

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
Faculty «Economic and Business»**

**Scientific papers**  
**OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
(ECONOMIC SCIENCES)**

№ 2 (44)



Melitopol, 2021

| <b>РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ</b>  | <b>EDITORIAL BOARD</b>   |
|--|--|
| <b>051 - Економіка</b>   | <b>051 - Economy</b>   |
| Кальченко С.В. – д.е.н., професор; Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (ТДАТУ)                                | Kalchenko S.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (TSATU)   |
| Грибова Д.В. - д.е.н., доцент; ТДАТУ   | Grybova D.V. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU  |
| Єременко Д.В. – д.е.н., доцент; ТДАТУ  | Yeremenko D.V. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU  |
| Карман С.В. – к.е.н., доцент; ТДАТУ  | Karman S.V. – PhD, Ass. Prof., TSATU   |
| Карпенко А.В. – д.е.н., доц., Національний університет «Запорізька політехніка»  | Karpenko A.V. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., National university «Zaporizhia polytechnic»  |
| Колокольчикова І.В. – д.е.н., доцент; ТДАТУ  | Kolokolchikova I.V. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU   |
| Попова Т.В. - к.е.н., доцент; ТДАТУ  | Popova T.V. – PhD, Ass. Prof., TSATU   |
| Свиноус І.В. – д.е.н., професор, Білоцерківський національний аграрний університет   | Svinous I.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Bila Tserkva national agrarian university   |
| Череп О.Г. – д.е.н., професор, Запорізький національний університет  | Cherep O.H. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhya national university   |
| Чернявська Т.А. – д.е.н., професор, Державна вища професійна школа, м. Конін, Польща   | Cherniavska T.A. - Doctor of Economic Sciences, Professor, State Higher Professional School, Konin, Poland   |
| <b>071 – Облік і оподаткування</b>   | <b>071 - Accounting and taxation</b>   |
| Давидюк Т.В. – д.е.н., професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»   | Davydyuk T.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, National technical university "Kharkiv polytechnic institute"  |
| Замула І.В. – д.е.н., професор, Житомирський державний технологічний університет   | Zamula I.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Zhytomyr state technological university  |
| Сокіл О.Г. - д.е.н., доцент, ТДАТУ   | Sokil O.H. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU  |
| Трачова Д.М. – д.е.н., доцент, ТДАТУ   | Trachova D.M. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU   |
| <b>072 – Фінанси, банківська справа та страхування</b>   | <b>072 – Finance, banking and insurance</b>  |
| Вдовенко Л.О. – д.е.н., доцент; Вінницький національний аграрний університет   | Vdovenko L.O. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Vinnytsia national agrarian university  |
| Гривківська О.В. – д.е.н., професор; ПВНЗ «Європейський університет»   | Hryvkiwska O.V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, PHEI «European University»   |
| Давиденко Н.М. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування  | Davidenko N.M. - Doctor of Economic Sciences, Professor, National university of life and environmental sciences  |
| Демченко І.В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ  | Demchenko I.V. - PhD, Ass. Prof., TSATU  |
| Танклевська Н.С. – д.е.н., професор, Херсонський державний аграрний університет  | Tanklevska N.S. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Kherson state agrarian university  |
| Трусова Н.В. – д.е.н., професор, ТДАТУ   | Trusova N.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU   |
| Тулай О.І. – д.е.н., професор, Тернопільський національний економічний університет   | Tulai O.I. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Ternopil national economic university   |
| Яцух О.О. – д.е.н., доцент; ТДАТУ  | Iatsukh O.O. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., TSATU  |
| <b>073 - Менеджмент</b>  | <b>073 - Management</b>  |
| Васильківський Д.М. – д.е.н., доцент, Хмельницький національний університет  | Vasylkivsky D.M. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Khmelnitsky national university  |
| Гудзинський О.Д. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування  | Hudzynskiy O.D. - Doctor of Economic Sciences, Professor, National university of life and environmental sciences   |
| Нестеренко С.А. – д.е.н., професор, ТДАТУ  | Nesterenko S.A. - Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU  |
| Синяєва Л.В. – д.е.н., професор, ТДАТУ   | Synayayeva L.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU  |
| Судомир С.М. – д.е.н., професор, Бережанський агротехнічний інститут   | Sudomyr S.M. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Berezhany Agrotechnical Institute   |
| Ткач А.А. – д.е.н., Жешувська Політехніка ім. Ігнація Лукасевича, м. Ряшів, Польща   | Tkach A.A. - Doctor of Economic Sciences, Polytechnic RZESOWSKIEJ, Ryashiv, Poland   |
| <b>075 - Маркетинг</b>   | <b>075 - Marketing</b>   |
| Буднікевич І.М. – д.е.н., професор, Чернівецький національний університет  | Budnikievych I.M. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernivtsi national university   |
| Керімова У.К. – д.е.н., професор, Казахський національний аграрний університет, академік Національної академії наук Казахстану, м. Алмати, Казахстан | Kerimova Ukilai Kerimovna - Doctor Of Economic Sciences, Professor, Kazakh national agrarian university, academician of the National academy of sciences of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan |
| Коноваленко А.С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ   | Konovalenko A.S. - PhD, Ass. Prof., TSATU  |
| Легеза Д.Г. – д.е.н., професор, ТДАТУ  | Leheza D.G. - Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU  |
| Серських Н.С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ  | Serskykh N.S. - PhD, Ass. Prof., TSATU   |
| Вішал Даджар - д.е.н., професор, у-т Аміті, м. Нойда, Індія  | Vishal Dagar - PhD, Ass. Professor, Amity Un-ty NOIDA, India   |
| Вей Фен – д.е.н., проф., Північно-західний університет A&F   | Wei Feng – professor, Northwest A&F University   |
| <b>076 – Підприємство, торгівля та біржова діяльність</b>  | <b>076 - Entrepreneurship, trade and stock-taking activities</b>   |
| Боравскі П. – д.е.н., професор, Вармінсько-Мазурський університет, м. Ольштин, Польща  | Bórawski P. - Doctor of Science, Professor, University of Warmia and Mazury, Olsztyn, Poland   |
| Безугла Л.С. – д.е.н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»   | Bezhuhla L.S. - Doctor of Science, Ass. Prof, NTU " Dnipro University of Technology"   |
| Волощук К.В. – д.е.н., професор, Подільський державний аграрно-технічний університет   | Voloshchuk K.V. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Podilsky state agrarian and technical university   |
| Михайлов А.М. – д.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет   | Mykhailov A.M. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Sumy national agrarian university  |
| Севідова І.О. – д.е.н., доцент, Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва   | Sievidova I.O. - Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Kharkov national agrarian university named after V.V. Dokuchaev  |
| Яворська Т.І. – д.е.н., професор, ТДАТУ  | Yavorska T.I. - Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU  |

**Засновник**

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
Факультет економіки та бізнесу

**УДК 631.1(06)**

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) / За ред. С.В. Кальченка. – Мелітополь:  
Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2021. - № 2(44). –  
212 с.

**Голова редакційної колегії (науковий редактор):**

Кальченко С.В. – д.е.н., професор кафедри бізнес-консалтингу  
та міжнародного туризму

**Відповідальні за випуск збірника:**

Ортіна Г.В. – д-р. держ. упр., доцент, декан факультету  
економіки та бізнесу  
Кальченко С.В. - д.е.н., професор кафедри бізнес-консалтингу  
та міжнародного туризму  
Демченко І.В. – к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування

**Комп'ютерна верстка:** Демченко І.В.

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) включений до Переліку наукових фахових  
видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути  
опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ  
МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових  
фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня  
2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено  
наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020  
№ 886.

Друкуються за рішенням Вченої ради  
Таврійського державного агротехнологічного університету  
(протокол №01 від 31.08.2021 р.).

Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації КВ №24284-14124 ПР від 24.12.2019 р.

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Матеріали друкуються мовами оригіналів – українською,  
російською та англійською.  
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

**Адреса редакційно-видавничого відділу:**

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
Навчальний корпус №2, кабінет 2.206  
пр-т Б. Хмельницького, 18,  
м. Мелітополь, Запорізька обл.  
72312, Україна  
тел./факс. (0619) 42-32-01  
e-mail: sp\_tsatu@tsatu.edu.ua, ludsln2017@ukr.net

Підписано до друку 31.08.2021 р.  
Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Ум.-друк. арк. 15  
Наклад 100.

Мелітопольська типографія «Люкс»  
ПП Верескун В.М. св. ДК № 1125  
72312, м. Мелітополь, вул. Грушевського, 10  
тел. (0619) 444511

Надруковано з готового оригінал-макету у Мелітопольській  
типографії «Люкс»

© Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

# Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 2 (44), 2021

## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

Агєєва І.В.  
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ..... 5

Бочарова Н.О.  
АДМІНІСТРУВАННЯ, МОТИВУВАННЯ Й КОМУНІКАЦІЇ ЯК  
ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ..... 11

Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р.  
КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-  
ВІДПОВІДАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА ..... 18

Нехай В.В.  
ФОРМУВАННЯ ЗАСАД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 24

Синяєва Л.В., Верховод І.С.  
АЛЬТЕРНАТИВНІ МЕХАНІЗМИ РОЗПОДІЛУ І РЕАЛІЗАЦІЇ  
РЕСУРСІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ..... 30

Чорна Л.О., Зачоса О.Д., Сурженко Н.В., Добровольська Н.В.  
ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ КРАЇН СВІТУ  
В ЗОВНІШНЬОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ..... 38

### ЕКОНОМІКА

Гончар В.В., Полупанова К.О.  
THEORETICAL BASIS OF THE FORMATION OF THE  
SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY IN THE CONDITIONS  
OF TRANSFORMATION..... 45

Гривківська О.В., Збарський В.К., Терещенко М.А.  
ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
МАЛИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ..... 54

Кальченко С.В., Богданова О.В.  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
СІМЕЙНИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ ..... 60

Миценко І.М., Сухомлин М.О.  
ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА  
ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ..... 67

Остапенко С.О.  
АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ РИНОК УКРАЇНИ У СИСТЕМІ  
СВІТОГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ..... 77

Попова Т.В., Арабаджийський О.І.  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ У  
ЗАПОРІЗЬКОМУ РЕГІОНІ..... 83

|   |     |  |            |
|---|-----|--|------------|
| Почерніна Н.В.<br>ПРОСТОРОВІ ІНСТИТУЦІЙНІ ПАСТКИ<br>ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ПОСЛУГАМИ<br>У СФЕРІ ПОДОРОЖЕЙ.....   | 89  | Мазур К.В., Тетієвська Т.М.<br>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-<br>ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ<br>МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....  | 148        |
| Прісс О.П., Карман Т.В., Жукова В.Ф.<br>ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО<br>БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....   | 97  | <b>ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА<br/>ДІЯЛЬНІСТЬ</b>  |            |
| Сидорук А.В., Бортников Є.Г., Олексенко Р.І.<br>INCOME- ТА INSIDE-ТУРОПЕРЕЙТИНГИ ЯК<br>ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ<br>РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ Й ГОСТИННОСТІ (НА<br>ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ) ..... | 104 | Линенко А.В., Хапрова Д.В.<br>ТЕНДЕНЦІЇ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У<br>СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ .....   | 154        |
| Тараненко Г.Г., Михайлов В.В.<br>ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ТУРИСТИЧНУ<br>ГАЛУЗЬ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ<br>РОЗВИТКУ .....  | 110 | Щербина К.М., Мешко Н.П.<br>ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ<br>МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ<br>УКРАЇНИ .....   | 163        |
| Трусова Н.В., Терещенко М.А.<br>БЕЗПЕЧНИЙ РІВЕНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ<br>ПРИВАБЛИВОСТІ<br>ЕКОНОМІКИ КРАЇН СВІТУ .....  | 117 | <b>ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА<br/>СТРАХУВАННЯ</b>   |            |
| <b>МАРКЕТИНГ</b>  |     | Демченко І.В., Трусова Н.В.<br>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИХ<br>КОМПАНІЙ .....   | 170        |
| Бондаренко В.М., Бондаренко О.В.<br>ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ У<br>ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ<br>РЕГІОНУ.....   | 124 | Захарова Н.Ю.<br>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ<br>ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....  | 175        |
| Гонтарук Я.В., Бондарук О.С.<br>ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ<br>РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА<br>УКРАЇНИ.....   | 130 | Рубцова Н.М.<br>ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ<br>ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ<br>БІЗНЕСОМ .....  | 184        |
| Душина А.Є., Мешко Н. П.<br>ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ<br>ПОСЛУГ DIGITAL МАРКЕТИНГУ НА<br>ЗОВНІШНІХ РИНКАХ .....   | 137 | Трусова Н.В., Радченко Н.Г., Піхняк Т.А.<br>ПОДАТКИ В СИСТЕМІ МОБІЛІЗАЦІЇ<br>ПУБЛІЧНИХ ДОХОДІВ.....  | 166        |
| Мазур К.В., Легойда А.О.<br>ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ<br>ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СЕЛЕКЦІЇ ПЛОДОВИХ<br>КУЛЬТУР В УКРАЇНІ.....   | 143 | Трусова Н.В., Чкан І.О., Гривківська С.М.<br>РОБОТА ІНСТРУМЕНТІВ<br>ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ<br>ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ В УМОВАХ<br>ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....                        | 202        |
|   |     | <b>Вимоги щодо розміщення статей у Збірнику<br/>наукових праць Таврійського державного<br/>агротехнологічного<br/>університету імені Дмитра Моторного<br/>(економічні науки) .....</b> | <b>209</b> |

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 338.48; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-5-10

*Агеєва І.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
age709@ukr.net*

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню функцій менеджменту підприємств готельного бізнесу на сучасному етапі розвитку готельного господарства України. Грунтуючись на різних підходах, проведено аналіз функцій управління готельним господарством. Визначені основні функції, необхідні для проведення ефективної діяльності готелів в цілому та його складових.*

***Ключові слова:** менеджмент, готель, функція, планування, мотивація, контроль, організація, координація.*

**JEL code classification: M12**

*Ahieieva Iryna, Ph.D., Ass. Prof.  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
age709@ukr.net*

## FUNCTIONS OF MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

***Abstract.** The hotel business is a major component of the tourism industry. Hotel enterprises perform one of the main functions in the field of tourist services: provide them with housing and household services during the trip. Hotel business enterprises are complex social systems. The main point of interaction of these social systems is their impact on the sphere of production of services, which causes changes both in the sphere of production of services and in the adjustment of the management process.*

*Management functions are separate areas of management activities that allow to exert a certain influence on the management object in order to achieve the task.*

*The management staff of the hotel company must have the knowledge and skills that will contribute to the creation and implementation of effective and progressive strategic decisions. The process of managing the production of services in the hotel business requires planning this activity, organizing the work of relevant structures (departments, services, units, offices), motivation (stimulation) of employees in the production of services, monitoring the performance of all departments. Coordination and regulation functions are components of the main functions.*

*Thus, the functions of management planning, organization, motivation and control are the main ones in the hotel industry, as any other management activities are carried out through their consistent application.*

*The planned development of the hotel is realized not only through planning, but also regulation. By means of regulation the certain rhythm of movement by all available resources and steady mutual relations between collectives is supported. Regulation manifests itself in such forms as the alignment of deviations from the results obtained in the desired direction. An important condition for the functioning of regulation is information security.*

***Keywords:** management, hotel, function, planning, motivation, control, organization, coordination.*

**Постановка проблеми.** Глобальні зміни, що відбуваються в світовій економіці, обумовлюють нову роль готельного бізнесу, яка впливає на економічні процеси в суспільстві. На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту [13].

Готельний бізнес, на думку науковців і економістів, – це сфера людської діяльності, яка приречена на активний розвиток у найближчі роки. Для створення нових і реконструювання старих підприємств галузі потрібні фахівці, що успішно керують колективами працівників, ухвалюють ефективні, виважені

рішення, планують діяльність і реалізують нові ідеї, адекватно реагують на негативні тенденції та явища економічного середовища.

Актуальність обговорення розвитку готельного бізнесу зростає з поглибленням процесів входження України до соціально-економічного, культурного й правового поля Європи і світу. Повільні зрушення в галузі та низький рівень активності вітчизняних підприємств готельного бізнесу свідчать про недостатній рівень впровадження менеджменту на підприємствах досліджуваної галузі, що визначає необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку такі вітчизняні науковці Батченко Л.В. [1], Гончар Л.А. [1], Горіна Г.О. [3], Давидова О.Ю. [5], Мальська М.П. [9], Пандяк І.Г. [9], Роглев Х.Й. [11] та багатьох інших. Однак, незважаючи на велику кількість наукових робіт, питання щодо визначення функцій менеджменту в готельному бізнесі є актуальним.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз особливостей функцій менеджменту на підприємствах готельного бізнесу в контексті їх стратегічного розвитку.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Управління розглядається як процес, серія взаємопов'язаних управлінських функцій. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки теж складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління готельним комплексом є загальною сумою всіх окремих функцій.

Завадський Й.С. вважає, що функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу [6, с.51].

Кожна функція має специфічний характер, певний зміст і може здійснюватись самостійно. Всі функції управління можуть бути поділені на загальні та конкретні, але всі вони поєднані в один цілісний процес. Більшістю спеціалістів визнано, що у менеджмента таких функцій існує п'ять: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Вони були сформульовані в 1916 р. одним з засновників менеджменту

Анрі Файолем. Науковці вітчизняної школи, ще років 20 тому визначали шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків стверджують про доцільність виділення лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме ці функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. А функції координування й регулювання фактично є складовими функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Функція планування ґрунтується на моделюванні майбутньої ситуації. На основі планування розробляється політика підприємства, яка забезпечує його життєдіяльність і розвиток. Формування політики підприємства здійснюється на вищому рівні управління.

Під плануванням діяльності підприємства розуміють систематичний процес обробки інформації для визначення майбутніх цілей і задач, засобів і методів управління і розвитку підприємства. Планування діяльності готелю включає наступне:

- розробка стратегії, узгодженої з маркетинговими стратегіями, і аналіз кон'юнктури туристичного ринку;
- визначення економічних факторів, що впливають на ефективність і повноту роботи готельного менеджменту;
- розробка бюджетного плану і формування цінової політики;
- довгострокове і короткострокове планування діяльності структурних підрозділів готелю;
- оцінка ризиків, що супроводжують готельний бізнес;
- планування заповнення номерного фонду, посадкових місць на підприємствах харчування тощо.

Процес планування складається з трьох рівнів:

- 1) стратегічне (перспективне) планування, що є пріоритетом вищої управлінської ланки підприємства. Головною задачею стратегічного планування є спостереження за позицією підприємства в ринковому середовищі;
- 2) тактичне планування, яке відбувається на середньому рівні управління підприємством і є складовою стратегічного планування.

Це планування необхідне для досягнення конкретних цілей;

3) оперативне планування, спрямоване на внесення доповнень і змін до раніше намічених цілей і задач в короткий проміжок часу. За допомогою планування апарат управління підприємством організує майбутню діяльність компанії, тобто, кожен спрямовує свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом задля досягнення його цілей [10,с.219].

Організаційна функція тісно пов'язана з функцією планування. Організація процесу – це функція управління, націлена на упорядкування діяльності менеджера і виконавців. Якщо функція планування відповідає на питання, що включати до плану, які заходи передбачити та ін., то функція організації ставить питання, хто і як організовуватиме виконання плану. Таким чином, виконання даної функції пов'язане з чіткою діяльністю як самого менеджера, так і його підлеглих. Для цього в готелі у відповідності з основними напрямками діяльності формується функціональна організаційна структура, яка включає такі складові:

- організація управління персоналом готелю;
- забезпечення інформаційними, матеріальними, фінансовими та тимчасовими ресурсами;
- організація функціонування інженерно-технічних комунікацій;
- забезпечення кадрами, навчання і розвиток кадрового складу;
- забезпечення інформаційного, економічного, естетичного, побутового та психологічного комфорту.

Організаційний етап – це етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Мова йде про формування структури підприємства та забезпечення її всім необхідним для вирішення задач, визначених на першому етапі процесу управління – етапі планування.

Організаційна функція в готельному підприємстві пов'язана з формуванням технічної, економічної, соціально-психологічної, правової сторін діяльності. Дана функція спря-

мована на упорядкування діяльності персоналу. Економісти враховують те, що організаційна діяльність призводить до ефективної роботи підприємства. Організаційна функція необхідна для ефективного управління персоналом.

Складовою функції організації є координація. Сутність координації полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх ланок системи управління й удосконалення узгодженого режиму роботи.

Координація здійснюється шляхом проведення нарад, особистих контактів між керівниками, узгодження робочих планів та графіків, внесення в них корективів, узгодження роботи між виконавцями. Для координації необхідне створення ефективної системи зворотного зв'язку, тобто одержання даних про результати. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити непередбачувані проблеми й скорегувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху просування до поставлених цілей. Чітка організація роботи підприємства є запорукою виконання намічених планів і досягнення цілей.

Допоміжним інструментом для функції управління є мотивація. При розгляді даного питання менеджмент готелю орієнтується на два аспекти цієї проблеми: мотивацію (мотиви) споживачів послуг і мотивацію трудових відносин.

До мотивів споживачів готельних послуг можна віднести: мотив визнання (формування іміджу, підвищення престижу); мотив зручності (бажання зробити свої дії в різних областях зручними та комфортними); мотив вигоди (бажання витратити кошти з максимальною ефективністю); мотив самореалізації (бажання досягти власних життєвих цілей).

Мотивація трудової діяльності – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності направленість, орієнтовану на досягнення визначених цілей [7]. У цьому смислі особа, яка активно діє для досягнення певної мети, буде розглядатись як мотивована, а пасивна, байдужа або бездіюча – як немотивована або яка має низьку мотивацію.

З цією метою застосовуються: стимулювання, тобто спонукання робітників до активної діяльності за допомогою зовнішніх факторів (матеріального й морального стимулювання); власне мотивування, тобто створення у робітників внутрішнього спонукання до праці. Головними тут є зацікавленість в роботі, потреба в трудовій активності та задоволеність від неї. Мотивація – це діяльність менеджера, спрямована на активізацію співробітників фірми в плані підвищення ефективності їх праці для досягнення як особистих цілей, так і цілей готелю.

Стимулювання діяльності персоналу готелю може бути і матеріальним, і моральним. Основні способи мотивації праці поєднуються в п'ять відносно самостійних напрямів: матеріальне стимулювання; покращання якості робочої сили; удосконалення організації праці; долучення персоналу до процесу управління; негрошове стимулювання.

Стимулювання є внутрішнім спонуканням до праці. Головною особливістю є зацікавленість персоналу у високій якості праці. Щоб мотивувати роботу, спрямувати енергію людей на виконання певної роботи, менеджеру необхідно налаштувати персонал на виконання даної роботи. В результаті менеджер щоденно стикається з тим, яким чином мотивувати діяльність персоналу, тобто, як спрямувати його енергію на виконання певної роботи.

У відповідності до правил класичного менеджменту реалізація управлінської діяльності неможлива без функції контролю, за допомогою якої організація успішно розвивається. Контроль – це функція управління, за допомогою якої готельне підприємство забезпечує досягнення своїх цілей. Контроль – це співставлення досягнутих результатів із запланованими. Менеджер, при управлінні підприємством, наказуючи персоналу та слідкуючи за точним виконанням всіх наказів, використовує дану функцію.

Під контролем розуміють не намагання менеджера викрити будь-кого в неправильних діях, учинках або помилках, а своєчасне превентивне виявлення можливих відхилень.

Методами контролю можуть бути аналіз, перевірка, самоконтроль, обстеження тощо [6, с. 57].

Основними об'єктами контролю всереди-

ні готелю є:

- оцінка персоналу і система його заохочення та інформування;
- дотримання стандартів технології обслуговування, зовнішнього вигляду персоналу ы стандартів поведінки;
- інженерно-технічні системи й оснащення (газ, вода, електроенергія).

Деякі організації створюють цілі системи контролю. Функції таких систем полягають у посередництві між планами і діяльністю, тобто створена система контролю забезпечує обернений зв'язок між очікуваннями – певними початковими планами менеджменту – і реальними показниками діяльності організації. Всі системи контролю завжди базуються на ідеї оберненого зв'язку: они співставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У практиці управління існує свого роду технологія контролю. Вона складається з вибору концепції контролю (система, процес або часткові перевірки); відповідність нормам контролю (етичні, правові, виробничі); визначення обсягу і області контролю (повний, суцільний, епізодичний, вибірковий, фінансовий, якість продукції); визначення мети контролю (доцільність, правильність, регулярність та ефективність); вибір методів контролю (попередній, поточний, заключний (кінцевий)).

Як і будь-яке підприємство, готель зобов'язаний постійно контролювати результати виконання планів і програм. Для готелів організація контролю виконання діючих планів набуває особливої актуальності у зв'язку з яскраво вираженим сезонним характером діяльності. Якщо через будь-які причини організація не здійснить основні обсяги продажів у літньому сезоні, то наздогнати втрачене навряд чи зможе.

З метою контролю виконання планів та своєчасного реагування на будь-які зміни по всіх зазначених показниках має бути встановлена сувора регулярна звітність відповідних підрозділів і посадових осіб, що працюють в готелі. В найбільш відповідальні періоди необхідно проводити щоденний моніторинг таких особливо важливих показників, як кількість і сума щоденних продажів.

Функція контролю не є кінцевим пунктом всього процесу управління організацією. На



практиці такого пункту не існує зовсім, оскільки кожна управлінська функція викликає дію іншої. Тобто, виникає свого роду поступовий рух по колу.

Розвиток готелю реалізується не тільки за допомогою планування, а й за рахунок регулювання. За допомогою регулювання підтримуються певний ритм руху ресурсів і стійкі взаємовідносини між колективами. Регулювання поводить у таких формах, як вирівнювання відхилень від отриманих результатів у бік бажаних. Важливою умовою функціонування регулювання є інформаційна забезпеченість.

Функція координації займається вирішенням завдань, пов'язаних з поділом управлінської праці, та забезпеченням узгодженості роботи всіх елементів системи управління, а також єдності відносин між об'єктом та суб'єктом управління, апаратом управління. Зробити роботу всіх колективів готелю злагоженою та добре організованою – це головне завдання координування. Гарантом гарної роботи апарату управління виступає насамперед співробітництво між керівництвом та структурними підрозділами. Як би бездоганно не були виконані функції планування, організації, контролю, мотивування та регулювання, без координації робота в готелях не буде ефективною.

Крім основних функцій менеджмент має головну задачу, яка забезпечує прибутковість і, таким чином, ефективність роботи всіх підрозділів. Готелі світового стандарту мають свою, певну структуру менеджменту,

яка здійснюється за допомогою певних служб. Кожна служба має менеджера, заступника менеджера, супервайзера і хостеса – це середній ланцюжок управління готелем. Але доленосні рішення в ієрархії управління організацією ухвалює тільки вище керівництво. Щоб управління на місцях було більш ефективним, необхідно мати мінімальну кількість рівней управління.

Менеджери будь-якої ланки працюють над виконанням функцій планування і контролю. Менеджери більш низького рівня зайняті підбором кадрів та організацією праці.

**Висновки.** Готельний бізнес виконує важливу з соціально-економічної точки зору функцію – він є одним з основних елементів інфраструктури туристичного ринку і в цілому визначає його розвиток.

Менеджмент у готельному бізнесі виконує основні функції (планування, організація, мотивація, контроль), без яких управління організацією не здійснюватиметься на належному рівні. Крім основних функцій менеджмент має головну задачу, що забезпечує прибутковість, а значить ефективність роботи всіх підрозділів. Призначення управлінських функцій – правильне розміщення пріоритетів, аналіз ситуацій, сприяння високопродуктивній діяльності готелів.

Основними завданнями менеджменту у сфері готельного бізнесу є пошук оптимального балансу між впроваджуваними новачками, забезпеченням економічної ефективності функціонування готелю та потребами й очікуваннями клієнтів.

#### Список літератури:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.А. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 2. С. 64–80.
2. Бієвець А. В. Концептуальні підходи до удосконалення механізму нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 8–12.
3. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України. Проблеми матеріальної культури с.117-120. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35256/27-Gorina.pdf?sequence=1> (дата звернення:11.10.2021)
4. Гук Х.З. Обґрунтування концептуальних характеристик організаційно-економічного механізму державного регулювання в готельно-ресторанному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4 (1). С. 193–197.
5. Давидова О.Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Економічний форум. 2018. № 3. С. 98–104.
6. Завадський Й. С. Менеджмент: Т.1.К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 1997. 543 с.
7. Ричард Л. Дафт., Менеджмент: навчальний посібник. М: Пітер 2001. 756с.
8. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 64–66.
9. Мальська М.П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник. 2-е вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1997. 704 с.
11. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: підручник. К.: Кондор, 2009. 408с.
12. Сопіга В.Б., Алілуїко М.С. Інтеграція систем менеджменту у готельно-ресторанних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (2). С. 114—119.
13. Розвиток українського та світового готельного господарства. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/>

#### References:

1. Batchenko L.V., Honchar L.A.(2018) Reputatsiyni kapital yak osnova ekonomichnoho zrostantia pidpriemstv sfery hotelno-restorannoho biznesu. *Restoranni i hotelni konsaltni. Innovatsii*. 2, pp. 64—80.
2. Biievets A. V. (2017) Kontseptualni pidkhody do udoskonalennia mekhanizmu neitralizatsii zahroz ekonomichnii bezpetsi subiektiv hotelno-restorannoho biznesu. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2 (2), pp. 8—12. [in Ukrainian].
3. Horina H.O. Osoblyvosti suchasnoho rozvytku hotelnoi industrii Ukrainy. *Problemy materialnoi kultury*, pp.117-120. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35256/27-Gorina.pdf?sequence=1> (last accessed:11 .10.2021).
4. Huk Kh.Z. (2015) Obhruntuvannia kontseptualnykh kharakterystyk orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho rehulivannia v hotelno-restorannomu biznesi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 4 (1), pp. 193—197. [in Ukrainian].
5. Davydova O.Iu. (2018) Sotsialno-ekonomichni peredumovy efektyvnoho rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho gospodarstva. *Ekonomichnyi forum*. 3, pp. 98—104. [in Ukrainian].
6. Zavadskiy Y. S.(1997) Menedzhment: T.1.K.: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu. 543 p.
7. Rychard L. Daft. (2001) Menedzhment: navchalnyi posibnyk. M: Piter.
8. Dombyk O.M. (2013) Ekonomichna sut diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*. 15, pp. 64—66. [in Ukrainian].
9. Malska M.P., Pandiak I. H.(2012) Hotelni biznes:teoriia i praktyka: pidruchnyk. 2-e vyd. pererob. ta dop. K.: Tsentr uchbovoi literatury.
10. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. (1997) Osnovy menedzhmenta: per. s anhl. M.: Delo. 704 p.
11. Rohliev Kh.I. (2009) Osnovy hotelnoho menedzhmentu: pidruchnyk. K.: Kondor.
12. Sopiha V.B., Aliluiko M.S.(2019) Intehratsiia system menedzhmentu u hotelno-restorannykh pidpriemstvakh. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. . 4 (2), pp. 114—119. [in Ukrainian].
13. Rozvytok ukrainskoho ta svitovoho hotelnoho gospodarstva. Retrieved from: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/> (last accessed:11 .10.2021).

