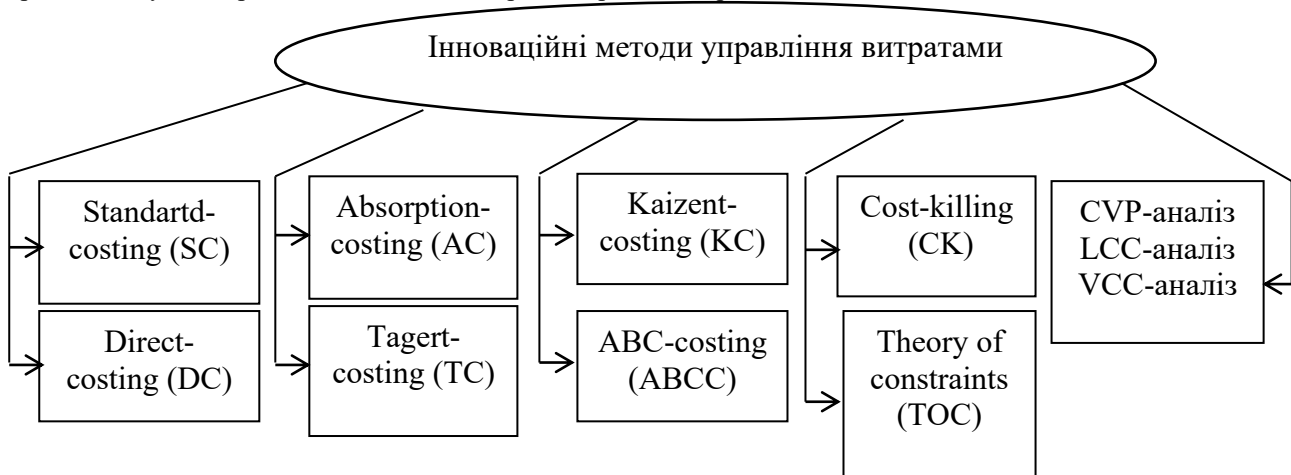


Рис. 2. Інноваційні методи управління витратами підприємства. Зарубіжний досвід [сформовано автором за [2]]

Розглянемо кожен із цих методів, його суть, переваги, недоліки та можливість застосування на підприємствах вітчизняного бізнесу з метою управління їх витратами (табл. 1).

Використання методу Standard costing (SC) доречно на підприємствах з невеликим асортиментом продукції та в умовах, коли попит і пропозиції можуть прогнозуватися з досить високим ступенем точності. Важливою є умова коли конкуренція на ринку незначна або відсутня взагалі.

Таблиця 1

**Характеристика основних методів управління витратами підприємства [узагальнено автором за [2]]**

Суть методу управління витратами	Головні функції методу	Переваги методу	Недоліки методу
<b>Standard-costing (SC)</b>			
Це нормативний метод обліку витрат і формування повної собівартості	- контроль за рівнем витрат, - виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- мінімізація облікової роботи, пов'язаної із калькулюванням собівартості; - можливості відображення відхилень планових та фактичних показників у процесі формування витрат	- об'єктивний процес аналізу та управління неможливі вийти, якщо підприємство має широкую номенклатуру продукції та складну організаційну структуру
<b>Direct-costing (DC)</b>			
Це маржинальний метод управління витратами і формування неповної собівартості	- планування і керування витратами та фінансовим результатом	- можливість аналізу і контролю за ефективністю діяльності окремих підрозділів підприємства; - оптимізація обсягів виробництва, структури випуску (формування оптимальної виробничої програми) - можливість гнучкого ціноутворення	- відсутній розрахунок повної собівартості, що є обов'язковим відповідно до законодавства; - необхідність розподілу постійних витрат на змінні та постійні складові, що важливо для розрахунку маржинальних витрат
<b>Absorption-costing (AC)</b>			
Це більш поглиблений метод SC. Він передбачає, що собівартість продукції містить усі витрати взагалі з урахуванням накладних	- контроль за рівнем витрат, - виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- дає можливість визначення фінансового результату; - відображає покриття доходом від реалізації продукції не тільки прямих змінних витрат, а також і постійних накладних витрат; - підвищує обґрунтованість вибору додаткового замовлення або відмову від нього	- передбачає включення до собівартості продукції витрат, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом, - встановлення фактичної собівартості одиниці продукції тільки у кінці періоду
<b>Tagert-costing (TC)</b>			
Передбачає управління витратами на етапі проектування нових виробів, або модернізації застарілої продукції	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх проектування; - контроль бажаної величини прибутку	- визначає ринкову складову в системі управління витратами високотехнологічної продукції, при цьому враховуючи її конкурентоздатність та інноваційну спрямованість	- здійснюється суто в інноваційних галузях виробництва, а саме машинобудуванні, електронних, комп'ютерних, цифрових технологіях, а також рекомендується до впровадження у сфері обслуговування
<b>Kaizent-costing (KC)</b>			
Це процес поступового зниження витрат на етапі виробництва	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх виробництва; - контроль бажаної величини прибутку	- забезпечує поступове зниження витрат на етапі виробництва, у результаті якого може бути досягнуто необхідний рівень цільової собівартості з метою забезпечення бажаної прибутковості виробництва	- відсутня самостійність методу, - пропонується до впровадження паралельно з TC
<b>ABC-costing (ABCC)</b>			
Передбачає встановлення залежності витрат на продукцію із різними виробничими процесами, вивчення можливостей впровадження оптимізаційного процесу задля забезпечення ефективності виробництва	- контроль за ефективним використанням ресурсів; - контроль бажаної величини прибутку	- значно підвищує обґрунтованість віднесення накладних витрат на конкретний продукт; - забезпечує більш точне калькулювання собівартості	- передбачає розширення існуючої системи обліку та удосконалення інформаційної підтримки, що призведе до значного зростання витрат на управління
<b>Theory of constraints (TOC)</b>			
Система орієнтована на оптимізацію використання ресурсного потенціалу компанії	- контроль за використанням ресурсів; - розробка заходів щодо оптимізації ресурсного потенціалу підприємства	- дозволяє виявити яких саме ресурсів та можливостей не достачає компанії для збільшення виробництва та прибутків і розробити заходи щодо їхньої мобілізації	- не передбачає калькулювання собівартості, а лише є інструментом системи управління витратами для конкретних ситуацій та обґрунтування управлінських рішень
<b>Cost-killing (CK)</b>			
Застосовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоздатністю	- реанімація бізнесу; - контроль бажаної величини прибутку	- спрямований на зниження витрат у якнайшвидший термін без шкоди для діяльності підприємства та перспектив його розвитку	- зниження заробітної плати та соціальних виплат; - скорочення персоналу

Використання методу Direct-costing (DC), навпаки, важливо для підприємств з різноманітним товарним асортиментом. Його доцільно застосовувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, в період економічних спадів, для яких характерним є простий виробничих потужностей, нестабільний попит, інфляційні процеси, тощо. Для даного методу характерним є поділ витрат на постійні та змінні, облік накладних витрат за окремими виробничими підрозділами. Це пов'язано з виконанням контрольних функцій за ефективністю роботи як всього підприємства, так і окремих його підрозділів, як виробничих, так і управлінських.

У цій системі управління витратами реалізується двосходінкова схема формування маржинального доходу (МД):

$$BP - ЗВ = МД1 - ПНВ = МД2 - ЗГВ = П(З), \quad (1)$$

де BP - виторг від реалізації;

ЗВ - змінні виробничі витрати;

МД1- маржинальний дохід 1;

ПНВ - постійні виробничі накладні витрати за підрозділами;

МД2 - маржинальний дохід 2;

ЗГВ - періодичні загальногосподарські витрати;

П(З) - Прибуток (Збиток).

Для промислових підприємств застосування даного методу підвищує дієвість внутрішнього контролю за ефективністю роботи підрозділів та місць виникнення витрат. Він дозволяє визначити внесок кожного підрозділу підприємства в результати його діяльності. Це істотно підвищує значення та аналітичність обліку і забезпечує наскрізний контроль за рівнем витрат без особливих трудових затрат [1].

Absorption-costing (AC) - це більш поглиблений метод SC, при якому відсутній розподіл витрат на постійні та змінні складові. За даного методу обліку витрат значно знижуються аналітичні та прогностичні можливості, тоді як це важливі інструменти стратегічного управління.

Характерною ознакою методу Tagert-costing (TC) є визначення цільової собівартості продукту, тобто величини, на яку слід орієнтуватись в ринкових умовах, а не розраховану за нормативами. Цільова собівартість (ЦС) визначається за формулою:

$$ЦС = Ц - П, \quad (2)$$

де Ц – ринкова ціна на продукцію, товар чи послугу, отримана в результаті досліджень ринку;

П – бажаний до отримання прибуток від реалізації продукції, товару чи послугу.

За цих умов, продукція, яка не виходить на рівень цільової собівартості, не знижуючи при цьому якість, не може бути впроваджена у виробництво. Це, в свою чергу, спонукає службу менеджменту до постійного аналізу ринку та пошуку нових наукових, виробничих та організаційних можливостей.

Виділяють чотири етапи управління витратами, застосовуючи метод Tagert-costing:

1. Визначення гіпотетичної ринкової ціни продукції, як результату аналізу ринків збуту та планових об'ємів випуску продукції;

2. Визначення розміру очікуваного прибутку (на одиницю або весь обсяг продукції). Виходячи з цих двох етапів визначається цільова собівартість, що являє собою максимально допустиме її значення в конкретних ринкових умовах;

3. Етап оптимізації. Він передбачає приведення нормативної собівартості до цільової. При цьому опрацюються різні варіанти та можливості: зміна обсягів і видів витрат, підбір альтернативних матеріалів, дизайнерських, технічних і технологічних рішень, тощо. Але вони повинні забезпечити високу якість продукції;

4. Розробка та тестування продукції із цільовою собівартістю. Науково обґрунтовано, якщо різниця між цільовою і нормативною собівартістю становить до 10 %, рішення про запуск продукції у виробництво є доцільним. У протилежному випадку – виробництво не запускається, але є можливість подальших пошуків конструктивних ідей і технологій.

Kaizen costing (KK) – це система управління витратами, що в перекладі означає “удосконалення маленькими кроками”. Зниження витрат відбувається уже безпосередньо під час виробництва продукції, а їх поєднання із подібними заходами на етапі розробки та впровадження у виробництво (Tagert-costing), забезпечують отримання бажаного прибутку. Ці дві системи доцільно застосовувати паралельно, адже у них одна мета – досягнення цільової собівартості з тією лише різницею, що ТК реалізує її на етапі проектування нової продукції, а KK – в процесі виробництва.

Зниження собівартості у процесі виробництва називають кайзен-задачею, вирішення якої стосується усього персоналу підприємства, а її виконання заохочується і стимулюється через систему управління персоналом.

ABC-costing (ABCC) – метод обліку собівартості, який передбачає накопичення та узагальнення витрат за певними функціями (роботами), а підприємство виступає як набір операцій, у результаті яких відбуваються витрати ресурсного потенціалу. При цьому ресурси поділяють на такі, що здійснені у момент споживання (наприклад, заробітна плата виробничого персоналу) та ті, що визначені раніше, передбачувані (наприклад, посадові оклади управлінського персоналу).

Ресурси, витрачені на робочу операцію, складають її вартість. Проте, сума вартостей за окремими операціями не є об'єктивно визначеною фактичною собівартістю продукції. В даній ситуації розраховують коефіцієнт або індекс розподілу витрат (кост-драйвер) для кожного виду продукції, що виробляється на підприємстві. Він забезпечує контроль за кількістю витрачених ресурсів у розрахунку на випуск продукції і ефективністю їх використання.

Theory of constraints (TOC) – це один із методів управління витратами, який отримав назву теорії обмежень. Раніше TOC застосовували тільки для виробничої сфери. Сьогодні реалії господарювання виходять за межі суто виробництва, виникає необхідність виокремити ті фактори, що заважають підприємству розвиватись. Розрізняють наступні типи обмежень:

- організаційно-управлінські;
- виробничі;
- ринкові;
- логістичні;
- психологічні [2].

Найважливішими серед них є ринкові та логістичні, які в сукупності становлять одне ціле, оскільки безпосередньо пов'язані із впливом ринкового механізму, який диктує конкурентні ціни на конкретну продукцію, її конкурентну собівартість та зникнення з ринку нежиттєздатних компаній. Якщо попит на продукцію нижчий виробничих потужностей – виникають ринкові обмеження.

Система TOC забезпечує можливість оцінити вплив обмежень за допомогою кількісних показників на результати діяльності підприємств. Кількісна оцінка виробничих обмежень базується саме на фінансових показниках (прибутку підприємства), а для його максимізації необхідно визначити оптимальну виробничу програму, інструментом якої є показник маржинального доходу, що безпосередньо пов'язаний із системою управління витратами та розглянутий вище.

В умовах сьогодення в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоздатністю все частіше застосовується метод Cost-killing (СК) (буквально з англ. — вбивання витрат) [3]. Його застосування передбачає зниження обсягів витрат на оплату праці і соціальні виплати, скорочення персоналу, підрозділів, вивільнення і продаж активів, що не використовуються або мало використовуються на підприємстві. Цей метод управління витратами можна умовно поділити на внутрішній та зовнішній (рис. 3).

Як свідчить зарубіжний досвід, застосування методу кост-кілінг є важливим інструментом оптимізації витрат та управління ними. Однак, чіткої методики щодо застосування на підприємствах даного методу немає. Найчастіше виробничі підприємства самостійно запроваджують окремі його елементи стосовно різного роду витрат чи окремих підрозділів, що певною мірою забезпечує позитивний результат. Однак, на нашу думку, комплексний підхід до вирішення проблем витрат на підприємстві забезпечить більш позитивні зміни для нього.

Серед інших методів управління витратами розглянемо CVP, LCC та VCC аналізи.

Відмінність CVP-аналізу в тому, що він дозволяє визначити беззбитковий обсяг продажів, або заданий фінансовий результат. Даний аналіз використовує набір інструментів, який дозволяє визначити такі проміжні показники, як: валова маржа, поріг рентабельності, змінні, постійні та маржинальні витрати, запас фінансової міцності, сила дії операційного важелю та інші [2]. Складність даного методу в тому, що він вимагає розподілу витрат на складові, а це є досить трудомісткий процес, і потребує від працівників додаткових знань і професійної підготовки.

LCC-аналіз (Long strategic costing) застосовується у стратегічному управлінні витратами і передбачає, що витрати на виробництво та реалізацію конкретної продукції визначаються впродовж усього життєвого циклу, а потім витрати співставляють з відповідними отриманими доходами від реалізації продукції. Така оцінка понесених витрат та їх покриття очікуваними доходами дозволяє керівництву підприємства спланувати структуру його витрат і доходів на перспективу з метою отримання стабільних прибутків.

Застосування методу VCC-аналізу дозволяє представити витрати у світі створення нової вартості, оцінити доцільність не тільки виробничих процесів, а й організаційних, фінансових, маркетингових щодо їхніх витрат та максимально наблизити витрати до очікуваних доходів. Це складний процес, що потребує створення детальної інформаційної бази, постійної оптимізації витрат щодо оперативного управління підприємством та участі високо кваліфікованих спеціалістів.

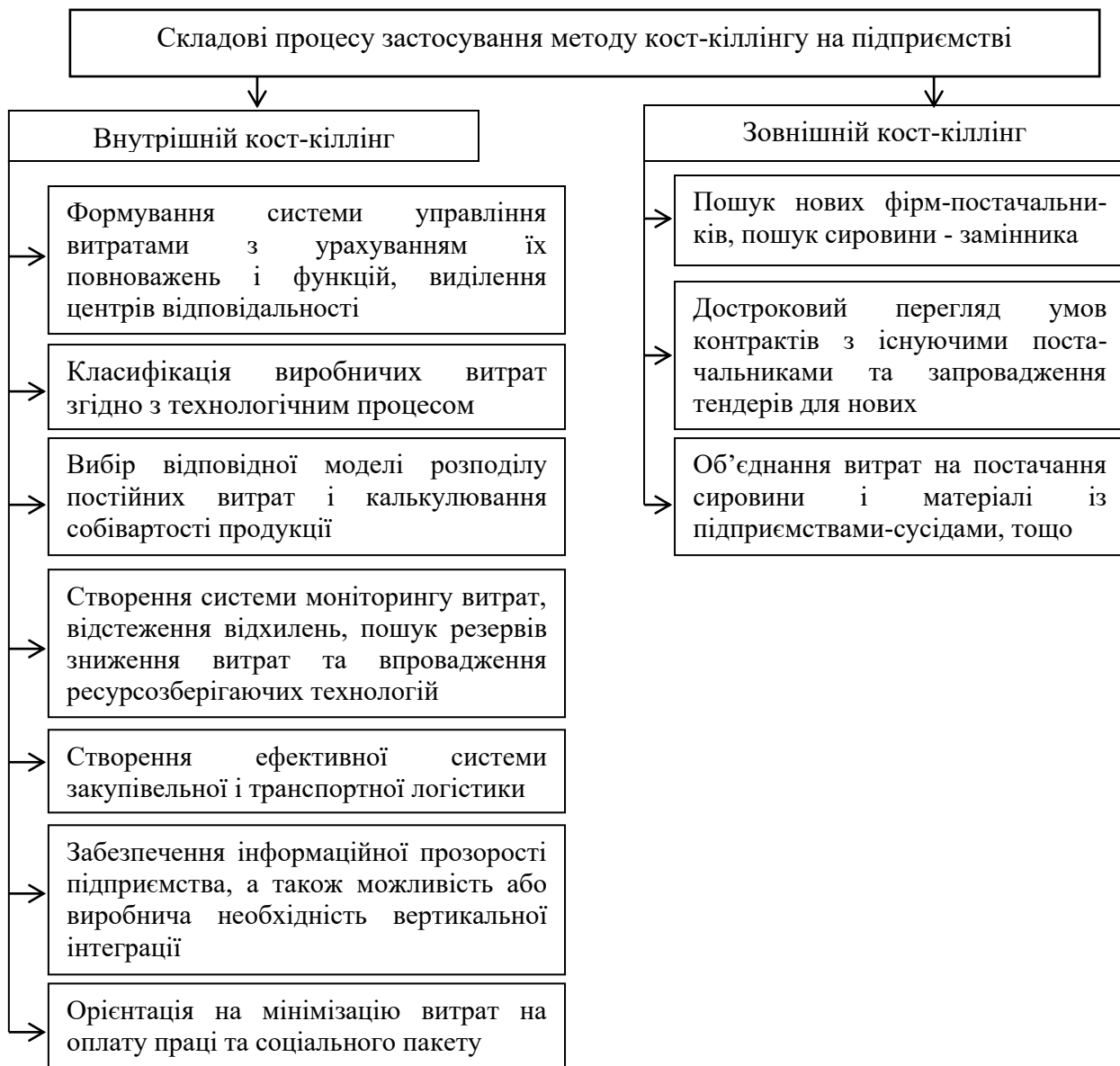


Рис. 3. Основні напрямки застосування методу «кост-кілінг» [сформовано автором за [3]]

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, дослідивши інноваційні методи управління витратами, що активно використовуються у світовій економіці, прийшли до висновку, що досконалих методів і методик не існує, а вибір треба здійснювати відповідно до конкретних умов, цілей, можливостей підприємства, а також особливостей його виробничого циклу. Беззаперечним залишається необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат та прийняття ефективних управлінських рішень з метою забезпечення позитивного результату діяльності, що надзвичайно важливо для вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання, забезпечення їх конкурентоздатності при освоєнні світового ринку.

### Література

1. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 16-22.
2. Артамонова Н., Артамонов Є. Сучасні методи оперативного та стратегічного управління витратами. Зарубіжний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. С. 5-21. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/5-21.pdf>.
3. Гордієнко Л.П. Сучасні методи оцінювання витрат незавершеного виробництва як основа ефективного управління підприємством. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 54-59. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/12.pdf).
4. Козаченко Г.В. *Управління витратами підприємства* : навч. посібн. Луганськ : Вид-во “Ноулідж”, 2011. 628 с.

5. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lyashko-I.I.-YEremenko-O.M..pdf>.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" (із змінами та доповненнями) : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
7. Пилипенко О.О. Управління витратами на сучасних підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 12. С. 8-9.

### References

1. Artamonova N.S., Doba N.M. (2013), "Implementation of modern cost management methods to ensure competitive advantages". *Economy: realities of time*, no. 3(8), pp. 16-22.
2. Nataliya Artamonova, Evgeny Artamonov, (2015), "Modern methods of operational and strategic cost management. Foreign experience and Ukrainian realities". *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. Ser.: Economic Sciences*, pp. 5-21, available at: URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/5-21>.
3. Gordienko L.P. (2015), "Modern methods of estimating costs of work-in-progress as a basis for effective enterprise management". *Agroworld*. No. 9, pp. 54-59, available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/12](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/12).
4. Kozachenko G.V. (2011), "Enterprise cost management": training. manual Luhansk: "Knowledge" Publishing House, 628 p.
5. Lyashko I.I., Eremenko O.M. (2019), "Study of cost management methods at modern enterprises". *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. Issue 4 (04), pp. 163-166, available at: URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lyashko-I.I.-YEremenko-O.M..>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), order of the Ministry of Finance of Ukraine "National regulation (standard) of accounting 16 "Expenses"", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
7. Pylypenko O.O. (2008), "Cost management in modern enterprises", *Formation of market relations in Ukraine*. No. 12, pp. 8-9.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-38>

УДК 658.8.012.12

Валентина ХАЧАТРЯН

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0003-0620-3223>

e-mail: [v.khachatryan@vtei.edu.ua](mailto:v.khachatryan@vtei.edu.ua)

Вікторія СТРАТІЙЧУК

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0002-9754-5028>

e-mail: [v.stratiichuk@vtei.edu.ua](mailto:v.stratiichuk@vtei.edu.ua)

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ КАВИ ТА КАВОВОГО ОБЛАДНАННЯ

*У статті досліджено сучасний стан світового ринку кавових машин та кави, який показав, що найбільше кавових машин імпортує США, частка яких у світовому імпорті складає 23 %. Важливе місце в імпорті даного товару посідають Німеччина, Франція, Великобританія, Австралія, Китай, частки імпорту яких складають від 6,8 до 2,13 %. Проаналізовано динаміку обсягів імпорту ТОП-10 імпортерів кавових машин в Україну в 2020-2022 рр. Досліджено географічну структуру імпорту кавових машин в Україну у 2022 році. Ідентифіковано умови імпорту кавового обладнання з Італії до країн найбільших імпортерів. Здійснено порівняння тарифів на імпорт кавового обладнання з Румунії до України та найбільших імпортерів, на основі чого запропоновано перспективні напрямки розвитку вітчизняного ринку кави та кавового обладнання.*

*Ключові слова: світовий ринок кави, експорт, імпорт, експортний тариф.*

Valentyna KHACHATRYAN, Viktoriia STRATIICHUK

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of SUTE

## PROSPECTS FOR EXPANDING INTERNATIONAL ACTIVITIES OF UKRAINIAN COMPANIES IN THE COFFEE AND COFFEE EQUIPMENT MARKET

*The results of the operation of international companies have a significant impact on the economy of each country, allow to build close foreign economic ties with international partners. In today's economic conditions, international companies have particularly acutely felt the impact of the war in Ukraine on their functioning, which is caused by the destruction of logistics routes, a decrease in market demand as a result of consumer insolvency, etc. The success of management of international companies depends on the peculiarities of management, as well as on the type of international activity and the field of management of the enterprise under study. The coffee market is developing dynamically in the world, the intensification of its development in Ukraine took place about a decade ago. Due to the high demand in the market, Ukrainian enterprises are quite successful in selling imported coffee equipment, as well as using foreign supplies of coffee for the production of ready-made drinks. The study of an enterprise operating in the field of the coffee industry is currently an urgent issue that allows us to determine the prospects for the development of this area of domestic business.*

*The article analyzes the current state of the world market of coffee machines and coffee, which shows that the United States imports the most coffee machines, with a share of 23 % in world imports. An important place in the import of this product occupied by Germany, France, Great Britain, Australia, and China, whose import shares range from 6.8 to 2.13 %. The dynamics of import volumes of the TOP-10 importers of coffee machines to Ukraine in 2020-2022 analyzed. The geographical structure of imports of coffee machines to Ukraine in 2022 is studied. The conditions for importing coffee equipment from Italy to the countries of the largest importers identified. A comparison of tariffs for the import of coffee equipment from Romania to Ukraine and the largest import competitors carried out based on which promising directions for the development of the domestic coffee market and coffee equipment are proposed.*

*Keywords: world coffee market, export, import, export tariff.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Результати функціонування міжнародних компаній помітно впливають на економіку кожної країни, дозволяють побудувати тісні зовнішньоекономічні зв'язки з міжнародними партнерами. В сучасних умовах господарювання, міжнародні компанії особливо гостро відчули вплив війни в Україні на їх функціонування, що зумовлено руйнуванням логістичних маршрутів, зниженням попиту на ринку як наслідок неплатоспроможності споживачів та ін. Успішність управління міжнародними компаніями залежить від особливостей управління, а також від виду міжнародної діяльності та сфери господарювання досліджуваного підприємства. Ринок кави динамічно розвивається в світі, активізація його розвитку в Україні відбулася приблизно десятиліття тому. Завдяки високому попиту на ринку, українські підприємства досить успішно працюють реалізуючи імпортне кавове обладнання, а також використовуючи закордонні поставки кави для виготовлення готових напоїв. Дослідження підприємства, що працює в сфері кавової індустрії наразі є актуальним питанням, що дозволяє визначити перспективи розвитку даної сфери вітчизняного бізнесу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання формування та нарощення ефективності міжнародних компаній досліджувала низка науковців, серед яких Андрійчук В.Г., Бевз В.В., Василенко В.А., Горобець Т.А., Гринько Т.В., Дудніченко А.В., Карнаушенко А.С., Зибарева О.В., Воронюк Т.А., Духницький Б.В., Кушнірук Г.В., Коритько Т.Ю., Коротков Е.М., Красноручський О.О., Лизунова О.М., Насонов М.І., Півень А.В., Пілецька С.Т., Пуханов О.О., Устінова В.А., Швиданенко Г.О., Шостка В.І., Ярославський А.О. та інші.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на численні наукові розробки вчених, актуальність дослідження окресленої проблеми потребує подальших досліджень з урахуванням зростаючого попиту на кавове обладнання та актуалізації тренду на вживання кави в світі.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження перспектив розширення міжнародної діяльності українських компаній на ринку кави та кавового обладнання особливостей формування комунікаційної політики підприємства з міжнародною діяльністю.

### Виклад основного матеріалу

Кава є одним із найбільш популярних напоїв світу, досить часто її порівнюють з паливом, швидше за все через її якості надавати людині відчуття бадьорості та працездатності. Згідно даних консалтингової компанії Research and Markets, на початку 2022 року обсяг світового ринку кави становив 466 млрд дол. [15]. В світі ринок кави почав розвиватися ще з середини ХХ століття, проте в Україні досить динамічний розвиток даної галузі розпочався близько десятиліття тому. Останнім часом попит на кавові машини та безпосередньо каву невідомо зростає, що і зумовлює успішний розвиток підприємств, які займаються продажем та орендою кавових апаратів та різноманітних видів кави.

Проведемо аналіз світового ринку кавових машин. На рис. 1 відобразимо структуру світового ринку кавових машин у 2021 році.

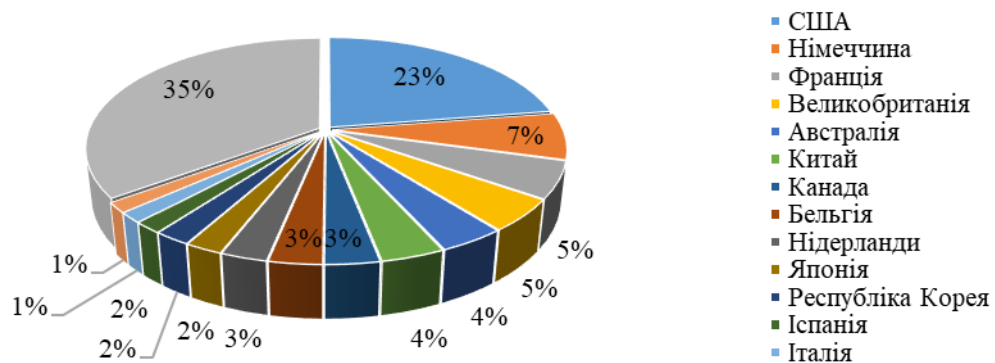


Рис. 1. Географічна структура світового імпорту кавових машин у 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за даними Trade Map

Як видно з рисунка, найбільше кавових машин імпортує США, частка яких у світовому імпорті складає 23 %. Важливе місце в загальному імпорті посідають Німеччина, Франція, Великобританія, Австралія, Китай, Канада, Бельгія, Японія, Республіка Корея, частки яких складають від 6,8 до 2,13 % світового імпорту. Варто відзначити також важливе місце Іспанії, Італії та Швейцарії, питома вага яких коливається в межах 1,5-2 % світового імпорту кавових машин.

В Україні кавові машини не виготовляються, тому в процесі успішного закріплення кавового бізнесу на території нашої країни, вітчизняні підприємства змушені імпортувати готові машини за кордоном. З метою визначення найбільш доцільних країн для співпраці та купівлі кавового обладнання, за даними Державної митної служби України проведемо аналіз динаміки та структури імпорту кавових машин в Україну у розрізі країн, що постачають дану продукцію.

Як видно з таблиці, протягом останніх трьох років, найбільше кавових машин підприємства України імпортували з Італії, обсяг імпорту з якої у 2021 році дещо знизився, а саме – на 14,88, проте дана все ж залишилася на лідируючій позиції, і у 2022 році наростила імпорт на 24,99 % порівняно з попереднім роком. На другому місці в структурі імпорту Швейцарія, яка показала аналогічну Італії динаміку експорту кавових машин в Україну – у 2021 році зниження на 30,8 млн грн (26,66 %), а в 2022 році зростання на 57,15 %. В трійку лідерів імпортерів кавових машин в Україну входить Китай, що демонстрував протягом досліджуваного періоду постійне зростання, яке зокрема у 2022 році становило 218,06 % порівняно з 2021



роком. Найвищий приріст імпорту кавових машин проказа Румунія у 2022 році, приріст імпорту з якої зріс на 238,06 % порівняно з попереднім роком.