УДК 331.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-11-17

*Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
ім. Дмитра Моторного*

## **АДМІНІСТРУВАННЯ, МОТИВУВАННЯ Й КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація.* В статті проаналізовано та обґрунтовано сучасні підходи до оцінки складових управлінського лідерства в системі менеджменту персоналу підприємств за умов невизначеності та надано їх практичну апробацію з акцентуванням на аспектах комунікації, мотивування та адміністрування для працівників сучасних підприємств України

*Ключові слова:* адміністрування, ефективність менеджменту персоналу, комунікації, лідерство, механізм менеджменту підприємств, персонал, система мотивації праці, стилі управління, управління персоналом підприємств.

**JEL code classification: M12**

*Bocharova N.O., PhD., Ass. Prof.,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

## **ADMINISTRATION, MOTIVATION AND COMMUNICATION AS ELEMENTS OF MANAGEMENT LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

*Abstract.* The basis of an effective personnel management system are the levers of administration, communication and leadership, supported by the latest motivation mechanism. Almost all of them are sensitive to the demands of a market economy. Almost all of them are sensitive to the demands of a market economy. At the same time, the key aspect of effective personnel management is leadership skills, knowledge of psychology and communicative management. At the same time, the key aspect of effective personnel management is leadership skills, knowledge of psychology and communicative management. Administration is a mechanism, motivation is a means, communication is a wrapper on the way to forming a portrait of an effective manager. That is, a successful combination of means of administration, motivation and communication is the key to forming the personality of the leader as an effective leader who can ensure the implementation of a system of highly effective management of the enterprise. It is the formation, disclosure and ability to retain an effective employee is the purpose of the personnel management system of any enterprise in a transitive economy of Ukraine.

According to research, ninety percent of the success of the company is formed by an effective leader - the leader and only ten percent - is directly the reputation and positive business image of the employer organization.

These aspects should be placed in the symbiosis of administration, motivation and communication as a guarantee of synergy in personnel management. The common intersection of each of these processes is the moment of leadership.

It should be interpreted as a certain attempt to influence the manager on the employee in order to obtain a certain result to achieve a certain goal.

And it is the means of administration (organization - division and cooperation, sometimes even through the prism of bureaucratic approaches; team building, individual and team changes, etc.), motivation (encouragement and stimulation to highly productive work) and communication (suggestion, persuasion, even suggestion, etc.) are effective tools on the way to the formation of a balanced system of leadership in the personnel management of modern enterprises.

*Keywords:* administration, efficiency of personnel management, communication, leadership, mechanism of enterprise management, personnel labor motivation system, management style, personnel management of enterprises.

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами – це, як відомо, одне із

найскладніших спрямувань системи менеджменту сучасних підприємств України. Підґрунтям ефективної системи менеджменту персоналу виступають важелі адміністрування, комунікацій та лідерства, підкріплені новітнім механізмом мотивування. Майже всі вони є чутливими до вимог часу – ринкової економіки за етапу становлення, а відтак й етапу невизначеності – «рафтингу». При цьому ключовим аспектом ефективного управління персоналом є навички лідерства, підкріплені знанням психології й комунікативного менеджменту. В цьому випадку адміністрування є механізмом, мотивація - засобом, комунікації – «обгорткою» на шляху формування портрету ефективного управління – лідера. Тобто вдале сполучання засобів адміністрування, мотивування й комунікацій є запорукою формування особистості лідера, як ефективного ватажка, здатного забезпечити реалізацію системи високоефективного менеджменту як підприємства в цілому, так і у окремих його ланках зокрема. Тому саме формування, розкриття, а в подальшому й можливість утримання, максимально «обізнаного» працівника, а в подальшому можливо і менеджера, із оптимально виваженими та, спираючись на понятійний апарат сучасних HR-ів, «прокачаними скілами» є метою функціонування системи управління персоналом будь-якого підприємства за умов транзитивної економіки України. Дані обставини доводять необхідність зміни підходів щодо визначення (формування) основних компонент у системі лідерства та менеджменту персоналу підприємств; а відповідно й підкреслюють та обумовлюють вибір і актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні питанням адміністрування й мотивації як елементу системи управління персоналом підприємств приділяється все більше уваги як у наукових та підприємницьких колах, так і при проведенні всебічних семінарів та тренінгів. Зокрема, питання підвищення ефективності персоналу через реалізацію ефективного мотиваційного механізму підприємства підіймаються у працях таких провідних вчених – науковців та практиків бізнесу як Н. Аверіної, Н. Гавкалової, С. Жарика, С. Нестеренко, В. Співака, С. Сидоренка, С. Цимбалюка

та інших вчених. [1-10]

Але, незважаючи на велику кількість напрацювань і досліджень, проблема формування ефективної комплексної системи менеджменту персоналу підприємств є дослідженою не в повній мірі, а відтак постійно потребує зміни підходів, новацій та певних коригувань. Це обумовлює нагальність написання даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом через максимальне поєднання засобів адміністрування, мотивування й комунікацій в умовах стратегічного кадрового менеджменту підприємств України за часів становлення ринкової економіки в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах становлення ринкової економіки в Україні, коли могутнім важелем виступає конкуренція, в багатьох випадках і через чисельну лаву причин працівник протягом трудового життя інколи змушений перебувати у стані пошуку нової роботи. Зрозуміло, що вторинне працевлаштування – це є і ризик, і стрес. Перебуваючи у такому стані в переважній більшості людина є мотивованою на швидкий пошук роботи і навіть якщо цей пошук є виваженим, найчастіше працівник робить вибір на користь репутації того чи іншого підприємства, організації, установи. Все так, однак більшість бранців не усвідомлюють, що, обираючи підприємство, працювати все ж таки доведеться (із/та) під керівництвом певної людини – конкретного менеджера - керівника. І в цьому (у взаємному трудовому співпорозумінні та здатності до праці й співпраці) інколи міститься 90 відсотків успіху. Саме ці 90 відсотків успіху за даними обстежень формує ефективний керівник – лідер і лише 10 відсотків - це безпосередньо репутація та позитивний діловий імідж організації-роботодавця. [3]

Дані аспекти мають бути покладеними у симбіоз адміністрування, мотивування й комунікацій як запоруки ефекту синергії в менеджменті персоналу. До того ж спільним перетином кожного з цих процесів є момент лідерства, адже його слід трактувати як певну спробу здійснення впливу лідера (керівника) на відомого (працівника) в конкретній

ситуації з метою отримання певного результату, досягнення визначеної цілі. При цьому, на відміну від маніпуляцій, лідерство являє собою максимально прозорий, неприхований вплив. І саме засоби адміністрування (організації – поділу й кооперування, інколи навіть через призму бюрократичних підходів; тимблдингу, індивідуальних та командних змін тощо), мотивування (заохочення й стимулювання до високопродуктивної праці) й комунікацій (навіювання, переконання, навіть сугенція тощо) є ефективними інструментами на шляху становлення вираженої системи лідерства у менеджменті персоналу сучасних підприємств. Зрозуміло, що менеджер – це особа, якій притаманний певний стиль керівництва, зокрема: авторитарний, демократичний, ліберальний тощо. Однак, в першу чергу, стиль, що є найбільш ефективним, має обиратись ситуативно – для кожної окремої ситуації, кожного окремого колективу, кожного окремого індивідуума – підлеглого особисто. Тобто єдиного універсального стилю керівництва не існує. Імовірно, ефективним можливо вважати той стиль, який забезпечує підлеглому максимальну підтримку, викликає максимальну довіру й повагу та забезпечує/ гарантує максимальне заохочення. [4]

При цьому слід починати дослідження будь-якого соціально-орієнтованого процесу саме з аспектів мотивації; з її психологічного підґрунтя. Адже за умов сьогодення первинне спонукання до праці міститься в самій людині: у бажанні індивідуума працювати та у його впевненості у власних силах. Ці обидва чинники формують ступінь готовності працівника до праці. Даний показник є інтегрованим і включає щонайменше дві групи складників. По-перше, особистісні показники мотивації, такі як: впевненість у власних силах, бажання до самостійної праці, бажання досягти успішної реалізації планів, досягнення (розв'язання) задач тощо. Й по-друге, особистісні показники щодо здібностей до праці (досвід, наявність спеціальних знань та навичок, розуміння поставленої задачі й ключове-усвідомлення власної ролі під час процесу праці).

Стосовно визначення ролі працівника у процесі праці, як з позицій адміністрування та лідерства, так і з позицій мотивації й ко-

мунікацій роль – це умовно здібності виконавця, помножені на фактор розуміння значущості власної праці й важливості залучення певної конкретної особи працівника саме до даного соціально-виробничого процесу.

Фактично роль – це шаблон поведінки, що пропонується працівникові відповідно визначеному його статусу або очікуваних від нього, як від виконавця, результатів праці. У нормально функціонуючому колективі всі члени зазвичай набувають і відіграють одночасно два типи ролей:

- цільові (посадові), пов'язані з виконанням посадових обов'язків;
- підтримуючі, спрямовані на підтримку гарних взаємин і активізацію діяльності працівників.

Саме завданням керівника є пояснити працівникові його роль та сутність її подвійної складності. Найчастіше моральна винагорода викривається саме через розуміння власної ролі та бажання працювати, підкріпленого усвідомленою потребою у своїй значущості. [4]

Тобто ефективний керівник-лідер в тому числі й за рахунок власної харизми та певних засобів адміністрування й комунікації має надати працівникові інформацію щодо його ролі під час процесу праці таким чином, щоб фактично усвідомлення власної важливості максимально посилило в працівникові бажання працювати. Виходячи з того, що за часів ринкової економіки саме чинник конкуренції був і залишається домінуючим елементом стимулювання персоналу, такий підхід щодо культивування бажання до праці через уособлення можливостей зростання власної самооцінки є цілком виправданим.

Відтак, фактично при доборі й залучанні персоналу до лав певної організації одним з апріорних важелів має бути саме ступінь психологічної стиглості й готовності працівника до праці. Ще раз наголошуємо, що за таких умов ступінь готовності працівника є симбіозом його бажання до праці, впевненості у власних силах та особистісних мотивах до праці.

Уособлюючи роль і значення працівника й підлеглого під час процесу праці, моделюючи їх трудові, адміністративні й особистісні взаємовідносини; акцентуючи увагу на аспектах підтримки й керівництва з позицій

розвитку моделі ситуаційного лідерства є сенс казати, що протягом залучення, наставництва й адаптації працівника у його взаємовідносинах з керівником чітко прослідковуються принаймні чотири стилі керування в

контексті застосування засобів ситуаційного лідерства. Побудовані відповідним чином етапи кадрового відтворення надамо у таблиці 1.

Таблиця 1

### Модель ситуаційного лідерства з позиції пріоритетності формування особистих відносин «керівник – підлеглий»

| Етап | Стиль                      | Ступінь готовності | Ознаки дій працівника (підлегло-го) в межах ступеня готовності |             |           | Характеристика дій керівника    |
|------|----------------------------|--------------------|--|-------------|-----------|---------------------------------|
|      |                            |                    | Бажання працювати  | Впевненість | Мотивація |                                 |
| 1    | Директивний                | Низька             | Багато   | Мало        | Мало      | Багато вказівок, мало підтримки |
| 2    | Спрямовувальний (навчачий) | Середня            |  |             |           | Помірно                         |
| 3    | Підтримуючий               | Велика             |  | Помірно     | Багато    | Мало вказівок, багато підтримки |
| 4    | Делегуєчий                 |                    |  | Багато      |           | Мало вказівок, мало підтримки   |

Відтак, стосовно мотивації, лідерського аспекту та впливовості особи керівника через гідні комунікаційні якості можна підсумувати, що “локомотивом” активної трудової діяльності за всіх часів виступає саме індивідуальна трудова мотивація. І в цьому сенсі на керівника покладаються такі вагомні функції як виховна, наставницька - спрямовувальна, регулююча і контролююча. Саме керівник здатен впливати на особистісний, кваліфікаційний і навіть частково на соціально-психологічний потенціали ввіреного йому підлеглому – працівника. Саме керівник має донести до підлеглому його роль в колективі. Саме керівник забезпечує усвідомлення значущості й важливості як працівника у колективі, так і його конкретних трудових зусиль, як результатів праці. Саме керівник, підкреслюючи досягнення працівника, як результати його індивідуальної значущості, забезпечує усвідомлення власної важливості працівника, тим самим постійно підкріплюючи та посилюючи його моральну та статус-

ну мотивацію.

Однак, цей шлях не є одно миттєвим (лише первинна адаптація здатна тривати до 6 місяців), тому протягом всього періоду становлення підлеглому від новачка до професіонала у стосунках «керівник-підлеглий» імовірними є наступні кроки, етапи залучення і навіть «пастки».

Розглянемо їх за чотирма етапами, наданими у таблиці 1.

Перший етап - етап входження працівника до певного колективу найчастіше починається із директивного стилю керівника, по відношенню до нового підлеглому. Характерними ознаками цього стилю є настанови, підказки і поради. Адже у підлеглому на той час є досить обмежена мотивація, інколи вона фактично є лише матеріально-грошовою; через брак знань і досвіду, а інколи й за умови повної відсутності останнього, підлеглий навіть не здатен спиратись на моральну і статусну мотивацію, гроші виступають єдиним його підкріпленням, однак

він має бажання навчатися і працювати (в інакшому випадку взагалі не має сенсу брати людину і витратити час на її підготовку і інші аспекти залучання до колективної праці тощо). Саме перший етап є надзвичайно важливим для підлеглого, адже саме у цей період керівник має побачити в ньому хист до праці та здатності до подальшого навчання. Тобто фактично директивний стиль керування через мінімальну ступінь готовності підлеглого до праці є фактично єдиним можливим на першому етапі поведінкових відносин «керівник-підлеглий».

Другий етап вказує на наявність 1) певного психологічного усвідомлення у працівника власного місця і ролі у колективі, 2) набуття ним певних, хоча б мінімальних практичних знань, досвіду та 3) часткову ступінь влиття у колектив. Все це сукупно є ознаками середнього ступеня готовності. На цьому етапі вже можна казати: 1) про істотне піднесення індивідуальної мотивації, набуття її комплексного усвідомлення (можливостей отримання не лише грошової винагороди, а й певних моральних надбань та установок, а також розуміння перспектив і можливостей кар'єрного зростання); 2) про поступове набуття впевненості і переконань у вірному виборі професійного фаху та місця роботи, а відтак, зрозуміло, і про наявність бажання вибудувати подальшу трудову кар'єру у даному підрозділі певного підприємства під керівництвом саме цього керівника. Доречі, постать останнього із зростанням ступеня готовності підлеглого поступово набуває рис лідера – ватажка у очах відомого працівника. Відтак, вагомою ознакою другого етапу є бажання керівника передавати новачку власні знання, вміння та досвід. Через це в силу вступає навчаючий або спрямовувальний стиль керівництва.

Третій етап - максимально емоційно важкий для підлеглого. Адже перед нами є постать вже майже сформованого фахівця, який на другому етапі отримав від керівника практично повну базу знань та навичок, в нього повністю сформувалось мотиваційне комплексне підкріплення (відбулась повна оцінка можливостей організації та переваг щодо побудови кар'єри саме на цьому місці), відтак максимально зросло й бажання працювати. Єдиним дещо слабким місцем при

оцінці ступеня готовності підлеглого слід вважати часткову невпевненість у вірності одноосібно прийнятих рішень. Це змушує підлеглого все ж звертатися до керівника із питаннями щодо вірності напрямів вирішення певних виробничих питань (завдань, проблем, тощо). Однак на цьому етапі позиція якісного керівника лідера так само дещо змінюється. В силу вступає підтримуючий стиль керівництва. А саме підлеглому, що прийшов із певним виробничим питанням керівник радить самому шукати вихід і підходити вже з певною пропозицією вирішення проблеми. Тобто підлеглий має сам сформулювати власне бачення розв'язання виробничої ситуації, а керівник мінімізує свій вплив на підлеглого до опції «узгодження». Тобто ефективний лідер вважає за потрібне вже лише радити, обираючи шлях мінімального втручання. Відтак підлеглий має шукати усі резерви у собі, власній голові – власних досвіду, знань й навичках.

Найкритичнішим у цій «кривій керівництва та лідерства» є четвертий етап, за якого менеджер обирає делегуючий стиль формування виробничих відносин. Адже у цей період колишній новачок вже є усвідомленим майстром, фахівцем власної справи, в якого через 100-відсоткове усвідомлення мотивацій, набуття максимальної впевненості через визнання власної значущості, здатності до одноосібного прийняття вірних управлінських рішень і могутнього бажання розвиватися далі, спостерігається максимальна ступінь готовності до праці.

І тут починають викриватись і навіть інколи спрацьовувати наступні пастки. По-перше, фактично підлеглий став людиною, що здатна за своїми професійними якостями повністю замінити керівника, тому останній має максимально включати власний адмінресурс та лідерські й комунікаційні якості, харизму, щоб утримати власну посаду; тобто колишній новачок в певному сенсі стає загрозою для свого менеджера – наставника.

По-друге, це повністю готовий «максимально прокачаний» спеціаліст-фахівець власної справи, якого радо можуть «зманити» конкуренти; відтак постає питання спроможності його затримання в стінах базової організації. Адже у працівника фактично два шляхи: або просування, вибудова подальшої

власної кар'єри шляхом зайняття посади свого вчителя, або перехід до нового робочого місця, найчастіше у новій установі. Відповідним можливим наслідком такого стану є фактичне витрачання коштів на підготовку фахівця для команд-конкурентів.

Єдиним третім варіантом уникнення затримки розвитку амбітного підлеглого є переведення його, хоча б тимчасово, до нового підрозділу в цій самій організації, де він або почне все з початку, або за умов наявності відповідних знань зможе очолити новий підрозділ.

Четвертий, найменш практично імовірний варіант, відповідно алгоритму, поданому у таблиці 1, це максимальна затримка підлеглого на третій стадії поведінкових відносин із керівником.

**Висновки з дослідження.** Відповідно, є зрозумілим що під час вибудовування відносин «керівник – підлеглий» ефективний менеджер має діяти в межах мотиваційного поля за допомогою лідерських якостей та адміністративно-комунікаційних інструментів. І просування підлеглого в багатьом залежить від майстерного володіння керівником означених засобів. В той же час, підсумовуючи позиції пріоритетності формування особистих відносин «керівник – підлеглий» згідно поведінкової моделі ситуаційного лідерства, слід вказати на те, що окрім функцій планування, організації, мотивації, контролю, виховної й наставницької ефективний

керівник-лідер обов'язково має використувати функцію «зворотній зв'язок», що де-що захистить його «власні кордони» і допоможе утримувати ситуацію під максимальним контролем. Адже 1 та 2 – й стилі й етапи є зоною максимального комфорту керівника, 3 стадія вимагає постійних емоційних коригувань, а 4-ий етап – фактично усвідомлений шлях до виховання приємника, а відтак і усвідомлення остраху через делегування лідером власних повноважень, що фактично виступає пасткою для самого наставника.

Імовірною допомогою в цьому сенсі є вживання засобів колективного підкріплення, зокрема переходу від індивідуальної до колективної групової мотивації, ключовими допоміжними управлінсько-адміністративними факторами в цьому сенсі здатні бути: 1) якісний склад колективу (стать, вік, професії, особистісні якості, інтелектуальний рівень працівників тощо); 2) групові норми як неписані закони і правила поведінки, що поступово складаються в будь-якому колективі й, імовірно, підтримуються груповими санкціями; 3) згуртованість колективу - єдність його членів, погодженість їх спільної діяльності та досягнення спільного синергічного ефекту через загальну мотивацію зазвичай не дає змоги фактору «перетягування ковдри» на якусь певну особу тощо.

#### Список літератури:

1. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
2. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
3. Жарик Є. А. Основні елементи управлінського лідерства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. IS-SUE 2 (04) 2018. Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
4. Нестеренко С.А. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та напрями розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств за умов транзитивності економіки України./Нестеренко С.А., Бочарова Н.О.// *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. № 4. Т. 1. 2020. С.287-299. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14543/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%9d%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a5%d0%9d%d0%90%d0%a3%20%d1%80%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%be.1.pdf>
5. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. №15/1. с. 58 – 62.
6. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №6, Т.2. С. 178-181.
7. Сидоренко А.Б. Система мотивації в стратегічному управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ДонДУУ «Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами»: серія «Державне управління», т. VIII, вип.90. Донецьк: ДонДУУ, 2007. С. 406–414.*
8. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. №7. С. 79–81.
9. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. *Менеджмент та маркетинг: досягнення і пер-*



спективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. К. : ІВЛ «Політехніка», 2002. С. 268–269.

10. Чим можна зацікавити працівника окрім премії. АБА/ Аудит, бухгалтерія, аутсорсинг. Режим доступу: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html>

**Reference:**

1. Havkalova N. L. (2011) *Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personalu: monohrafiia. Kharkiv : Vyd. KhNEU*, 296 p.
2. Havkalova N.L. (2010) *Sotsialno-ekonomichni aspekty zabezpechennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU*, 236 p.
3. Zharyk Ye. A. (2018) *Osnovni elementy upravlinskoho liderstva. Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku. IS-SUE 2 (04)*. Retrieved from: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
4. Nesterenko S.A. (2020) *Otsinka efektyvnosti kadrovoho zabezpechennia ta napriamy rozvytku personalu silskohospodarskykh pidpriemstv za umov tranzytynosti ekonomiky Ukrainy. Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya „Ekonomichni nauky“.* № 4. Т. 1., pp. 287-299. Retrieved from: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14543/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8f%20%d0%9d%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a5%d0%9d%d0%90%d0%a3%20%d1%80%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%be.1.pdf>
5. Riznyk V.V. (2010) *Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 15/1. №15/1, pp. 58 – 62.
6. Spivak V.V. *Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky.* №6, Т.2, pp. 178-181.
7. Sydorenko A.B. (2007) *Systema motyvatsyy v stratehicheskomy upravleny personalom. Zbirnyk naukovykh prats DonDUU «Sotsialnyi menedzhment i upravlinnia informatsiinymy protsesamy»: seriya «Derzhavne upravlinnia», t. VIII, vyp. 90.* Donetsk: DonDUU, pp. 406 – 414.
8. Stakhiv O.V. (2007) *Otsinka motyvatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnogo standartu upravlinnia yakistiu ISO 9001. Ekonomika ta derzhava.* № 7, pp. 79 – 81.
9. Tsybaliuk S. O. (2002) *Upravlinnia motyvatsiinym potentsialom pratsivnykiv. Menedzhment ta marketynh: dosiahnennia i perspektyvy : materialy ІKh Vseukr. nauk.-prakt. конф. К. : ІVТs «Politekhnikha», pp. 268–269.*
10. Chym mozna zatsikavyty pratsivnyka okrim premii. АБА/ Аудит, буххалтеріа, аутсорсинг. Retrieved from: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html>

УДК 316.342.71; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-18-23

*Вороніна Ю. Є. к. н. з держ. упр., доцент  
Плотніченко С.Р. к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
julia\_voronina81@ukr.net*

## КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

**Анотація.** Становлення громадянського суспільства та розбудова демократичного миру ґрунтується на засадах дотримання правопорядку, відповідальності, дотримання активної життєвої позиції кожним громадянином країни та веденням соціально-відповідального суспільного ладу. Соціально-відповідальне суспільство є тією засадою, яка формує міць громадянської позиції підостаючого покоління та патріотизм. Соціальна відповідальність починається з набуття прав та повноважень людиною зі створення добродійних справ стосовно оточуючих людей.

Соціально-відповідальне становлення до інших громадян з боку підприємства проявляється через виконання дій та обов'язків, які не входять до компетенції керівника та підлеглих, проте спрямовані на задоволення соціальних потреб громади чи підтримку екологічних умов навколишнього середовища. Вирішення зловбодених питань клієнтів з боку керівництва компанії надає підприємству приємний бонус у формуванні позитивного іміджу в очах містян та серед схожих за діяльністю галузевих організацій та формує довіру споживачів до стратегічних дій публічного управління.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, розбудова демократичного ладу, соціальна відповідальність, соціальні потреби, довіра споживачів, позитивний імідж підприємства.

**JEL code classification: O15, P47**

*Voronina Y. E. PhD, ass. prof.,  
Plotnichenko S. R. PhD, ass. prof.,  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
julia\_voronina81@ukr.net*

## CONCEPTS OF FUNCTIONING OF SOCIALLY RESPONSIBLE SOCIETY

**Abstract.** Ukrainian society is a linguistically and socially heterogeneous large ethnic group that needs to address universal human or social issues, which consist of individual civic issues and are embodied in the needs of their immediate implementation. The aim of the article is to consider the basic concepts of socially responsible society and the system of constituent components of each strategy as a holistic concept of restructuring Ukrainian society on the basis of democracy, equality before the law, gaining an active civil position on overcoming social troubles and the main challenges of today, which are expressed in the exacerbation of social crises of various levels - the poverty of the population of Ukraine, the social stratification of society.

The formation of civil society and the building of democratic peace is based on the principles of law and order, responsibility, active citizenship of every citizen of the country and maintaining a socially responsible social order. A socially responsible society is the principle that shapes the strength of the civic position of the younger generation and patriotism. Social responsibility begins with the acquisition of rights and powers by a person to create charitable deeds for others.

Socially responsible attitude to other citizens by the company is manifested through the performance of actions and responsibilities that are not within the competence of the head and subordinates, but aimed at meeting social needs community or support for environmental conditions. The solution of topical issues of customers by the company's management gives the company a nice bonus in the formation of a positive image in the eyes of citizens and among similar industry organizations and builds consumer confidence in the strategic actions of the public manager.

**Key words:** civil society, building a democratic system, social responsibility, social needs, consumer confidence, positive image of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Українське суспільство є мовно та соціально неоднорідним великим етносом, що потребує вирішення загально-людських або соціальних щоденних питань, які складаються з окремих громадянських запитів та втілюються у потребах їх невідкладної реалізації. Соціально-відповідальне суспільство є тою основною рушійною силою, що активізує громадську самосвідомість, активність, ініціативність та наполегливість громадян у досягненні особистих та державних цілей [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема виникнення соціальних кризових станів і їх вирішення цікавила багатьох дослідників, які зробили свій внесок в аналіз і способи побудови соціально-відповідального суспільства, зокрема й у сфері державного управління. Цю тему розробляли О. Амоша, Д. Баюра, В. Бебик та ін. Важливе значення в розвитку досліджень цієї проблеми мають праці К. Белявська Л. Будьонна, і Л. Вергун. Значну увагу питанню побудови громадської свідомості приділяє Н. Волосковець (стаття «Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки»). Однак дослідження не достатньо враховують те, як способи і моделі побудови громадянського вольового суспільства впливають на швидкість зміни людського мислення та поведінкових патернів [2].

**Формування цілей статті.** Метою статті є розгляд основних концепцій функціонування соціально-відповідального суспільства та системо утворюючих компонентів кожної зі стратегій як цілісного концепту перебудови українського суспільства на засадах демократичності, рівності громадян перед законом, набуття активної громадянської позиції стосовно подолання соціальних негараздів та основних викликів сьогодення, які знаходять вираження у загостренні соціальних криз різного рівня – збідності населення України, соціальне розшарування суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** В теперішньому часі в світовій практиці представлені 3 концепції розвитку соціально-відповідального суспільства. Мінімалістський підхід передбачає роботу кожного підприємства зі сплати податків, створенням хо-

роших умов для робітників і зменшення шкоди від діяльності для навколишнього середовища. Соціальна відповідальність організації перед суспільством полягає в добровільному прийнятті відповідальності за наслідки діяльності промислової одиниці перед жителями конкретного району, регіону, області.

Другий напрямок вищевказаного підходу трактує соціальну відповідальність як вихід організації за мінімально допустимі законодавчі рамки діяльності, але і з розвитком значущих програм у подальшому, спрямованих на користь навколишньому середовищу.

Згідно з максималістським підходом, соціальна відповідальність підприємств пов'язана з формуванням позитивного іміджу про свою діяльність в широкому розумінні концепції. Фірма може піклуватися не тільки про зміцнення позитивної громадської думки стосовно виготовленої продукції та послуги, що надаються, а також про значний внесок в розвиток суспільства - фінансування діяльності конкретного інституту, медичного закладу, закладаючи високий економічний рівень розвитку країни [3].

Керівники багатьох компаній не задаються питанням про необхідність ведення соціально-відповідальної діяльності. Такі організації виникають на тлі містобудівних компаній, в спадок першим передається зобов'язання з утримання інфраструктурних об'єктів міста. Інший тип керівництва допускає неетичні дії по відношенню до навколишнього середовища, прикриваючи їх наслідки проведенням благодійних акцій. Третій тип організацій управляється за допомогою концепції соціальної відповідальності як необхідності існування.

Основоположним питанням у створенні відповідального громадянського суспільства постає наступне: хто є ініціатором розвитку максималістської і мінімалістської концепції суспільної відповідальності в нашій країні? Можемо припустити, що це власник бізнес-організації, її керівник або рядовий співробітник, який робить внесок в розвиток стабільності країни? Найбільшу значимість в Україні має концепція корпоративної культури, яка ґрунтується на місії і стратегії організації. Останній компонент, в свою чергу, розкривається через імплементацію соціаль-

но орієнтованої програми. Програма має широке охоплення окремих аспектів життя і діяльності співробітників[5].

Основними напрямками соціальної програми названі такі: збереження здоров'я і гігієни праці, суспільно відповідальна реструктуризація підприємства, охорона природи і ресурсозбереження, чесна ділова практика і введення в життя фірми ресурсозберігаючих технологій. Програми, спрямовані на розвиток персоналу, на залучення і утримання талановитих працівників, включають в себе кілька напрямків: наявність професійного навчання і розвитку, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання робочим оптимальних умов задля проведення дозвілля і відпустки. Наявність повного соціального пакету і проведення внутрішньої комунікації на належному рівні, мотивація співробітників до участі в прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню корпоративної культури і поліпшенню життєвих умов персоналу організації.

Програма соціальної відповідальності підприємства складається з декількох напрямків, таких як підтримка здоров'я, профілактика захворювань і надання медичного обслуговування, охорони материнства і дитинства, грамотно проведеної реструктуризації персоналу у вигляді підготовки, перепідготовки, сприяння в працевлаштуванні, компенсаційних виплат співробітникам в разі скорочення штату [4].

Напрямок природоохоронної діяльності та ресурсозбереження представлено економним використанням екологічних ресурсів, повторної переробкою і експлуатацією вторинної сировини, безпечної для навколишнього середовища утилізацією виробничих відходів, запобіганням забрудненню навколишньої території, проведенням соціально корисних акцій - «суботників».

Програма розвитку місцевої громади проводиться на добровільних засадах колективом організації. Він включається в суспільне життя шляхом введення основних соціально значущих програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених громадян, дитинства та юнацтва, відновлення об'єктів житлово-комунальної сфери і пам'яток культури, що мають історичне значення. Спонсо-

рування культурного, спортивного, освітнього заходу, проведення наукового дослідження і участь у благодійній акції має позитивний вплив на зміцнення позитивного іміджу організації в очах громадськості і робить вагомий внесок в розвиток соціально-культурної сфери суспільства.