Таблиця 1

## Динаміка обсягів імпорту ТОП-10 імпортерів кавових машин в Україну в 2020-2022 рр., млн грн.

№ у рейтингу	Країна-партнер	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
		2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
1	Італія	184,31	156,89	196,09	-27,42	-14,88	39,20	24,99
2	Швейцарія	115,54	84,74	133,17	-30,80	-26,66	48,43	57,15
3	Китай	25,70	26,01	82,71	0,30	1,18	56,71	218,06
4	Німеччина	71,56	103,62	61,20	32,07	44,81	-42,42	-40,94
5	Румунія	8,24	4,09	13,81	-4,16	-50,44	9,73	238,09
6	Болгарія	0,44	5,20	6,70	4,76	1 094,09	1,50	28,81
7	Нідерланди	3,05	5,05	4,16	2,00	65,71	-0,89	-17,54
8	США	2,16	1,58	1,94	-0,58	-26,98	0,36	23,00
9	Іспанія	3,28	1,67	1,22	-1,60	-48,93	-0,45	-26,94
10	Польща	0,95	1,23	1,09	0,28	29,26	-0,14	-11,34

Джерело: побудовано автором за даними Державної митної служби України

В цілому, варто відмітити, що Україна імпортує кавові машини переважно в найбільших світових імпортерів та виробників даного обладнання, яке має досить високу якість, що відповідає світовим та європейським стандартам. Проте необхідність розвитку міжнародної діяльності конкретного підприємства залежить не лише від приросту національного імпорту з цієї країни, а й від структури імпорту в країні та умов його здійснення з різних країн.

■ Італія ■ Швейцарія ■ Китай ■ Німеччина ■ Румунія ■ Болгарія ■ Нідерланди ■ США ■ Іспанія ■ Польща

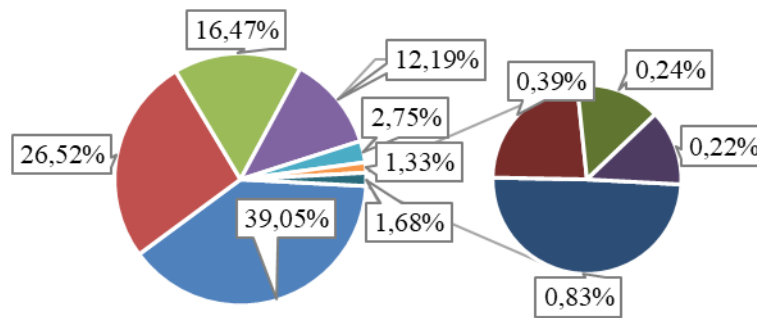


Рис. 2. Географічна структура імпорту кавових машин в Україну у 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за даними Державної митної служби України

Рис. 2 свідчить про найбільшу частку імпорту кавового обладнання з Італії, що складає 39,05 % загального імпорту, з Швейцарії Україна в 2022 році імпортувала 26,52 % кавових машин та з Китаю – 16,47 %, важливу частку займає також експорт з Німеччини, який займає 12,19 % експорту кавових машин. Проаналізуємо умови імпорту до України кавового обладнання з країн ключових імпортерів України. Найбільшу частку вітчизняного імпорту кавового обладнання в Україну складає Італія, а саме 39,05 %. Порівняємо головні умови імпорту кавового обладнання з Італії до України та найбільших імпортерів конкурентів (табл. 2).

Таблиця 2

## Умови імпорту кавового обладнання з Італії до країн найбільших імпортерів

№	Ринок	Тарифи згідно РНС*, %	Ефективно застосовувані тарифи, %	Вартість імпорту в 2022 році	Дистанція, км
1	2	3	4	5	6
	США	0	0	80446	8077
	Республіка Корея	8	0	54204	9044
	Китай	10	10	41926	8444
	Австралія	5	5	36638	15800
	ОАЕ	5	5	23834	4386
	Тайланд	0	0	18478	8870
	Швейцарія	1,20	0	16788	439
	Канада	0	0	15932	7160
	Саудівська Аравія	5	5	14722	3539
	Туреччина	2,37	0	13200	1634
	Бразилія	14	14	13147	8855

1	2	3	4	5	6
	Японія	0	0	12288	9706
	Мексика	7.50	0	11572	10095
	Єгипет	5	0	7816	2165
	<b>Україна</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7475</b>	<b>1766</b>
	Ізраїль	0	0	7182	2314
	Нова Зеландія	5	5	7127	18458
	Катар	5	5	6778	4063
	Тайбей, Китай	3	3	6109	9630

Джерело: побудовано автором за даними Trade Map (\*РНС – режим найбільшого сприяння)

Згідно даних сайту Trade Map, Україна входить до 20 найбільших імпортерів кавового обладнання з Італії. Порівняно з іншими країнами, що імпортують аналогічні товари Україна має порівняльні переваги щодо застосування нульового тарифу на поставку досліджуваного товару, відносна близькість розташування, порівняно з іншими імпортерами, що мають нульові тарифи також (Ізраїлем, Японією, Канадою та США). Тому варто відзначити, що Україні доцільно нарощувати імпорт кавового обладнання з Італії.

Проведемо дослідження умов імпорту кавового обладнання з Румунії – країни, імпорт з якої зріс найбільше у 2021 році та визначимо можливості розширення імпорту кавового обладнання з даної країни (рис. 3)

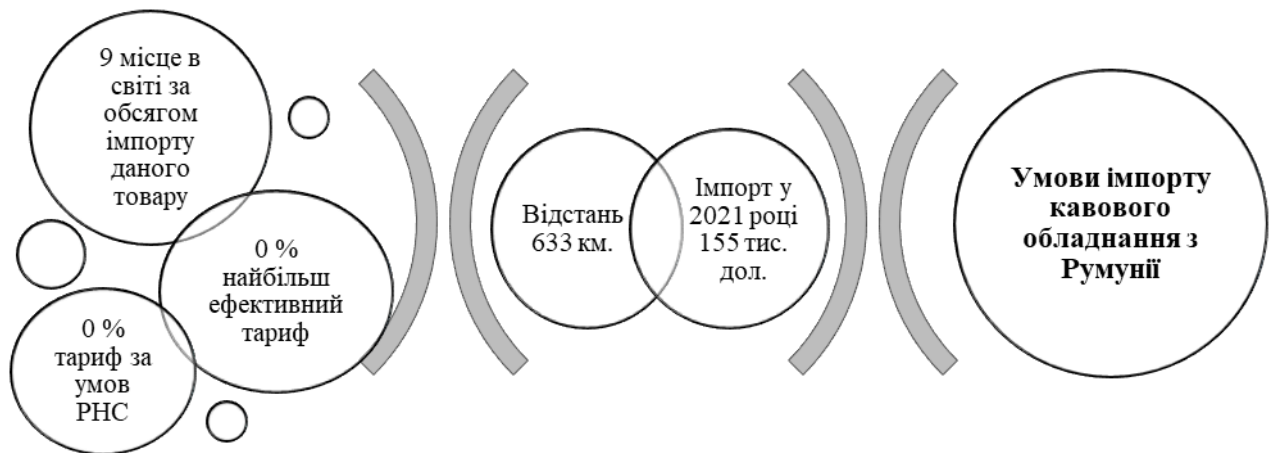


Рис. 3. Умови імпорту кавового обладнання з Румунії

Джерело: побудовано автором за даними Trade Map

Як свідчать дані рис. 3, а також позитивна динаміка експорту кавового обладнання в Україну з Румунії, вітчизняний імпорт досліджуваного товару посідає значне місце в обсягу реалізованої за кордон продукції даної країни. Близькість розташування, відсутність тарифів на імпорт кавового обладнання дозволяє визначити Румунію однією із пріоритетних країн для розширення вітчизняного імпорту кавового обладнання.

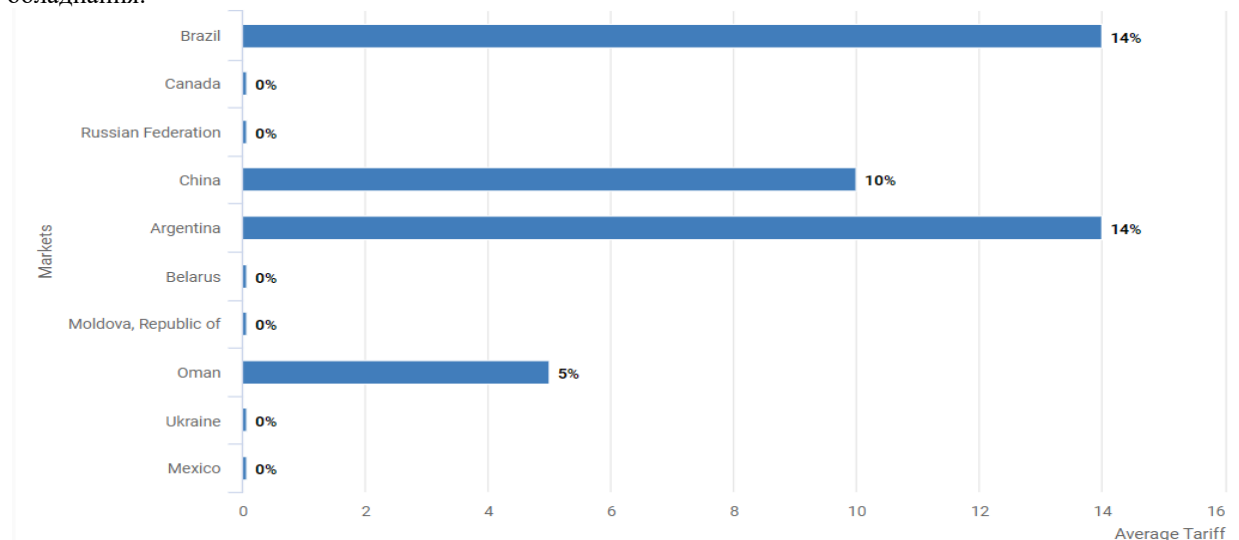


Рис. 4. Порівняння тарифів на імпорт кавового обладнання з Румунії до України та найбільших імпортерів, %

Джерело: побудовано за допомогою застосування Trade Map

Як видно з даних рисунку, нульовий тариф на імпорт кавового обладнання з Румунії дозволяє Україні набувати конкурентних переваг щодо імпорту даного товару порівняно із декількома найбільшими конкурентами, для яких введено тарифи на імпорт кавових апаратів, зокрема для Бразилії даний тариф складає 14 %, для Китаю 10 %, для Аргентини – 14 % та для Оману – 5 %. Серед найбільших конкурентів на імпортному ринку кавового обладнання Румунії варто виділити Канаду та Мексику. Проте для всіх даних країни відстань від Румунії буде значно вищою, ніж для України, що дозволяє Україні знижувати вартість транспортування товарів, за рахунок чого знижувати ціну на внутрішньому ринку на дані товари.

Щодо імпорту безпосередньо кави та кавових напоїв, дослідимо доступність та умови імпорту даного продукту з країни, що безпосередньо спеціалізується на вирощуванні кави у світі та є лідером у виготовленні даної продукції – Бразилії.

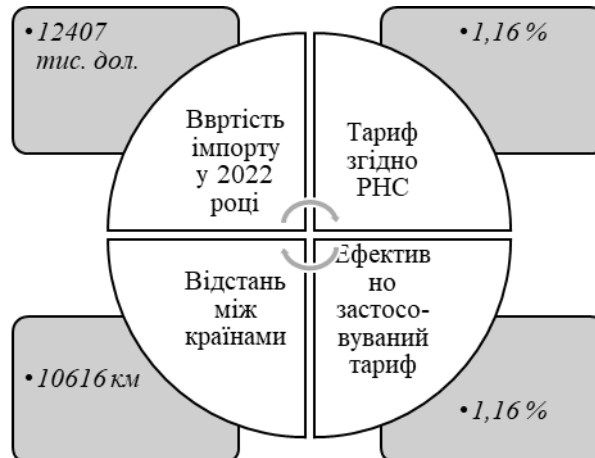


Рис. 5. Умови імпорту кави та її заміників з Бразилії до України

Джерело: побудовано на основі даних Trade Map

За даними Державної митної служби України, імпорт кави з Бразилії – країни звідки родом даний продукт, Україна імпортує лише в середньому 7 % кави та кавових продуктів. Як бачимо на рисунку, це зумовлено великою вартістю перевезення внаслідок великої відстані між Україною та Бразилією, а також наявністю тарифу на імпорт, який станом на 2022 рік становить 1,16 %.

Найбільшим імпортером кави з Польщі станом на 2022 рік є Україна, яка в даному році імпортувала кави на 37792 тис. дол., ефективно застосований тариф для імпорту даного продукту в Україну є нульовим, що зумовлює надання переваги Польщі щодо закупівлі кави та її заміників. Невелика відстань між Україною та Польщею дозволяє імпортувати товари з мінімальними витратами на перевезення, що забезпечує зниження вартості кави безпосередньо в Україні, а також зумовлює надання переваги в імпорті досліджуваного продукту саме з Польщі. Посилення взаємозв'язків України та Польщі внаслідок безумовної підтримки Польщею України під час війни, зумовлює розширення можливостей імпорту кави саме з Польщі.



Рис. 6. Перспективи розвитку вітчизняного ринку кави та кавового обладнання

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, в сучасних умовах складнощів у використанні логістичних маршрутів для здійснення міжнародної діяльності, українським підприємствам найбільш доцільно нарощувати імпорту кави та кавового обладнання з країн, найближчих за географічним розташуванням, а також з найбільш вигідним імпортом тарифом. Дослідження сучасного стану світового ринку кавового обладнання та кави, економічного становища досліджуваного підприємства, а також обґрунтування факторів, що сьогодні найбільш помітно відображаються на роботі міжнародних підприємств, зокрема: здійснювати імпорту кавового обладнання з Румунії, яка дозволяє імпортувати продукцію за нульовим тарифом, а також близькість розташування дозволяє зекономити на витратах на перевезення; нарощувати імпорту готової кави в зернах з Польщі, звідки є найбільш вигідні умови поставки згідно нульового тарифу та найближчого серед усіх імпортерів географічного розташування. Крім того варто використовувати інноваційні підходи для реалізації кавового бізнесу, у тому числі використовувати нові вендингові пропозиції (кава без кофеїну, чаї, кавові коктейлі охолоджені, фруктові коктейлі), що забезпечить створення конкурентних переваг на ринку; формувати лінії з обробки зеленого кавового зерна, яке безтарифно постачається в Україну з усіх імпортуємих країн, а також має вдвічі нижчу вартість, ніж смажена фасована кава, що допоможе знизити ціни на каву, а також створити власний український бренд кави.