Програми добросовісної ділової практики спрямовані на впровадження та підтримання в ділових відносинах принципів чесної співпраці між постачальниками, клієнтами та партнерами підприємства. Соціально активна політична лінія компанії сприяє розвитку малого підприємництва та одночасно обмежує сфери ведення бізнесу, що мають негативний вплив на людську життєдіяльність (заборона на курильні дії в авіарейсі або відмова від продажу тютюнового виробу неповнолітній особі). Принципи ділового сумлінного співробітництва застосовні у взаємодії з громадами споживачів, органами державної влади, професійним та громадським об'єднанням міста [6].

Гранти або благодійні пожертвування названі найбільш доступним видом соціальної активності. Грант, який видається органом місцевої або регіональної влади, сприяє реалізації бізнес-цілей певних організаційних структур і пов'язаний з місією конкретного підприємства. Пожертвування виділяється в натуральній або грошовій формі. Ділове партнерство відбувається не тільки у вигляді встановлення необхідних контактів, а й у формі зовнішньої активності підприємства, представленої у вигляді оплати професійної послуги третім особам [7].

Наприклад, велике підприємство оплачує витрати некомерційної організації на проведення консультаційних послуг для її співробітників. Таким чином, реалізується «соціально-значущий маркетинговий» напрямок діяльності благодійної фірми. Деяка частина прибутку від комерціалізації вироблених товарів і послуг направляється на рахунок неприбуткової організації, сприяючи її розвитку в наданні соціально спрямованих послуг громадянам.

Волонтерська або добровільна діяльність співробітників окремої компанії має суспільну корисність для робітників державних установ і проявляється у вигляді фізичної допомоги при проведенні будівельних або

косметичних ремонтних робіт, надання навчання претендентів на робочі місця і жителів міста основам менеджерської справи. Соціально-відповідальна послуга з навчання безробітних громадян країни основам проходження співбесід та написання резюме надається міським та обласним Центром зайнятості населення, що зміцнює віру людей у власні сили та надихає на прискорений пошук роботи.

Дієвим методом у підвищенні мотивації робітників підприємства є заохочення соціальної активності кожного із співробітників. Керівництво компанії додає деякі суми грошей до внеску кожного робітника, підтримуючи його ініціативу в допомоги знедоленим неприбуткової організації. Завдяки цьому прийому співробітник відчуває свою значимість і важливість в загальному корпоративному справі, стає більш лояльним до дій керівника і намагається виконати доручену обсяг завдань найкращим способом. Застосування даного методу веде до зміцнення морального духу в колективі [8].

Прикладом побудови соціально-відповідального суспільства є створення мережі неприбуткових організацій на теренах кожної країни (далі – НПО). Наприклад, у Великобританії та низці країн Заходу поширена мережа діючих волонтерських організацій, у яких працюють безкорисливі люди на користь суспільного блага. За словами мешканки тієї країни, Олени Скотт, діяльність волонтерських організацій скерована спеціальними державними агенціями, які наймають на роботу молодих та людей похилого віку з наявністю добрих рекомендацій з навчальних чи робочих місць. Волонтери мають змогу отримати робоче місце своєї мрії після проходження безкорисної практики. В Україні, на жаль, не розбудована подібна мережа волонтерських організацій. Багато мешканців України мають недовіру та скептицизм до діяльності НПО на теренах нашої країни, бо, в першу чергу, зайняті проблемами виживання та є неосвіченими стосовно досягнень та кількості в кожному регіоні [2].

Застосування ендавмент-фондів, як одного з джерел фінансування неприбуткової організації, має майже 500-річну історію від дня затвердження цих фондів. Найбільшого

поширення недержавні організації зі сприяння розвитку установ 3-го сектору набули у країнах східної та Західної Європи. Україна являє собою молоду державу, що знаходиться у стадії розвитку, тому наявність на її теренах ендавмент-фондів – це явище інноваційного, більш ніж традиційного характеру.

Засновником фонду може бути як фізична, так і юридична особа. Фонд є унікальним утворенням, бо гроші, вкладені у його основу, не підлягають передачі іншій особі чи його повним витратам без згоди дарувальника. Ревізійний орган недержавної установи чи спеціально створений фонд з затвердженим уставом контролює їх надходження на рахунок власне установи, а після цього вкладає гроші в неризиковані фінансові інструменти, створюючи диверсифікований фінансовий портфель: акції, облигації, інвестиції, депозити в банках. Діяльність добровільної організації фінансується лише за рахунок відсотків, котрі отримує організація за договором з фінансовою установою. Тіло вкладу залишається незмінним на довгі роки співробітництва з банківською установою. Керівник неприбуткової організації залучає до управління грошовим надходженням фінансистів, економістів з подальшим керівництвом за їх діяльністю [4].

На наш погляд, це є найкориснішим та прибутковим фінансовим інструментом з підтримки діяльності добровільної організації, проте є недоліки. Вони полягають в тому, що грішми не можливо скористуватися у будь-який необхідний момент, та сума вкладення є недостатньою для того, щоб відсотки за прибутком покрили усі потреби організації на певний момент. Застосуванню ендавмент-фондів сприяє позитивне «омасовлення суспільною думки» щодо користі його функціонування.

Дієвість функціонування стратегії соціально-відповідального суспільства залежить від ефективності функціонування неприбуткових організацій як третього або «незалежного» сектору економіки. К. Макнамара, Ю.Бойко розглядали діяльність неприбуткової організації у декількох додаткових аспектах: рівні задоволеності громадян наданими послугами, кількістю та якістю цих послуг, якістю зв'язку з навколишнім середовищем організації (усіма оточуючими стейкхолде-

рами), культурою всередині самої організації у вигляді традицій, часом відповіді на звернення кожного громадянина, рівнем вкладень та завершених послуг, співвідношення яких складає результативність неприбуткової організації [3].

Ресурсна складова організації висвітлює показник задоволеності потреб самої організації у коштах, людях, техніці, інформаційному забезпеченні. Економічна складова полягає у залученні коштів від місцевих та державних властей у вигляді грантів, краутфандингу, інвестування, кредитування, від друзів та родичів. Проте необхідно співставити у подібному випадку кількість надходжень з кількістю витрат від діяльності добровільної за певний проміжок часу (місяць, рік, квартал). Цільова складова розкриває найголовнішу ціль діяльності організації, створену у вигляді стратегії, яка розподіляється на декілька оперативних цілей. Найбільш поширеними складовими показника оцінки діяльності організації є останні 2 показники.

За допомогою моніторингу дій організації керівництво у особі директора та керівників підрозділів має змогу оцінити та успішність тієї чи іншої стратегії, зробити аналіз помилок дій та результатів та отримати зворотній зв'язок від споживачів. Останній показник є вагомим важелем у справі керування НПО, оскільки надає можливість швидкого коригування дій неприбуткової організації. Задоволеність діяльністю самими працівниками і волонтерами, наявність чіткої та прозорої системи моніторингу у вигляді річних, квартальних та щомісячних звітів, зрозумілої системи аудиту організації є тими чинниками розвитку та успішної діяльності НПО, які, в першу чергу, повинні знаходитися в полі зору керівництва [6].

Політику введення до функціонування благодійних фондів потрібно проводити на державному рівні за допомогою поширення знань через розміщення звернень до громадян на урядових сторінках усіх державних рівнів та через поширення знань у мережі «Інтернет». Необхідністю стає проведення

«круглих столів» на місцевих та містечкових нарадах з розглядом окремого питання, присвяченого створення ендавмент-фонду з подальшим освітленням результату обговорення на місцевих телеканалах. Кожній НПО пропонується розмістити оголошення на офіційній сторінці чи у соціальній мережі про очікування ендавмент-вкладу від дарувальника з коротким описом структури фонду, бо, як-то кажуть, «успіх вирішення справи залежить від ведення самої справи» [9].

**Висновки.** Соціально відповідальна компанія завжди набуває більш високого статусу щодо інших організацій, які не приділяють належної уваги зовнішній громадській активності. Ряд переваг представлений такими складовими, як наявність зменшеної експлуатаційної витрати, підвищений обсяг продажів, залучена на тривалий час співпраці клієнтура. Збільшена продуктивність праці і покращена якість виконаних завдань, надання можливості для збереження складу персоналу, зменшення потреби в наглядовій функції та збільшення доступу до капіталу створює сприятливі умови для розширення послуг, що надаються компанією, що, в кінцевому підсумку, призводить до зміцнення фінансового становища фірми.

Неприбуткова організація є стратегічним партнером державних владних інститутів. Громадяни набувають впевненості у завтрашньому дні, відновлюючи свої соціальні, політичні, економічні та громадянські права за допомогою консультувальних послуг неприбуткової організації. Державі потрібно заручитися підтримкою неприбуткової організації у багатьох напрямках їх діяльності з відмовою неприбуткової організації впливати на політичну стратегію керуючої гілки держави у політичному напрямку. Подібні організації виникали ще в часи Стародавньої Греції та Риму, в наш час діяльність добровільних організацій знаходиться під захистом ЗУ «Про об'єднання громадян» та «Про політичні об'єднання». Юридично правомірним є положення, за яким діяльність громадянської організації припиняється лише за вироком суду.

#### Список літератури:

1. Амоша О. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу / О. Амоша, О. Новікова // Держава і суспільство, С. 122–127. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011-](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011-)

1/doc/3/01.pdf

2. Баюра Д.О. Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності компаній / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки. - К: ВПЦ «Київський університет». – 2009. – № 18. – С. 259–264.

3. Бебик В. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: навч.-метод. посібн. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерєва, А. Кудряченко (за заг. ред. В.Бебика) – К.: Інститут громадянського суспільства, 2006. – 248 с.

4. Белявська К.С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему / К.С. Белявська // Вісн. Хмельницьк. нац. ун. – 2011. – №1. – С. 228–233.

5. Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. / Л. Будьонна // Соціальна політика. – 2008. №8 – С. 9–10.

6. Вергун Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи / Л.І. Вергун // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. – К., 2010. – Вип. 23. – С. 165–170.

7. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Є. Вороніна // Науковий збірник Молодий вчений. – Херсон, 2018 – Вип. 12 (64). – С. 168-174.

8. Вороніна Ю.Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні. /Вороніна Ю.Є.// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2019. – Вип.2- С.53 – 57.

9. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. /Вороніна Ю.Є.// Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2020. № 1 (57). С.296-300.

#### References:

1. Amosha O. (2011) Social responsibility in the context of human development. *State and Society*, P. 122-127. [Electronic resource] - Access mode: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf)

2. Bayura DO (2009) Estimation of the level of corporate social responsibility of companies. *Theoretical and applied issues of economics*. - K: VPC "Kyiv University". № 18, pp. 259–264.

3. Bebyk V. (2006) The state and civil society: partnerships in the global world: teaching method. manual [V. Bebyk, V. Bortnikov, L. Degtereva, A. Kudryachenko (edited by V. Bebyk)]. K.: *Institute of Civil Society*, 248 p.

4. Belyavskaya KS (2011) Social responsibility of business: the evolution of views on the problem. *Visn. Khmelnytsky. nat. un.* №1, pp. 228–233.

5. Budyonna L. (2008) Ways and directions of formation of social responsibility of business in Ukraine. *Social Policy*. №8, pp. 9–10.

6. Vergun LI (2010) Social responsibility of business in the global financial and economic crisis. *Theoretical and applied issues of economics: Coll. Science. pap. K.*, Vip. 23, pp. 165–170.

7. Voronina YE (2018) Mechanisms of conflict management in the field of public relations. *Scientific collection Young Scientist*. - Kherson, Vip. 12 (64), pp. 168-174.

8. Voronina YE (2019) Anthropological dimensions of the nature of conflicts in public administration. *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny (economic sciences)*, ed. LV Sinyaeva. - Melitopol: Lux, Issue 2, pp. 53 - 57.

9. Voronina YE (2020) Emergence and resolution of conflict situations in civil society. *Actual problems of public administration: collection. Science. wash. Kharkiv: HarRI NAPA Publishing House "Master"*. № 1 (57), pp. 296-300.

УДК 339.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-24-29

*Нехай В.В., доктор економічних наук,  
доцент, професор кафедри менеджменту Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*

## ФОРМУВАННЯ ЗАСАД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Анотація.* Управлінська ланка сучасних підприємств, що постійно потерпають через посилення конкуренції, покликана впливати на забезпечення його ринкової стійкості. Це потребує втілення засад антикризового управління на рівні підприємства шляхом створення комплексу заходів подолання ризиків. Результати формування антикризового управління в умовах впливу ринкових регуляторів «попит – пропозиція» проявляються підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

*Ключові слова:* антикризове управління, глобалізація, ринкова діяльність, конкурентоспроможність, конкуренти, технології управління.

**JEL code classification: M0, L2**

*Nekhai Viktoriia,  
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, Dmytro Motorny Tavriya State Agro-  
technological University, Professor at the Department of Management*

## FORMATION OF PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MAN- AGEMENT OF THE ENTERPRISE

*Abstract.* The purpose of the article is to introduce the features of the functioning of modern enterprises and justify the need to form the principles of crisis management of the enterprise.

The article notes that the management of modern enterprises, which are constantly suffering from increased competition, is designed to influence the formation of its market orientation. This requires the implementation of the principles of crisis management by creating conditions for overcoming risks at the enterprise level. The results of the formation of a complex of crisis management under the influence of market regulators "supply – demand" are manifested by increasing the competitiveness of the enterprise.

Practical tasks for the implementation of this are to expand the set of management methods by initiating economic change. These changes should be aimed at forming a sustainable foundation of governance in the face of possible and existing crises.

The margin of safety should be created by forming a set of measures to combat undesirable phenomena, events, which is designed to solve such scientific and practical problems as achieving economic security of entrepreneurial activity within the management system of its production and economic activities.

It is substantiated that the prerequisites for crisis management in the activities of enterprises are the factors of orientation of enterprise management, the dynamics of interaction in the market, the initiative of employees to seek innovation in the implementation of basic functions, integrated marketing and organizational systems. The consequences of crisis management should be the reaction of consumers, the results of business activity, market share, recognition among competitors, the reaction of employees. This should be facilitated by a set of organizational planning methods.

*Keywords:* competitiveness, competitors, crisis management, globalization, market activity, management technologies

**Постановка проблеми.** У період динамічного розвитку науково-технічного прогресу підприємства постійно потерпають через посилення конкуренції. Щоб подолати ці випробування, система організації та управління підприємством має набути запасу міц-

ності, створювати заходи протидії небажаним явищам, подіям, що покликане вирішувати такі важливі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки підприємницької діяльності у рамках систе-



ми управління його виробничо-господарською діяльністю.

Об'єктивні обставини сьогодення спонукають систему управління бути такою, що спроможна забезпечувати постійну адаптацію підприємства до змін навколишнього середовища. Якщо цього не відбувається, то підприємство втрачає спроможність стало функціонувати, протистояти змінам. Щоб адаптація була дієвою, необхідно забезпечити правильне розуміння процесу змін для того, щоб мати змогу їх передбачити, запобігти небажаним наслідкам, використати на користь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням антикризового управління у період наростання конкуренції присвятили свої наукові роботи такі автори, як Д. О'Рейлі [4], Д. Гібас [4], Б. Еніс [5], К. Кокс [5], М. Моква [5], О. Чернявський [2,3], Л. Михайлова [10], С. Нестеренко [8], С. Супруненко [8] та багато інших закордонних та вітчизняних науковців, у працях яких започатковано розв'язання проблем антикризового управління підприємствами.

Так, автори книги «Економіка підприємства» зазначають: «Оскільки будь-яке підприємство, як правило, у своїй діяльності обмежене величиною виробничих і фінансових ресурсів, то суб'єкт, що займається господарською діяльністю, прагне ефективно використовувати персонал та обладнання для запобігання кризам. А досягається це за допомогою відповідної системи організації управління виробництвом та збутом продукції [1]. Таким чином автори вказують на те, що саме збут є індикатором успішного управління усією діяльністю підприємства. Прагнення до ефективності діяльності є запорукою сталої, а у майбутньому, безризикової діяльності.

На думку О. Чернявського «...ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить від зовнішніх факторів, на які суб'єкт управління не може впливати взагалі або впливає неістотно, і внутрішніх, що піддаються впливу з боку суб'єкта управління, скажімо, організації діяльності власне суб'єкта. Здатність підприємства притосовуватися до змін як зовнішніх, так і внутрішніх чинників — гарантія не лише його виживання, а й процвітання» [2]. З

цим постулатом теж слід погодитись, тому, що він вказує на природу кризових явищ та, одночасно, на вектори створення антикризового управління.

Тема розвитку антикризової складової в управлінні підприємством завжди цікавили науковців й практиків, однак, окремі аспекти вирішення проблем антикризового управління, зокрема, визначення передумов та очікуваних результатів формування антикризового управління в організаціях потребують подальшого детального опрацювання у напрямку пошуку та використання індивідуальних практичних засобів забезпечення сталого розвитку підприємств.

**Метою статті** є визначення особливостей функціонування сучасних підприємств в умовах посилення можливості настання криз та обґрунтування необхідності формування засад антикризового управління підприємством.

**Основний матеріал.** У період глобалізації ринку, активних реформ у країні, обмежених можливостей та ресурсного забезпечення вітчизняних підприємств керівникам підприємств слід діяти обмежено раціонально та перейматись пошуком додаткових ресурсів здійснення цілей загальногосподарської діяльності. Чисельні кризові проміжки часу, які спіткали вітчизняні підприємства, галузі, економіку загалом, стали стимулом до пошуку нових методів впливу на ринок.

Для господарств та галузей країн пострадянського простору процеси глобалізації стали не лише поштовхом до розвитку, але й значним випробуванням, спричиненим загрозами криз. Так, А. Чернявський наступним чином характеризує вплив глобалізації розвитку: «Найбільш сприятливі економічні результати від глобалізації отримують промислово розвинуті держави. Завдяки торгівлі, інвестуванню, доступу до зовнішніх джерел ресурсів розвинуті країни у результаті глобалізації мають можливість постійно замінювати малокваліфіковану робочу силу, користуючись її притоком з інших країн. Найбільшу загрозу глобалізація представляє для країн, які розвиваються, які відчувають істотний недолік у кваліфікованих кадрах, господарській інфраструктурі, інституціях, економічно обумовлених програмах для реалізації наявних можливостей» [3]. Автор,

таким чином, означив за головне саме кадрове забезпечення менеджменту підприємств. На наш погляд, підсилює цю потребу усвідомлення необхідності підвищення якості кадрового забезпечення та браку конструктивних управлінських технологій в умовах невизначеності. Між антикризовим характером управління та ступенем конкурентоспроможності спостерігається явні ознаки взаємозалежності: менеджмент підприємств є основним центром відповідальності у системі антикризового управління та прийняття рішень щодо обрання конкурентної позиції. Вочевидь, саме ці рішення мають враховувати та охоплювати усі чинники, які мають вплив на діяльність підприємства.

На рівень конкурентоспроможності та тривалої безризикової діяльності підприємств впливає ціла низка чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру (рис. 1).

Зважаючи на багатофакторність впливу, постулюємо, що переважна більшість сучасних підприємства опиняються у стані банкрутства через те, що система управління їхньою діяльністю, яка складається з таких основних блоків, як управління виробництвом, управління збутом, управління персоналом, не є такою, яка у повній мірі орієнтована на ринок. За цим зізнанням стоїть ціла низка невирішених проблем. Нерідко підприємства, які виробляють продукцію, яка має попит, потерпають від таких вад, як управління на підставі звичних принципів, збут звичними каналами, планування з урахуванням та використанням знайомих (знову ж звичних) засобів та методів. Але так в епоху широкої ринкової індивідуалізації як виробників, так і споживачів працювати можна лише нетривалий час. Існує об'єктивна необхідність у пошуку та використанні індивідуальних практичних засобів підвищення конкурентоздатності підприємств.

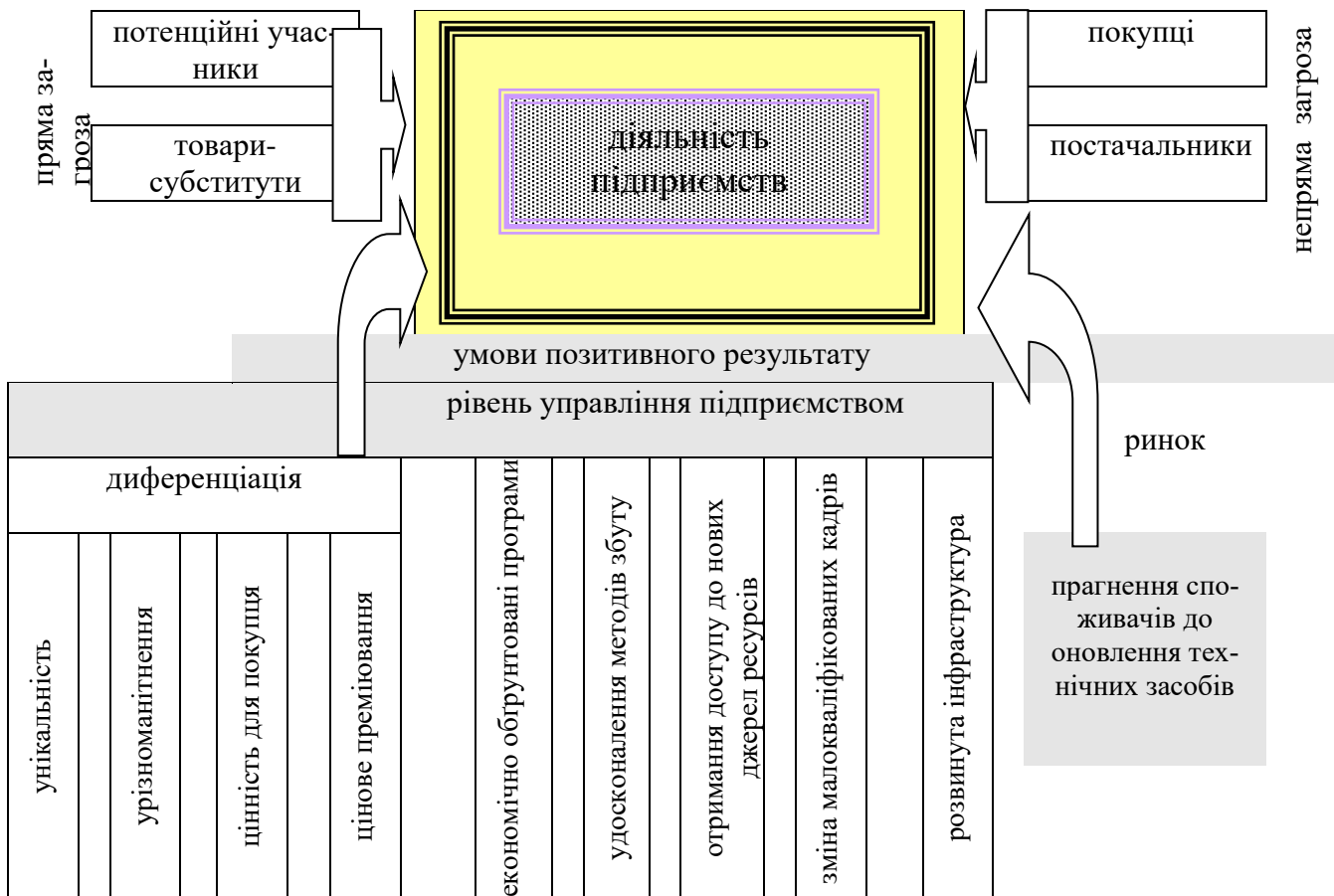


Рис. 1. Рушійні сили забезпечення конкурентоспроможності підприємств (авторська розробка)

Цікавим є погляд на критичні фактори успіху у конкурентній боротьбі Дірах О'Рейлі та Джуліана Джи Гібаса: «Критичні фактори успіху – це величина, яка найбільш за все впливає на успіх у бізнесі. Власне кажучи, це все наші секрети ділового успіху. Їх можна умовно розбити на два рівні. Перший рівень – це фактори середи, у якій функціонує ваш бізнес, другий – це фактори, які діють вже безпосередньо у нашій компанії при прийнятті того чи іншого рішення... Середина – це та галузь, у якій ви працюєте, а фактори другого рівня – це та конкретна ситуація, яка складається безпосередньо у даний проміжок часу, наприклад, коли компанія планує запустити новий виріб. Кожна середина та кожна ситуація має свої критичні фактори успіху» [4]. До вказаного доречно додати, що на перший рівень факторів впливати важко, але слід спиратись на прогнози, побудовані на релевантній інформаційній базі. У подоланні загальногалузевої кризи конкуренти можуть стати, за певних обставин, спільниками та діяти консолідовано.

Для другого рівня факторів володіння ситуацією перебуває в організаційній площині: слід формувати засади антикризового управління використовуючи досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств.

На прикладі галузі сільськогосподарського машинобудування розглянемо формування засад антикризового управління.

Підприємства сільськогосподарського машинобудування виробляють стратегічно важливу для економіки країни продукцію. Вона потрібна сільському господарству не лише своєї країни та країн пострадянського простору, а й далекого зарубіжжя. Але багато підприємств цієї галузі, не зважаючи на те, що виробляють конкурентоспроможну продукцію, належного їй збуту не мають. Це призводить до криз галузевого рівня. На заваді їхнього передбачення та подолання стоїть ціла низка обставин, зокрема, слабка система управління на рівні окремих господарських одиниць та відсутність прагнення, а подекуди й свідоме уникнення змін, ігнорування необхідності формування засад антикризового управління.

Організаційне планування, як основа антикризового управління, з перших своїх ста-

дій покликане враховувати усі можливості, ризики, переваги та вибудувати таку модель взаємодії виробників, торговців, споживачів, яка зможе поєднати їх прагнення та задовольнити потреби. Це надто складне завдання, враховуючи різні напрямки діяльності і тих і інших та, об'єктивно, різні цілі. Але у випадку з підприємствами сільгоспмашинобудування та споживачами їхньої продукції їх поєднує те, що одні виробляють сільгосппродукцію та мають потребу у технічних засобах її виробництва, а інші виробляють ці засоби. Вочевидь, для забезпечення безризикової діяльності підприємств-виробників та підприємств-споживачів сільгосптехніки саме й слід створювати індивідуальні моделі взаємодії, які покликані вирішувати питання збуту для одних та питання забезпечення засобами виробництва для інших.

Розглянемо передумови та наслідки формування антикризових засад в управлінні підприємством з метою визначення умов його нормогенезу.

Так, на думку класиків маркетингу Еджая Колі та Бернарда Яворські ці умови такі:

1) умови, які сприяють ринковій орієнтації підприємства (готовності до діяльності в умовах конкурентної боротьби);

2) умови, які заважають цьому;

3) конструктивні фактори;

4) наслідки орієнтації на ринок;

4) модератори, які або посилюють або послаблюють взаємозв'язок між ринковою орієнтацією та результативністю діяльності компанії, що вимагає антикризового управління [5].

Цілком слушно автори називають фактори впливу, але, на наш погляд, надто узагальнено. Багато чого бракує, бо ж у ринковий час визнавати за фактори впливу лише ті, що поза впливом підприємства замало. Слід розширити комплекс необхідністю ініціювання внутрішньогосподарських змін у бік формування сталих засад управління в умовах можливих (існуючих) криз (рисунк 2).

На підставі дослідження умов діяльності сучасних підприємств з'ясовано, що ланка, яка впливає на формування ринкової орієнтації, потребує формування та удосконалення антикризового управління на рівні підприємства, а результати цього формуван-

ня за умови впливу ринкових регуляторів (попит – пропозиція) спонукають до потрібної реакції покупців (додамо ще й посередників у продажах, які добре знаються на уподобаннях), викликаючи бажання придбати.

За результат цілком впевнено очікуються покращені показники ділової активності та

спонукання співробітників до створення зручної для збуту та подальшого безризикового функціонування ситуації. Всі вказані фактори ринкової орієнтації досить детально змалювали перспективи ефективної діяльності підприємств.

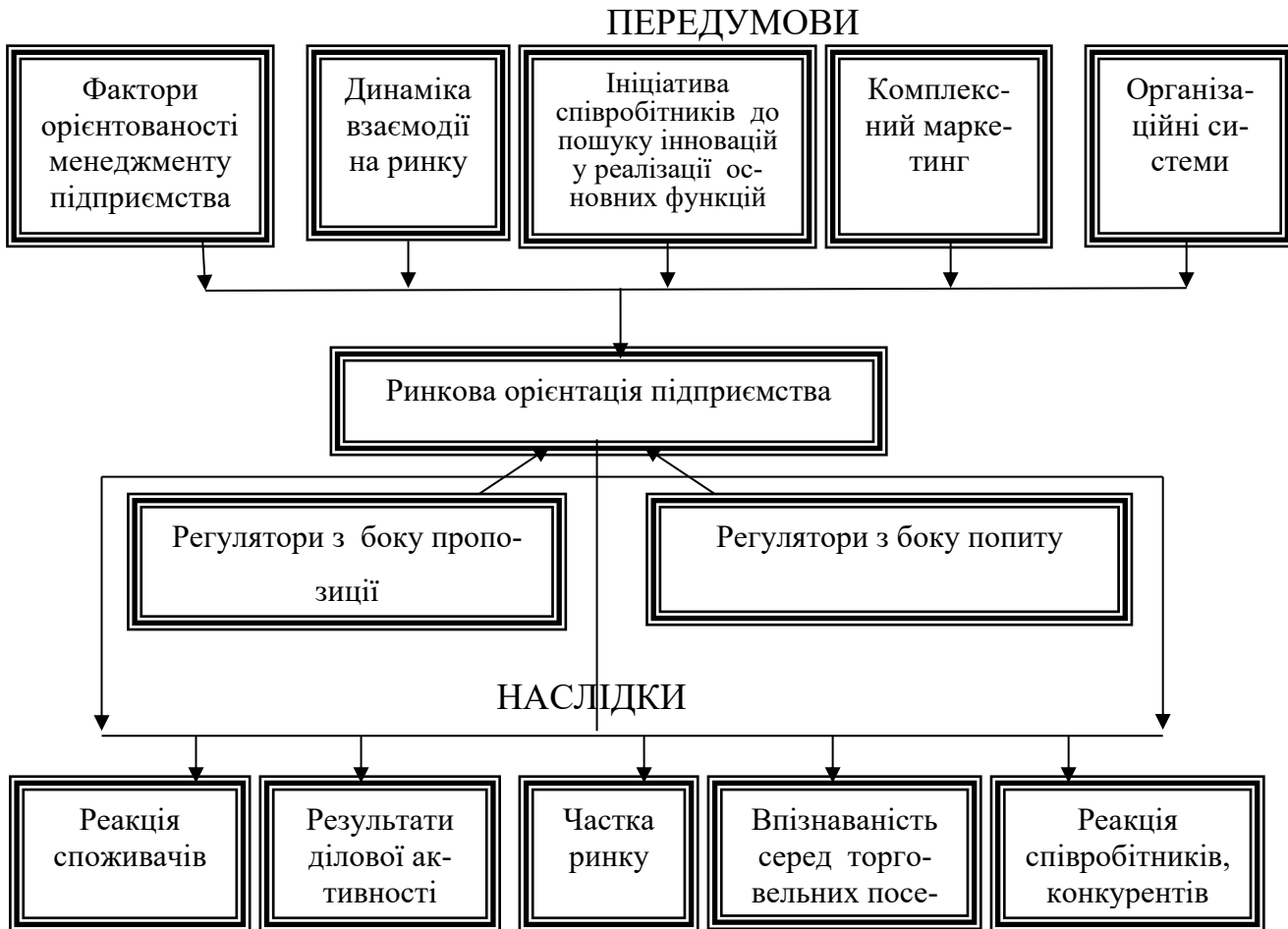


Рис. 2. Передумови та наслідки антикризового управління у діяльності підприємств (авторська розробка)

Зважаючи на практику діяльності сучасних підприємств, які перебувають в умовах становлення ринкових відносин, погодимося, що все зазначене є чинниками впливу на діяльність суб'єкта господарської діяльності і тому має бути врахованим при прийнятті антикризових управлінських рішень, зокрема, у питаннях налагодження системного антикризового управління.

За правилами сучасного ринкового господарювання успіх продажу товарів залежить не стільки від виробничих та фінансових

можливостей фірми, скільки від використання ринкових важелів впливу на успішність, а саме комплексу антикризового управління, орієнтованого на створення постійно функціонуючої та такої, що стало розвивається, системи управління.

**Висновки.** Сучасні системи стратегічного та оперативного управління мають бути такими, що в умовах середовища, що змінюється та перебуває у стані перманентного розвитку та глобалізації ринку, забезпечують підприємству сталий розвиток через

постійну адаптацію його до змін. У разі відсутності антикризового характеру планування діяльності підприємство перебуває у стані повсякчасної можливості банкрутства.

Обґрунтовано, що передумовами антикризового управління у діяльності підприємств є фактори орієнтованості менеджменту підприємства, динаміка взаємодії на ринку, ініціатива співробітників до пошуку інновацій у реалізації основних функцій, комплексний маркетинг та організаційні системи. Наслідками антикризового управління мають стати довгострокова безризикова діяльність, реакція споживачів, підвищення результатів ділової активності, частка зайнятості ринку продукцією підприємств, впізна-

ваність серед фірм торговельних посередників, реакція конкурентів.

Запас міцності слід створювати формуванням комплексу заходів протидії небажаним явищам, подіям, що покликане вирішувати такі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки підприємницької діяльності у рамках системи управління його виробничо-господарською діяльністю.

Перспективним для подальших досліджень є розроблення індивідуальним методів передбачення ризиків функціонування сучасних підприємств різних галузей господарства та обґрунтування доцільності їх запровадження.

#### Список літератури:

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 535 с.
2. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. Київ: 2006. 256 с.
3. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. Пособие. К. : МАУП, 2000. 208 с.
4. О'Рейли Д., Гибас Д.Д. Деловые отношения с покупателями: успешная торговля и маркетинг в бизнесе. Мн. : Амалфея, 2018. 272 с.
5. Классика маркетинга / Составители: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. К., 2019. 752 с.
6. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265 – 265.
7. Нехай В.В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. №8(77). С. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina. Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78
9. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполь та Каунас, Литва, С.64-65.
10. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering / L.I. Mikhailova, V.V. Nekhay // The scientific heritage. № 8 (8) P.2, 2017. – Budapest (Hungary). P.21-31

#### References:

1. Gruzinov V.P. (1999) *Ekonomika predpriyatija: Uchebnik dlja vuzov. M.: Banki i birzhi, JuNITI*, 535 p.
2. Cherniavskiy A.D. (2006) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv*, 256 p.
3. Chernjavskij A.D. (2000) *Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. Posobie. K. : MAUP*, 208 p.
4. O'Rejli D., Gibas D.D. (2018) *Delovye otnoshenja s pokupateljami: uspeshnaja trgovlja i marketing v biznese. Mn.: Amalfeja*, 272 p.
5. Enis B.M., Koks K.T., Mokva M.P. (2019) *Klasyka marketynhu. K.*, 744 p.
6. Nekhay V.V. (2018) *Chynnyky rozvytku zbutu pidpriemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia ta silskoho hospodarstva krainy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Khmelnytskyi*, №4(260), pp. 265 – 265.
7. Nekhay V.V. (2018) *Synerhiia skladovykh lohistrychnoi systemy ta marketynhu. Visnyk SNAU. Sumy*, №8(77), p. 66 – 70.
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina (2021). *Ecological management in implementation of environmental goals of the region. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics. Publisher: Batumi Navigation Teaching University*, pp. 74-78.
9. Nehaj V.V. (2020) *Innovatsii sozdanija marketingovyh organizatsij. Teorija ta praktika: kniga referativ problem ta perspektiv 21-22 travnja 2020 roku. Marijampole ta Kaunas, Litva*, pp. 64-65.
10. Mikhailova L.I., Nekhay V.V. (2017) *Application for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering. The scientific heritage. № 8 (8) R.2. Budapest (Hungary)*, pp. 21-31

УДК: 330; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-30-37

*Синяєва Л.В., д.е.н, професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
м. Мелітополь, Україна  
ludsin2017@ukr.net*  
*Верховод І.С., к.е.н., доцент  
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Мелітополь, Україна  
verkhovod-ira@ukr.net*

## АЛЬТЕРНАТИВНІ МЕХАНІЗМИ РОЗПОДІЛУ І РЕАЛІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

***Анотація:** В статті розглянуті актуальні аспекти проблеми нормування ресурсних витрат та розробки механізмів оцінювання досягнутих результатів у соціальній сфері. Проаналізовано ресурсне забезпечення освіти й медицини як провідних галузей соціальної сфери, визначено підходи до модернізації галузі в конкретних умовах фінансування та суспільних вимог до результатів функціонування. Виявлені залежності характеристик якості життя в Україні від умов залучення ресурсів та використання альтернативних механізмів їх реалізації. Обґрунтована можливість застосування змістовної оцінки впливу параметрів функціонування галузей національної економіки на динаміку якості життя населення в Україні.*

***Ключові слова:** якість життя, соціальна сфера, ресурсне забезпечення, параметри, функціонування, галузь.*

**JEL code classification: D30, I18, I28**

*Liudmyla Syniaieva, Doctor of Economics, Professor  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
ludsin2017@ukr.net*  
*Iryna Verkhobod, Ph D in Economics, Associate Professor  
Bohdan Khmelniyskiy Melitopol State Pedagogical University  
verkhovod-ira@ukr.net*

## THE ALTERNATIVE MECHANISMS OF THE DISTRIBUTIONS AND THE REALISATIONS OF THE RESOURCES IN THE SOCIAL SPHERE

***Abstract.** One of the fundamental differences of the modern Ukraine from the developed countries is expressed in greater dependence of the welfare of the wide section of the population from the resource providing of the social policy of government and the effectiveness of the realization of the targeted programs of the social support.*

*The actual aspects of the problem of the normalization of the resource costs and the development of the mechanisms of the evaluation of the achieved results in the social sphere have been considered in the article. The resource providing of education and medicine as the leading branches of the social sphere has been analyzed, the approaches to the modernization of the branch in concrete conditions of financing and the social requirements to the results for the functioning have been determined. The dependencies of the characteristics of the quality of life in Ukraine from the conditions of the involvement of the resources and the use of the alternative mechanisms of their realization have been revealed. The possibility of the application of the meaningful assessment of the impact of the parameters of the functioning of the branches of the national economy on the dynamics of the quality of life in Ukraine has been grounded.*

*The conducted analysis shows the direct relationship between the tempo of the overcoming of the monopoly of state financing and the tempo of the increase of the scale of the created goods by the branches which are consumed by the households established by the proposed pair of the indicators of the assessment of the contribution of education and health to the dynamics of the quality of the life of the population of Ukraine.*

*The problems of the domination of budget financing, in our opinion, contribute to conservation of the accessibility of the goods created by the industry, at the same time slow down significantly the processes development, prevent the expansion of the proposals and its diversification, in accordance with needs of the consumers.*

*When state regulation is aimed not at the encouragement to the expansion of demand on highly qualified and well-paid work, but to compensation of the lack of the income of the workers, so, the negative consequences of tax pressure (as the source of resources for the social benefits) outweigh the positive effects from the redistribution and the increase of validity of budget transfers and legally established social standards for the determination of the level and the quality of the life of the population do not solve, but preserve the problem of the low quality of the life.*

**Key words:** quality of life, social sphere, resource providing, parameters, functioning, branch.

**Постановка проблеми.** Одна з фундаментальних відмінностей сучасної України від розвинутих країн виражається в більшій залежності добробуту широких верств населення від ресурсного забезпечення соціальної політики уряду та ефективності реалізації цільових програм соціальної підтримки.

Сучасні дослідження враховують, що оновлення пропорцій між державним і комерційним секторами певної галузі супроводжується змінами моделей поведінки економічних суб'єктів, характеру та дієвості стимулів і мотивів до проведення господарської діяльності. У відповідності до цього, кожна державна програма галузі виступає формою компромісу між безпосереднім позитивним ефектом для добробуту споживачів продукції галузі і (за перевищення певних розмірів видатків) негативним ефектом, що виникатиме внаслідок витіснення ресурсів з приватного сектору, переведення їх до менш ефективного – бюджетного та порушення ринкової конкурентної системи стимулів до підвищення ефективності економічної діяльності. Однак недостатньо вивченими є певні аспекти проблеми нормування витрат ресурсів та оцінювання досягнутих результатів з огляду на масштаби витрачених ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Достатньо переконливе обґрунтування багатьох негативних аспектів впливу нарощення державних видатків на різні аспекти економічної активності представлено в роботах Burton A., S. M. Miller and F. S. Russek, Edgar Peden, та звіті European Commission «Public Finances in EMU» [1, 2, 3].

Останнім часом зусиллями науковців Е.М. Лібанової, А.М. Колота, О.В. Макарової, В.Г. Саріогло, Г.І. Терещенко, Д.В. Верби, А.В. Кудінової та інших [4, 5, 6] значною мірою удосконалено підходи до оцінки суспільних ефектів від державних програм і політик, достатньо обґрунтованою є й необхідність

дослідження залежності характеристик якості життя від пропорцій розподілу ресурсів між державним і комерційним секторами економіки в сучасній Україні.

**Формулювання цілей статті:** виявлення залежності характеристик якості життя в Україні від кількості залучених ресурсів та застосування альтернативних механізмів їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Україна відрізняється від багатьох розвинутих країн не лише меншими обсягами фінансування соціальної сфери, а й гіршою здатністю цих галузей забезпечити ефективне використання виділених фінансових ресурсів відповідно до потреб споживачів їх послуг, що, в свою чергу, пов'язано з монополією бюджетного фінансування, яка сприяє розмиванню стандартів ефективності роботи та позбавляє установи соціальної сфери залежності від оцінки своїх дій споживачами. Сучасні наукові дослідження дозволяють достатньо повно відстежити закономірності перетворень і впливи економічного зростання на поліпшення добробуту, розкривають складнощі використання економічного потенціалу суспільства для забезпечення доступу населення до якісної освіти, медицини в контекстах трансформаційних процесів, пов'язаних із зростанням та визначають принципи запобігання соціальному відторгненню.

Об'єктом дослідження є процес надання послуг з освіти та медичних послуг з метою покращання якості життя населення, стосовно яких виконуються дві важливі умови.

По-перше, сфера економічної діяльності, результати функціонування якої безпосередньо впливають на певні характеристики якості життя населення і, відповідно, ефективність її функціонування, підлягає оцінці за динамікою кількісних характеристик. Зокрема, такі аспекти якості життя, як доступність та якість освіти, доступність та якість медичних послуг можна вважати залежними від функціонування відповідних галузей, а такі

результати оцінювати за досягнутими значеннями показників доступності та якості освіти і медичних послуг.

Водночас, такі аспекти якості життя, як безпека (особиста, соціально-економічна, національна), сприятливість суспільного середовища, які входять до складу суспільного життя, комфортне життя, житлові умови, соціально-психологічна атмосфера, доступність гідно оплачуваної роботи тощо не можуть розглядатись як функція певної галузі. Ми не можемо визначити межі певної сфери економічної діяльності через те, що від обсягів ресурсного забезпечення та від ефективності його використання залежатиме відповідна характеристика якості життя.

По-друге, теоретична модель, що відображає чинники якості життя, може обґрунтовано розглядати їх як функцію двох груп параметрів: масштабів ресурсного забезпечення відповідної сфери економічної діяльності і ефективності використання ресурсів в межах цієї сфери. Зокрема, можна стверджувати, що рівень матеріального добробуту населення залежить від масштабів створеного ВВП (обсяги ресурсів) і від ефективності їх використання.

Так, за даними державної статистики за останнє десятиріччя розмір сукупних ресурсів домогосподарств України скоротився на 24 %, а сукупних доходів – на 25 %. Грошові доходи домогосподарств за цей період скоротились в Україні на 27 %. Таке випередження темпів скорочення грошових доходів порівняно з темпами скорочення сукупних доходів є свідченням вкрай небезпечної тенденції: домогосподарства стають все більше залежними від особистого підсобного господарства та пільг і допомог, що надаються в натурі. Це свідчить, що в Україні нормальні економічні механізми відтворення людського потенціалу і ресурсного забезпечення галузей, що безпосередньо визначають якість життя населення, поступаються місцем вкрай неефективним методам соціального забезпечення: натуральне господарство і натуральна допомога фінансується з бюджету. Розширення цих форм забезпечення матеріального добробуту, як базової складової якості життя, є вагомим загрозою для механізмів зв'язку «матеріальний добробут – якість життя», оскільки руйнує зв'язок, що є осно-

вою механізму розвитку умов життя населення. Якщо домогосподарства самостійно обирають підприємства, установи та організації, які за їх же бюджетні кошти забезпечують їх бажаними благами (товарами і послугами), то ті підприємства, установи та організації, які вирішують ці завдання краще, отримують більші доходи. В результаті, ефективність використання економічних можливостей (доходів) домогосподарств для підвищення їх рівня життя зростає. Оскільки більша частка потреб домогосподарств задовольняється за межами процесів конкуренції виробників за споживчі витрати, то зростають ризики скорочення ефективності перетворення доходів (економічних можливостей) на блага для домогосподарств. Це зумовлено тим, що бюрократичний апарат держави, на відміну від конкуруючих підприємств, зацікавлений у зростанні масштабів ресурсів, які залучаються до сфери їх діяльності, але не має ніяких реальних стимулів краще дбати про задоволення потреб споживачів.

Розширення вагомості бюджетних програм у структурі джерел матеріального забезпечення населення негативно впливає на добробут всього населення і родин з дітьми, зокрема. По-перше, якщо таке зростання питомої ваги відбувається внаслідок випереджаючих темпів скорочення реальних факторних доходів порівняно з реальними трансфертами, то це свідчить про знецінення ресурсного потенціалу населення та зменшення його економічної самодостатності, що руйнує механізми відтворення середнього класу, політичної та соціальної стабільності, механізми поліпшення якості людського капіталу суспільства.

По-друге, таке надмірне зростання вагомості бюджетного забезпечення означає позбавлення домогосподарств доступу до альтернативних (комерційних) механізмів задоволення своїх потреб: державна освіта, державна медицина стають для багатьох українських родин безальтернативними, тому що надто низькі доходи позбавляють їх доступу до медицини, освіти, інших послуг, важливих для відтворення людського потенціалу, які надаються на комерційній основі. Тобто, існуюча монопольна роль бюджетних галузей соціальної сфери є значним чинником зловживань та зниження ефективності використання їх ресурсного потенціалу.



Отже, тенденція щодо зміни структури сукупних ресурсів домогосподарств України є вкрай несприятливою для формування двох типів зв'язків, що є фундаментальною основою поліпшення і відтворення (закріплення, через досягнення вищого рівня ефективності використання ресурсного потенціалу) якості життя широких верств населення [7].

Перший – зв'язок між приростом доходів і покращанням якості життя. В Україні спостерігається не просто скорочення реальних доходів на особу, а й заміщення факторних і грошових доходів, відповідно трансфертами і натуральними надходженнями. В результаті, відбувається не лише зниження економічного потенціалу для поліпшення якості життя, а й зниження ефективності перетворення наявних економічних можливостей на блага, доступність та споживчі властивості яких визначають якість життя населення.

Другий – зв'язок між покращанням якості життя і зростанням виробничого потенціалу

суспільства. Для перетворення покращання якості життя на чинник зростання виробничих можливостей необхідно, щоб таке покращання супроводжувалось зростанням інвестування в людський капітал, при цьому, щоби розширення трудового потенціалу за структурою відповідало потребам розвитку і зростанню організаційно-технічного рівня економіки.

Однак, забезпечення цих умов неможливо, у тому разі, коли замість ефективних інвестицій в людський капітал, виплачуються дотації та субсидії, що свідчить про безперспективність політики, яка передбачає домінування компенсаторних заходів (виплат допомог бідним), замість превентивних (сприяння нарощенню попиту на послуги висококваліфікованої праці та зростанню доступності благ, необхідних для набуття затребуваної високооплачуваної компетенції) (табл.1).

Таблиця 1

### Динаміка зміни показників масштабів і структури ресурсного забезпечення галузей соціальної сфери за період з 2012 по 2019 рр.

|   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019  |
|---|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|
| Базисні (відносно 2012 р.) темпи зростання сукупних ресурсів освіти           | 100,0 | 95,7  | 103,9 | 103,6 | 85,1 | 69,7 | 67,1 | 76,5  |
| Частка бюджетного фінансування, % сукупних ресурсів освіти                    | 90,0  | 88,5  | 89,1  | 89,4  | 89,0 | 88,7 | 89,3 | 89,2  |
| Частка видатків домогосподарств, % сукупних ресурсів освіти                   | 10,0  | 11,5  | 10,9  | 10,6  | 11,0 | 11,3 | 10,7 | 10,8  |
| Базисні (відносно 2012 р.) темпи зростання сукупних ресурсів охорони здоров'я | 100,0 | 102,0 | 112,4 | 114,5 | 99,2 | 88,2 | 88,2 | 108,3 |
| Частка бюджетного фінансування, % сукупних ресурсів охорони здоров'я          | 67,0  | 64,2  | 64,6  | 63,4  | 58,6 | 59,5 | 54,1 | 48,0  |
| Частка видатків домогосподарств, % сукупних ресурсів охорони здоров'я         | 33,0  | 35,8  | 35,4  | 36,6  | 41,4 | 40,5 | 45,9 | 52,0  |

Джерело: розраховано автором за даними [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

З 2012 р. по 2019 р. реальні (виражені в цінах 2012 р.) обсяги ресурсного забезпечення освіти в Україні скоротились більше ніж на 21%. При цьому, структура фінансових ресурсів, що вкладається в освіту, лишилась практично незмінною: частка бюджетного

фінансування не відхиляється більше ніж на 1,5 в.п. від показника 89%, а частка видатків домогосподарств – навколо показника 10,5%.

Реальні обсяги ресурсного забезпечення охорони здоров'я до 2018 р. невпинно скоро-

чувались (до 88,2 % рівня 2012 р.), а в 2019 р. – зросли до 108,3 % в динаміці до 2012 р. При цьому, якщо до 2018 р. включно, зростання питомої ваги видатків домогосподарств у складі ресурсів медичної галузі було помірним (до 46 % в 2018 проти 32 % в 2012 р.), то в 2019 р. питома вага видатків зросла одразу до 52 %. Частка бюджетного

фінансування за період 2012–2019 рр. скоротилась з 67 % до 48 %.

Результати функціонування обох галузей пропонується оцінювати за двома показниками. Перший – зміна індексу доступності товарів і послуг, пропонованих відповідними галузями. Для обчислення індексу доступності товарів і послуг нами запропонована формула:

$$I_a = I_i / I_p, \quad (1)$$

де:  $I_a$  – індекс доступності товарної групи;

$I_i$  – індекс номінальних доходів домогосподарств;

$I_p$  – індекс цін відповідної товарної групи.

Таким чином, чим більше темпи зростання номінальних доходів домогосподарств випереджають темпи зростання цін на відповідну групу товарів і послуг, тим доступнішими вони стають для споживачів. Якщо ж ціни на групу товарів і послуг зростають швидше за номінальні доходи споживачів, то спостерігається зниження доступності відповідної групи благ. У цьому випадку зростання доступності благ, створюваних галуззю освіти чи медицини можна трактувати як ознаку поліпшення якості життя широких верств населення, а зниження – як ознаку погіршення якості життя.

Другий показник – індекс фізичних обсягів споживання благ (товарів і послуг) створюваних відповідними галузями соціальної сфери (охороною здоров'я та освітою). Для розрахунку цього показника ми визначили номінальні обсяги споживання відповідних благ (як суму державного фінансування і витрат домогосподарств на відповідні цілі –

на освіту і охорону здоров'я) та поділили їх на кумулятивний індекс цін відповідних товарних груп. Відповідно, динаміка сукупних витрат на освіту і на охорону здоров'я, здійснені як державою, так і домогосподарствами у цінах базового року цих показників відбиває зміну фізичних обсягів споживання (і створення) продукції галузі освіти і охорони здоров'я. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.

Дані таблиці свідчать, що для освіти, у порівнянні з охороною здоров'я, більше притаманне зростання доступності створюваних галуззю благ (індекс доступності в 2019 р. порівняно з 2012 р. – 126,7 %, а для охорони здоров'я – 110,5 %) (рис. 3.8) та менше розширення фізичних обсягів споживання благ, створюваних галуззю: фізичні обсяги споживання послуг освіти зросли в 2019 р. порівняно з 2012 р. на 17,3 %, а зростання фізичних обсягів споживання домогосподарствами благ, створюваних охороною здоров'я становило 30,4 % в 2019 р. порівняно з 2012 р.

Таблиця 2

**Динаміка показників внеску галузей освіти й охорони здоров'я в динаміку якості життя населення України**

|  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ланцюгові індекси динаміки фізичних обсягів споживання благ, створюваних в освіті, % минулого року           | 100,0 | 99,0   | 110,8  | 100,7  | 91,9   | 98,5   | 97,2   | 120,5  |
| Ланцюгові індекси динаміки фізичних обсягів споживання благ, створюваних в охороні здоров'я, % минулого року | 100,0 | 113,0  | 112,9  | 102,0  | 87,0   | 94,8   | 100,1  | 121,3  |
| Базисні індекси динаміки фізичних обсягів споживання благ, створюваних в освіті, % 2010 р.                   | 100,0 | 99,0   | 109,8  | 110,5  | 101,6  | 100,1  | 97,3   | 117,3  |
| Базисні індекси динаміки фізичних обсягів споживання благ, створюваних в охороні здоров'я, % 2010 р.         | 100,0 | 113,0  | 127,6  | 130,2  | 113,3  | 107,4  | 107,5  | 130,4  |
| Ланцюгові індекси динаміки доступності благ, створюваних в освіті, % минулого року                           | 100,0 | 101,05 | 103,45 | 103,89 | 100,03 | 97,17  | 102,14 | 117,49 |
| Ланцюгові індекси динаміки доступності благ, створюваних в охороні здоров'я, % минулого року                 | 100,0 | 103,13 | 104,85 | 105,00 | 88,61  | 83,26  | 106,53 | 123,79 |
| Базисні індекси динаміки доступності благ, створюваних в освіті, % 2010 р.                                   | 100,0 | 101,05 | 104,54 | 108,60 | 108,63 | 105,56 | 107,82 | 126,68 |
| Базисні індекси динаміки доступності благ, створюваних в охороні здоров'я, % 2010 р.                         | 100,0 | 103,13 | 108,13 | 113,54 | 100,61 | 83,77  | 89,24  | 110,47 |

*Джерело: розраховано автором за даними [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)*

Отже, більш динамічне розширення частки небюджетного фінансування, властиве для охорони здоров'я дозволило забезпечити майже вдвічі більший приріст фізичних обсягів споживання, ніж спостерігається в освіті, проте, зумовило і нижчі темпи зростання доступності благ, створюваних в галузі (індекс зростання доступності за період 2012 – 2019 рр. 110,5 % проти 126,7 % для освіти).

Для освіти, де домінування державного фінансування зберігається протягом всього досліджуваного періоду властиве, відповідно, більш виразне зростання доступності

благ, проте менші темпи розширення масштабів споживання за період 2012–2019 рр.

Для змістовної оцінки впливу параметрів функціонування галузей національної економіки на динаміку якості життя населення можуть застосовуватись показники доступності створюваних такими галузями благ (співвідношення індексів цін продукції галузей і індексів доходів домогосподарств) та індекси фізичних обсягів споживання благ, створюваних цими галузями.

**Висновки.** Проведений аналіз свідчить про прямий зв'язок між темпами подолання монополії державного фінансування і тем-

пами зростання масштабів створюваних галузю благ, які споживаються домогосподарствами, встановлений за допомогою пропонуваної пари показників оцінки внеску освіти і охорони здоров'я в динаміку якості життя населення України.

Проблемність домінування бюджетного фінансування, на нашу думку, хоча й сприяє збереженню доступності створюваних галузю благ, разом з тим суттєво уповільнює процеси розвитку, перешкоджає розширенню пропозиції та її диверсифікації, відповідно до потреб споживачів.

Коли державне регулювання спрямоване не на заохочення до розширення попиту на висококваліфіковану й гідно оплачувану працю, а на компенсацію недостатності доходів працюючих, то негативні наслідки податкового тиску (як джерела ресурсів для виплати соціальних допомог) переважають позитивні наслідки від перерозподілу, а зростання вагомості бюджетних трансфертів та законодавчо встановлюваних соціальних стандартів для визначення рівня та якості життя населення не вирішує, а консервує проблему низької якості життя.

#### Список літератури:

1. Burton Abrams, «The Effect of Government Size on the Unemployment Rate», *Public Choice*, Vol. 99, № 3-4 (June 1999), p. 395–401.
2. Edgar Peden, «Productivity in the United States and Its Relationship to Government Activity: An Analysis of 57 years, 1929-1986», *Public Choice*, Vol. 69 (1991), p. 153–173.
3. European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, «Public Finances in EMU», 2003, «European Economy», № 3 (2003), at [europa.eu.int/comm/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2003/ee303en](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/european_economy/2003/ee303en).
4. Лібанова Е. М. Вимірювання якості життя в Україні Аналітична доповідь / Е. М. Лібанова, О. М. Гладун, Л. С. Лісогор, К. : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, 2013, 50 с.
5. Кудінова А.В., Верба Д.В. Проблеми соціальної сфери в Україні: результат дефіциту ресурсів чи неефективного державного регулювання? *Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал*. 2014, № 3, С. 34–42.
6. Синяєва Л. В. Рівень і якість життя населення України та методи їх оцінки. Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інноваційного забезпечення розвитку економіки. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2016, С. 425–427.
7. Ярчук А. В. Продуктивність праці як фактор впливу на якість життя населення України. *Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал* К., 2018, № 1, С. 16–21.
8. Ярчук А. В. Індикатори оцінки якості життя населення. *Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» присвячена до 120-річчя НУБІП України*, 2018, 117 с.
9. Верховод І.С. Апробація елементів комплексної методики оцінювання соціальних програм і політики на прикладі проекту створення індустріального парку в м. Мелітополь. *Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал* № 3, 2019, С.32 – 40.
10. Верховод І.С. Основні елементи методики оцінювання соціальних програм і проектів. MONOGRAFIA POKONFERENCYJNA SCIENCE, RESEARCH, DEVELOPMENT #24 Economy. Management. State and Law (30.12.2019), Warszawa, 2019, С. 23 – 25. ISBN: 978-83-66401-28-0.

#### References:

1. Burton Abrams, (1999) "The Effect of Government Size on the Unemployment Rate," *Public Choice*, Vol. 99, № 3, p.395–401.
2. Edgar Peden, (1991). «Productivity in the United States and Its Relationship to Government Activity: An Analysis of 57 years, 1929-1986», *Public Choice*, Vol. 69, pp. 153–173.
3. European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, «Public Finances in EMU», (2003) «European Economy», №3 (2003), at [europa.eu.int/comm/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2003/ee303en](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/european_economy/2003/ee303en).
4. Libanova E.M. (2013). Vymiryuvannya yakosti zhyttya v Ukrayini Analitychna dopovid' [Measurement of quality of life in Ukraine. Analytical report]. Kyiv: M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research, 50 p.
5. Kudinova A.V, Verba D.V (2014). Problemy sotsial'noyi sfery v Ukrayini: rezul'tat defitsytu resursiv chy neefektyvnoho derzhavnoho rehulyuvannya? [Problems of the social sphere in Ukraine: the result of lack of resources or inefficient state regulation?]. *Ukrayina: aspekty pratsi - Ukraine: aspects of labor*, № 3, p. 34–42.
6. Siniaieva L.V. (2016). Riven' i yakist' zhyttya naseleння Ukrayiny ta metody yikh otsinky. Teoretyko-metodolohichni i naukovo-praktychni zasady innovatsiynoho zabezpechennya rozvytku ekonomiky [The level and the quality of life of the population of Ukraine and methods of their assessment. Theoretical-methodological and scientific-practical principles of innovative providing of economic development]. *Melitopol: Publishing House of the Melitopol City Printing House*, p. 425–427.
7. Yarchuk A.V. (2018). Produktyvniest' pratsi yak faktor vplyvu na yakist' zhyttya naseleння Ukrayiny [Productivity of labor as the factor of impact on the quality of life of the population of Ukraine]. *Naukovo-ekonomichnyy ta suspil'no-politychnyy zhurnal «Ukrayina: aspekty pratsi» - Scientific and economic and socio-political journal "Ukraine: aspects of labor"*, К., № 1. p.16–21.

8. Yarchuk A.V. (2018). Indykatory otsinky yakosti zhyttya naselennya [Indicators of quality of life of the population]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok ahraryoi sfery: inzhenerno-ekonomichne zabezpechennya» prysvyachena do 120-richchya NUBIP Ukrayiny - *International scientific-practical conference "Socio-economic development of the agricultural sector: engineering and economic support" dedicated to the 120th anniversary of NUBNU of Ukraine*, 117 p.

9. Verkhovod I.S. (2019). Aprobatsiya elementiv kompleksnoyi metodyky otsinyuvannya sotsial'nykh prohram i polityky na prykladi proektu stvorennya industrial'noho parku v m. Melitopol' [Approbation of elements of the complex methods of evaluation of social programs and policy on the example of the project of the creation of an industrial park in Melitopol]. *Ukrayina: aspekty pratsi. Naukovo-ekonomichnyy ta suspil'no-politychnyy zhurnal - Ukraine: aspects of work. Scientific-economic and socio-political journal*, № 3, p.32 - 40.

10. Verkhovod I.S. (2019). Osnovni elementy metodyky otsinyuvannya sotsial'nykh prohram i proektiv [The main elements of the methods of evaluation of social programs and projects]. monograph pokonferencyjna science, research, development № 24. *Management. State and Law - Economy. Management. State and Law* (30.12.2019), Warsaw, p. 23 - 25. ISBN: 978-83-66401-28-0.