**Література**

1. Карнаушенко А.С. Кавова індустрія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2(19). С. 103–109.
2. Зибарева О.В., Воронюк Т.А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економічний форум. 2018. № 1. С. 25–30.
3. Духницький Б.В. Основи функціонування ринку кави та чаю в Україні. Економіка АПК. 2016. № 2. С. 59–62.
4. Кушнірук Г.В. Сучасний стан і перспективи розвитку кавового туризму у Львові. Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія «Економічні науки». 2018. № 1. С. 56–61.
5. Воронюк Т.А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Інноваційна економіка. 2018. № 7–8(76). С. 63–67.
6. Дослідження ринку кави в Україні. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god>
7. Маркетингове дослідження ринку кави – короткий огляд. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofekratkij-obzor>
8. International Trade Center. URL: <http://www.intracen.org/>

**References**

1. Karmaushenko A.S. Kavova industriia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. 2020. Vyp. 2(19). S. 103–109.
2. Zybareva O.V., Voroniuk T.A. Rynok kavy v Ukraini: potochnyi stan ta perspektyvy rozvytku. Ekonomichnyi forum. 2018. № 1. S. 25–30.
3. Dukhnytskyi B.V. Osnovy funktsionuvannia rynku kavy ta chayu v Ukraini. Ekonomika APK. 2016. № 2. S. 59–62.
4. Kushniruk H.V. Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku kavovoho turyzmu u Lvovi. Visnyk Lvivskoho instytutu ekonomiky i turyzmu. Serii «Ekonomichni nauky». 2018. № 1. S. 56–61.
5. Voroniuk T.A. Zastosuvannia konkurentnykh stratehii M. Portera u diialnosti kaviaren. Innovatsiina ekonomika. 2018. № 7–8(76). S. 63–67.
6. Doslidzhennia rynku kavy v Ukraini. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god>
7. Marketynhove doslidzhennia rynku kavy – korotkyi ohliad. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofekratkij-obzor>
8. International Trade Center. URL: <http://www.intracen.org/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-39>

УДК: 658.7:334

Олена ЗАВАДСЬКА

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

Валентина МІСЮКЕВИЧ

Полтавський університет економіки і торгівлі

<https://orcid.org/0000-0002-3051-9677>

Володимир СИСОСВ

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0001-6125-7051>

## ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАНЬ У КОМЕРЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПРИБУТКОВІСТЬ

*У статті проаналізовано передумови для актуалізації питання оптимізації ланцюга постачання. Досліджено сутність категорії оптимізація ланцюга постачань, систематизовано проблемні області, з якими вона пов'язана у розрізі таких складових, як запаси, ризики, попит, очікування. Розроблено та графічно представлено фази оптимізації ланцюга постачань, які включають стадії проектування, планування та виконання. Встановлено необхідність відстеження ключових показників ланцюга постачань, відображено найбільш інформативні з них. Досліджено критерії оптимізації ланцюга постачань. Розглянуто методи, з використанням яких проводиться оптимізація ланцюга постачань в сучасних умовах. Проаналізовано референтні моделі управління ланцюгами постачання та визначено їх роль у процесі оптимізації таких ланцюгів. Проведено паралель між теоретичними напрацюваннями та практикою їх реалізації на прикладі України в умовах пандемії та війни. Визначено заходи, які позитивно впливають на оптимізацію ланцюга постачань, а також програмне забезпечення, яке використовується для цих цілей і дозволяє значно підвищити її ефективність.*

*Ключові слова: оптимізація, комерційна діяльність, показники ефективності, фази оптимізації, критерії оптимізації, методи оптимізації, референтна модель, пандемія, війна, інновації, програмне забезпечення.*

Olena ZAVADSKA

Luts'k National Technical University

Valentyna MISIUKEVYCH

Poltava University of Economics and Trade

Volodymyr SYSOIEV

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

## OPTIMIZATION OF THE SUPPLY CHAIN IN COMMERCIAL LOGISTICS: IMPACT ON EFFICIENCY AND PROFITABILITY

*In modern conditions, when the activities of companies are constantly influenced by external factors, the efforts of top management are mainly aimed at the maximum optimization of activities, as a basis for ensuring its efficiency and profitability.*

*The article analyzes the prerequisites for updating the issue of supply chain optimization. The essence of the supply chain optimization category was studied, the problem areas with which it is connected were systematized in terms of such components as stocks, risks, demand, expectations. The phases of supply chain optimization, which include design, planning and execution stages, are developed and graphically presented. The need to track key indicators of the supply chain is established and the most informative of them are displayed, namely: picking and packing time, cash-to-cash time cycle, inventory turnover, gross return on investment, delivery timeliness indicator, delivery terms and reasons for returns. A parallel has been drawn between theoretical developments and the practice of their implementation on the device of Ukraine in the conditions of a pandemic and war. Measures that have a positive effect on the optimization of the supply chain using innovative warehouse and routing technologies have been identified. The criteria for optimizing the supply chain were studied. The methods used to optimize the supply chain in modern conditions are considered. Reference models of supply chain management were analyzed and their role in the process of optimization of such chains was determined. A parallel has been drawn between theoretical developments and the practice of their implementation on the device of Ukraine in the conditions of a pandemic and war. The measures that have a positive effect on the optimization of the supply chain, as well as the software that is used for these purposes and allows to significantly increase its efficiency, have been identified. Further prospects for exploration in the direction of research are outlined.*

*Keywords: optimization, commercial activity, performance indicators, optimization phases, optimization criteria, optimization methods, reference model, pandemic, war, innovation, software.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Пошук нових джерел підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємств, способів забезпечення їх конкурентоздатності та шляхів їх сталого розвитку все більше залежить від впливу факторів зовнішнього середовища та конкретних умов ведення бізнесу, що визначаються сьогодні перш за все економічною нестабільністю, зміною ринкової інфраструктури, посиленням конкуренції, розвитком інформаційно-комунікативних технологій та трансформацією моделі поведінки споживачів. Особливо ці тенденції проявляються у сфері взаємодії підприємств під час організації процесу товароруку від

постачальників матеріальних ресурсів до виробників готової продукції та від виробників до кінцевих споживачів, що здійснюється за допомогою різних ланцюгів постачання.

На фоні цього поширюється розуміння того, що у сучасному бізнес-ландшафті оптимізація ланцюгів постачання у рамках комерційної діяльності є критично важливим фактором для забезпечення успіху та розвитку підприємства. Оскільки потреби клієнтів та вимоги до продукції постійно зростають, у підприємств які прагнуть їх максимально задовольняти, випереджаючи при цьому конкурентів, формується розуміння того, що оптимізований ланцюжок постачання може бути ключем до досягнення цих цілей. Проте існує проблема того, що велика кількість комерційних підприємств не усвідомлюють повного потенціалу оптимізації логістичних процесів та не використовують сучасні методи та підходи для управління логістикою. Негативні наслідки цієї тенденції поглиблюються на фоні подій останніх років, пов'язаних з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, коли стало зрозуміло, що хоча галузь логістики швидко розвивається, вона є також дуже нестабільною та легко руйнується. Відтак, великої актуальності набувають питання оптимізації ланцюга постачань таким чином, щоб забезпечувати його максимальну ефективність та адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища, як ключа до забезпечення високої ефективності та прибутковості комерційної діяльності підприємств.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Актуальність проблеми оптимізації ланцюгів постачання в сучасних умовах зумовила широке коло її досліджень від систематизації понятійного апарату до методів і стратегій оптимізації. Особливості та інструменти оптимізації ланцюгів постачання, її вплив на результати діяльності підприємств в різних сферах економіки розглядалися в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених та фахівців. Алькема В. [1] аналізував вплив оптимізації логістичного ланцюга постачання на результати діяльності підприємства молочної продукції. Гірна О. [2] окреслила особливості логістики і ланцюгів поставок в умовах пандемії COVID-19. Репіч Т. і Великий Д. [3] обґрунтували необхідність оптимізації логістичної інфраструктури міжнародних перевезень як складову оптимізації ланцюгів постачання. Савицький Е. [4], Міщенко В. і Зіміна К. [5] досліджували вплив оптимізації логістичних процесів на комерційну діяльність підприємств та її результати. Чорна М. [6] запропонувала оптимізаційну модель ланцюга постачання товарних ресурсів для роздрібно-торговельної мережі. Пулим О. [7], Сергієнко О., Голофаєва І. та Швець А. [8] розглядали сучасні логістичні прийоми оптимізації ланцюгів постачання. Пічугіна Ю., Максимова Ю. та Максимов О. [9] проаналізували можливості програми anyLogistix як інструменту для проектування, оптимізації та аналізу ланцюгів постачання. Полянська А., Мартинець В. і Кабан О. [10] та Завербний А. і Ломага Ю. [11] розглядали оптимізацію ланцюга постачання на підприємствах в умовах кризових явищ. Сигида Л. та Сигида Н. [12] досліджували методичні аспекти оцінювання ефективності ланцюгів поставок. Bulatovich D. [16] розглядала роль сучасних технологій в оптимізації логістичних процесів. Sampalo M. [18] проаналізувала особливості та можливості застосування різних стратегій оптимізації ланцюгів постачання.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, детальний аналіз наявних напрацювань у напрямку дослідження свідчить про недостатній розгляд питань оптимізації ланцюга постачань у контексті нових викликів, а також відсутність систематизованої інформації щодо практичних заходів по проведенню оптимізації у вітчизняній літературі.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є визначення проблемних аспектів, які знижують ефективність ланцюга постачань у комерційній логістиці, представлення покрокового плану проведення його оптимізації, а також визначення впливу пандемії та війни в Україні на ефективність ланцюга постачань.

### **Виклад основного матеріалу**

Стрімкий розвиток ринку, посилення конкуренції на ньому і, як наслідок, вимога щодо покращення якості сервісів з боку споживачів ставлять перед підприємствами нові актуальні завдання. Щоб зберегти свою здатність до конкуренції і посилити конкурентні переваги сучасним підприємствам життєво необхідно оптимізувати всі процеси по формуванню вартості в ланцюзі постачання – від поставок сировини до забезпечення після продажного сервісу для клієнтів. Для вирішення даного завдання власники багатьох підприємств звертаються до концепції управління ланцюгами постачань.

Концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management SCM) є сучасним науковим напрямком організації взаємозв'язків між підприємствами і забезпечення клієнтоорієнтованості сучасного бізнесу. Так, управління ланцюгами поставок є важливою складовою діяльності топ-менеджменту багатьох підприємств, які є лідерами на ринку. Як свідчить практика, від 60 до 80% персональних ресурсів, обсягу витрат і істотна частка їх успіху продиктована тим, на скільки ефективно організовано взаємодію між контрагентами у ланцюгах постачання.

Враховуючи значення управління ланцюгами постачань для успішності функціонування підприємств, кожне з них в той чи інший момент стикається із необхідністю проведення їх оптимізації. Під оптимізацією ланцюга постачань передбачається процес його налаштування для роботи з максимальною продуктивністю. Іншими словами це оптимізація просування товару до кінцевого споживача через налаштування взаємодії між учасниками ланцюга постачань. Крім того це означає забезпечення оптимального розміщення запасів та мінімізацію операційних витрат, зокрема: на виробництво, транспортних витрат, витрат на збут, на реалізацію, обслуговування клієнтів, тощо [14]. Відтак, якщо в результаті здійснених заходів підприємство зможе постачати свій товар за нижчою ціною проте з вищим рівнем прибутку, оптимізація вважається успішною.

Проте, оскільки ланцюг постачання об'єднує виробничу, збутову та фінансову сторони бізнесу, створити ефективний ланцюг постачання, орієнтований на результат може бути важко. З іншого боку, ситуація ускладнюється тим, що ланцюги постачань по всьому світу активно змінюються під впливом пандемії та війни в Україні. На цьому фоні, одні з ключових елементів ланцюга постачань – логістичні підприємства пере налаштовуються на роботу в умовах сплесків електронної комерції, зростання цін на оренду складських приміщень та постійні політичні зміни. Відтак, і оптимізація ланцюга постачань постійно змінюється. Бути адаптивним – найкращий підхід.

Важливу роль у цьому на шляху до оптимізації ланцюга постачання є встановлення проблемних областей, з якими він пов'язаний:

- управління запасами в умовах зростання ринку та розширення каналів збуту. В рамках цієї складової необхідно розглянути різні шляхи управління та обрати найбільш прийнятний для підприємства з урахуванням всіх зовнішніх та внутрішніх факторів. Як варіант для вирішення ситуації може бути скорочення витрат на доставку так званого «останнього кілометра», коли запаси зберігаються на складах в максимальній близькості до клієнтів;

- потреба ефективності, адже швидші ланцюги поставок, як правило є економічно ефективнішими. Підприємствам необхідно шукати варіанти для усунення «вузьких» місць та затримок у постачання;

- зменшення ризиків. Пандемія та війна і, спричинені на їх фоні закриття портів, кордонів, руйнування усталених логістичних ланцюгів, зростання тарифів, підкреслили необхідність передбачення збоїв в ланцюгах поставок. Саме тому значні зусилля необхідно спрямовувати для забезпечення стійкості ланцюгів постачання за рахунок використання правильних інструментів, адекватного прогнозування та формування надійних зв'язків зі сторонньою логістикою;

- прогнозування попиту, адже саме з боку останнього відбувається найбільший тиск на ланцюги постачання. Передбачаючи попит у поєднанні з оптимальною пропозицією підприємство отримує можливість своєчасно та економічно ефективніше закуповувати та розподіляти товари;

- очікування замовників щодо скорочення строків виконання замовлення та надання високої якості обслуговування впливають на спотворення ланцюга поставок. Це ускладнює операції, збільшує витрати на виконання та зумовлює зростання необхідності в технологіях.

Оптимізацію ланцюга постачання можна розділити на три фундаментальні фази, кожна з яких відіграє вирішальну роль у загальному успіху процесу (рис. 1):

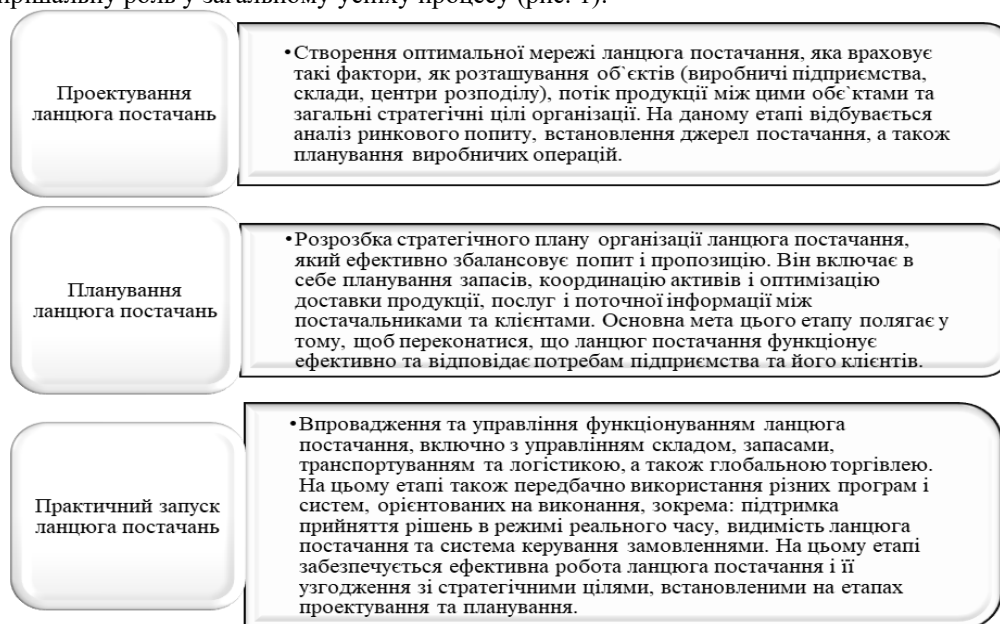


Рис. 1. Фази оптимізації ланцюга постачань

Джерело: власна розробка автора на основі [15]

Разом із цим, вкрай важливо відстежувати найважливіші показники ефективності ланцюга постачання. Так, коли фундаментальні показники в ланцюгах не контролюються належним чином, його ефективність швидше за все виникне завдяки везінню, а не плануванню. Відстеження дозволяє оптимізувати свій ланцюг постачання таким чином, щоб забезпечити досягнення конкретних цілей, сформувати розуміння джерела проблем і зрештою приймати правильні рішення, які дозволять отримувати вищі прибутки.

В науковій літературі існує незліченна кількість ключових показників ефективності ланцюга постачання, проте ми пропонуємо розглянути найбільш інформативні з них [16–18]:

- час комплектування та пакування – на основі оцінки даного показника можна визначити неефективність складу та рівень продуктивності операторів. Він вимірює скільки часу потрібно на збір замовлення для відправки та час його пакування;
- часовий цикл від готівки до готівки – це час, який проходить між інвестицією в продукт і купівлею продукту клієнтом. Його оцінка дозволяє підприємствам розрахувати суму готівки, яка необхідна для продовження нормальної роботи;
- оборотність запасів – кількість часу, протягом якого товар зберігається на складах підприємства. За його допомогою відображається попит на продукт, тенденції купівлі та можливі джерел непотрібних витрат на зберігання;
- валовий прибуток на інвестиції (GMROI) – аналізує як запаси перетворюються на готівку понад вартість самих запасів; іншими словами, GMROI повідомляє вам, скільки прибутку можна отримати від товарів після покриття витрат на їх закупівлю;
- показник своєчасності доставки – допоможе підсвітити проблеми у всьому ланцюгу постачання з моменту отримання замовлення до комплектування та пакування товару;
- терміни доставки: швидка доставка є одним із головних пріоритетів і очікувань сучасних споживачів, тому необхідно переконатись що покупець отримає замовлення вчасно, адже це мінімум, який треба зробити, щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- причини повернення: знання того, чому клієнти повертають продукти, може забезпечити розуміння основних проблем, таких як неправильні або неповні описи продукту, помилки розміру, дефектні товари, низька якість під час виробничого процесу або неефективність на етапі виконання.