УДК: 339.97; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-38-44

**Чорна Л.О.**, д.е.н., професор,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом» Житомирський інститут  
**Зачоса О.Д.**, к.е.н.  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
**Сурженко Н.В.**, к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
**Добровольська Н.В.**, к.пед.н., доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ КРАЇН СВІТУ В ЗОВНІШНЬОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Анотація.* В статті розглянуто антикризове управління соціально-економічними системами країн світу в зовнішньому конкурентному середовищі. Визначено критерії вагомих ресурсів спрямованих на попередження й усунення кризових явищ, активізацію стратегічного управління. Обґрунтовано фактори, що мінімізують загрозу впливу вагомих ресурсів до інших соціально-економічних систем та зменшують вплив нових ресурсів із високим рівнем ризику.

*Ключові слова:* антикризове управління, соціально-економічна система, інвестиційні ресурси, фондоозброєність, глобальна конкурентоспроможність, сектори економіки.

**JEL code classification:** Q13; Q55; R11

## DETERMINANTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS OF WORLD COUNTRIES IN THE EXTERNAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Chorna L.O.**, D.Sc., Professor  
Zhytomyr Institute of the Interregional Academy of Personnel Management  
**Zachosa O.D.**, PhD in Economics  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
**Surzhenko N.V.**, PhD in Economics, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
**Dobrovolska N.V.**, PhD in Pedagogic Sciences, Associate Professor  
Vinnitsia institute of trade and economics Kiev National trade and economic university

*Abstract.* The article considers anti-crisis management of socio-economic systems of world countries in the external competitive environment. A combined approach to strategic anti-crisis management of the socio-economic system of the state through the parameters of an open model, takes into account of "crisis pressure" on capital, labor productivity and output, in economic sectors. The criteria for minimizing the threat of outflow of significant resources to other socio-economic systems and reducing the inflow of new resources with a time limit on the level of risk, aimed at preventing and eliminating crises and enhancing strategic management is determined. The conditions of crisis pressure, which in the externalities of external competitive environment influence the frequency and degree of manifestation of crisis phenomena in socio-economic systems, are substantiated. The hierarchical ordering of the dynamics of indicators for assessing the trajectory of the country's development from the standpoint of compliance with the strategy of anti-crisis management in the external competitive environment is presented. The priority factors of sensitivity of anti-crisis management of the socio-economic systems are substantiated, according to which the optimization parameters of the open model are determined. The connection of incomes from the stages of development of the national economy is determined. The structure of the system of factors at different stages of the development of socio-economic systems of the national level is formed. The index of global competitiveness of the world is analyzed. The conditions for changing the

*distribution of investment resources, capital stock and capital investments between sectors of the socio-economic system of Ukraine are analyzed.*

**Key words:** *anti-crisis management, socio-economic system, investment resources, capital adequacy, global competitiveness, economic sectors.*

**Постановка проблеми.** Функціонування економіки будь-якої країни вирізняється наявністю і системністю кризових процесів, які зумовлені як деформацією зовнішнього середовища, так високим динамізмом інформаційного суспільства в соціально-економічній системі країни. Актуалізація наявних проблем розвитку економіки в Україні вимагає запровадження антикризових заходів спрямованих на нівелювання тактики недобросовісної конкуренції, яка призводить до непередбачуваних загроз в соціально-політичній політиці держави. Зважаючи на багатогранність проблем розвитку соціально-економічної системи країни при слабкій конкуренції в світовому просторі, постає нагальна необхідність у розробці цілісного антикризового управління, яке б функціонувало на базі взаємоузгоджених і взаємодоповнюючих принципів, охоплюючи широкий набір регуляторних інструментів впливу на сектори економіки. Це потребує докорінної трансформації програмних результатів згідно світових стандартів, орієнтованих на досягнення конкурентних позицій, ієрархічної узгодженості та послідовності інтеграції виробничої діяльності, запровадження системи моніторингу із дотриманням цілей стратегічного, середньострокового й індикативного антикризового управління соціально-економічної системи в країні, що розвивається.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні аспекти розвитку криз у соціально-економічних системах різних рівнів та їх попередження вивчали Г. Фрідман [3], А. Герман [5], С. Хант [7], Г. Джаячадран, Дж. Гімено, П. Варадараян [8], Г. Пачеко-де-Альмейда [12], які сформулювали теоретико-методологічні положення результативності управлінських дій задля розвитку соціально-економічної системи країни в світовому просторі. Проте, недостатньо досліджено конкурентну спроможність секторів економіки та не представлено важелі протидії специфічним кризовим явищам у соціально-економічних системах мезо- та мікрорівнях.

Це потребує розробки нового базису антикризового управління соціально-економічною системою в країні в цілому на засадах інтегрування положень системного, ситуаційного, функціонального та проектного підходів, враховуючи інструменти пом'якшення криз за несприятливого впливу зовнішнього середовища.

**Метою дослідження** є обґрунтування заходів антикризового управління соціально-економічною системою держави через параметри відкритої секторальної моделі, яка усуває вплив кризових явищ й активізує дієздатність факторів мінімізації загроз відпливу вагомих ресурсів до інших соціально-економічних систем, зменшує приплив нових ресурсів, що мають високий рівень ризику.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Одним із критеріїв оцінки впливу на функціонування соціально-економічної системи слугує ступінь охоплення нею основних складових системи. Кризові явища, які супроводжують кризи, як правило, взаємопов'язані. Л. Ситник зазначає, що кризовий стан підприємства характеризується певною послідовністю, своєрідним ланцюгом економічних явищ, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками [13]. За кризи соціально-економічних систем вищих рівнів, до переліку цих явищ входять окрім економічних, ще й соціально-економічні та психологічні. Так, економічна криза погіршуватиме і можливості матеріально-технічного забезпечення, і стан фінансового забезпечення, спричинятиме психологічну та соціальні кризи. Виникнення кризових явищ в одній зі сфер функціонування соціально-економічної системи зумовлює виникнення або поглиблення кризових явищ в іншій. Можна і навпаки, встановити і зворотню послідовність тобто кризові явища у визначальних сферах функціонування соціально-економічної систем нарастають циклічно. Виникає своєрідний «цикл кризи» [2], або так званий ефект брижів: криза, що порівнюється з ефектом виникнення хвиль від падін-

ня каменя у воду [9], спроможна спричинити та посилювати низку інших кризових ситуацій або криз. «Ефект брижів» зумовлює «ланцюгову реакцію» [10], суть якої полягає в поширенні локальної кризи (кризи в одній частині системи) на всю систему, а в деяких випадках такі на інші соціально-економічні системи.

Зовнішнє середовище діалектично впливає на частоту та ступінь прояву кризових явищ у соціально-економічних системах. Такий вплив здійснюється завдяки: 1) посилення «ланцюгового ефекту» кризових явищ (унаслідок підвищення взаємопов'язаності окремих економік); 2) виникнення та формування соціально-економічної системи найвищого рангу – світової економіки, для якої кризи є об'єктивно зумовленим етапом еволюційного розвитку; 3) посилення кризового тиску (внаслідок зміни конкуренції під впливом зовнішнього середовища). Причому постійна загроза зменшення ресурсів, потрібних для функціонування системи, висуває на передній план стратегічний горизонт управління, зорієнтований на забезпечення мінімального обсягу ресурсів для протидії сталому кризовому тиску. Усе це зумовлює важливість оцінювання ефективності антикризових дій держави, яка є протидією кризовому тиску в поточному та в майбутньому періодах.

Світова соціально-економічна система формує певний обсяг ресурсів, які розподіляються за допомогою ринкових механізмів, насамперед інвестиційних і людських, оскільки вони слугують основою для розвитку економіки. За їх частки в загальному обсязі ресу-

рсного перерозподілу, країни вступають у конкурентну боротьбу. Відповідно, у системі зовнішніх конкурентних відносин найнижчі рангові позиції посідають економіки, розвиток яких залежить від ресурсів, найвищі – економіки, розвиток яких залежить від інновацій. Економіки, розвиток яких залежить від ефективності використання ресурсів, займають проміжне положення. Такий поділ відповідає зміщенню конкуренції від цінового фактора до якісних характеристик товарів і послуг, що визнано однією з особливостей конкуренції на сучасному етапі розвитку світової економічної системи. Країни, економіки яких залежать від ресурсів, будують свій розвиток на експорті сировини та матеріалів і отримують у розпорядження невелику частку ресурсів, що перерозподіляються на зовнішніх ринках.

Місце соціально-економічних систем у зовнішній системі перерозподілу ресурсів, фактично визнається базовими вимогами щодо діяльності підприємств (наявність та якість інститутів, інфраструктури, забезпечення макроекономічної стабільності, розвиненість систем охорони здоров'я та базової освіти). Створення лише такого базису дозволяє в міжнародній системі конкурентних відносин посісти рангові позиції лише невисокого рівня, тобто забезпечити перебування економіки на стадії 1. На інших стадіях, які передбачають вищі рангові позиції в міжнародній системі конкурентних відносин, базові умови зберігаються, проте їх роль у розвитку економіки зменшується (табл. 1).

Таблиця 1

**Структура системи чинників на різних стадіях розвитку соціально-економічних систем національного рівня, %.**

| Групи чинників                 | Стадії розвитку                                    |                                  |  |                                  |   |
|--------------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|---|
|                                | Стадія 1: розвиток залежить від наявності ресурсів | Перехід від стадії 1 до стадії 2 | Стадія 2: розвиток залежить від ефективності використання ресурсів | Перехід від стадії 2 до стадії 3 | Стадія 3: розвиток залежить від інновацій |
| Базові вимоги                  | 60   | 40-60                            | 40   | 20-40                            | 20  |
| Чинники ефективності           | 35   | 35-50                            | 50   | 50                               | 50  |
| Чинники інноваційного розвитку | 5  | 5-10                             | 10   | 10-30                            | 30  |

*Джерело: розраховано авторами за даними [14; 15]*

Так, частка базових вимог до функціонування соціально-економічної системи націо-

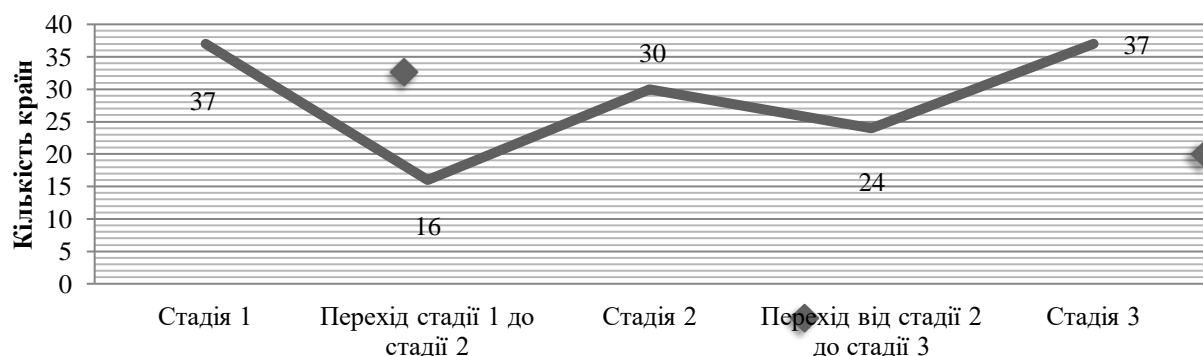
нального рівня є найбільшою на стадії залежності від ресурсів – вона становить 60%.



Проте для переходу на вищі рангові позиції в зовнішній системі конкурентних відносин потрібно, не зменшуючи впливу всіх базових чинників, забезпечити збільшення інших групових чинників: ефективності й інноваційного розвитку. На стадії 3 (залежність розвитку від інновацій) частка базових вимог становить лише 20%, а частка чинників ефективності використання ресурсів (50%) та інноваційності (30%) – зростають. Однак, важливим аспектом здатності соціально-економічної системи розвиватися є соціальний. Не забезпечивши соціальної стабільності, будь-яка економіка залишиться вразливою до розвитку кризових явищ.

Оцінювання впливу соціальної сфери на здатність економіки до розвитку проводиться за трьома групами показників. Перша група містить показники доступу до задоволення основних фізичних потреб: доступ до санітарії, якісної питної води, медичних пос-

луг та продовольчої безпеки [2; 6; 11]. Друга група показників соціальної стабільності пов'язана з концепцією економічної безпеки та охоплює такі показники: частка незахищених працівників у загальній кількості працівників, частка неформальної економіки та загальні витрати на соціальний захист. Третя категорія показників соціальної стабільності, згуртована за наступними індикаторами: індекс Джині за доходами, індекс соціальної мобільності і рівень безробіття серед молоді. Індекс Джині вказує, наскільки дієвою є система перерозподілу доходів усередині соціально-економічної системи. На підставі цих трьох груп показників визначається індекс глобальної конкурентоспроможності, який враховує соціальну стабільність в країні (рис. 1), який свідчить, що більшість країн світу перебувають на стадії розвитку залежної від наявності ресурсів. До інноваційного розвитку перейшло відносно небагато країн.

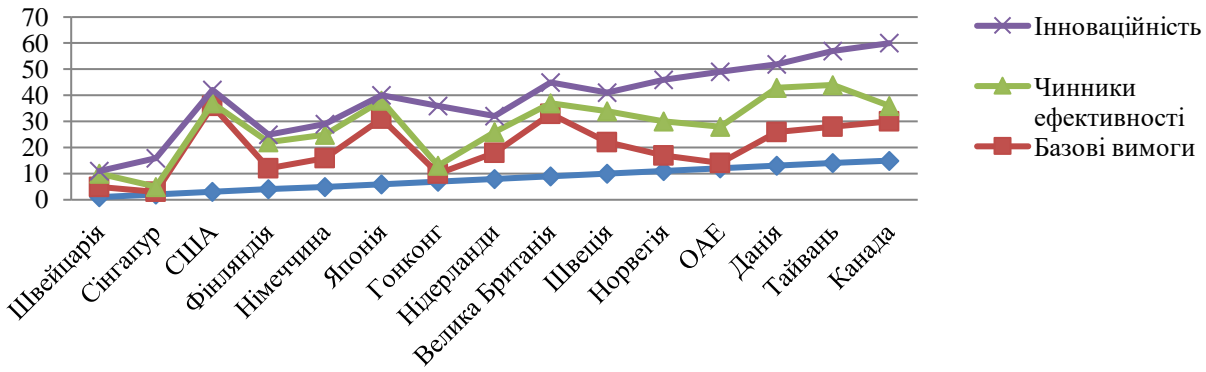


**Рис. 1.** Кількість країн світу за стадіями розвитку їх економіки у 2020 р.  
Джерело: побудовано авторами за даними [14; 15]

Натомість економіки великої групи країн перебувають на стадії розвитку, залежного від природних ресурсів (37 країн) і на етапі переходу від стадії 1 (залежність розвитку від ресурсів) до стадії 2 (залежність розвитку від ефективності використання ресурсів).

Високі рангові позиції економікам країн-лідерів міжнародної конкурентоспроможності забезпечують різні групи факторів. Так, інноваційні чинники суттєво визначають лідерські позиції Швейцарії, Японії, Фінляндії, Швеції, Нідерландів. Високі рангові позиції у глобальній системі перерозподілу

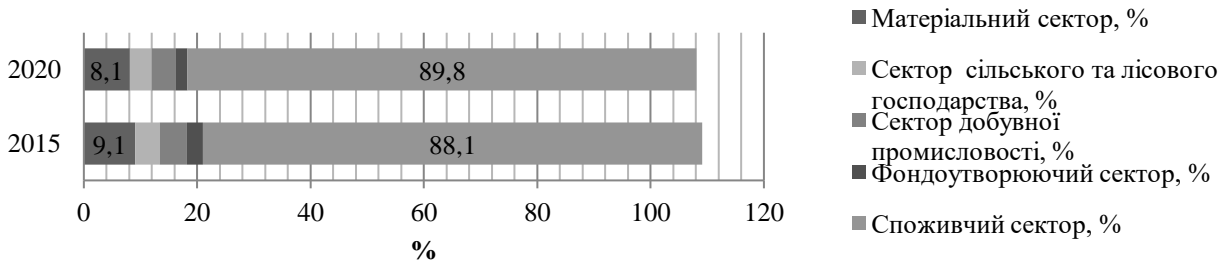
ресурсів більшості країн (рис. 2) забезпечують їх ефективне використання, доповнюючи, таким чином, відносно високий рівень розвитку базових чинників і чинників інноваційності. До цієї групи входять країни, які мало забезпечені природними ресурсами (Гонконг, Тайвань, Японія), а також Велика Британія, США і Канада. Розвиток базових чинників очікувано будується на високій конкурентоспроможності Норвегії (11-й ранг) та Катару (6-й ранг), які мають достатній запас паливно-енергетичних ресурсів.



**Рис. 2. Ранги країн-лідерів міжнародної конкурентоспроможності за складовими індексу GCI у 2019-2020 рр.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [14; 15]*

Зміна розподілу ресурсів між секторами соціально-економічної системи України представлена на рис. 3.

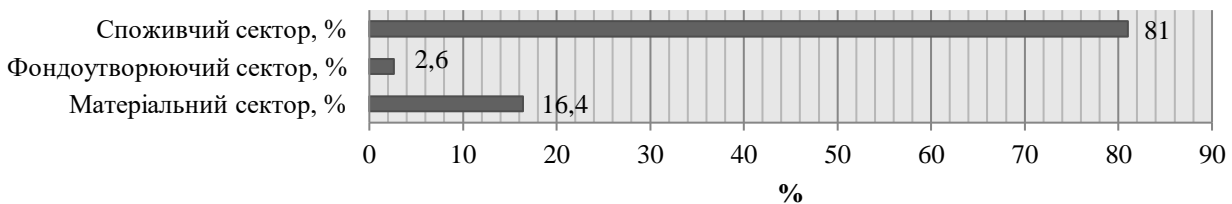


**Рис. 3. Зміна розподілу інвестиційних ресурсів між секторами соціально-економічної системи України за 2015-2020 рр. (залишкова вартість основних засобів)**

*Джерело: розраховано авторами за даними [16]*

Основні інвестиційні ресурси серед секторів соціально-економічної системи України концентруються у споживчому сегменті. Як наслідок, технологічна база цього сектора формується за рахунок імпорту технологій та устаткування, нових для ринку України, але

не нових у світовому масштабі. Про дефіцит надходжень інвестиційних ресурсів у фондоутворюючий сектор свідчить і структура капітальних вкладень за секторами соціально-економічної системи України у 2021 р. (рис. 4).



**Рис. 4. Розподіл капітальних вкладень між секторами соціально-економічної системи України за січень-червень 2021 р.**

*Джерело: розраховано авторами за даними [1]*

Найбільша частка інвестиційних ресурсів надходить у споживчий сектор, тоді як їх приплив у фондоутворюючий сектор залишається приблизно пропорційним його частці у накопичених інвестиціях. Головні відмінності між розподілом накопичених інвестицій та їх припливом у сектори соціально-економічної системи України в 2021 пов'язані із збільшення їх частки в матеріальному сегменті за рахунок зменшення частки споживчого сектора.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Таким чином, усі антикризові заходи мають спільний стратегічний орієнтир – збільшити обсяг ресурсів, які соціально-економічні системи різних рівнів (від підприємств до національних економік) отримують з-поза меж ринкового механізму, тобто поза конкурентними відносинами, насамперед із суб'єктами економічної діяльності інших країн. При цьому, розвиток фондоутворюючого сектора має забезпечувати позитивний вплив на інші сектори соціально-

економічної системи держав. Тільки в такому разі країни зможуть отримати оновлення матеріального сектора (основних засобів), який забезпечить високі рангові позиції у системі перерозподілу ресурсів на міжнародному ринку продукції та споживчих товарів. До того ж лише інноваційний розвиток фондоутворюючого сектора сприятиме зростанню частки інвестиційних товарів в експорті країн та зменшить його залежність від цін на матеріальні ресурси. Соціально-економічна система країни, що розвивається, потребує суттєвих змін не лише в економічній сфері. Будь-які економічні зміни, у тому числі виробничо-технологічного базису економічної системи, повинні супроводжувати модернізацією держави в системі соціального захисту. Це має супроводжуватись антикризовою концепцією управління соціально-економічними процесами в державі, враховуючи критерії базисної концепції щодо побудови всієї системи державного управління.

#### Список літератури:

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Дубинська О.С. (2010). Сутність та особливості поняття «криза» в організаційно-виробничій сфері підприємства. Поточні економічні проблеми. 2010 (106). С. 102-108.
3. Фрідман Г. Політична природа економічної кризи. Геополітичний тижневик. URL: [https://www.stratfor.com/weekly/20080930\\_political\\_nature\\_economic\\_crisi](https://www.stratfor.com/weekly/20080930_political_nature_economic_crisi)
4. Гальчинський А.С. Криза та цикли світового розвитку. Київ: АДЕФ-Україна. 2009. 257 с.
5. Германн А. Системний характер економічної кризи Перспективи гетеродоксальної економіки та психоаналізу. Лондон; Нью-Йорк: Рутледж. 2015. 288 с.
6. Герман А. Деякі наслідки криз, які обмежують життєздатність організацій. Щоквартальник адміністративної науки. 1963. 8. С. 61-82.
7. Хант С.Д. Загальна теорія конкуренції: ресурси, компетенції, продуктивність, економічне зростання. Тисяча дубів; Лондон; Нью-Делі: Публікації мудреця. 1998. 112 с.
8. Джаячандран Г., Гімено Дж., Варадараджан П. (1999). Теорія багатоточкової конкуренції: синтез та наслідки для маркетингової стратегії. Журнал маркетингу. 1999. 63(3). С. 49-66.
9. Хіт, Р. (2002). Кризовий менеджмент для менеджерів. Київ: Наукова думка.
10. Короткова Є. М. Антикризовий менеджмент. Москва: INFRA-M. 2003. 244 с.
11. Медведєва С. М. Тенденції та закономірності сталого розвитку підприємницьких структур в умовах економічної кризи. Вісник Тамбовського університету Серія «Гуманітарні науки». 2010. 81(1). С. 47-52.
12. Пачеко-де-Альмейда Г. Євразія, стиснення часу та самозміщення лідерів у гіперконкурентному середовищі. Журнал стратегічного управління. 2010. 31(13). С. 1498-1526.
13. Славюк Н.Р. (2012). Боргові кризи в Європейському Союзі. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2012. 1(12). С. 248-253.
14. Звіт про глобальну конкурентоспроможність. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
15. Звіт про глобальну конкурентоспроможність. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
16. Статистичне видання "Україна в цифрах" за 2020 рік. Київ: Державна служба статистики України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_Ukraine%20in%20figures\\_20e.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20e.pdf).

#### References:

1. Capital investments by types of economic activity (2021). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Dubynska, O.S. (2010). The essence and features of the concept of "crisis" in the organizational and production sphere of the enterprise. *Current economic problems*, 4(106), 102-108.
3. Friedman, G. (2008). The Political Nature of the Economic Crisis. *Geopolitical Weekly*. URL: [https:// www.stratfor.com/weekly/20080930\\_political\\_nature\\_economic\\_crisi](https://www.stratfor.com/weekly/20080930_political_nature_economic_crisi)
4. Halchynskiy, A.S. (2009). Crisis and cycles of world development. Kyiv: ADEF-Ukraine.
5. Hermann, A. (2015). The Systemic Nature of the Economic Crisis The perspectives of heterodox economics and psychoanalysis. London; New York: Routledge.
6. Hermann, A. (1963). Some Consequences of Crises Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
7. Hunt, S.D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
8. Jayachadran, G., Gimeno, J., Varadarajan, P. (1999). Theory of Multipoint Competition: a synthesis and implications for Marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63(3), 49-66.
9. Khit, R. (2002). Crisis management for managers. Kyiv: Naukova Dumka.
10. Korotkova, E. M. (2003). Anti-crisis management. Moscow: INFRA-M.
11. Medvedeva, S. M. (2010). Trends and patterns of sustainable development of entrepreneurial structures in the context of the economic crisis. *Bulletin of the Tambov University Series "Humanities"*, 81 (1), 47-52.
12. Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498-1526.
13. Slaviuk, N.R. (2012). Debt crises in the European Union. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 1(12), 248-253.
14. The Global Competitiveness Report (2019). URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
15. The Global Competitiveness Report (2019). URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
16. Statistical Publication "Ukraine in Figures" for 2020. (2021). Kyiv: State statistics service of Ukraine. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_Ukraine%20in%20figures\\_20e.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20e.pdf).

# ЕКОНОМІКА

УДК: 33:004.056; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-45-53

Гончар В.В., д.е.н., професор,  
gonchar.mariupol@gmail.com  
Полупанова К.О., асистент,  
polupanova.pstu@gmail.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

## THEORETICAL BASIS OF THE FORMATION OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION

**Abstract.** The article analyzes the theoretical and methodological approaches to the disclosure of the economic essence of economic security of the enterprise, taking into account trends towards globalization and informatization of society. The study of the concept of economic security has shown that it developed in two ways depending on the type of economy in specific areas. Six vectors of modern scientific achievements on the economic security of the enterprise are identified. Systematization of scientific approaches gives an idea of economic security as a set of relations to protect the enterprise, its interests and activities from breaches of trade secrets and threats to the environment. Four main factors of economic security of the enterprise are underlined: a) planning; b) monitoring of the external and internal environment; c) identification and implementation of measures to respond to threats; d) control and improvement of the system. The security of the economic space of enterprises under the conditions of transformational changes is due to general economic destabilizing factors, aspects of industrial development and business security elements. The mechanism of economic security is characterized as a set of means, methods and tools of influence of economic security entities on the processes of objects in order to regulate them in the conditions of transformation. The study of economic security parameters at three levels of government: macro, meso and micro level has shown that in modern conditions, information security is gaining in importance. Its provision becomes a necessary condition for sustainable progress of the enterprise to maintain competitive advantages, protect reputation, ensure compliance with applicable laws and regulations.

**Keywords:** economic security, transformation, digital economy, levels of government.

**JEL code classification:** F52, K22, D86

Gonchar V., Doctor of Economics, Prof.,  
Polupanova K., assistant,  
Pryazovskyi State Technical University

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Анотація.** В статті здійснено аналіз теоретико-методичних підходів до розкриття економічної суті економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного середовища та цифровізації економіки. Дослідження концепції економічної безпеки довело, що вона розвивалася двома шляхами залежно від типу економіки в конкретних сферах. Означено шість векторів сучасних наукових доробок щодо економічної безпеки підприємства. Систематизація наукових підходів дає уявлення про економічну безпеку як про сукупність відносин із захисту підприємства, його інтересів та видів його діяльності від порушення комерційної таємниці та загроз зовнішнього середовища. Основними чинниками економічної безпеки підприємства є: планування; моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; діагностування з метою запровадження дій щодо реагування на загрози; удосконалення системи на основі контролю. Процеси трансформації, що відбуваються в економічному просторі підприємства, несуть із собою певні ризики та загрози, тобто відображаються на рівні економічної безпеки підприємства в цілому та ускладнюють систему її забезпечення. Безпека економічного простору підприємств за умов трансформаційних перетворень обумовлена загальноекономічними дестабілізуючими факторами, факторами промислового розвитку та факторами безпеки бізнесу. Доведено, що на економічну безпеку

підприємств впливають трансформаційні процеси на трьох рівнях управління: 1) на вищих рівнях економіки (макро); 2) зовнішній, перетворення часто нав'язуються підприємству, та мають революційний характер (мезо); 3) внутрішній, процеси покликані вимогами сучасної ринкової економіки, носять еволюційний характер (мікро). Умовою стійкого розвитку підприємства та збереження його конкурентних позицій є удосконалення системи інформаційної безпеки. Механізм забезпечення економічної безпеки характеризується як сукупність засобів, методів та інструментів впливу суб'єктів економічної безпеки на процеси об'єктів з метою їх регулювання в умовах трансформації.

**Ключові слова:** економічна безпека, трансформація, цифрова економіка, рівні управління

**Formulation of the problem.** The formation of the economic security of the enterprise reflects the conditions of its protection from any threats that are achieved through the use of existing and potential resources to ensure safe operation in the long run. The modern way of enterprise development in the conditions of digitalization of Ukraine's economy describes the conditions when modernization, development and strengthening of business positions on an international scale become more and more significant and obvious facts. Daily technological progress has led to the transformation of the world economy, greatly affecting all aspects of our lives and economic security. The immediacy of the study is motivated by the lack of consistency, coordination and common views on discourse in this area, as well as insufficiently substantiated proposals for the introduction of modern methods and models of economic security management at all levels of the economy in transformation.

**Analysis of recent research and publications.** A review of scientific publications by Shulga I.P.[0], Lyashenko O.M.[1], Gnylytska L.V.[2], Sosnovska I.M. [3], Chandra, S. and Bhonsle, R. [4], Ianioglo, A. and Polajeva, T. [5] allowed to systematize chronologically the approaches of the economic security category.

The approaches to the interpretation of the term taking into account the chronology were considered by the scientists of Zachasova N.V. [4], Ioan-Franc, V. and Diamescu M. A. [7], Kitsios, Fotis & Kamariotou, Maria [8].

Studying the theoretical foundations of the economic security system at the enterprise Denisov O.E. [7]; Nemchenko V.V. [10], Nesterov Yu.O. [11]; Tsevukh S.M. [12]; Franchuk V.I. [13]; Voynarenko M.P. [14], Hohán, A., Olaru, M., Pirnea, I.C.,[15], Tamošiūnienė, R. and Munteanu, C.[15].

At the same time, despite the large number of publications, there are still many unresolved issues in economic security management, which is a key component of protection against threats in the digital economy, both at the state level and at the level of business entities.

**Goals of the article.** The goal is to carry out a critical analysis of the scientific and theoretical basis of the economic security system. To investigate the flows of mutual influence of transformations and systems of economic security of different levels.

**The main material of the study.** Sustainable development of enterprises activity requires improvement of the economic security management system.

The importance of the concept of economic security is also seen in the fact that researchers give it an important role in national security, as the economy is the driving force of planning, organizing and focusing on the best use of resources aimed to provide basic livelihoods and to the improvement of citizenship. National and international economic security has been studied in the same way as the security of the individual, because in today's globalized world there is no completely independent country.

In the human development report, "economic security" is one of the factors, which influence over human security. "Economic security" is provided as the basic income of each citizen from their own work as a contribution to society in this report.

Almost all researches on economic security to a greater or lesser extent provide an interpretation of this category. Every author's interpretation has the right to the existence, as it corresponds to the goals and objectives of a particular scientific study. But this does not solve the problem of the need to formulate a unified approach to awareness of economic security category.