На основі оцінки зазначених показників відбувається визначення необхідності у оптимізації ланцюга постачань. Важливою складовою цього процесу є визначення критеріїв такого покращення. Відтак, дослідимо критерії оптимізації логістичного ланцюга, які пропонують експерти консалтингової компанії Мак Кінзі (табл.1), а саме: визначення та збереження логістичних потужностей, забезпечення стійкості на перспективу, прозорість, оцінювання реального попиту кінцевого споживача [10].

Таблиця 1

## Критерії оптимізації логістичних ланцюгів

Критерій	Характеристика	Способи оптимізації
Виявлення і збереження логістичних потужностей	Виявлення логістичних потужностей передбачає проведення визначення пріоритетності логістичних потреб залежно від потреб потужностей та чутливості до терміну доставки продукції. в умовах кризових явищ. З урахуванням цього, навіть якщо підприємства розраховують збільшити продуктивність і надолужити час в ланцюга створення вартості, вони змушені попередньо забронювати логістичні потужності для нівелювання негативного впливу таких явищ на потенційне збільшення витрат.	Співпраця з партнерами; забезпечення гнучкого та швидкого підходу в управлінні логістикою.
Забезпечення стійкості на довгострокову перспективу	Ідентифікація ризиків в ланцюгах постачань на сьогодні, зобов'язує керівників підвищити гнучкість ланцюгів на майбутнє. Цей процес починається з встановлення функції оцінки ризиків в ланцюгах постачань, їх впливу, і закінчується розробкою стратегії встановлення та управління ними.	Стандартизація та постійний моніторинг, забезпечення тісної співпраці з партнерами.
Прозорість	Прозоре уявлення про ланцюг постачань починається з визначення критичних складових для логістичних операцій. У тісній співпраці з оперативними та виробничими командами формується перелік технічних характеристик товару, в результаті чого визначаються ті, які походять із секторів підвищеного ризику та не володіють готовими заміниками.	Ідентифікація ризику через визначення індексу ризику для кожного товару
Оцінювання реального попиту кінцевого споживача	Зусиллями спеціалізованої команди з попиту через використання галузевого досвіду та доступних аналітичних інструментів визначаються надійні сигнали попиту для визначення необхідного рівня пропозиції. Паралельна оцінка попиту через канали безпосереднього зв'язку із споживачами, аналіз ринкової інформації, а також внутрішніх та зовнішніх баз даних. У разі обмеженості джерел даних – прями контакти зі споживачами.	Прогнозування попиту, забезпечення динамічного моніторингу прогнозів, зменшення обсягів та збільшення ритмічності замовлень, додавання гнучкості до умов контракту; градація пріоритетів клієнтів за стратегічною важливістю, прибутковістю та доходом.



Після оцінювання критеріїв оптимізації логістичних ланцюгів та прийняття рішення про необхідність її проведення перед підприємством виникає запитання яким чином проводити оптимізацію. Найбільшою ефективністю характеризуються наступні методи:

1. Оптимізації витрат, який передбачає поєднання короткострокових операційних покращень і довгострокових трансформаційних змін. Вивчаючи різні сегменти витрат у ланцюгу постачання, підприємства можуть визначити сфери, де можливо скоротити витрати або заощадити. Ці витрати можуть включати обробку замовлень, зберігання сировини або продукції, транспортування та управління відходами, закупка якісної продукції, сировини за доступними цінами. Наприклад можна закупляти продукцію або сировину в Азії, де пропонують найкраще співвідношення ціни так якості за рахунок дешевих трудових ресурсів, проте накладається обтяжуючий фактор – вартість транспортування.

2. Оптимізація запасів. Цей метод допомагає підприємствам визначити ідеальні рівні запасів, щоб підтримувати задоволеність клієнтів, мінімізуючи витрати, пов'язані з запасами. Для аналізу та кількісного визначення факторів використовуються розширені алгоритми, які дозволяють визначити рівень попиту та пропозиції в багаторівневому ланцюжку поставок, для подальшого їх врівноваження.

3. Оптимізація мережі, яка дозволяє підприємства постійно оцінювати ефективність свого ланцюжка поставок відповідно до змін ринкових умов і конкуренції. Підприємства можуть розробляти стратегічні плани та цілі, порівнюючи існуючу структуру ланцюга постачання з різними потенційними сценаріями та залучаючи відповідних постачальників для досягнення цих цілей.

4. Управління постачальниками. Щоб повністю оптимізувати ланцюги постачань від партнерів необхідно враховувати, що вони також мають своїх постачальників. Це означає, що діє дворівнева система і необхідно проводити переговори на обох рівнях, адже будь-які витрати, яку будуть заощаджені постачальниками на отриманні сировини, зрештою будуть перекладені на наше підприємство.

5. Управління логістикою. Ретельне управління логістикою може допомогти зменшити витрати на доставку, щоб підприємство могло доставляти замовлення клієнтам за найкращими цінами. Можна залучити сторонню логістичну компанію та компанію зі складування, що особливо актуально для міжнародного продажу.

6. Управління ресурсами. Щоб оптимізувати ланцюжок постачання, спочатку потрібно переконатися, що підприємство належним чином керує внутрішніми ресурсами. Необхідно переконатися, що персонал, системи, які використовуються, і технології, у які було інвестовано, сприяють розвитку підприємства. Якщо технологія, яка використовується на підприємстві застаріла або персонал не володіє необхідними навичками, з великою ймовірністю підприємство втратить замовлення.

Для цілей оптимізації ланцюгів постачань велике значення також має використання референтних моделей управління ланцюгами постачання, таких як SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference Model), яка розроблена міжнародною Радою з ланцюгів поставок а також GSCF-модель (Global Supply Chain Forum) – модель Всесвітнього форуму з ланцюгів поставок [19]. Розглянемо їх детальніше.

Перша з них, SCOR-модель, включає п'ять основних бізнес-процесів, які циркулюють в ланцюгах постачань: планування, поставка, виробництво, доставка та організація зворотних потоків. Кожен процес розглядається на 4 рівнях деталізації: на першому – визначається кількість ланцюгів поставок, а також показники для оцінки ефективності їх функціонування; на другому – визначаються процесні категорії змін; на третьому – оцінюються ключові види діяльності; четвертий передбачає формування процедури вдосконалення бізнес-процесів у ланцюзі поставок у взаємодії з бізнес-процесами підприємства. В рамках моделі об'єднуються три популярні управлінські концепції – реінжинірингу, бенчмаркінгу та використання передового досвіду. Впроваджуючи підхід, притаманний реінжинірингу дана модель передбачає фіксацію поточного стану бізнес процесу та визначення, яким він повинен бути в майбутньому. Це сприяє зростанню ефективності потоків між всіма учасниками ланцюга постачань. Практичне застосування моделі створює передумови для вдосконалення ланцюгів постачань як для глобальних проектів, так і в рамках самого підприємства. Негативним аспектом використання SCOR-моделі є нехтування нею такими сферами як продаж товарів та маркетингові стратегії, дослідження та розробка технологій, деякі складові після продажного обслуговування, тощо.

Друга, GSCF-модель, передбачає виокремлення таких бізнес процесів, як управління взаємовідносинами з клієнтами, обслуговуванням клієнтів, управління попитом, виконання замовлень, керування матеріальними виробничими потоками, взаємовідносинами постачальниками, а також розробка і комерціалізації товарів, управління поверненнями. У рамках цієї моделі кожен бізнес-процес пов'язується із корпоративними та функціональними стратегіями. При цьому взаємозв'язки із зазначеними бізнес-процесами орієнтуються не лише на обмін інформацією між підприємствами в ланцюгах постачань, а й на пошук та визначення можливостей підвищення економічної ефективності, вдосконалення пропозицій щодо надання послуг, тощо. Модель дає змогу описати й сформулювати основу для планування, контролінгу та вдосконалення ланцюгів поставок в межах глобальних проектів і в рамках цілей окремих підприємств.

На вибір тієї чи іншої моделі впливають цілі, які переслідує підприємство: зниження витрат і зростання ефективності використання активів чи підтримка та розвиток між функціональних відносин між ключовими учасниками ланцюга поставок, а також на якому етапі розвитку перебуває ланцюг постачання.

Проведемо перенесення теоретичних напрацювань щодо оптимізації ланцюга постачань у реальну площину, попередньо дослідивши середовище, яке впливає на ефективність ланцюгів постачання в Україні. Так, головними чинниками, які здійснюють вплив на успішність реалізації усталених ланцюгів постачань є закриття кордонів з Білоруссю та Росією, релокація бізнесу, відключення електроенергії, закриття портів та зниження купівельної спроможності громадян. Як наслідок зростає вакантність та знизилась орендні ставки на складські потужності в центральній частині країни і навпаки на заході країни, коли ставки виросли, а вакантність значно знизилась. Відтак, ланцюги постачань вітчизняних підприємств повинні враховувати зростання вартості зберігання товарів на орендованих складах при розробці плану по їх оптимізації.

Крім того, за останній рік в Україні значно виросла вартість палива, сформувався дефіцит трудових ресурсів, значна кількість підприємств через військові дії припинила роботу, закрились відділення поштових операторів у зоні ведення бойових дій та на прифронтових територіях, зруйнувались транспортні мережі – усе це створює необхідність проведення тотальної оптимізації ланцюгів постачання з урахуванням передових досягнень науки та технологій. Для цих цілей зростає значення різноманітного програмного забезпечення, яке допомагає досягати максимальної продуктивності в усьому ланцюгу постачання і котре активно використовується у провідних компаніях по всьому світу (табл. 2):

Таблиця 2

#### Програмне забезпечення для оптимізації ланцюга постачань

Назва	Характеристика
Платформа оптимізації ланцюга поставок	Використання штучного інтелекту та аналітики для моделювання та оптимізації різних аспектів ланцюга постачань, від пошуку та виробництва до дистрибуції та фінансового менеджменту.
Інтеграційна платформа B2B	Допомагає автоматизувати та оптимізувати важливі процеси в ланцюгах постачань, полегшуючи цифрову інтеграцію, співпрацю та видимість між підприємствами та їхніми торговими партнерами.
Платформа аналізу ланцюга поставок	Забезпечує видимість у всьому ланцюгу поставок і генерує корисну інформацію на основі оцінки транзакцій між підприємствами (B2B), допомагаючи підприємствам керувати критично важливими процесами в ланцюгах постачання.
Вбудовані програми	Інтегруються в платформи автоматизації ланцюга постачань, щоб забезпечити основні та додаткові функції, які стосуються конкретних випадків використання: керування постачальниками, замовлення, обробка рахунків фактур або керування каталогом продуктів.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підсумовуючи проведені дослідження можемо сформулювати висновки, що оптимізація логістичних процесів зумовлює основоположний вплив на ефективність комерційної діяльності підприємства. Так, в результаті її проведення підприємства отримують можливість знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів, швидше доставляти свої товари покупцям, і як наслідок, посилювати свої конкурентні позиції на ринку. Проте успішність оптимізації може бути досягнута лише у випадку використання системного підходу із проведенням постійного аналізу показників та критеріїв, які впливають на ефективність ланцюга постачання. Підприємства повинні бути готові до необхідності бути гнучкими та готовими до адаптації під нові умови, легко сприймати інновації та оперативно впроваджувати їх в практику своєї діяльності.

Події останніх років стали справжньою перевіркою на міцність саме для ланцюгів постачання і як показує досвід, лише ті підприємства, які готові до змін зможуть забезпечити прибутковість своєї діяльності у довгостроковому вимірі. Аналіз заходів, які впровадили підприємства в Україні за період війни щодо оптимізації ланцюга постачань, а також матеріальне їх вираження у вигляді зростання або зменшення прибутків являють собою перспективи для подальших розвідок у напрямку дослідження.

#### Література

1. Алькема В. Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції. Університет економіки і права «КРОК». URL: [https://vlp.com.ua/files/02\\_26.pdf](https://vlp.com.ua/files/02_26.pdf)
2. Гірня О. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 55.1. С. 87–93.
3. Репіч Т., Великий Д. Оптимізація логістичної інфраструктури міжнародних вантажних перевезень. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5377>
4. Савицький Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2565>
5. Міщенко В., Зіміна К. Вплив підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання на фінансові результати діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 24. С. 99–114.
6. Чорна М. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. Агросвіт. 2015. № 6. С. 3–6.

7. Пулим О. Сучасні логістичні прийоми оптимізації ланцюгів поставок. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8f7ab4af-07e3-4bc8-a62f-2543ba4b0015/content>
8. Сергієнко О., Голофаєва І., Швець А. Розроблення оптимізованої моделі логістичних ланцюгів постачання-розподілу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 28. С. 98–105.
9. Пічугіна Ю., Максимова Ю., Максимов О. Оптимізація ланцюгів поставок на підприємстві з використанням сучасних програмних продуктів. Інфраструктура ринку. 2020. № 40. С. 486–490.
10. Полянська А., Мартинець В., Кабан О. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. № 18(2). С. 112–127.
11. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
12. Сигида Л., Сигида Н. Оцінювання ефективності ланцюгів поставок: методичний аспект. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. № 2(41). С. 63–69.
13. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фергч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. 804 с.
14. Elixia Inc. Supply Chain Optimization Explained! LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-optimization-explained-elixiatech>
15. Dautner M. Supply Chain Optimization: The Key To Business Efficiency And Sustainability. inecta. URL: <https://www.inecta.com/blog/supply-chain-optimization-the-key-to-business-efficiency-and-sustainability>
16. Bulatovich D. How to use supply chain optimization technologies. Yalantis. 2023. URL: <https://yalantis.com/blog/logistics-app-development-technology/>
17. Mittal V. Supply chain optimization for transportation and logistics. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-optimization-transportation-logistics-varsha-mittal>.
18. Sampalo M. 6 Strategies for Supply chain optimization. outvio. 2022 URL: <https://outvio.com/blog/supply-chain-management/>
19. Ільченко Н., Кочубей Д. Референтні моделі управління ланцюгами поставок підприємств в торгівлі. Товари і ринки. 2017. 2. С. 62–71.
20. XXVIII Всеукраїнський День Логіста: Рішення в ланцюгах постачання. URL: <https://mind.ua/news/20258863-xxviii-vseukrayinskij-den-logista-rishennya-v-lancyugah-postachannya>.

## References

1. Alkema V. Optymizatsiia lohistrychnoho lantsiuha postachannia molochnoi produktsii. Universytet ekonomiky i prava «KROK». URL: [https://vlp.com.ua/files/02\\_26.pdf](https://vlp.com.ua/files/02_26.pdf)
2. Hirna O. Lohistyka i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii COVID-19. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2020. № 55.1. S. 87–93.
3. Repich T., Velykyi D. Optymizatsiia lohistrychnoi infrastruktury mizhnarodnykh vantazhnykh perevezhen. Efektyvna ekonomika. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5377>
4. Savytskyi E. Vplyv optymizatsii lohistrychnykh protsesiv na efektyvnist komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2565>
5. Mishchenko V., Zimina K. Vplyv pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia lantsiuhiv postachannia na finansovi rezultaty diialnosti pidpriemstva. Visnyk NTU «KhPb». 2013. № 24. S. 99–114.
6. Chorna M. Model optymizatsii lantsiuha postavok tovarnykh resursiv. Ahrosvit. 2015. № 6. S. 3–6.
7. Pulym O. Suchasni lohistrychni pryiony optymizatsii lantsiuhiv postavok. Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika». URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8f7ab4af-07e3-4bc8-a62f-2543ba4b0015/content>
8. Serhiienko O., Holofaieva I., Shvets A. Rozroblennia optymizovanoi modeli lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia-rozpodilu pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2019. № 28. S. 98–105.
9. Pichuhina Yu., Maksymova Yu., Maksymov O. Optymizatsiia lantsiuhiv postavok na pidpriemstvi z vykorystanniam suchasnykh prohramnykh produktiv. Infrastruktura rynku. 2020. № 40. S. 486–490.
10. Polianska A., Martynets V., Kaban O. Optymizatsiia lantsiuha postachannia na pidpriemstvi v umovakh kryzovykh yavysch. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2022. № 18(2). S. 112–127.
11. Zaverbnyi A., Lomaha Yu. Problemy ta perspektyvy formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia u voiennyi period za umov aktyvizuvannia yevrointehratsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
12. Syhyda L., Syhyda N. Otsiniuvannia efektyvnosti lantsiuhiv postavok: metodychnyi aspekt. Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator». 2017. № 2(41). S. 63–69.
13. Krykavskiy Ye.V., Pokhylchenko O.A., Fertch M. Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok : navch. posib. Lviv : VydavnytstvoLvivskoi politekhniki. 2017. 804 s.
14. Elixia Inc. Supply Chain Optimization Explained! LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-optimization-explained-elixiatech>
15. Dautner M. Supply Chain Optimization: The Key To Business Efficiency And Sustainability. inecta. URL: <https://www.inecta.com/blog/supply-chain-optimization-the-key-to-business-efficiency-and-sustainability>
16. Bulatovich D. How to use supply chain optimization technologies. Yalantis. 2023. URL: <https://yalantis.com/blog/logistics-app-development-technology/>
17. Mittal V. Supply chain optimization for transportation and logistics. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-optimization-transportation-logistics-varsha-mittal>.

18. Sampalo M. 6 Strategies for Supply chain optimization. outvio. 2022 URL: <https://outvio.com/blog/supply-chain-management/>
19. Ilchenko N., Kochubei D. Referentni modeli upravlinnia lantsiuhamy postavok pidpriemstv v torhivli. *Tovary i rynky*. 2017. 2. S. 62–71.
20. XXVIII Vseukrainskyi Den Lohista: Rishennia v lantsiuhakh postachannia. URL: <https://mind.ua/news/20258863-xxviii-vseukrayinskij-den-logista-rishennya-v-lancyugah-postachannya>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-40>

УДК 005.71

Го СЯОЦІН

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0003-2804-2918>

## АНАЛІЗ ЗМІСТОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПОНЯТЬ «ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ» ТА «СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ»

У статті узагальнено підходи до трактування понять «технологія управління», «система менеджменту», «інтегрована система менеджменту», встановлено їх ключові властивості, відмінності і спільні риси, а також визначено поняття «комплексна технологія управління підприємством». За допомогою контент-аналізу встановлено, що 59% проаналізованих дефініцій поняття «технологія управління» містять вказання на методи, інструменти, засоби, прийоми при визначенні технології управління, 41% дослідників виділяють такі важливі характеристики управлінської технології, як цілеспрямованість та структуризація, 36% вважають, що технології складаються з процедур і операцій, і такий же відсоток – що вони спрямовані на виконання функцій управління.

Виявлено превалювання процесного підходу до визначення поняття «система менеджменту», який є основним також при визначенні поняття «технологія управління». Встановлено, що важливим компонентом обох понять є орієнтованість на досягнення цілей економічного суб'єкта. Це підтверджує наявність спільних рис між дефініцією «технологія управління» та її сучасним англійським аналогом «система менеджменту».

Запропоновано розуміти комплексну технологію управління підприємством як систему окремих управлінських технологій, що складається із скоординованих і впорядкованих процесів, процедур та операцій, які завдяки збалансованому використанню спільних людських, інформаційних, матеріальних, інфраструктурних і фінансових ресурсів підвищують ефективність виконання управлінських функцій та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Відмінність запропонованого визначення від існуючих полягає у спрямуванні управлінського процесу на збалансування економічних, соціальних і природоохоронних цілей. Запропоноване визначення створює основу для розроблення процедури інтеграції окремих технологій управління у комплексну, а також для координації ресурсів і цілей в процесі її функціонування.

Ключові слова: технологія управління, система менеджменту, комплексна технологія, інтегрована система, процеси, процедури, операції.

GUO XIAOQING

PhD student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## EXAMINING THE CONTENT ATTRIBUTES OF “MANAGEMENT TECHNOLOGY” AND “MANAGEMENT SYSTEM” CONCEPTS

This article provides a comprehensive overview of the interpretations of key management concepts, namely "management technology," "management systems," and "integrated management system". It aims to elucidate their core attributes, distinctions, commonalities, and introduces the concept of a "complex enterprise management technology." Utilizing a content analysis approach, the study reveals that 59% of examined definitions concerning "management technology" encompass references to methods, tools, means, and techniques for defining management technology. Additionally, 41% of scholars emphasize crucial attributes such as purposefulness and structuring, while 36% contend that technologies comprise procedures and operations, and an equal percentage attribute them to the execution of management functions. The predominance of a process-oriented perspective in defining "management systems" is also observed, which correlates with the foundational elements of the "management technology" concept. Furthermore, the research highlights that both concepts prominently feature an orientation towards achieving the objectives of economic entities. This underscores the shared characteristics between "management technology" and its contemporary English equivalent, "management system." The article introduces the concept of a comprehensive enterprise management technology, conceptualized as a system comprising individual management technologies. These technologies consist of coordinated and sequenced processes, procedures, and operations that, through the judicious utilization of human, informational, material, infrastructural, and financial resources, enhance the efficiency of management functions and contribute to the attainment of sustainable development goals. Notably, the proposed definition diverges from existing ones by emphasizing the alignment of economic, social, and environmental objectives within the management process. This definition forms the basis for developing procedures to integrate individual management technologies into a unified comprehensive system, facilitating the coordination of resources and objectives throughout its operation.

Key words: management technology, management system, comprehensive technology, integrated system, processes, procedures, operations.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Забезпечення сталого розвитку, як на рівні економічних систем загалом, так і окремих організацій, є неможливим без використання сучасних управлінських технологій. Поява та еволюція цих технологій зумовлені зростаючою складністю управлінських процесів, пов'язаних із різноманітністю функцій управління та складністю їх координації. Розвиток систем та технологій управління є відповіддю на швидкі та агресивні зміни в зовнішньому середовищі, які призводять до необхідності активного оновлення управлінської інформації.

З огляду на значні масштаби управлінських впливів, технологічний підхід до управління стає дедалі актуальнішим. Технології перетворюють діяльність на конкретні формалізовані та стандартизовані процедури. Необхідність запровадження технологічного підходу визначається тим, що разом з уже відомими школами управління, такими як наукова, адміністративна, людських відносин та іншими, сформувалася нова технологічна школа. Розробка управлінських технологій є результатом розвитку управлінської техніки, організації, функцій та методів.

#### Аналіз досліджень та публікацій

Питання визначення сутності технологій управління, їх застосування, вибору та розроблення у різних сферах діяльності підприємства, розглядаються у науці менеджменту такими науковцями: В. Біскуп [24], Л. Бондарчук, А. Попеляр [25], В. Верба, О. Гребешкова [26], М. Войнарченко, Л. Ємчук [27], Н. Гавкалова, В. Соболев [28], О. Кириченко [30], І. Кузнецова [31], О. Кузьмін, О. Мельник [32], О. Лебідь [33], В. Лесик, В. Григоренко [34], А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко [35], С. Мочерний [29], О. Пальчук, О. Гуцалюк [36], Г. П'ятницька [37], Н. Ракша [38], А. Семенчук [39], І. Совершенна [40], І. Сочинська-Сибірцева [41], Л. Стіл [20], І. Филиппова, В. Сумцов, Г. Балахнін [42], І. Чмутова [44], М. Яцура [47] та ін.

Сучасні системи менеджменту та їх імплементацію досліджували М. Асіф [1], С. Казмі та М. Наарананоя [12], Д. Майєра [14], П. Сампайо [18], Х. Ханна [13], Т. Йоргенсен [8] та ін.

Проте, незважаючи на підвищення інтересу науковців до дослідження технологізації, а також введенню у науковий вжиток технологічного підходу, який розглядає управління як сукупність технологій [45], слід констатувати, що на теперішній час відсутнє цілісне бачення процесу інтеграції технологій управління у єдину комплексну технологію.

Крім того, існує термінологічна неузгодженість понять «системи менеджменту» (management systems) та «технології менеджменту» / «технології управління», яка на наш погляд викликана скоріше особливостями перекладу з англійської мови, ніж сутнісними розбіжностями, проте все ж потребує наукової аргументації.

#### Формулювання цілей статті

**Метою статті** є узагальнення підходів до трактування понять «технології управління», «системи менеджменту», «інтегрована система менеджменту», встановлення їх ключових властивостей, відмінностей і спільних рис, а також визначення поняття «комплексна технологія управління підприємством».

#### Виклад основного матеріалу

На теперішньому етапі розвитку науки менеджменту вже розроблено значну кількість управлінських технологій, при чому зараз активного вжитку набувають саме комплексні технології, які охоплюють декілька взаємодіючих різнорідних процесів технологічного, економічного, організаційного, соціально-психологічного характеру або декілька функцій управління [43].

Також з'явилася поняття технологічного менеджменту, спрямованого на ефективне використання методів та стратегій управління з метою інтеграції нових технологій та максимізації ресурсів [30]. Основною метою цього підходу є системне вирішення завдань управління підприємством за допомогою інноваційних цифрових засобів та підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів для досягнення зростання та додаткової цінності. У роботі О.С. Кириченко [30] технологія менеджменту ототожнюється з послідовним виконанням базових функцій менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю) з метою реалізації конкретних функцій управління: управління постачанням, виробництвом, збутом. У той же час технологія розуміється як спосіб здійснення процесів виробництва та реалізації, і виступає як інструмент та одночасно методологія, що дає можливість запровадити зміни та покращити систему, зокрема, у сфері управління. Також підкреслюється, що технологія є основою систем менеджменту, оскільки технологія служить важливим інструментом для впровадження змін і оптимізації процесів в системах підприємств. Вона здатна трансформувати та змінювати всі етапи діяльності.

Отже, бачимо, що поняття «системи» та «технології» у контексті управління підприємством використовуються у сукупності та взаємозв'язках. Слід зазначити, що у англійській науковій літературі поняття «технології управління» («managerial technologies» або «management technologies») майже не використовується, але подібне значення мають поняття «інструменти менеджменту» («management tools») та «системи менеджменту» («management systems»). У загальному вигляді, палітра технологій, які використовуються в економічному управлінні («management tools»), охоплює технології стратегічного управління, технології бізнес-планування, технології управління маркетингом, технології фінансового менеджменту, технології управління персоналом, технології корпоративного управління, технології управління якістю, інформаційні технології, технології операційного управління, технології управління виробництвом, логістичні технології, технології внутрішньофірмового обліку й контролю, технології структурування й організації бізнес-процесів. Системи менеджменту («management systems») здебільшого розглядаються науковцями у вигляді сертифікованих за міжнародними стандартами систем: системою

управління якістю (Quality management system ISO 9001), системою управління корпоративними діловими відносинами (Collaborative business relationship management systems ISO 44001), системою управління протидії хабарництву (Anti-bribery management system ISO 37001), системою управління безперервністю бізнесу (Business continuity management system ISO 22301), системою управління навколишнім середовищем (Environmental management system ISO 14001), системою менеджменту охорони праці та безпеки (Occupational health and safety management system ISO 45001), системою управління відповідністю / комплайенс (Compliance management system ISO 19600), системою управління безпекою для ланцюга поставок (Security management system for the supply chain ISO 28001), системою менеджменту інформаційної безпеки (Information security management system ISO/IEC 27001), системою управління знаннями (Knowledge management systems ISO 30401), системою ризик-менеджменту (Risk management system ISO 31000), управління корпоративною відповідальністю (Guidance on social responsibility ISO 26000).

Для виділення основних характеристик понять «технологія управління» та «система менеджменту», а також для виявлення подібностей та відмінностей між ними, використаємо метод контент-аналізу за наступною послідовністю (рис.1).



Рис. 1. Послідовність дослідження понять «технологія управління» та «система менеджменту» засобами контент-аналізу  
Джерело: складено на основі [46]

Метод контент-аналізу використовується для дослідження текстової та графічної інформації з метою подальшої інтерпретації знайдених логічних зв'язків між різними частинами тексту [46]. Основною метою контент-аналізу є принципи формалізації та статистичної важливості, що вимагає надійного визначення важливих характеристик і уникнення низької частоти повторень. Для уникнення недостатньо чітких результатів, при контент-аналізі слід ретельно вибирати категорії, уникаючи як занадто обмежених, так і занадто широких.

За технологією контент-аналізу, спочатку визначається, які практичні аспекти існують відносно актуальності дослідження текстового змісту [46]. Практичний аспект аналізу сутності понять «технологія управління» та «система менеджменту» полягає, по-перше, у виділенні й систематизації їхніх характеристик; по-друге, у визначенні практичних областей їх застосування при розробці концепції формування комплексної технології управління підприємством.

Компоненти понять «технологія управління» та «система менеджменту», визначені на основі декомпозиції їхніх дефініцій, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

## Компоненти поняття «технологія управління»

Компоненти поняття Автор	Процедури, операції (К1)	Сукупність методів, інструментів, засобів, прийомів (К2)	Порядок, структуризація (К3)	Цілеспрямованість (К4)	Реалізація функцій управління (К5)	Комплексу управлінських впливів (К6)	Знання, уміння, здатності (К7)	Процес підтримки функціонування (К8)
В. Біскуп [24]	+	-	-	-	-	-	-	-
Л. Бондарчук, А. Попеляр [25]	-	-	-	-	-	-	-	+
В. Верба, О. Гребешкова [26]	-	-	-	+	-	+	-	-
М. Войнаренко, Л. Ємчук [27]	-	+	-	+	-	-	-	-
Н. Гавкалова, В. Соболев [28]	-	+	-	-	-	-	-	-
О. Кириченко [30]	-	+	-	-	+	-	-	-
І. Кузнецова [31]	-	+	-	+	-	-	+	-
О. Кузьмін, О. Мельник [32]	-	-	+	+	-	-	-	-
О. Лебідь [33]	+	+	+	-	+	-	-	-
В. Лесик, В. Григоренко [34]	+	+	+	+	+	-	-	-
А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко [35]	-	-	-	+	+	-	+	-
С. Мочерний [29]	+	-	+	-	+	-	-	-
О. Пальчук, О. Гуцалюк [36]	+	+	+	-	+	-	-	-
Г. П'ятницька [37]	-	+	-	+	-	-	+	-
Н. Ракша [38]	-	+	+	-	-	-	-	-
А. Семенчук [39]	-	-	-	-	-	-	-	-
І. Совершенна [40]	+	+	+	-	-	-	-	-
І. Сочинська-Сибірцева [41]	+	-	-	+	-	-	-	-
Л. Стіл [20]	-	-	-	-	-	-	-	+
І. Филиппова, В. Сумцов, Г. Балахнін [42]	-	+	+	-	+	-	-	-
І. Чмутова [44]	+	+	-	+	+	-	-	-
М. Яцура [47]	-	+	+	-	-	-	-	-
Усього	8	13	9	9	8	1	3	2

Результати контент-аналізу поняття «технологія управління» вказують на залучення авторами до розгляду різноманітних компонентів, що утворюють це поняття (рис. 2).