Analysis of scientific sources shows that there are several approaches to defining the definition of "economic security of the enterprise". To conduct a detailed analysis, there is a need to systematize of scientific approaches to this issue, provided by other scientists. It should be noted that each of the scientific views is based on the functional purpose of the system of economic security. The main functional tasks of economic security are:

- "ensuring high level of the financial efficiency, financial stability and independence of the enterprise;
- ensuring technical independence and achieving high competitiveness of the technical potential of the facility;
- achieving a high level of staff qualification and its intellectual potential, proper efficiency of R&D;
- minimization of the destructive impact of the results of production and economic activities on the environment";
- high-quality legal protection of all aspects of the enterprise (organization)";
- ensuring the protection of the information field, and achieving the required level of information support for the work of all departments of the enterprise and departments of the organization";
- effective organization of security of the enterprise' human resources, its capital, property and commercial interests.

A review of scientific publications for the period 2002-2021 [1,2,3,4] allowed to systematize chronologically the approaches of the economic security category. The review identifies several such approaches:

- 1) providing conditions for the safety of commercial confidential information;
- 2) as protection against the negative impact of the external environment;
- 3) as protection of economic interests of the enterprise;
- 4) as protection of a particular aspect (type) of activity;
- 5) as protection of a certain type of business entity;
- 6) as a complex of economic relations.

This systematization, in our opinion, gives an idea of economic security as a complex of rela-

tions to protect the enterprise, its interests and activities from disclosure of commercial confidential information and threats to the environment. The author shows how scientific interests regarding the objects of economic security have evolved over time

Analyzing the changes in approaches to interpretation, taking into account the chronology of Zachasova NV [4], it is proposed to consider different types of approaches with the definition of the period of their appearance: resource (2002); capable (2003); procedural (2008); complex (2009); harmonization (2010); mixed (2010); system (2014).

The result of the review of the existing systematizations of scientific approaches to the definition of the category "economic security of the enterprise" is presented in the form of a matrix (Table 1) and allows highlighting four logically ordered groups of approaches, namely:

- 1) Economic security of the enterprise as a state of protection from threats to the internal and external business environment (activities) and corporate interests.
- 2) Economic security of the enterprise as a state of safety of commercial confidential information and property
- 3) Economic security of the enterprise as a state of use of corporate potential.
- 4) Economic security of the enterprise as its identification with the management system of the enterprise.

Now it possible to provide the following conclusions:

- 1) There are several approaches to defining the definition of "economic security of the enterprise" in scientific research which are used in the scientific literature based on the objectives of scientific research and the preferences of their authors.
- 2) We consider the most rational approach to the definition of this category based on the main function of the economic security system - protection against threats.
- 3) The definition of terminology is only the beginning of painstaking scientific work in the research areas of the economic security of the enterprise.

Table 1

**Matrix of systematization of approaches to the definition of the category  
"economic security of the enterprise" (redo the table)**

| Scientific approach  | Components              |                                   |                                  |                                 |                               |                                     |   |                                  |                            |                             |
|--|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|  | protection from threats | protection of corporate interests | protection from mercenary crimes | ensuring the safety of property | preservation of trade secrets | state of use of corporate resources | identification with the stability of the enterprise, ensuring stability and progressive development, the ability to reproduce | providing competitive advantages | harmonization of interests | measure of economic freedom |
| Economic security as a state of protection from threats to the internal and external business environment (activities) and corporate interests | +                       | +                                 | +                                | +                               |                               | +                                   | +   |                                  | +                          |                             |
| Economic security as a state of protection from threats to the internal and technical business environment (activities) and corporate interest |                         |                                   | +                                |                                 |                               |                                     |   | +                                | +                          | +                           |
| Economic security as a state of use of corporate potential   |                         |                                   |                                  | +                               |                               |                                     | +   |                                  | +                          | +                           |
| Economic security as an identification with the management system of the enterprise  | +                       |                                   | +                                |                                 |                               | +                                   | +   | +                                | +                          | +                           |

*Source: summarized by the author according to [1,2,3,15,19]*

At the same time, the system of enterprise management should deal with the issues of ensuring the realization of economic interests.

Similarly, the system of economic security can not provide competitive advantages of the enterprise, but can protect them. As for protection against economic crimes, in the system of economic security of enterprises it should be considered as a component of protection against internal and external threats.

Thus, the system of economic security can not "replace" the management system of the enterprise, performing its functions. This understanding should be reflected in the interpretation of the category of "economic security of the enterprise".

As the analysis of the definition of "economic security of the enterprise" has shown, this

definition becomes more complicated with each new research. Each next authors tries to add and bring elements of novelty in the interpretation of this category. On the one hand, it reveals in more detail the individual structural components of the category, which allows to expand the boundaries of the worldview of users. On the other hand, it complicates the perception of information about the essence of the category, because it contains too much information.

In our opinion, the interpretation of the category should be concise, short-spoken and most certainly provide the main message to the user. That is why we propose in the interpretation of this category to separate the essence of security from the need to provide appropriate management functions.



We believe that the most significant content load is borne by such structural components that most accurately reflect the main task of the economic security of the enterprise: to protect the economic interests of the enterprise from threats of various sources.

Thus, the economic security of the enterprise - a state of protection from external and internal threats in the economic space of the enterprise, which are caused by reasons of different sources, which are connected to the realization of its economic corporate interests.

To clarify the content of the category "economic security of the enterprise", the model of conceptual structuring of this category was built.

The study of the organization and functioning of the economic security system is multi-vector, which significantly expands the knowledge of the processes of protection of the economic system from threats and dangers of endogenous and exogenous environment, which negatively affect the financial condition of the enterprise, competitiveness and sustainable development. The choice of the vector of scientific preferences determines the structure and content of the theoretical basis of the study. The choice of scientific direction is formed according the degree of mastery of various areas of economic security and the relevance of the accentuated problem aspects of the selected vector of research. In such circumstances, it is important to study the range of scientific interests in the field of ensuring the safe operation of the country, its individual regions and enterprises.

Many fundamental works in the form of dissertations, monographs, scientific manuals and individual scientific and popular science articles and reports of foreign and domestic authors are devoted to the study of topical issues of organization, functioning, management, support and other aspects of economic security.

The modern market conditions industrial and non-industrial enterprises are operating under pressure from both pre-planned and unpredictable processes, which have both positive and negative impact on the economic system of the enterprise. In such conditions, there is a growing need for an effective mechanism for protection against the negative consequences of such processes. At the same time, the economic system of the enterprise is a reduced version of the eco-

nomical system of the country as a whole, like each individual family, which presents a model of society.

Studying the theoretical foundations of the economic security system at the enterprise [7,10,11,12,13,14], it is possible to provide an effective system of protection against threats and dangers, which can be partially implemented for more complex economic systems.

Thus, six vectors of modern scientific achievements on economic security of the enterprise are defined:

1) research of theoretical aspects of the system of economic security, systems of its provision and management at the level of enterprise;

2) research of economic security of the enterprise according separate functional components;

3) research of economic security of enterprises in various industries;

4) research of economic security in certain areas of activity;

5) research of economic security by certain types of enterprises;

6) research of economic security under different conditions of the economic environment of the enterprise

The relevance of the research of the security of the economic space of enterprises under the conditions of transformations is based on the general economic destabilizing factors, factors of industrial development and business security factors.

Thus general economic destabilizing factors are:

1) Lack of domestic or adapted to national conditions in Ukraine model of market transformation on a market basis, which provokes disorder and unsystematic changes in the economic and financial system and threatens the economic system and financial condition of the enterprise.

2) The processes of globalization and European integration accelerate the integration of Ukraine's economy and its enterprises into the world community, intensify foreign economic activity, increase pressure from international corporations and the influence of world organizations (e.g. the International Financial Bank). Establishing new business relationships, mastering new rules of the business game act as a cata-

lyst for increasing the probable riskiness of business projects.

3) The growth of competition in the food market and the challenges of food security require qualitative changes in the technology of cultivation and processing of agricultural raw materials, production, transformed quality management systems, inventory management and more. The introduction of technological innovations is a kind of challenge for the system of economic security.

4) Unavailability of industrial policy in Ukraine to protect the domestic food business from threats to the internal and external environment/

According to the results of research, the following conclusions can be made:

- research of economic security of the enterprise is multi-vector;
- globalization and European integration changes expand the range of scientific interests on the security of transformations of internal and external nature.

The development of the economic system of society in real time constantly provokes the creation of various transformational models. Institutions of property, investment and innovation development and foreign economic activity, the monetary system, the system of taxation and social insurance are subject to transformation. The external transformation processes that take place affect the economic system of the enterprise indirectly through changes in current legislation. Such changes can have a significant impact on the business of the enterprise and lead to transformations of its financial and economic system.

The economic system of a modern enterprise is an open system, the functioning of which is significantly affected by the transformation processes of endogenous and exogenous environment, leaving negative consequences, reducing business efficiency and justifying the growing need to protect corporate interests.

In our opinion, it is interesting for this study to define "transformation" as a process of "qualitative and quantitative transformations" in the economic system, "changes in its form and content, adequate to the historical stages of society". We believe that considering these two categories, taking into account the nuances of business organization, you can create a comprehen-

sive system in which the threats and risks of transformation processes are leveled with the tools of the economic security system.

The economy of the enterprise is necessarily affected by changes and transformations that occur at different levels of economic development of society: global, macro, meso and macro.

Conversely, the transformation of specific enterprises as a whole, through the impact of their results on the higher-level economic system, contributes to the creation of new institutions, reforms, namely causes the need for appropriate transformations, including legislation and institutional support. At the same time, the change in the worldview of business owners regarding the goals and basic concept of business contributes to the evolutionary transformation of corporate policy and directions of strategic approach to transformation processes and their provision. At its own discretion, transformations are carried out that contribute to the implementation of strategic plans of the enterprise to ensure its corporate interests. The driving force for "internal" transformations can also be crises in the enterprise itself, which are seen as "an opportunity for change" [20].

In its turn, the transformation of different levels of the economic system affects the economic (financial and economic) system of the country, industry, region, enterprise, respectively, and also necessitates transformations of this system. Analysis of research on the mutual influence of transformations and systems of economic security of different levels allowed to build a flow chart.

On the other hand, transformational processes can begin under the influence of market processes (inflation, fierce competition, the course of European integration, the global food supply problem, etc.) in accordance with the adopted corporate policy. For food companies, a market competition is a powerful impetus. On the way to ensuring a decent level of competitiveness, companies significantly change (transform) the concept of business, corporate policy, their strategy, transform technology and methodology.

Under such conditions, the company has a need to ensure the safety of such processes, namely the need to minimize the negative impact of these processes on the business of the

enterprise and its financial condition. The system of economic security of the enterprise, as

shown in Fig. 1, is a guarantor of the security of his business from the negative impact of threats.

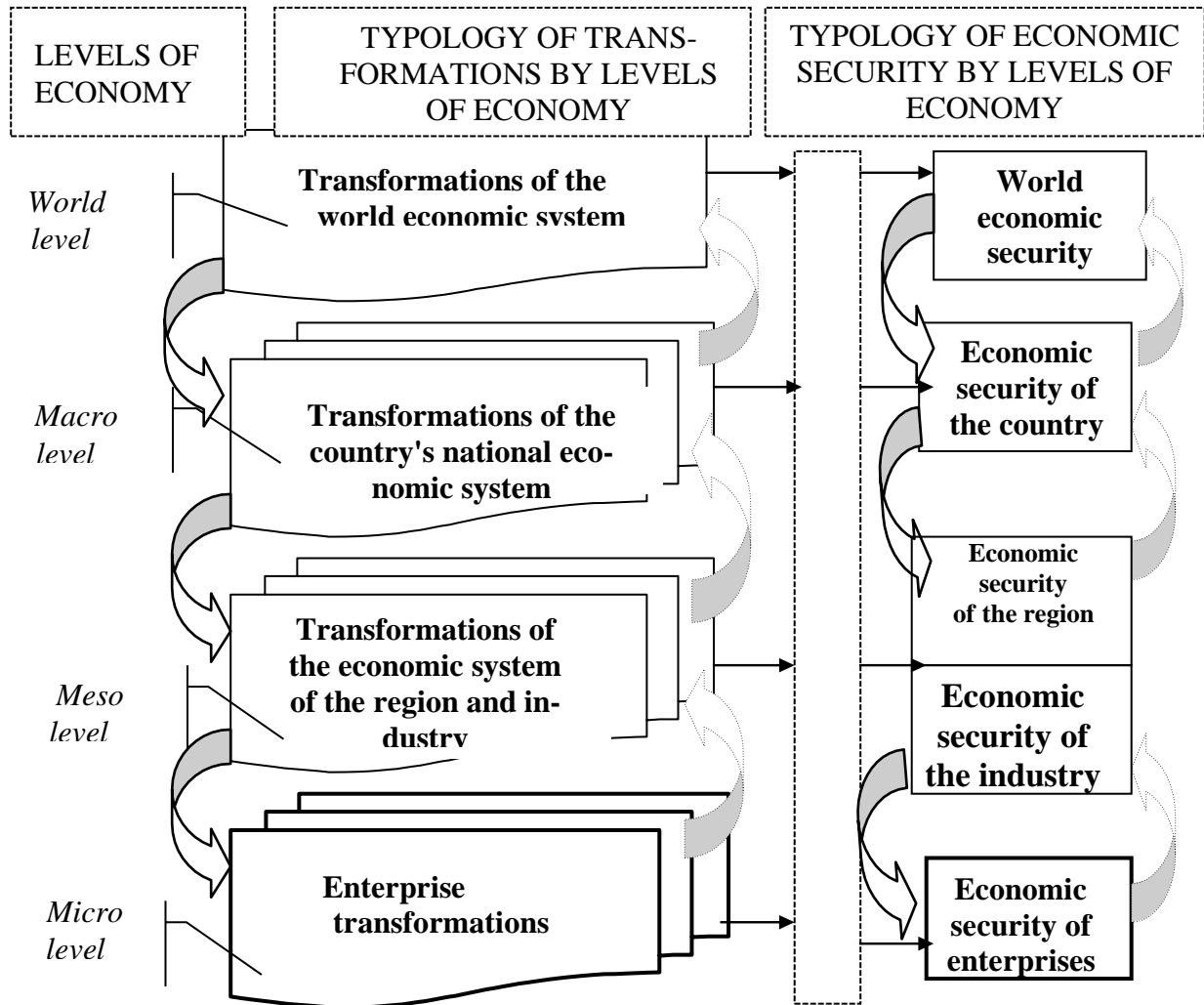


Fig. 1. Scheme of flows of mutual influence of transformations and systems of economic security of different levels.

Source: based on [18,19]

The study shows that the economic security of enterprises is strongly influenced by:

- transformation processes that take place at higher levels of the economy;
- transformational transformations, which can be both internal, caused by the requirements of modern market economy, are evolutionary in nature, often initiated by the enterprise itself, and external, which are often forced on the enterprise, often have a revolutionary character;
- transformational transformations of different nature.

The processes of transformation that take place in the economic space of the enterprise carry with them certain risks and threats, ie are

reflected in the level of economic security of the enterprise as a whole and complicate the system of its provision. In order to prevent the negative impact of probable threats, the current system of economic security of the enterprise can be used, which should be investigated and tested accordingly.

The study of the economic security management system at the enterprise in the scientific literature is proposed to be carried out in three aspects: "formation and operation of the economic security system, economic security activities, assessment of the achieved level of economic security" [4].

**Conclusions.** In our opinion, it is necessary to study the system of economic security of the enterprise, given the capabilities of this system to provide the necessary level of security against potential threats, provided the operation of the business in a period of significant transformation. In view of this, the methodological approaches to the study of economic security, taking into account the impact of transformational transformations should be expanded by studying the characteristics of the transformations themselves.

The algorithm for creating a system of economic security of the enterprise in terms of transformational transformations involves the implementation of sequentially ordered steps: development of the concept, development and approval of corporate economic security policy; development of a system of economic security and its management

Thus, the object of the conceptual approach is the probability of achieving the maximum possible stability of the economic system of the enterprise in the presence of risks and threats of

transformational transformations. The subjects of ensuring the security of enterprise transformations are the management of the enterprise, structural units for economic security.

Given the above, we believe that “the proposed concept of safety (security) of transformational transformations of the enterprise is that transformational transformations can be considered safe if the existing system of economic security of the enterprise is able to predict, identify and assess potential threats and negative trends. these transformations, to provide the maximum possible protection against their influence, to develop and promptly implement measures to prevent and eliminate their consequences.

Since our approach is based on the assumption that the company already has a system of economic security, we consider it appropriate to take as a basis its system of support and methods and pay special attention to improving the methods of monitoring, diagnosis and testing of the system.

#### Reference:

1. Shulha, I. P. (2010). Suchasni pidkhody do formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky aktsionernoho tovarystva. *Efektivna ekonomika*, (10).
2. Liashenko, O. M. (2012). Spetsyfichni vlastyivosti finansovoї bezpeky pidpriemstva. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, (4), 27-32.
3. Hnylytska, L. (2013). Osnovy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, (7), 41-48.
4. Sosnovska, I. M. (2015). Poniattia ta znachennia ekonomichnoi bezpeky vyrobnycho-hospodarskoї diialnosti pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*, (9).
5. Chandra, S., & Bhonsle, R. (2015). National security: Concept, measurement and management. *Strategic Analysis*, 39(4), 337-359.
6. Ianioglo, A., & Polajeva, T. (2016). Origin and definition of the category of economic security of enterprise. *Business and Management*, 9, 1.
7. Zachosova, N. V. (2016). Zaprovdzhennia instytutu finansovoho ombudsmena v Ukraini: ymovirni naslidky dlia ekonomichnoi bezpeky finansovykh ustanov. *Akademichnyi ohliad*, (1), 80-85.
8. Ioan-Franc, V., & Diamescu, M. A. (2010). Some opinions on the relation between security economy and economic security. *Revista Romana de Economie*, 31(2).
9. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2016, September). Decision support systems and business strategy: a conceptual framework for strategic information systems planning. In *2016 6th International Conf. on IT Convergence and Security (ICITCS)* (pp. 1-5). IEEE.
10. Denysov, O. Ye. (2016). Sutnist poniattia ekonomichnoi bezpeky ta yii vplyv na rozvytok derzhavnosti. *Ekonomika ta derzhava*, (7), 52-57.
11. Nemchenko, V. V., & Malishevskaya, V. V. (2012). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, (3), 10-13.
12. Nesterov, Yu. A. (2010). Механизмы управления экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильной и неопределенной среды. In *Materialy VII Mezinarodni vedecko-prakticka konferencie.-Dil (Vol. 4, pp. 90-92)*.
13. Tsevukh, S. M. (2010). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia v protsesi rozvytku rehionalnoi ekonomichnoi intehratsii (Doctoral dissertation, avtoref. dys. na zdobuttia naukovoho stupenia kand. ekon. nauk: spets.: 21.04. 02–ekonomichna bezpeka subiektiv hospodarskoї diialnosti/SM Tsevukh).
14. Franchuk, V. I. (2010). Teoretychna model systemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky aktsionermykh pidpriemstv.

Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, 20(8).

15. Voinarenko, M. P., Rzaiev, H. I., & Rzaieva, T. H. (2014). Informatsiina bezpeka pidpriemstva u dynamichnomu rynkovomu seredovyshchi. Calafat Marzal, M. C., & Martí Selva, M. L. (2015). 1st International Conference on Business Management – “New Challenges in Business Research”.

16. Calafat Marzal, M. C., Guaita Martínez, J. M., Martí Selva, M. L., & Puertas Medina, R. M. (2015, June). Análisis de la implantación del Grado de Economía y Administración y Dirección de Empresas a través de su metodología exclusivamente online. In *In-Red 2015-CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y DE DOCENCIA EN RED*. Editorial Universitat Politècnica de València.

17. Hohan, A., Olaru, M., & Pirnea, I. C. (2014). Risk-based audit of industrial control systems security. In *Proceedings of The 13th International Conference on Informatics in Economy IE* (pp. 482-489).

18. Tkachuk H.O. (2020) Teoretychni aspekty ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva: naukovy pidkhody do tлумачення bazovoi katehorii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (29), 151-155.

19. Tkachuk H. O. (2019) Vplyv transformatsiinykh protsesiv riznykh rivniv ta pryrody na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, (37), 410-415.

20. Pohorelov Yu. S., Nadon H. O. (2017) Kryza v diialnosti pidpriemstva yak rushiina syla yoho rozvytku. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (40), 15-25.

#### Список літератури:

1. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства //Ефективна економіка. – 2010. – №. 10.

2. Ляшенко О. М. Специфічні властивості фінансової безпеки підприємства //Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – №. 4. – С. 27-32.

3. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки підприємства //Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – №. 7. – С. 41-48.

4. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств //Ефективна економіка. – 2015. – №. 9.

5. Chandra S., Bhonsle R. National security: Concept, measurement and management //Strategic Analysis. – 2015. – Т. 39. – №. 4. – С. 337-359.

6. Ianioglu A., Polajeva T. Origin and definition of the category of economic security of enterprise //Business and Management. – 2016. – Т. 9. – С. 1.

7. Зачосова Н. В. Запровадження інституту фінансового омбудсмена в Україні: ймовірні наслідки для економічної безпеки фінансових установ //Академічний огляд. – 2016. – №. 1. – С. 80–85.

8. Ioan-Franc V., Diamescu M. A. Some opinions on the relation between security economy and economic security //Revista Romana de Economie. – 2010. – Т. 31. – №. 2.

9. Kitsios F., Kamariotou M. Decision support systems and business strategy: a conceptual framework for strategic information systems planning //2016 6th International Conference on IT Convergence and Security (ICITCS). – IEEE, 2016. – С. 1-5.

10. Денисов О. Є. Сутність поняття економічної безпеки та її вплив на розвиток державності //Економіка та держава. – 2016. – №. 7. – С. 52-57.

11. Немченко В. В., Малішевська В. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства //Економіка харчової промисловості. – 2012. – №. 3. – С. 10-13.

12. Нестеров Ю. А. Механизмы управления экономической безопасностью предприятий в условиях нестабильной и неопределенной среды //Materialy VII Mezinarodni vedecko-prakticka konferencie.-Dil. – 2010. – Т. 4. – С. 90-92.

13. Цевух С. М. Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в процесі розвитку регіональної економічної інтеграції : дис. – К. : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04. 02–економічна безпека суб'єктів господарської діяльності/СМ Цевух, 2010.

14. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств //Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Т. 20. – №. 8.

15. Войнаренко М. П., Рзаєв Г. І., Рзаєва Т. Г. Інформаційна безпека підприємства у динамічному ринковому середовищі. – 2014.

16. Calafat Marzal M. C. et al. Análisis de la implantación del Grado de Economía y Administración y Dirección de Empresas a través de su metodología exclusivamente online //In-Red 2015-CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y DE DOCENCIA EN RED. – Editorial Universitat Politècnica de València, 2015.

17. Hohan A., Olaru M., Pirnea I. C. Risk-based audit of industrial control systems security //Proceedings of The 13th International Conference on Informatics in Economy IE. – 2014. – С. 482-489.

18. Ткачук Г.О. Теоретичні аспекти економічної безпеки сучасного підприємства: наукові підходи до тлумачення базової категорії //Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – № 29. – 2020. – С. 151-155.

19. Ткачук Г. О. Вплив трансформаційних процесів різних рівнів та природи на економічну безпеку підприємства // Інфраструктура ринку. – 37. – 2019. – С. 410-415.

20. Погорелов Ю. С., Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства як рушійна сила його розвитку // Стратегія економічного розвитку України. – 2017. – № 40. - С. 15-25

УДК: 330.101; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-54-59

Гривківська О.В., д.е.н., проф.  
ПВНЗ "Європейський університет"

Збарський В.К., д.е.н., проф.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Терещенко М.А., к.е.н., доц.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

*Анотація.* В статті досліджено теоретичні аспекти інституційного забезпечення розвитку аграрного сектору національної економіки, а саме в системі малих форм виробництва сільськогосподарської продукції. Доведено важливість розвитку інституційного середовища як невід'ємної складової ефективної економічної діяльності сучасного підприємницького середовища. Проаналізовано особливості функціонування даної складової аграрного виробництва як сукупності різновекторних форм господарювання. Обґрунтовано необхідність диференційованого підходу щодо аналізу рівня результативності їхньої діяльності з урахуванням соціально-економічних принципів розвитку. Проведено дослідження інституційного забезпечення функціонування малих форм аграрного виробництва як системи взаємопов'язаних складових. Доведено важливість стимулювання розвитку сімейно-трудова форм аграрного підприємництва як засобу позитивного впливу на питання продовольчої безпеки, а також соціально-економічні процеси в системі сільських територій. Сформульовано напрями розвитку інституційного середовища в системі малих форм аграрного виробництва України.

*Ключові слова:* інститут, інституційне середовище, ефективність, селянське господарство, аграрне виробництво, фермерське господарство.

**JEL code classification: D10; J23**

*Hryvkivska O., Doctor of Economics, prof.*

*Private Higher Education Establishment "European University"*

*Zbarskyi V., Doctor of Economics, prof.*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*Tereshchenko M., PhD, Ass. Prof.*

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

## FEATURES OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL FORMS OF AGRICULTURAL PRODUCTION OF UKRAINE

*Abstract. Introduction.* The current stage of development of the national agricultural sector is characterized by the growing importance of small forms of production. It should be noted that their impact is not only on purely economic processes. However, it should be noted that the specifics of today's realities imply the need to adapt small businesses to the principles of the model of post-industrial economy, as on this basis is the functioning of all components of the economic mechanism of the world's leading countries. Its characteristic features, among other things, are the strengthening of the role of the information component in the system of economic relations, as well as the presence of an institutional environment, elements of which are public organizations, the media, local authorities and others. The nature of the influence of the institutional environment on the current state and the specifics of the functioning of small forms of agricultural production determined the relevance of the chosen topic, purpose and direction of the study.

The purpose of this article is to study the theoretical and methodological aspects of institutional support for the functioning of small forms of agricultural production in Ukraine. Results. The study proved the need for a differentiated approach to the analysis of small forms of agricultural production. A comparative analysis of the institutional essence of farms, households and personal farms. The system of institutional support for the development of small forms of

*agricultural production is analyzed. Conclusions. The article analyzes the theoretical foundations of institutional support for the functioning of small forms of agricultural production in Ukraine. The importance of the development of the institutional environment as an integral part of effective economic activity of the modern business environment is substantiated. The directions of development of the institutional environment in the system of small forms of agricultural production of Ukraine are formulated. The importance of the information component as an important factor in ensuring the competitive operation of peasant farms is emphasized.*

**Keywords:** *institute, institutional environment, efficiency, peasant economy, agricultural production, farm.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку національного аграрного сектору характеризується зростанням значущості малих форм виробничої діяльності. При цьому слід відмітити факт їхнього впливу не тільки на суто економічні процеси (формування сировинного ринку, забезпечення населення продовольством та ін.). Представники даного сегменту аграрного виробництва та їхня господарська активність значною мірою визначають перспективи функціонування сільських громад, оскільки вони являють собою соціально-економічне підґрунтя для збереження села як адміністративно-територіальної одиниці. Тільки наявність належної кількості стабільно функціонуючих суб'єктів підприємницької діяльності дозволить забезпечити належний рівень діяльності елементів соціальної інфраструктури, а також позитивно впливатиме на характер зайнятості місцевого населення.

Разом із цим треба зазначити, що специфіка реалій сьогодення передбачає необхідність адаптації суб'єктів малого аграрного підприємництва до принципів моделі постіндустріальної економіки, оскільки на цих засадах здійснюється функціонування усіх складових господарського механізму провідних країн світу. Її характерними ознаками, окрім іншого, є посилення ролі інформаційної складової в системі економічних відносин, а також наявність інституційного середовища, елементами якого є суспільні організації, засоби масової інформації, органи місцевої влади та ін.

Також важливою особливістю функціонування малих форм аграрного виробництва України є значний відсоток господарств, що здійснюють економічну діяльність без відповідного офіційного оформлення. Незважаючи на обмеження, які створені чинним законодавством, переважна більшість селян не вважають за потрібне здійснювати юридичну

легалізацію та отримувати статус суб'єкта підприємницької діяльності. При цьому слід зазначити, що в своїй сутності дана категорія аграріїв являє собою результат поєднання родини та фірми як елементів інституційних відносин.

Характер впливу інституційного середовища на сучасний стан та специфіку функціонування малих форм аграрного виробництва обумовили актуальність обраної теми, мету та напрям дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти формування інституційного забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема малих форм аграрного виробництва розглядалися в працях вітчизняних та закордонних вчених. Специфіка інституційного розвитку сучасної економічної моделі, характер трансформації майнових та управлінських відносин досліджувалися в роботах Д.Белла, Дж. Гелбрейта та ін. Зокрема вказується на об'єктивний характер виникнення, формування та розвитку елементів інституційного середовища як важливого фактору постіндустріальної економіки.

Особливості впливу інституційної складової на функціонування аграрного сектору економіки України, в т.ч. на характер діяльності малих форм сільськогосподарського виробництва розглядалися в працях С.В. Кальченко, Т.В. Мацибори, О.Г. Шпикуляка та ін. Відмічається зокрема, що переважна більшість представників даного сегменту аграрного виробництва сформувалися на базі інституту сім'ї, що відповідним чином позначилося на організації господарської діяльності, мотиваційному механізмі тощо[3]. Разом із цим, на нашу думку, потребують подальшого вивчення питання, пов'язані із дослідженням впливу інституційного середовища на функціонування малих форм аграрного виробництва з урахуванням специ-

фіки їхньої соціально-економічної природи та дії зовнішніх і внутрішніх факторів на процес подальшого розвитку.

**Мета статті** – дослідження теоретичних та методологічних аспектів інституційного забезпечення функціонування малих форм аграрного виробництва України.

**Основні результати дослідження.** Специфіка функціонування малих форм аграрного виробництва в Україні значною мірою обумовлена їхньою неоднорідністю. Незважаючи на те, що колгоспно-радгоспну систему було ліквідовано більше двадцяти років тому, сформуванню фермерську модель господарювання дотепер не вдалося. Представники даного сегменту аграрного підприємництва нині інтегровані в національне інституційне середовище, створена ними «Асоціація фермерів та приватних землевласників» має чисельні регіональні відділення [7].

Разом із цим треба зазначити, що питома вага продукції, створеної цією категорією сільгоспвиробників, в загальній структурі є досить незначною. Згідно даних Головного управління статистики України, частка фермерських господарств по різних напрямках аграрної галузі не перевищує 15%. При цьому селянські господарства, які не мають офіційного статусу суб'єкта підприємницької діяльності, формують понад 90% сировинного ринку продукції картоплярства, плодоовочівництва, бджільництва. Ними створюється понад 60% молочної сировини, господарства мають значний вплив на стан сировинного ринку в свинарстві та інших напрямках рослинництва та тваринництва [8].

Факт різновекторного функціонування суб'єктів сфери малого аграрного виробництва обумовлює необхідність диференційованого дослідження їхньої діяльності в економічному та соціальному аспектах. Враховуючи це, а також, приймаючи до уваги специфіку вітчизняної нормативно-правової бази, нами розглядаються наступні групи аграріїв.

1. Фермерські господарства. Згідно чинного законодавства, являють собою форму підприємницької діяльності, основним напрямом якої є виробництво сільськогосподарської продукції. Передбачається, що переважна більшість трудових операцій здійснювати-

меться членами родини, на базі якої формується господарство.