Аналізуючи відсоток згадування компонентів досліджуваного поняття та зіставляючи його із змістом компонента, можна сказати, що деякі з них є занадто загальними. Так, трактування технології управління через комплекс управлінських впливів не дає чіткого бачення суті та ключових аспектів управлінської технології, адже через управлінські впливи реалізуються не лише управлінські технології, а й наприклад, функції управління. Такий компонент, як «знання, уміння, здатності» безумовно має велике значення в умовах сьогодення і є базою підходу до управління на основі знань. Але, на наш погляд, використання знань при застосуванні технології управління є аксіоматичним, оскільки жодна управлінська дія не має бути реалізована без їх наявності. Компонент «процес підтримки функціонування» більше вказує на мету застосування технології управління, ніж на її сутність.

Порівнявши частоту використання компонентів, можна відзначити, що 59% проаналізованих дефініцій містять вказання на методи, інструменти, засоби, прийоми при визначенні технології управління, 41% дослідників виділяють такі важливі характеристики управлінської технології, як цілеспрямованість та структуризація, 36% вважають, що технології складаються з процедур і операцій, і такий же відсоток – що вони спрямовані на виконання функцій управління. Будемо вважати означені компоненти ключовими аспектами технології управління підприємством.

На наступному етапі проведемо аналіз визначень поняття «система менеджменту», які містяться у сучасній зарубіжній науковій літературі, для виділення та зіставлення його змістовних характеристик з виділеними вище складовими поняття «технологія управління».



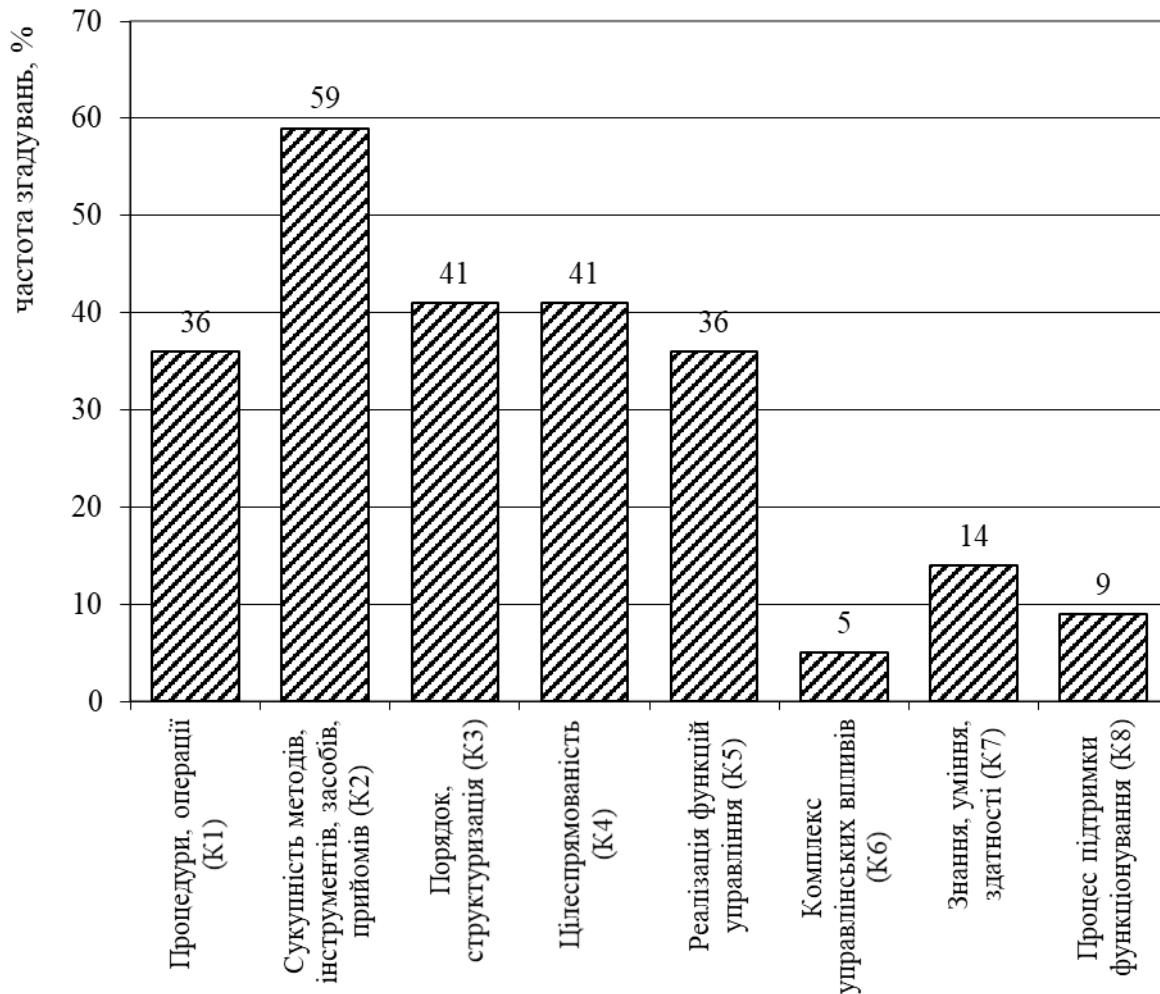


Рис. 2. Частота згадувань компонентів поняття «технологія управління»

Джерело: складено автором

Відповідно до ISO система менеджменту – це «набір керівних принципів, які використовуються для управління взаємопов'язаними частинами бізнесу з метою забезпечення досягнення визначених цілей» [15]. Деякі системи менеджменту можуть бути сертифіковані, і в цьому випадку вони є моделями, що містять керівні або обов'язкові вимоги для організацій, і спрямовані на впровадження та підтримки циклу постійного вдосконалення операцій.

У науковій літературі присутні різні дефініції, які мають як спільні риси, так і відмінності порівняно із визначенням ISO. Як зазначають Д. Майєра та ін. [14], у найбільш загальному сенсі система менеджменту – це сукупність процесів та процедур, які використовуються для забезпечення організацією виконання всіх завдань, необхідних для досягнення цілей. Таке ж визначення можна зустріти у роботі Х. Ханни та ін. [13], де система менеджменту трактується як набір взаємопов'язаних процесів для більш ефективного досягнення бажаного результату.

У визначенні С. Казмі та М. Наарананоя [12] управлінський процес набуває стратегічного характеру, і система менеджменту представляється як стратегічний процес, заснований на комплексній структурі інструкцій і добре розробленому наборі керівних правил проведення операцій для досягнення цілей організації. Також автори дотримуються функціонального підходу, підкреслюючи, що система менеджменту – це функція використання комбінації свідомо розроблених процесів і процедур для ефективного досягнення організацією своїх цілей.

На думку П. Сампайо та ін., системи менеджменту – це набір процедур, яких необхідно дотримуватися для досягнення задоволеності зацікавлених сторін щодо конкретних вимог, таких як якість, навколишнє середовище або охорона праці – і спрямовані на постійне вдосконалення операцій і процедур [18].

Більш традиційний підхід до системи як сукупності елементів подано у роботах [1, 8, 23]. Так, за визначенням М. Асіф [1], система менеджменту це набір елементів, за допомогою яких забезпечується процес управління результативністю. Інші дослідники [8, 23] визначають систему менеджменту як сукупність елементів, які складають управлінські рішення організаційного, інформаційного та

мотиваційного характеру, через які здійснюються всі процеси та відносини управління. До загальної системи управління організацією можуть включатися різні системи управління, такі як система управління якістю, система фінансового управління, система управління навколишнім середовищем тощо.

У останніх дослідженнях [7] система менеджменту трактується як сукупність підсистем, які поєднують процеси, що у свою чергу охоплюють певні види діяльності. Система організаційного типу побудована на інфраструктурі, заснованій на організаційній структурі, в якій застосовуються функції управління. Співвідношення всіх підсистем (організаційної, інформаційної, прийняття рішень, методологічної) є основою організаційної структури, у межах якої реалізуються технології управління.

Зіставлення основних сутнісних характеристик понять «технологія управління» та «система менеджменту» подано на рис. 3.

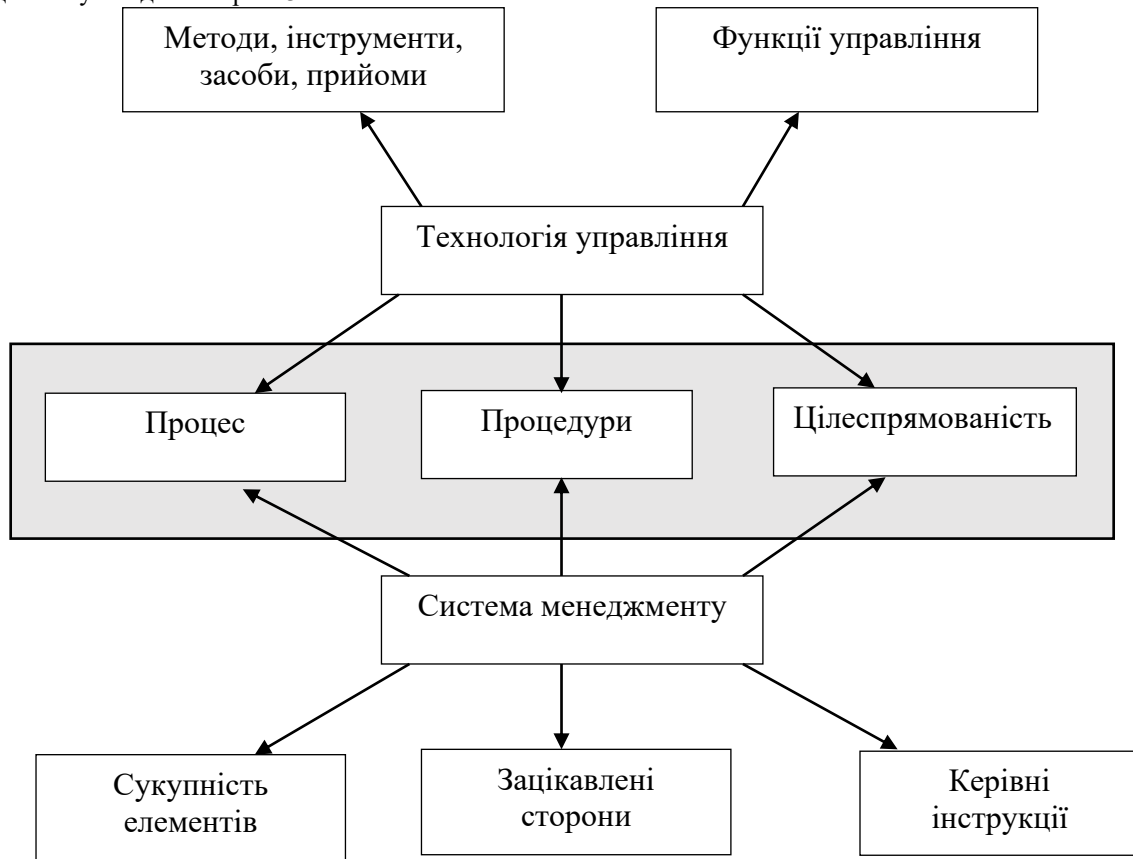


Рис. 3. Зіставлення понять «технологія управління» та «система менеджменту»

Джерело: складено автором

Таким чином, слід констатувати превалювання процесного підходу до трактування поняття «система менеджменту», вказання на певні процедури, операції, процеси, що складає також зміст поняття «технологія управління». Крім того, важливим компонентом обох визначень є орієнтованість на досягнення цілей економічного суб'єкта. Це підтверджує наявність спільних рис між дефініцією «технологія управління» та її сучасним англійським аналогом «система менеджменту» й зумовлює можливість використання світової практики запровадження систем менеджменту при формуванні комплексної технології управління підприємством.

З позицій визначення сутності поняття «комплексна технологія управління підприємством», що є центральним у даному дослідженні, доцільно розглянути синонімічне поняття «інтегрована система менеджменту», яке активно досліджується у зарубіжній управлінській науці з початку XXI століття [1–5, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 19, 21–23].

Згідно із визначенням колективу авторів [14], інтегрована система менеджменту – це логічний і систематичний підхід до управління, який дозволяє здійснювати оптимальні стратегічні та операційні рішення з урахуванням всіх суттєвих аспектів, що сприяють ефективному функціонуванню організації, як з точки зору якості, так і навколишнього середовища, охорони праці або інших систем управління.

Інші дослідники на чолі з М. Олару [16] визначають інтегровану систему менеджменту як систему управління, що поєднує всі компоненти бізнесу в злагоджену систему, і яка спрямована на досягнення цілей і місії організації. Інтегрована система управління спрямована на наскрізне планування і інтегроване впровадження, перевірку та оцінку різноманітних аспектів, таких як якість, навколишнє середовище, безпека, знання, маркетинг тощо.

Інтегрована система менеджменту об'єднує всі компоненти окремих систем менеджменту в одну узгоджену систему для полегшення досягнення її мети та місії. Інтеграція полягає в тому, щоб системи менеджменту функціонували разом шляхом передачі інформації, і замість різних систем, в організації присутня лише одна інтегрована система, яка впроваджується та ефективно підтримується в усій організації [13].

Цікавим є погляд на інтегровану систему менеджменту М. Асіфа [2], який доповнює наведене вище визначення філософією мета-управління. Згідно з цим підходом, інтегрована система менеджменту являє собою систему управління, що об'єднує всі компоненти бізнесу в узгоджену систему для досягнення мети та місії за допомогою інтегрованого підходу до мета-управління.

Найбільш розповсюдженим є визначення інтегрованої системи менеджменту як набору взаємопов'язаних процесів, які спільно використовують людські, інформаційні, матеріальні, інфраструктурні та фінансові ресурси для досягнення комплексу цілей, пов'язаних із задоволенням інтересів різноманітних зацікавлених сторін [5, 9, 10, 21].

У наступному визначенні вказується також на гармонійність, узгодженість і збалансованість усіх управлінських процесів і підкреслюється, що інтегрована система менеджменту називається «системою систем» (що також підтримує концепцію мета-менеджменту) і являє собою сукупність взаємозалежних процесів, які гармонійно функціонують, спільно використовують один і той же пул людських, матеріальних, інформаційних, інфраструктурних і фінансових ресурсів і спрямовані на досягнення поставлених цілей та задоволення інтересів зацікавлених сторін [11].

З точки зору Р. Поясека [17], інтегрована система менеджменту поєднує окремі системи управління, використовуючи процесний, системний та кадрово-орієнтований підходи, що дає змогу вбудувати усі практики управління в єдину систему.

Слід зазначити, що поряд з поняттям «інтегрована система менеджменту» науковці визначають також поняття «інтеграція», що у даному дослідженні може бути використане у контексті «формування», адже комплексна технологія управління, за аналогією з інтегрованою системою менеджменту, об'єднує окремі управлінські технології. Тобто формування комплексної технології управління підприємством здійснюється через інтеграцію певних видів технологій управління.

Інтеграція – об'єднання усіх процесів організації у цілісну систему, щоб вона функціонувала як єдине ціле [8, 10]. Інтеграція систем менеджменту об'єднує їх функції в єдину багатофункціональну ефективну систему з динамічними перевагами. Інтеграція визначається також як ступінь вирівнювання або гармонії у різних структурних компонентах в організації [6], як процес поєднання різних функціональних систем в єдину та більш ефективну інтегровану систему менеджменту [3]. У роботі М. Бернардо та ін. [4] інтеграція розуміється як процес «зв'язування» різних систем менеджменту в унікальну систему менеджменту із спільними ресурсами, спрямовану на підвищення рівня задоволеності зацікавлених сторін.