Треба відмітити, що за своєю інституційною природою дана форма аграрного виробництва поєднує в собі риси двох інститутів: «сім'я» та «фірма». Таким чином, з одного боку, метою діяльності фермерських господарств має стати підвищення рівня добробуту членів родини та забезпечення їхнього комфортного проживання в сільській місцевості. Разом із цим необхідність функціонувати в умовах конкурентної боротьби передбачає активне використання науково обґрунтованих методів господарювання, сучасного техніко-технологічного забезпечення.

Це діалектичне поєднання двох інститутів обумовлює об'єктивність позитивного впливу діяльності фермерських господарств на соціально-економічний стан сільських громад. Водночас треба відмітити, що концентрації моно спеціалізованих суб'єктів підприємницької діяльності, галузевий напрям яких співпадає, може призвести до негативних наслідків. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність створення системи міжгосподарських об'єднань кооперативного типу на базі фермерських господарств.

2. Малі приватні підприємства. Вітчизняні статистичні джерела не виокремлюють дану складову, включаючи її до категорії «господарства населення». На нашу думку, до даної групи сільгоспвиробників доцільно відносити суб'єктів господарювання, які застосовують переважно найману працю. На відміну від фермерських господарств, працівники та власник не пов'язані між собою додатковими відносинами, а місце проживання власника може знаходитися як в селі, так і в місті. Більше того, за сучасних умов цілком можливим є застосування методів дистанційного керування економічними процесам.

В результаті власник такого господарства не є достатньо мотивованим щодо участі в соціально-економічній діяльності місцевої громади. Враховуючи також споживацько-хижацьке ставлення до природних (в даному випадку земельних) ресурсів з боку невластників сільськогосподарських угідь, ми не можемо вважати подібну форму підприємницької діяльності в сільському господарстві прийнятною для широкого розповсюдження.



3. Особисті селянські господарства. Являють собою форму виробництва сільськогосподарської продукції, основою якої є домогосподарство. При цьому, на відміну від фермерського господарства, дана категорія аграріїв не є суб'єктом підприємницької діяльності. Згідно чинного законодавства, вони мають право на реалізацію лише надлишків неспожитої продукції. Також має місце комплекс обмежень щодо безпосередніх комерційних взаємовідносин особистих селянських господарств та переробних підприємств. Разом із цим дозволяється реалізація створеної аграріями продукції, якщо вони інтегровані у кооперативні об'єднання.

Аналізуючи інституційну природу особистих селянських господарств, слід відмітити, що в більшій мірі її основою є інститут сім'ї. Вони не мають бізнесових зобов'язань перед податковою службою, масштаби їхньої діяльності не передбачає застосування високотехнологічного обладнання. Також треба зазначити, що специфіка функціонування даної категорії аграріїв обумовлена наступними базовими принципами діяльності селянського сімейно-трудового господарства.

- трудоспоживчий характер виробництва, який обумовлює взаємозв'язок зростання виробництва та продовольчих потреб членів родини;

- допоміжний характер господарювання, що передбачає покриття грошовими надходженнями нестачі власних засобів;

- відсутність можливостей для кредитування і низька інвестиційна привабливість, яка обумовлює факт відсутності широкого застосування сучасного техніко-технологічного забезпечення;

- відсутність найманої робочої сили на постійних засадах, що обмежує обсяги виробництва;

- модель «основної рівноваги», яка обумовлює скорочення обсягу трудовитрат в результаті підвищення продуктивності праці [3].

Приймаючи до уваги інституційні засади функціонування кожної з наведених груп аграріїв, слід відмітити важливість формування механізму забезпечення їх ефективного розвитку як повноцінної складової систе-

ми соціально-економічних відносин на регіональному та загальнонаціональному рівнях. Особливого значення в даному аспекті набувають питання стимулювання міжгосподарської співпраці серед сімейних форм аграрного виробництва, а також поширення прогресивних форм та методів економічної діяльності як запоруки їхнього подальшого конкурентоспроможного функціонування. Зазначені обставини, в свою чергу, обумовлює наявність належного інституційного забезпечення розвитку малих форм аграрного виробництва як єдиної системи, яка враховуватиме не тільки економічні, а й соціальні аспекти функціонування аграріїв (Рис.1).

Дана система передбачає поєднання організаційно-економічної соціально-економічної та нормативно-правової складових, завдяки чому створюються умови не тільки для конкурентоспроможної підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, а й підвищується рівень соціальної стабільності в масштабах регіону, знижується рівень безробіття, уповільнюються демографічні процеси тощо.

Треба зазначити, що формування ефективно функціонуючих елементів системи інституційного забезпечення передбачає підвищення значущості інформаційної складової. Даний факт є об'єктивним наслідком процесу адаптації національної господарської моделі до стандартів постіндустріальної економіки. Відносно до сучасних реалій функціонування малих форм аграрного виробництва України мова йде про необхідність активного запровадження прогресивних методів господарювання, оптимізацію техніко-технологічного забезпечення відповідно до можливостей конкретного господарства та завдань, які поставлені. Окремо треба відмітити необхідність диференційованого підходу в процесі дослідження суб'єктів аграрного виробництва з різним рівнем товарності продукції. Селянські господарства сімейно-трудового типу в якості основної мети своєї діяльності мають максимізацію задоволення потреб родини, як єдиного цілого та і її членів зокрема.

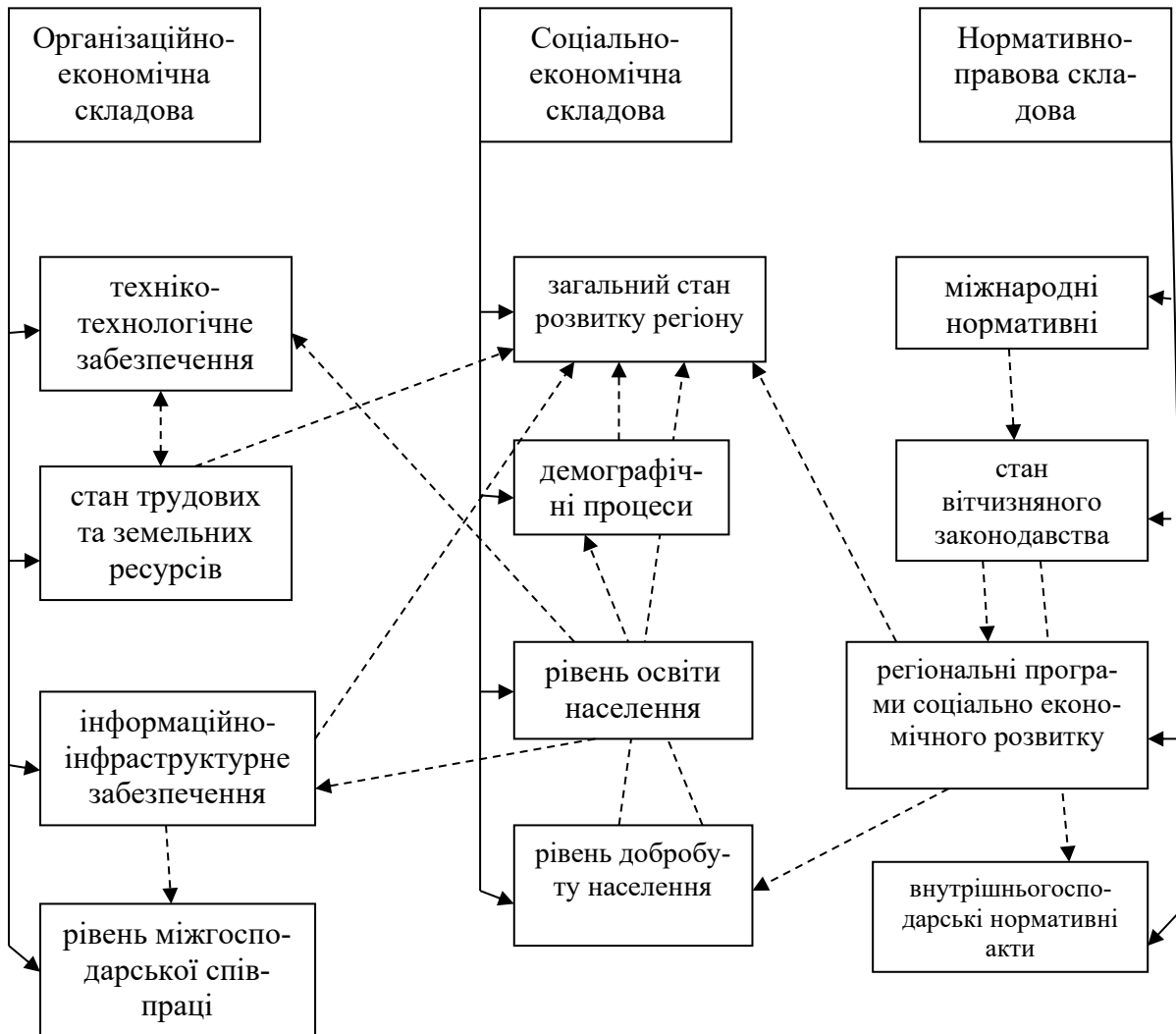


Рис. 1 – Система інституційного забезпечення розвитку малих форм аграрного виробництва України\*

\*Джерело авторська розробка

Також треба зазначити важливість впливу державних інститутів на характер розвитку малих форм аграрного виробництва. В якості основних засобів впливу ми розглядаємо спеціалізовані норми законодавства («Закон України «Про особисте селянське господарство», «Закон України «Про селянське фермерське господарство»), а також цільові регіональні програми. Водночас успішність участі представників вітчизняного селянства у відповідних заходах визначатиметься їхньою обізнаністю щодо ступеня корисності для себе, умов, за яких суб'єкти аграрного підприємництва долучаються до співпраці із представниками державних інститутів. Це, в

свою чергу підвищує рівень значущості інформаційного забезпечення як фактору впливу на ступінь конкурентоспроможності малих форм аграрного виробництва.

**Висновки.** В статті проаналізовано теоретичні засади інституційного забезпечення функціонування малих форм аграрного виробництва України. Обґрунтовано важливість розвитку інституційного середовища як невід'ємної складової ефективної економічної діяльності сучасного підприємницького середовища. Висвітлено специфіку функціонування даної складової аграрного виробництва як сукупності різновекторних форм господарювання. Обґрунтовано необхідність

диференційованого підходу щодо аналізу рівня результативності їхньої діяльності з урахуванням соціально-економічних принципів розвитку. Проведено дослідження інституційного забезпечення функціонування малих форм аграрного виробництва як системи взаємопов'язаних складових. Доведено важливість стимулювання розвитку сімейно-трудових форм аграрного підприємництва як засобу позитивного впливу на питання про-

довольчої безпеки, а також соціально-економічні процеси в системі сільських територій. Сформульовано напрями розвитку інституційного середовища в системі малих форм аграрного виробництва України. Наголошується на важливості інформаційної складової як важливого фактора забезпечення конкурентоспроможної діяльності господарств селянського типу.

#### Список літератури:

1. Bell D. The Coming Post-industrial Society. N.-Y., 1973. P. 294
2. Gelbraith John K. American Capitalism. The Concept of Countervailing Power. Boston, 1958. P. 119—120.
3. Варченко О.М., Кальченко С.В., Свиноус І.В., Артімонов І.В., Ібатуллін М.І., Гринчук Ю. С. Соціально-економічні аспекти становлення постіндустріального суспільства: монографія Біла Церква. БНАУ. 2020. 302с
4. Кальченко С.В., Ніколаєвич О.В. Інституційні засади забезпечення розвитку вітчизняних селянських домогосподарств Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1 (36).С.114-120
5. Шпикуляк О.Г., Ходаківська О.В., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах впливу пандемії COVID-19. Економіка АПК. 2021. № 6 С. 26
6. Мацібора Т.В. Інвестиції як основа зростання аграрної економіки України. Економіка АПК. 2021. № 6 С. 68
7. Асоціація фермерів та приватних землевласників України. Офіційний сайт. URL: <http://farmer.co.ua/ua/> (дата звернення 30.10.2020).
8. Аграрний сектор України Офіційний сайт. URL: <http://agroua.net/statistics/>(дата звернення 30.10.2020).
9. Лупенко Ю.О. Науково-методологічне забезпечення розвитку економіки сільського господарства України Економіка АПК, 2018, № 10 С.6-14.
10. Mishenin, Y., Valentynov, V., Maslak, O., Koblianska, I. (2017) Modern transformation in small-scale agricultural commodity production in Ukraine. *Marketing and management of innovation*, 4, 358–366.
11. Varchenko, O., Svyunov, I., Grynchuk, Y. and at (2018). The strategy of developing agricultural supply chain in terms of food security in Ukraine. *International Journal of Supply Chain Management*. 7(5). 657-666.

#### References:

1. Bell D. (1973) The Coming Post-industrial Society. N.-Y., p. 294
2. Gelbraith John K. (1958) American Capitalism. The Concept of Countervailing Power. Boston, pp. 119—120.
3. Varchenko, O.M., Kalchenko, S.V., Svinous, I.V., Artimonov, I.V., Ibatullin, M.I., Grinchuk, Y.S. (2020) *Sotsial'no-ekonomichni aspekty stanovlennya postindustrial'noho suspil'stva: monohrafiya* [Socio-economic aspects of the formation of post-industrial society: a monograph]
4. Kalchenko, S.V., Nikolaevich, O.V. (2018) Institutional principles of ensuring the development of domestic peasant households. *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*. № 1 (36), pp. 114-120.
5. Shpykulyak, O.G., Khodakivska, O.V., Pugachev, M.I., Grishchenko, O.Y. (2021) Development of the agricultural sector of the Ukrainian economy in the context of the COVID-19 pandemic. *Economics of agro-industrial complex*. № 6, p. 26
6. Matsibora, T.V. (2021) Investments as a basis for the growth of Ukraine's agricultural economy. *Economics of agro-industrial complex*. № 6, p. 68
7. Asotsiaitsiya fermeriv ta pryvatnykh zemlevlasnykiv Ukrayiny. Ofitsiynyy sayt [Association of Farmers and Private Landowners of Ukraine. Official site]. Retrieved from URL: <http://farmer.co.ua/ua/> (access date 30.10.2020).
8. Ahrarnyy sektor Ukrayiny Ofitsiynyy sayt.[ Agricultural sector of Ukraine Official site.]. URL: <http://agroua.net/statistics/> (access date 30.10.2020).
9. Lupenko Yu.O. (2018) Scientific and methodological support for the development of the agricultural economy of Ukraine. *Economics of AIC*. № 10, pp. 6-14.
10. Mishenin, Y., Valentynov, V., Maslak, O., Koblianska, I. (2017) Modern transformation in small-scale agricultural commodity production in Ukraine. *Marketing and management of innovation*, 4, pp. 358–366.
11. Varchenko, O., Svyunov, I., Grynchuk, Y. and at (2018). The strategy of developing agricultural supply chain in terms of food security in Ukraine. *International Journal of Supply Chain Management*. 7(5), pp. 657-666.

УДК 330.101; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-60-66

*Кальченко С.В., д.е.н, проф.  
Богданова О.В., аспірантка  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

*Анотація.* В статті досліджено теоретичні аспекти функціонування сімейних форм аграрного виробництва України. Зазначено важливість даної категорії аграріїв для розвитку сільського господарства та забезпечення процесу розбудови сільських територій. Визначено специфічні фактори впливу на функціонування сімейних форм аграрного виробництва як соціально-економічного утворення. Обґрунтовано необхідність дослідження взаємодії між виробничою та соціальною складовими розвитку даної категорії сільськогосподарських виробників. Проведено дослідження впливу соціальних чинників сімейних форм аграрного виробництва на характер використання наявного ресурсного потенціалу. Проаналізовано особливості формування специфіки соціально-культурної системи даної категорії аграріїв як результату специфіки способу їхнього господарювання. Сформульовано напрями коригування культурного середовища господарств селянського типу з метою підвищення рівня розвитку місцевих громад в економічному, соціальному та адміністративному аспектах.

*Ключові слова:* сімейне виробництво, селянське господарство, соціально-економічна діяльність, культурне середовище, аграрне виробництво.

**JEL code classification: O17; Q12; R20**

*Kalchenko S.V., Doctor of Economics, prof.  
Bohdanova O.V., postgraduate  
Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university*

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF SOCIO-ECONOMIC ACTIVITY OF FAMILY FORMS OF AGRICULTURAL PRODUCTION OF UKRAINE

*Abstract.* Introduction. Under modern conditions of functioning of the national economic system, the importance of family forms of management is growing. Small business is one of the important forms of alternative employment. This problem acquires special significance in the system of rural areas, where agriculture remains almost the only form of entrepreneurial activity. The importance of ensuring the effective development of this category of farmers determined the relevance of the chosen topic and the nature of the goal. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of the functioning of family forms of agricultural production in Ukraine, taking into account the socio-behavioral aspects of their activities. Results. The article identifies specific factors influencing the functioning of family forms of agricultural production as a socio-economic entity. The necessity of research of interaction between production and social components of development of this category of agricultural producers is substantiated. A study of the influence of social factors of family forms of agricultural production on the nature of the use of available resource potential. The peculiarities of the formation of the specifics of the socio-cultural system of this category of farmers as a result of the specifics of the way of their management are analyzed. The directions of adjustment of the cultural environment of peasant-type farms are formulated in order to increase the level of development of local communities in economic, social and administrative aspects. Conclusions. The article highlights the theoretical foundations of the functioning of family forms of agricultural production in Ukraine. Peculiarities of identification of this category of agrarians in normative-legal, statistical and scientific literature are analyzed. The basic moral and ethical principles of functioning of peasant farms are determined. The importance of disseminating these principles within the rural community as a means of promoting its further socio-economic development is proved.

**Keywords:** family production, peasant economy, socio-economic activity, cultural environment, agricultural production.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов функціонування національної економічної системи зростає значущість сімейних форм господарювання. Малий бізнес приймає на себе не тільки функцію заповнення певного сегменту ринку товарів та послуг. Нині він являє собою одну з важливих форм альтернативної зайнятості населення, способом самореалізації особистості у відповідності до власних уподобань, поглядів та смаків. Більше того, в умовах кризової ситуації, яка нині має місце в системі національної економіки, стимулювання розвитку малих форм підприємницької діяльності є однією важливих завдань державних інституцій на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Особливої значущості дана проблема набуває в системі сільських територій, де, після ліквідації колгоспно-радгоспної економічної моделі, сільське господарство залишається майже єдиною формою підприємницької діяльності, результати якої мають стабільний попит на ринку. Разом із цим слід відзначити, що в умовах сучасних реалій національної економіки суттєве місце в структурі виробників сільськогосподарської продукції по цілій низці позицій (виробництво молока, плодоовочівництва, картоплярство тощо) займають аграрії, які взагалі не мають статусу юридичної особи. Особливості їхнього функціонування обумовлені сімейним способом організації економічної діяльності, впливом соціальної складової на характер використання наявного ресурсного потенціалу та інтеграцією в загальну систему відносин на рівні місцевих громад. Важливість забезпечення ефективного розвитку даної категорії аграріїв обумовили актуальність обраної теми та характер поставленої мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання функціонування сімейних форм аграрного виробництва знайшли своє відображення в працях вітчизняних та закордонних вчених. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти функціонування сімейних форм аграрного виробництва України знайшли своє відображення в працях роботах В. Збарського[1], Д.Єременко[2], І. Свиноуса[3], І. Коблянської[4] та ін. Зокрема Д.

Єременко вказує на інституційну природу селянських господарств товарного, відмічаючи ефект синергії від поєднання елементів інститутів «сім'я» та «фірма». Специфіка функціонування сімейних форм господарювання в системі соціально-економічних відносин на рівні регіону розглядалася в роботах Borys Shuba та Artur Sotsky[5], Zaneta Simanaviciene, Dirma Virgilijus та Arturas Simanavicius[6]. Зокрема вказується на важливість взаємозв'язку психофізіологічних факторів та економічної поведінки домогосподарств, а саме способу використання наявного ресурсного потенціалу в Литві[6].

Разом із цим, на нашу думку, потребують подальшого дослідження питання, пов'язані із вивченням впливу соціальної та культурної складових на характер економічної діяльності сімейних форм аграрного виробництва.

**Мета статті** – вивчення теоретичних засада функціонування сімейних форм аграрного виробництва України з урахування соціально-поведінкових аспектів їхньої діяльності.

**Основні результати дослідження.** Сам по собі сімейний спосіб господарювання є однією з перших форм організації виробничої діяльності. Навіть в процесі адаптації до принципів товарного виробництва збереглися ті базові засади, за якими функціонували сусідські громади в процесі розкладу первісно-суспільного ладу. В більшій мірі ці принципи збереглися в сфері аграрного виробництва, а саме в тих випадках, коли рівень механізації є незначним, а рівень товарності є мінімальним.

Слід відмітити, що дотепер у вітчизняному науковому середовищі не сформовано єдиної дефініції, яка визначає сімейну форму виробництва сільськогосподарської продукції за умов використання переважно власної ресурсної бази. В нормативно-правовій літературі використовуються поняття «фермерське господарство» (здійснює діяльність на товарних засадах, є підприємницькою структурою), та «особисте селянське господарство» (реалізуються тільки надлишки, не є юридичною особою)[7], [8].

В статистичній звітності одночасно застосовуються дефініції «господарство населення», «сільське домогосподарство», що, в свою чергу значно ускладнює процес аналізу діяльності сімейних форм аграрного виробництва України. В переважній більшості вітчизняних наукових джерел прийнято використовувати термін «селянське господарство» для ідентифікації суб'єктів аграрного виробництва, економічна діяльність яких має сімейну форму та характеризується використанням переважно власної ресурсної бази.

В процесі дослідження нами виокремлено наступні специфічні фактори впливу на характер діяльності сімейних форм аграрного виробництва як соціально-економічного утворення.

#### 1. Сімейна форма господарювання.

1.1 Сім'я як ресурсна база. В переважній більшості випадків основу ресурсного потенціалу даної форми господарської діяльності становить майно членів родини. Оскільки наймана праця практично не використовується, то залучаються здебільшого техніка (трактори, комбайни) та додаткові земельні площі (у випадку відповідної галузевої спеціалізації). Більше того, враховуючи можливі перспективи лібералізації земельних відносин, ми можемо прогнозувати скорочення обсягів земель, які селяни зможуть отримати на засадах оренди. Це, в свою чергу, відповідним чином позначиться на обраному напрямку виробничої діяльності.

1.2 Сім'я являє собою особливу форму міжгосподарських відносин в межах окремої адміністративно-територіальної одиниці та її складових. В межах сільської громади кожне з постійно діючих господарств інтегровано в систему міжособистісних відносин, які базуються, в тому числі, і на родинних зв'язках. Також слід зазначити, що досить частою на селі є практика складних сімей, які включають в себе не тільки батьків та дітей, а й осіб з боку членів подружжя. Окремо слід вказати на наявність аналогічних міжособистісних зв'язків на базі релігійних організацій, члени яких вважають себе членами однієї родини та потенційно здатні до спільної виробничо-господарської діяльності.

2. Діалектичне поєднання власника та виробника в межах сімейно-трудоного господарства.

2.1 Суб'єктивний характер оцінювання отриманих результатів та затрачених ресурсів. В даному аспекті ми розглядаємо положення теорії трудоспоживчого балансу, сформульовані О.В. Чаяновим. В результаті спроможності самостійно визначити межі обсягів виробництва та затрат фізичної праці члени селянських господарств намагаються досягти оптимальної ситуації, коли гранична корисність отриманого блага відповідатиме граничній тяжкості затрачених зусиль. Таким чином обсяги виробництва продукції визначаються не намаганням максимізувати розміри прибутків, а намаганням оптимізувати використання трудових ресурсів. За цих умов в межах однієї громади стає можливим існування значної кількості селянських господарств, які виготовляють споріднену сільськогосподарську продукцію та не конкурують між собою.

2.2 Відсутність факту експлуатації власником ресурсів найманих працівників. Повна самостійність у виборі організаційно-управлінських рішень, почуття власника доходів є важливим стимулом до участі в сімейній формі господарської діяльності для осіб із підприємницько активною свідомістю. Разом із цим відсутність використання найманої праці створює певні обмеження у розвитку для даної категорії аграріїв.

2.3 Можливість коригування вектору функціонування господарства у відповідності до потреб його членів. Переважна більшість сімейних господарств відносяться до малого бізнесу, їхня діяльність не передбачає значних фінансових затрат та ними не контролюються значні сегменти відповідного галузевого ринку. Також вони досить рідко пов'язані умовами довгострокових (10-15 років) контрактів із переробниками або трейдерами. В результаті селяни мають широкі можливості щодо швидкої переорієнтації власного галузевого напрямку у випадку необхідності.

3. Аграрне виробництво як основне джерело доходу селянської родини.

3.1 Взаємопов'язаність життєвого та технологічного ритмів. На відміну від промисловості або торгівлі, сільськогосподарське

виробництво тісно пов'язане із біологічними процесами. Останні, в свою чергу, передбачають проведення технологічних операцій у відповідності до чітко встановленого графіку, причому зміни у встановленому ритмі є неприпустимими. Дана ситуація є однаково справедливою як в рослинництві, так і в тваринництві. В результаті члени селянського господарства вимушені коригувати власний режим дня, термін роботи та відпочинку у відповідності до обраного галузевого напрямку. В широкому сенсі ми можемо констатувати факт формування селянського способу життя як форми функціонування домогосподарства, що займається виробництвом аграрної продукції, використовує власне техніко-технологічне забезпечення та дотримується відповідних морально-етичних принципів.

3.2 Взаємопов'язаність продуктивності праці та демографічного етапу розвитку родини. Оскільки ресурсною базою селянського господарства є потенціал членів родини, то динаміка показників його економічної діяльності визначатиметься їхніми можливостями щодо участі у виробничо-господарських процесах. При цьому слід зазначити, що переважна більшість операцій є фізично виснажливими та потребують належної професійної підготовки. Як наслідок, має місце синусоподібна динаміка продуктивності селянського господарства, періоди спадів якої обумовлені демографічними процесами в родині (народження та виховання дітей, старіння та смерть членів сім'ї тощо).

3.3 Взаємопов'язаність продуктивності праці та освітньо-культурного розвитку членів родини. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується посиленням значущості інформаційних технологій в усіх сферах життя, в т.ч., в сфері аграрного виробництва. Невід'ємною складовою успішної підприємницької діяльності нині є активне використання науково містких техніко-технологічних рішень, підвищення рівня діджиталізації в системі господарських відносин. Слід зазначити, що наявність широкого спектру моделей господарювання створює умови для їхньої реалізації за умов наявності незначного стартового капіталу, що, в свою чергу, важливо для селянських господарств. В даному аспекті набуває особливої значущості загальний освітній рівень членів

домогосподарства, оскільки реалізувати наукомісткі проекти за умов відсутності належної освітньої бази є практично неможливо.

Як бачимо, в рамках сімейного господарства мають місце поєднання економічної, соціальної та культурної складових. Розпорядок робочого дня в сфері сільськогосподарського виробництва формує життєвий ритм родини, а елементи культурних відносин вітчизняного селянства тісно інтегровані в систему організаційно-технологічного та інформаційного забезпечення господарської діяльності. Дані обставини являють собою одну з важливих складових забезпечення стійкості даної форми господарської діяльності за рахунок формування специфічного інституційного середовища.

Розглядаючи характер взаємодії між соціальними та економічними складовими процесу функціонування сімейних форм аграрного виробництва в Україні, ми виходили з наступних аспектів даного питання.

1. Концентрація на внутрішніх факторах впливу, природа якого має стабільний характер. Для вітчизняної аграрної сфери характерним є періодичне коливання векторів державної політики, поява та зникнення проєктів, які проголошуються стратегічними. Також в процесі дослідження ми абстрагувалися від дослідження впливу факторів, які мають форс-мажорну природу (епідемії, військові конфлікти, соціально-політичні заворушення, природні-катаклізми тощо).

2. Акцентування на особливостях використання наявного ресурсного потенціалу. Специфіка господарства селянського типу як об'єкту дослідження обумовлює застосування переважно власних засобів виробництва та робочої сили. При цьому рівень ефективності використання земельних ресурсів та матеріально-технічного забезпечення визначається якістю трудових ресурсів, їхніми професійними компетенціями та загальним професійно-кваліфікаційним рівнем.

3. В якості ресурсної бази розглядаються земля, праця та капітал, з урахуванням авторського бачення характеру процесів еволюції їхнього використання. Специфіка застосування базових елементів процесу виробництва розглядається, виходячи з положень факторно-ротаційної концепції економічного

розвитку. У відповідності до них сучасний етап функціонування національної економіки характеризується домінуючою комбінацією людських та природних ресурсів. При цьому акцент робиться на підвищенні рівня використання інтелектуальних ресурсів та пошуку нових способів використання елементів навколишнього середовища. В останньому випадку ми можемо говорити як про «зелену енергетику», так і про нові напрями в туристичному бізнесі.

Враховуючи зазначені обставини, нами було розроблено схему взаємодії соціально-

економічних складових внутрішнього середовища селянського господарства (рис.1.). Відповідно рівень використання складових наявного ресурсного потенціалу визначається не тільки фактом існування прогресивних методів господарювання. Значною мірою характер його ефективності обумовлюється мірою готовності з боку членів селянського господарства до можливих трансформацій умов економічної діяльності, зберігаючи при цьому інституційні засади свого функціонування.

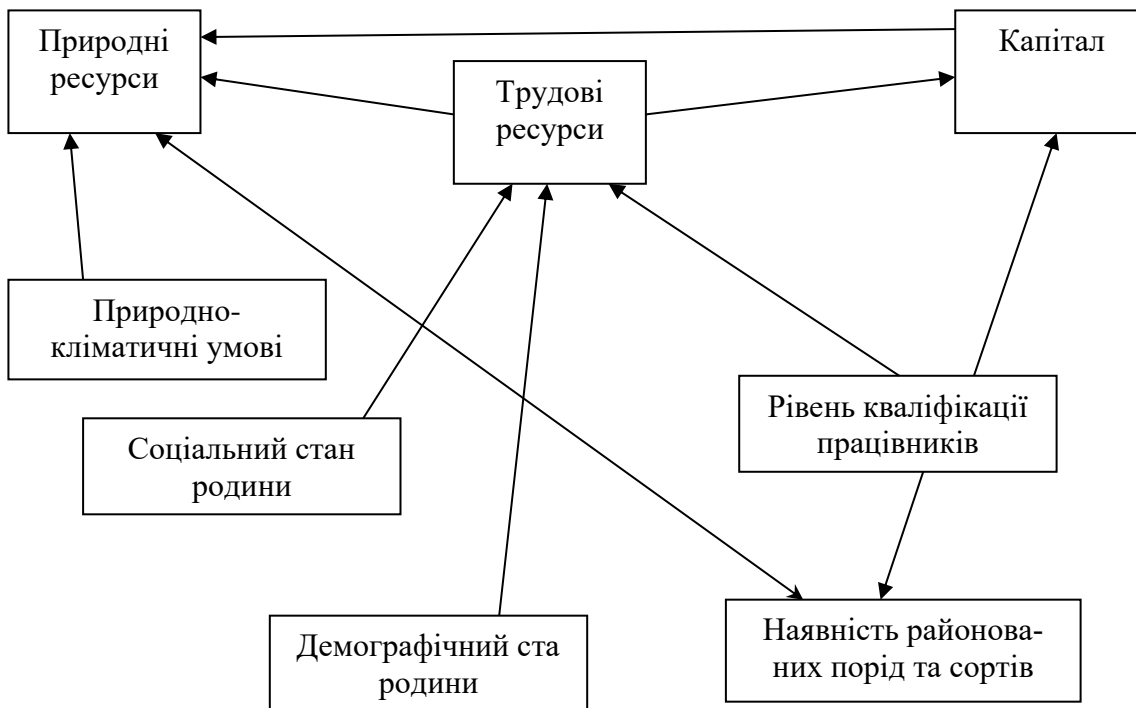


Рис. 1. – Схема взаємодії соціально-економічних складових внутрішнього середовища селянського господарства\*

\*Джерело: розробка авторів

Останній аспект є надзвичайно важливим, оскільки селянський спосіб ведення економічної діяльності в своїй основі містить відповідні морально-етичні принципи.