Для уточнення змістовного наповнення поняття «комплексна технологія управління» врахуємо виділені вище за результатами контент-аналізу ключові компоненти поняття «технологія управління»: методи, інструменти, засоби, прийоми, процедури, операції, а також її характеристики: цілеспрямованість, структуризація, спрямованість на виконання функцій управління. Зауважимо, що на сьогодні вже розроблено основні положення технологічного підходу в управлінні і поняття комплексної технології управління як сукупності цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації та реалізуються в межах комплексу функцій менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів та методів» [44]. При уточненні визначення комплексної технології управління підприємством приймемо також до уваги найбільш важливі аспекти інтегрованої системи менеджменту.

Оскільки цілеспрямованість є важливою властивістю технології управління, доцільно врахувати у визначенні генеральну мету підприємства відповідно до сучасних тенденцій, зокрема орієнтацію на сталий розвиток, адже зараз відбувається зміщення цільових акцентів і відхід від максимізуючої поведінки економічних суб'єктів.

Зважаючи на викладене вище, комплексна технологія управління підприємством – це система окремих управлінських технологій, що складається із скоординованих і впорядкованих процесів, процедур та операцій, які завдяки збалансованому використанню спільних людських, інформаційних, матеріальних, інфраструктурних і фінансових ресурсів підвищують ефективність виконання управлінських функцій та сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Проведене узагальнення ключових характеристик технологій управління показало, що більшість проаналізованих дефініцій містять вказання на методи, інструменти, засоби, прийоми при визначенні технології управління. Також значна кількість дослідників виділяють такі важливі характеристики управлінської технології, як цілеспрямованість та структуризація і вважають, що технології складаються з процедур і операцій, і такий же відсоток – що вони спрямовані на виконання функцій управління. Аналіз трактувань поняття «система менеджменту» засвідчив превалювання процесного підходу до його

визначення, який є основним також при визначенні поняття «технологія управління». Крім того, важливим компонентом обох понять є орієнтованість на досягнення цілей економічного суб'єкта. Це підтверджує наявність спільних рис між дефініцією «технологія управління» та її сучасним англomовним аналогом «система менеджменту» й зумовлює можливість використання світової практики запровадження систем менеджменту при формуванні комплексної технології управління підприємством.

Відмінність запропонованого визначення поняття «комплексна технологія управління підприємством» від існуючих полягає у спрямуванні управлінського процесу на досягнення цілей сталого розвитку, що відображає зміщення цільових акцентів сучасних підприємств з максимізації прибутку на забезпечення стабільності та збалансування економічних, соціальних і природоохоронних цілей. Запропоноване визначення створює основу для розроблення процедури інтеграції окремих технологій управління у комплексну, а також для збалансування ресурсів і цілей в процесі її функціонування.

### Література

1. Asif M. Corporate Motivation for Integrated Management System Implementation, Why do Firms Engage in Integration of Management Systems: A Literature Review & Research Agenda. Proceedings of the 16th Annual High Technology Small Firms Conference and Doctoral Workshop. 2008. pp. 2-21.
2. Asif M., de Bruijn E.J., Fisscher O.A.M., Searcy C. Meta-management of integration of management systems. TQM Journal. 2010. No 22. 570–582.
3. Beckmerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. International Journal of Quality and Reliability Management. 2003. No 20(2). pp. 209–27.
4. Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. Journal of Cleaner Production. 2009. No 17. pp. 742–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
5. Bernardo M., Casadesús M., Karapetrovic S., Heras I. An empirical study on the integration of management system audits. Journal of Cleaner Production. 2010. No 18. pp. 486–495.
6. Garvin D. How the Baldrige award really works. Harvard Business Review. 1991. No 69(6). pp. 80–93.
7. Ispas L., Mironeasa C. The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review. Sustainability. 2022. 14(6). P. 3559. URL: <https://doi.org/10.3390/su14063559>
8. Jorgensen T., Remmen A., Mellado D. Integrated management systems – three different levels of integration. Journal of Cleaner Production. 2006. Volume 14. Issue 8. pp. 713–722.
9. Karapetrovic S., Willborn W. Integration of quality and environmental management systems. TQM Magazine. 1998. No 10(3). pp. 204–13.
10. Karapetrovic S. Musings on integrated management systems. Measuring Business Excellence. 2003. No 7(1). pp. 4–13.
11. Karapetrovic S., Jonker J. Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients. Total Quality Management and Business Excellence. 2003. No 14. pp. 451-459. <http://dx.doi.org/10.1080/1478336032000047264>.
12. Kazmi S., Naarananoja M. Significance of Management System for Effective Organizational Management. GSTF International Journal on Business Review (GBR). Vol. 3. No.2, March 2014. pp. 96-102. DOI 10.7603/s40706-013-0022-2
13. Khanna H., Laroyia S. C., Sharma D. D. A survey on Indian Experience on Integrated Management Standards (IMS). International Journal for Quality research. 2009. Vol. 3. No. 3. P. 1-11.
14. Maiera D., Vadastreanu A.M., Keplerc T., Thorsten Eidenmullerd T., Maier A. Innovation as a part of an existing integrated management system. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. Procedia Economics and Finance. 2016. No 26. pp. 1060–1067. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00930-2
15. Management system standards. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>
16. Olaru M., Rizea C., Sava T. Promoting the concept of social responsibility by sme's in Romania, in the context of concerns the implementation of integrated management systems. Proceedings of „The 7th International Conference on Management of Technological Changes” - MTC, 1-3 September 2011, Alexandroupolis, Greece.
17. Pojasek R. Is your integrated management system really integrated? Environmental Quality Management. 2006. No 16(2). pp. 89–97.
18. Sampaio P., Saraiva P., Guimarães Rodrigues A. ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches. International Journal of Quality & Reliability Management. 2009. No 26(1). pp. 38–58. doi: 10.1108/02656710910924161.
19. Sampaio P., Saraiva P., Domingues P. Management systems: integration or addition? International Journal of Quality and Reliability Management. 2012. No 29. pp. 402-424. <https://doi.org/10.1108/02656711211224857>.
20. Steele L. W. Managing technology : The strategic view. New York: St. Louis: McGraw-Hill

Company. 1989. 384 p.

21. Thomé A.M.T., Scavarda L.F., Scavarda A.J. Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*. 2016. No 27. pp. 408–420.
22. Wardell M. All together now: the benefits of integrating management systems. *Quality*. 2019. No 58 (8). pp. 32–34.
23. Wilkinson G., Dale B.G. Integrated management systems: a model based on a total quality approach. *Managing Service Quality*. 2001. Vol. 11. Part 5. pp. 318–330.
24. Біскуп В. С. Технологія управління розвитком кар'єрної компетентності студентів ВНЗ. *Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. № 53. С. 50–56.
25. Бондарчук Л. В., Попеляр А. В. Сучасні технології управління. URL : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
26. Верба В. А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52–59.
27. Войнаренко М. П. Ємчук Л. В. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 70–73.
28. Гавкалова Н. Л., Соболев В. Г. Технология управления как инструмент современного менеджмента. *Вестник НТУ «ХПИ». Тем. вып. «Технический прогресс и эффективность производства»*. 2010. № 64. С. 149–153.
29. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / ред. кол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
30. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С.107-115. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-107-115
31. Кузнецова І. О. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 1. С. 55–62.
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
33. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128–134.
34. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. №4 (68). С. 62–68.
35. Мельник В. М. Калінська І. М. Фінансова криза підприємства: визначення з позиції циклічної динаміки його розвитку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 178–182.
36. Пальчук О. В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення технології управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 349–355.
37. П'ятницька Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологій управління. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 5. С. 27–43.
38. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86–89.
39. Семенчук А. О. Реконверсійна технологія управління конкурентними перевагами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4 (106). С. 138–143.
40. Совершенна І. О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 353–356.
41. Сочинська-Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 229–232.
42. Филиппова І. Г., Сумцов В.Г., Балахнін Г.С. Контролінг як технологія управління організацією: навчальний посібник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 240 с.
43. Чмутова І. М. Етапи впровадження системних технологій фінансового управління у банківську діяльність. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. Т. 19. Вип. 3/4. С. 116–120.
44. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 710–711. С. 70–75.
45. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. 468 с.
46. Юськів Б. М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід. Рівне : Перспектива, 2006. 203 с.
47. Яцура М. Г. Визначення терміна «управлінська технологія». *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 16 (170). С. 206–208.

### References

1. Asif M. Corporate Motivation for Integrated Management System Implementation, Why do Firms Engage in Integration of Management Systems: A Literature Review & Research Agenda. *Proceedings of the 16th Annual High Technology Small Firms Conference and Doctoral Workshop*. 2008. pp.2-21.

2. Asif M., de Bruijn E.J., Fisscher O.A.M., Searcy C. Meta-management of integration of management systems. *TQM Journal*. 2010. No 22. 570–582.
3. Beckermerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2003. No 20(2). pp. 209–27.
4. Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. 2009. No 17. pp. 742–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
5. Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I. An empirical study on the integration of management system audits. *Journal of Cleaner Production*. 2010. No 18. pp. 486–495.
6. Garvin D. How the Baldrige award really works. *Harvard Business Review*. 1991. No 69(6). pp. 80–93.
7. Ispas L., Mironeasa C. The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review. *Sustainability*. 2022. 14(6). P. 3559. URL: <https://doi.org/10.3390/su14063559>
8. Jorgensen T., Remmen A., Mellado D. Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*. 2006. Volume 14. Issue 8. pp. 713–722.
9. Karapetrovic S., Willborn W. Integration of quality and environmental management systems. *TQM Magazine*. 1998. No 10(3). pp. 204–13.
10. Karapetrovic S. Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*. 2003. No 7(1). pp. 4–13.
11. Karapetrovic S., Jonker J. Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2003. No 14. pp. 451–459. <http://dx.doi.org/10.1080/1478336032000047264>.
12. Kazmi S., Naarananoja M. Significance of Management System for Effective Organizational Management. *GSTF International Journal on Business Review (GBR)*. Vol.3. No.2, March 2014. pp. 96–102. DOI 10.7603/s40706-013-0022-2
13. Khanna H., Laroyia S. C., Sharma D. D. A survey on Indian Experience on Integrated Management Standards (IMS). *International Journal for Quality research*. 2009. Vol.3. No. 3. P. 1–11.
14. Maiera D., Vadastreanu A.M., Kepplerc T., Thorsten Eidenmullerd T., Maier A. Innovation as a part of an existing integrated management system. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. *Procedia Economics and Finance*. 2016. No 26. pp. 1060 – 1067. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00930-2
15. Management system standards. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>
16. Olaru M., Rizea C., Sava T. Promoting the concept of social responsibility by sme's in Romania, in the context of concerns the implementation of integrated management systems. Proceedings of „The 7th International Conference on Management of Technological Changes” - MTC, 1-3 September 2011, Alexandroupolis, Greece.
17. Pojasek R. Is your integrated management system really integrated? *Environmental Quality Management*. 2006. No 16(2). pp. 89–97.
18. Sampaio P., Saraiva P., Guimarães Rodrigues A. ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2009. No 26(1). pp. 38–58. doi:10.1108/02656710910924161.
19. Sampaio P., Saraiva P., Domingues P. Management systems: integration or addition? *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2012. No 29. pp. 402–424. <https://doi.org/10.1108/02656711211224857>.
20. Steele L. W. *Managing technology : The strategic view*. New York : St. Louis : McGraw-Hill Company. 1989. 384 p.
21. Thomé A.M.T., Scavarda L.F., Scavarda A.J. Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*. 2016. No 27. pp. 408–420.
22. Wardell M. All together now: the benefits of integrating management systems. *Quality*. 2019. No 58 (8). pp. 32–34.
23. Wilkinson G., Dale B.G. Integrated management systems: a model based on a total quality approach. *Managing Service Quality*. 2001. Vol. 11. Part 5. pp. 318–330.
24. Biskup V. S. Management technology for the development of career competence of university students. *Social technologies: current problems of theory and practice*. 2012. No 53. pp. 50–56.
25. Bondarchuk L. V., Popeliar A. V. Modern management technologies. URL : <http://intkonf.org/bondarchuk-iv-popeliar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
26. Verba V. A., Hrebeshkova O. M. Analytical assessment of management technologies for the development of Ukrainian enterprises. *Actual problems of the economy*. 2010. No 5. pp. 52–59.
27. Voinarenko M. P. Yemchuk L. V. Information systems as a basis for the development of management technologies. *Business Inform*. 2012. No 10. pp.70–73.
28. Gavkalova N. L., Sobolev V. G. Management technology as a tool of modern management. *Bulletin of NTU "KhPI". Issue "Technical progress and production efficiency"*. 2010. No 64. pp. 149–153.
29. [Economic encyclopedia: in three volumes. Volume 3 / red. kol. S.V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv : Publishing center "Academy", 2002. 952 p.
30. Kyrychenko O.S. Modern aspects and technologies of enterprise development management. *Scientific notes of "KROC" University*. 2022. No 2(66). pp.107-115. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-107-115
31. Kuznetsova I. O. Determination of the essence of the definition "management technology". *Bulletin of KNTEU*. 2009. No 1. pp. 55–62.
32. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. *Fundamentals of management: textbook*. Kyiv: Akademvydav, 2003. 416 p.
33. Lebid O. V. The role of management technologies in enterprise development. *Academic review*. 2012. No 2 (37). pp. 128–134.
34. Lesyk V. O., Hryhorenko V. M. Approaches to defining the concept of "management technology". *Economics of development*. 2013. No 4 (68). pp. 62–68.
35. Melnyk V. M. Kalinska I. M. Financial crisis of the enterprise: definition from the standpoint of cyclical dynamics of its development. *Business Inform*. 2012. No 11. pp. 178–182.
36. Palchuk O. V., Hutsaliuk O.M. Approaches to the definition of enterprise management technology. *Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*. 2011. Issue 19. pp. 349–355.
37. Piatnytska H., Naidiuk V., Raksha N. Transfer tekhnohohii upravlinnia. *Bulletin of KNTEU*. 2012. No 5. pp. 27–43.
38. Raksha N. V. The role of innovative technologies in enterprise management. *Innovative economy*. 2012. No 9 (35). pp. 86–89.
39. Semenchuk A. O. Reconversion technology for managing the competitive advantages of the enterprise. *Actual problems of the economy*. 2010. No 4 (106). pp. 138–143.
40. Sovershenna I. O. About the modern features of enterprise management technology. *Business Inform*. 2013. No 8. pp. 353–356.
41. Sochyńska-Sybirtseva I. M. Improvement of personnel management technology at machine-building enterprises. *Economic Herald of Donbass*. 2013. No 2 (32). pp. 229–232.
42. Fylypova I. H., Sumtsov V.H., Balakhnin H.S. *Controlling as an organization management technology: textbook*. Luhansk:

---

publishing house of SNU named after V. Dal, 2013. 240 p.

43. Chmutova I. M. Stages of implementation of system technologies of financial management in banking. Bulletin of Odessa National University. "Economy" series. Vol. 19. Issue. 3/4. pp. 116–120.

44. Chmutova I. M. The essence of management technology and its key features. Scientific Bulletin of Chernivtsi University. "Economy" series. 2014. Issue. 710–711. pp. 70–75.

45. Chmutova I. M. Modern technologies of bank financial management: methodology of formation at the stages of the life cycle: monograph. Kh.: FOP Liburkina L. M., 2015. 468 p.

46. Yuskiv B. M. Content analysis. History of development and world experience. Rivne: Perspective, 2006. 203 p.

47. Yatsura M. H. Definition of the term "management technology". Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl. 2011. No 16 (170). pp. 206–208.