1. Концепція сільської спільноти як єдиної сукупності, що базується на міжособистісних зв'язках родинного типу. Ми погоджуємося зі думкою Д.В. Єременко щодо подвійної інституційної природи сучасних селянських господарств товарного напрямку[9]. Їхнє функціонування відбувається в межах сільської громади, а тому запорукою подальшої ефективної економічної діяльнос-

ті є налагодження взаємовигідної співпраці із іншими членами. Найбільш прийнятною та звичною формою взаємовідносин в даному випадку є сімейна модель.

2. Позиціонування сільськогосподарського виробництва як базової галузі національної економіки. Члени селянського господарства та представники наукової спільноти справедливо вказують не безальтернативність аграрного сектору як галузі, що забезпечує населення продовольством. Більше того, за сучасних умов сільськогосподарське виробництво розглядається як перспектив-



ний елемент енергетичної галузі, причому джерела є відновлювальними. В останньому аспекті слід відмітити наявність цілого напрямку вітчизняної економічної науки, що отримав назву «фізична економія», позиціонує себе як послідовників вчення фізіократів та вважає сільське господарство основою економічного життя.

3. Унікальний статус земельних ресурсів. Специфіка використання природних (перш за все, земельних) ресурсів в процесі сільськогосподарського виробництва обумовлює формування культури дбайливого ставлення до землі. Для селян, які постійно проживають в межах відповідної громади, вона стає значно більшим, ніж засіб виробництва, набуваючи певної сакральності. Відносно економічних процесів слід відмітити, що питання дбайливого землекористування є важливою складовою екологічно відповідального ведення підприємницької діяльності.

4. Формування специфічної психології селянських господарств. Даній системі цінностей притаманне поєднання консервативності, місцевого патріотизму та принципів соціальної справедливості. Треба зазначити, що вона є результатом процесу історичного розвитку вітчизняного селянства, яке в різних історичних умовах зберігало власну унікальність як важливого фактору збереження села.

Як бачимо, специфіка функціонування селянських господарств відображається в сис-

темі культурних відносин в межах територіальної громади. Разом із цим треба відмітити, що в переважній більшості позицій відповідні принципи відповідають положенням концепції сталого розвитку в екологічному, економічному та соціальному аспектах. Відповідно за сучасних умов однією з важливих складових збереження українського села є забезпечення максимально широкої практичної реалізації принципів функціонування селянських господарств серед членів громади. Більше того, актуальним, на нашу думку, є адаптація зазначених принципів до стандартів постіндустріальної економіки та моделі інформаційного суспільства.

**Висновки.** В статті висвітлено теоретичні засади функціонування сімейних форм аграрного виробництва в Україні. Проаналізовано особливості ідентифікації даної категорії аграріїв в нормативно-правовій, статистичній та науковій літературі. Сформульовано специфічні фактори впливу на функціонування сімейних форм аграрного виробництва як соціально-економічного утворення. Обґрунтовано важливість дослідження взаємодії між виробничою та соціальною складовими розвитку даної категорії сільськогосподарських виробників. Визначено базові морально-етичні принципи функціонування селянських господарств. Доведено важливість поширення даних принципів в межах сільської громади як засобу сприяння її подальшого соціально-економічного розвитку.

#### Список літератури:

1. Zbarskyi V., Ovadenko V. (2019) The development of the social sphere of the Ukrainian village: aregional aspect Вісник Черкаського університету. 2019. N 2 с.77-86
2. Єременко Д. В. Конкурентоспроможність фермерських господарств України: теорія, методологія, практика: [монографія]. Мелітополь, 2017. 310 с
3. Varchenko, O., Svyynous, I., Grynchuk, Y. and at (2018). The strategy of developing agricultural supply chain in terms of food security in Ukraine International Journal of Supply Chain Management. 7(5). 657-666.
4. Mishenin, Y., Valentynov, V., Maslak, O., Koblanska, I. (2017) Modern transformation in small-scale agricultural commodity production in Ukraine. Marketing and management of innovation, 4, 358–366.
5. Shuba, B., Sotskyi, A. (2019) World experience in financing innovative small business. Baltic Journal of Economic Studies, 1, 239-244
6. Simanaviciene, Z., Virgilijus, D., & Simanavicius, A. (2017). Psychological factors influence on energy efficiency in households. Oeconomia Copernicana, 8(4), 671-684. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i4.41>
7. Закон України «Про особисте селянське господарство» № 742 від 15.05.2003р. URL: <http://konesh.ru/zakon-ukrayini-pro-osobiste-selyanseke-gospodarstvo-stranica-4.html> (дата звернення 16.10.2020).
8. Закон України «Про фермерське господарство» № 973-IV.: від 19.06.2003 Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
9. Kalchenko S., Eremenko D., Hrybova D. Features of the use of resource potential in peasant farms. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol 4. No 4. S. 140–144.
10. Zbarsky, V., Trusova, N., Sokil, O., Pochernina, N., Hrytsaienko, M. (2020). Social and Economic Determinants for the Development of Resource Potential of Small Forms of Agrarian Production in Ukraine. Industrial Engineering & Management Systems. Vol. 19. No. 1 P. 133-142.

11. Olebogeng, D. D., Gaanakgomo T. (2018). Challenges and constraints facing emerging farmers in North West Province, DR Kenneth Kaunda district municipality – Ventersdorp local municipality, South Africa. *International Journal Of Economic Research*. Volume.15 P. 99-108

**References:**

1. Zbarskyi V., Ovadenko V. (2019) The development of the social sphere of the Ukrainian village: aregional aspect. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*. N 2, pp. 77-86
2. Yeremenko D. V. (2017) Konkurentospromozhnist' fermers'kykh hospodarstv Ukrayiny: teoriya, metodolohiya, praktyka: [monohrafiya]. [Competitiveness of farms of Ukraine: theory, methodology, practice: [monograph]]
3. Varchenko, O., Svyynous, I., Grynchuk, Y. and at (2018). The strategy of developing agricultural supply chain in terms of food security in Ukraine *International Journal of Supply Chain Management*. 7(5), pp. 657-666.
4. Mishenin, Y., Valentynov, V., Maslak, O., Koblianska, I. (2017) Modern transformation in small-scale agricultural commodity production in Ukraine. *Marketing and management of innovation*, 4, pp. 358–366.
5. Shuba, B., Sotskyi, A. (2019) World experience in financing innovative small business. *Baltic Journal of Economic Studies*, 1, pp. 239-244
6. Simanaviciene, Z., Virgilijus, D., & Simanavicius, A. (2017). Psychological factors influence on energy efficiency in households. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), pp. 671-684. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i4.41>
7. Zakon Ukrayiny «Pro osobyste selyans'ke hospodarstvo» [The Law of Ukraine «On Personal Peasant Farming»] 2003. № 742. Available at: <http://konesh.ru/zakon-ukrayini-pro-osobiste-selyanseke-gospodarstvo-stranica-4.html> (accessed 16 October 2020).
8. Zakon Ukrayiny «Pro fermers'ke hospodarstvo» [Law of Ukraine "On Farming"] 2003 № 973-IV Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/973-15>. (accessed 16 October 2020).
9. Kalchenko S., Eremenko D., Hrybova D. Features of the use of resource potential in peasant farms. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol 4. No 4., pp. 140–144.
10. Zbarsky, V., Trusova, N., Sokil, O., Pochernina, N., Hrytsaienko, M. (2020). Social and Economic Determinants for the Development of Resource Potential of Small Forms of Agrarian Production in Ukraine. *Industrial Engineering & Management Systems*. Vol. 19. No. 1, pp. 133-142.
11. Olebogeng, D. D., Gaanakgomo T. (2018). Challenges and constraints facing emerging farmers in North West Province, DR Kenneth Kaunda district municipality – Ventersdorp local municipality, South Africa. *International Journal Of Economic Research*. Volume.15, pp. 99-108.

УДК: 339.564.2; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-67-76

Миценко І.М., проф., д-р екон. наук,  
Сухомлині М.О., доц., канд. екон. наук,

○

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

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

▪ E-mail: mignarodnaekonomika@gmail.com

## ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ

**Анотація.** У статті представлені результати аналізу експорту товарів та послуг України за 2014-2020 рр. Проведено аналіз структури експорту товарів та послуг за географічною ознакою, у розрізі товарів та за видами послуг. Аналіз експорту товарів за географічною структурою показав тенденцію до переорієнтації поставок до країн ЄС. Визначено, що у структурі експорту товарів домінують продукти харчування, метали та вироби з них, проте товари мають низьку додану вартість, що знижує конкурентоспроможність країни. Розрахунки показали, що в експорті послуг домінують транспортні, інформаційні, комп'ютерні та ділові послуги. Доведено, що розвиток експорту можливий за рахунок диверсифікації переліку послуг та збільшення їх обсягів у цілому. У дослідженні визначено головні напрями розвитку експорту, які необхідно враховувати під час розробки експортної стратегії України в контексті глобальних викликів.

**Ключові слова:** експорт, експорт товарів, експорт послуг, методи аналізу, експортна стратегія, глобальні виклики.

**JEL code classification:** O24

Mytsenko I.M., Professor, Doctor of Economic Sciences

Sukhomlyn M.O., Associate Professor, PhD in Economics

Nikolaiev I.V., Associate Professor, PhD in Economics

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

## EXPORT POTENTIAL OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: ANALYSIS OF TRENDS AND DETERMINATION OF STRATEGIC PRIORITIES

**Abstract.** The growth of the national economy is impossible without strengthening cooperation between countries and economic integration, which should take place on mutually beneficial terms. Export activity determines the position of the state in the world market, which ensures the growth of the national economy on the one hand, and on the other - creates dependence on globalization processes. The purpose of the study is to analyze trends in exports of goods and services of Ukraine and identify ways to further export development in the context of global challenges.

The article presents the results of the analysis of export of goods and services of Ukraine for 2014-2020. The analysis of the structure of export of goods and services by geographical area, by types of goods and services was carried out. The analysis of export of goods by geographical structure showed the tendency to reorient supplies to the EU countries. It is determined that the structure of export of goods is dominated by food, metals, but goods have low added value, which reduces the country's competitiveness. Calculations have shown that export of services is dominated by transport, information, computer and business services. It is proved that the development of export is possible due to the diversification of the list of services and increasing their volume in general. The study identifies main directions of export development that must be taken into account when developing Ukraine's export strategy in the context of global challenges. The practical significance of the results of the analysis of exports of goods and services is that this approach allows to analyze information to develop a national export strategy aimed at economic development, minimize the impact of negative external threats and ensure competitiveness. Positive trends in exports can be ensured by realizing the scientific and innovative potential of Ukraine, stimulating high-tech industries, effective interaction between government and business.

**Key words:** export, export of goods, export of services, methods of analysis, export strategy, global challenges.

**Постановка проблеми.** Зростання національної економіки неможливе без зміцнення співпраці між країнами та економічної інтеграції, яка має відбуватися на взаємовигідних умовах. Експортна діяльність визначає позиції держави на світовому ринку, який забезпечує зростання національної економіки з одного боку, а з іншого – створює залежність від глобалізаційних процесів. Зовнішньоекономічна політика є стратегічним напрямом державної політики і визначає інвестиційний клімат, забезпечує конкурентоспроможність та добробут громадян, формує фінансові потоки до бюджету. В умовах глобальної кризи, викликаній пандемією COVID-19 значення зовнішньої торгівлі значно посилюється. Незважаючи на високий соціально-економічний потенціал України зовнішня торгівля в контексті експорту потребує оптимізації через пошук нових партнерів на міжнародному ринку, диверсифікацію товарів та послуг, вибір раціональних механізмів використання потенціалу держави для забезпечення її позиції у світовому господарстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних та практичних аспектів аналізу експорту товарів та послуг присвячено наукові праці широкого кола вчених. Науковою школою таких вчених, як Мазаракі А.А., Мельник Т.М. [1, 2], Іксарова Н.О. [2], Задоя А.О. [3], Юр'єва П.Б. [4], Ковтун Н.В., Бабірад-Лазунін В.О. [5], досліджено тенденції і структуру зовнішньої торгівлі та запропоновано заходи для її розвитку та ефективності. Концепції, запропоновані такими авторами, як: Фатюха Н. Г., Колодяжна Т. М. [6], Козік М. О. [7], Лиськова Л. М. [8], являють собою дослідження експортного потенціалу в контексті регіону та євроінтеграційних процесів. Науковою школою таких вчених, як Романенко В.А., Лебедева Л.В. [9], Баженова О., Бочі А., Поворозник В. [10], Балежентіс А., Яценко О. [11], Касич А. О., Цокало О. А. [12], Ярош-Дмитренко Л. О. [13] досліджено зовнішню торгівлю України та Європейського союзу в контексті інте-

грації. Проте потребують подальшого дослідження питання аналізу тенденцій експорту країни як важливої складової зовнішньої політики та визначення подальших напрямів розвитку експорту в контексті глобальних викликів.

**Постановка завдання.** Враховуючи актуальність зазначеної теми, метою дослідження є аналіз тенденцій експорту товарів та послуг України та визначення шляхів подальшого розвитку експорту в контексті глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до поставленої мети було розроблено алгоритм її реалізації. Алгоритм включає відповідні етапи, представлені на рис. 1.

Найбільш значущими факторами, які вплинули на зміни у зовнішній політиці України стали геополітичні процеси (з 2014 року) та пандемія COVID-19 (з 2019 року). Тому для аналізу тенденцій розвитку експорту України було обрано період 2014-2020 рр. Аналіз проведено за даними Державної служби статистики України [14]. На першому етапі аналізу визначено загальну динаміку експорту України за 2014-2020 рр., яка представлена на рисунку 2.

За даними рисунку 2 видно, що експорт у 2014 році та 2020 році має тенденцію до зниження у порівнянні з попереднім періодом, що свідчить про негативний вплив зазначених факторів на експорт. З 2017 року експорт набув розвитку і поступово зростає. Але внаслідок глобальної кризи, викликаній пандемією COVID-19 експорт значно скоротився. Щодо показника експортної квоти, яка поступово зменшується з 2015 року, то рівень показника свідчить про економіку відкритого типу, якій характерні значні обсяги експорту. Достатньо високий рівень експортної квоти свідчить про залежність національної економіки від тенденцій міжнародних ринків та вразливість до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Алгоритм проведення аналізу експорту товарів та послуг

Джерело: побудовано авторами

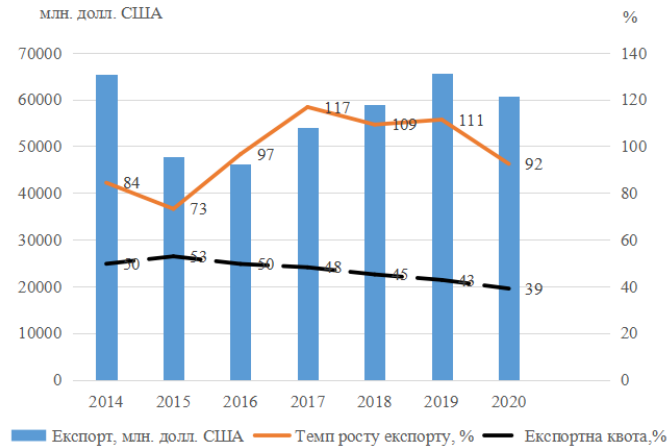


Рис. 2. Динаміка експорту та експортної квоти України за 2014-2020 рр.  
Джерело: побудовано авторами за даними [14]

На рисунку 3 представлено динаміку експорту товарів та послуг за 2014-2020 рр. Дані рисунку свідчать про скорочення обсягів експорту товарів і послуг з 2014 року, що пов'язано з геополітичними процесами та проведенням АТО на Сході України. Відно-

влення обсягів експорту за товарами відбулося лише з 2016 року, а за послугами з 2017 року. Світова криза, викликана пандемією COVID-19, негативно вплинула на український експорт, особливо за послугами, обсяги яких скоротилися у 2020 році на 26%.

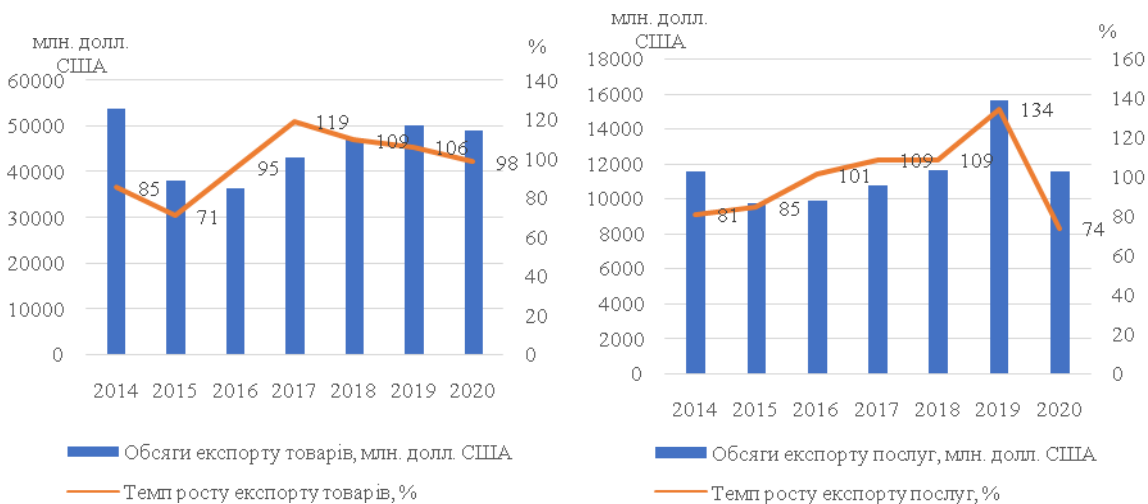
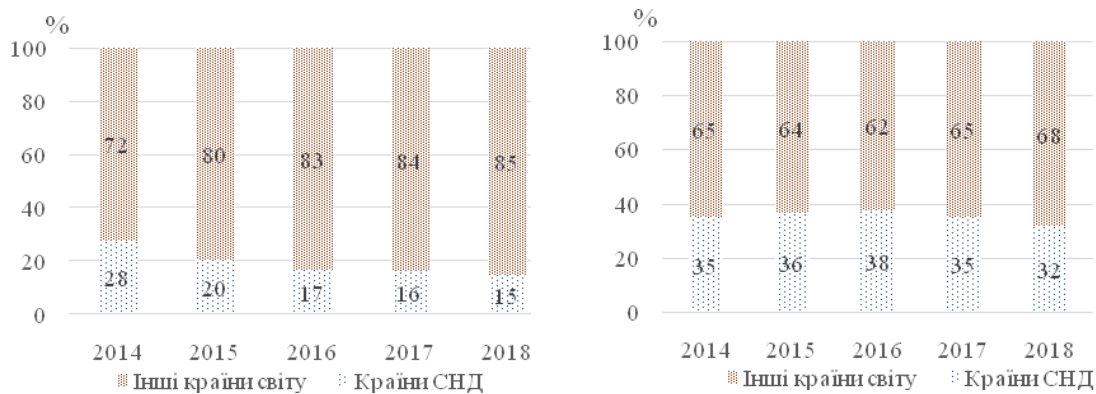


Рис. 3. Динаміка експорту товарів та послуг України за 2014-2020 рр.  
Джерело: побудовано авторами за даними [14]

Наступним етапом аналізу є визначення географічної структури експорту. На рисун-

ку 4 наведено структуру експорту України до країн СНД та інших країн.



1) структура експорту товарів

2) структура експорту послуг

Рис. 4. Структура експорту товарів та послуг України з країнами СНД та іншими країнами світу

Джерело: побудовано авторами за даними [14]

Як видно з рисунку 4, структура експорту товарів має значні зміни: якщо у 2014 році рівень експорту до країн СНД складав 28%, то у 2020 році він зменшився удвічі, що пов'язано з санкціями, які введені Російською федерацією щодо зовнішньої торгівлі з Україною. Українська економіка переорієнтувала

експорт товарів до країн ЄС та Східних країн. Щодо експорту послуг до країн СНД, то структура експорту має незначні зміни.

Більш детально географічну структуру експорту товарів та послуг проаналізовано за країнами і наведено на рисунках 5 та 6.

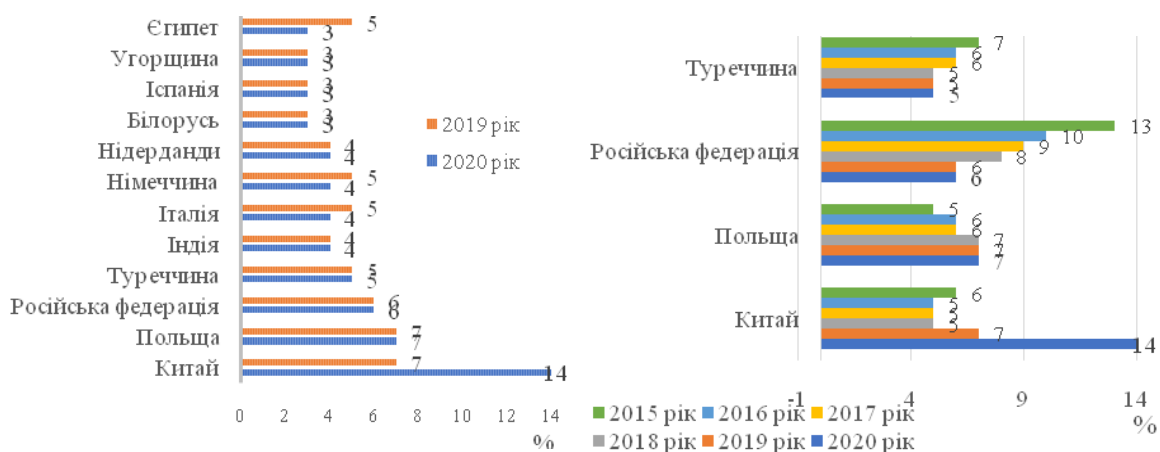


Рис. 5 Структура експорту товарів України за країнами, %

Джерело: побудовано авторами за даними [14]

На рисунку 5 представлено рейтинг країн, з якими рівень зовнішньої торгівлі більше 3% від загального експорту. Як видно з рисунку, структура експорту достатньо диверсифікована. Найбільшими стратегічними партнерами України за експортом товарів за період 2015-2020 рр. є Китай, Туреччина, Російська федерація та Польща. У зв'язку з їх запровадженням санкції щодо зовнішньої торгівлі між Росією та Україною, обсяги ек-

спорту до Російської Федерації значно зменшилися, проте все ще залишаються на високому рівні і у 2020 році в структурі експорту складала 6%.

Щодо експорту послуг, то головними стратегічними партнерами України є Російська федерація, США, Велика Британія, Німеччина та Чорногорія. Серед країн ЄС преважує експорт до Польщі, Німеччини, Кіпру.

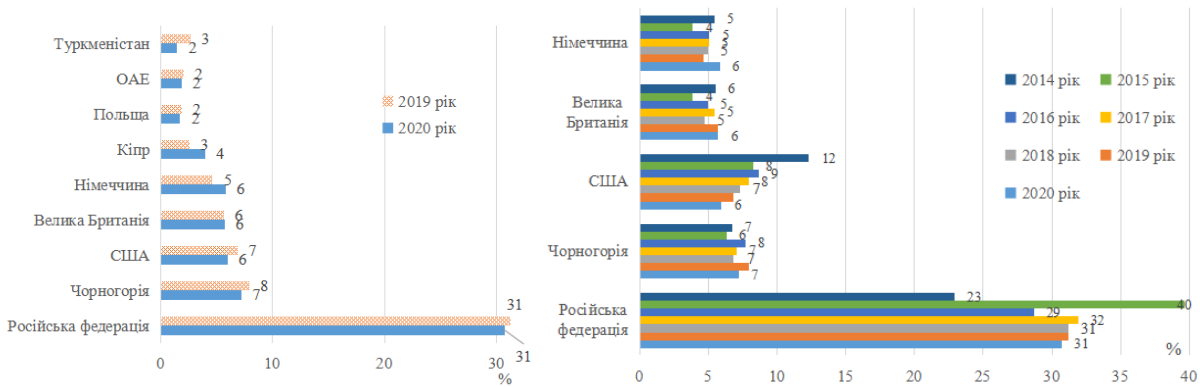


Рис. 6. Структура експорту послуг України за країнами, %

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Наступним етапом аналізу експорту товарів та послуг є аналіз за товарною структурою та за видами економічної діяльності.

Результати аналізу експорту за товарною структурою наведено на рисунку 7.

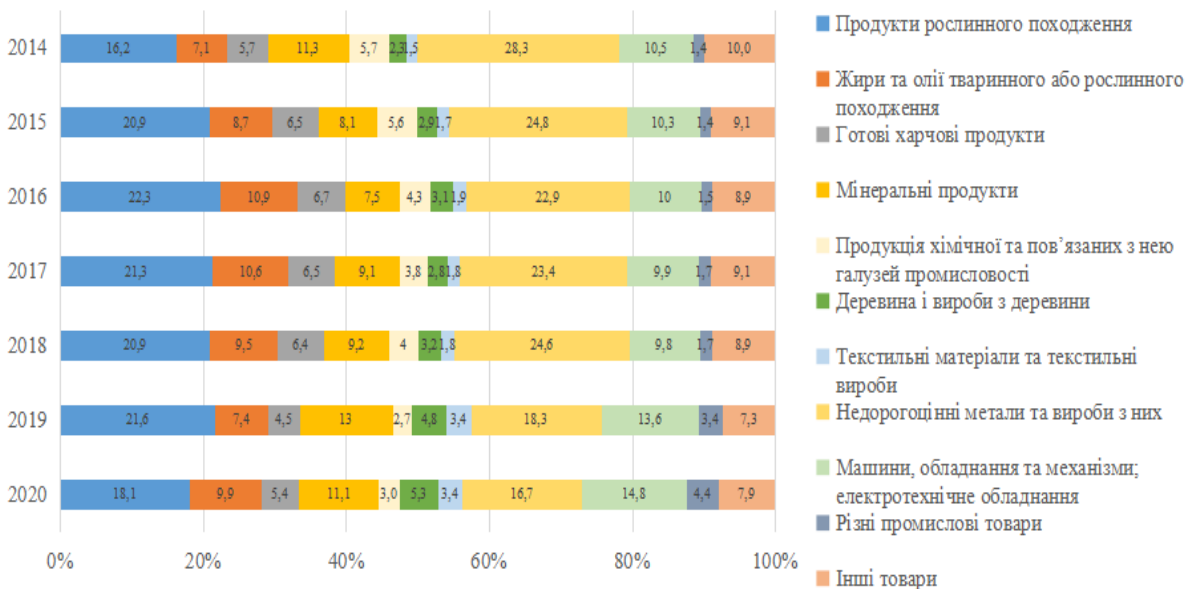


Рис. 7. Товарна структура експорту України за 2014-2020 рр. у %

Джерело: побудовано автором за даними [14]

За даними рисунку можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у структурі експорту займають продукти рослинного походження, недорогоцінні метали та вироби з них, мінеральні продукти, жири й олії рослинного та тваринного походження, машини і обладнання. Дана група товарів у 2020 році становила майже 70% експорту. Український

експорт має переважно сировинний характер. Частка високотехнологічного експорту незначна, що знижує позиції України у міжнародному поділі праці та негативно впливає на конкурентоспроможність. Отже, геополітична ситуація та глобальна пандемія негативно вплинули на загальну динаміку експорту; загострення відносин на східних кордо-



нах позначилися на зміні стратегічних партнерів у експортних потоках; структура експорту за товарами не зазнала суттєвих змін.

Аналіз експорту послуг за видами економічної діяльності наведено на рисунку 8.

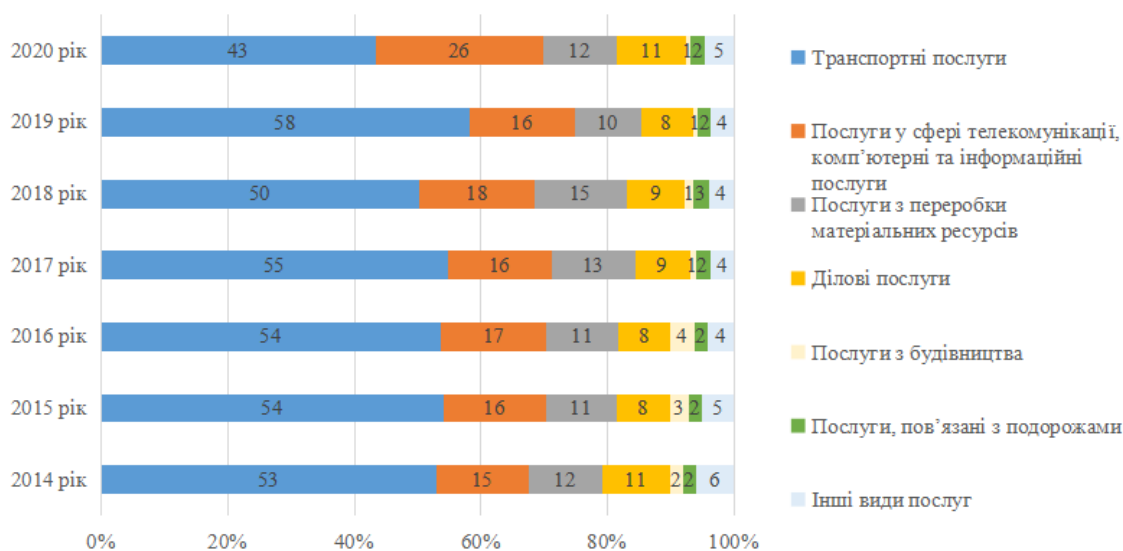


Рис. 8. Структура експорту послуг України за видами економічної діяльності за 2014-2020 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [14]

На рисунку 8 представлено перелік видів діяльності, за якими обсяги експорту є найбільшими, серед яких: транспортні послуги, комп'ютерні та інформаційні послуги, послуги з переробки матеріальних ресурсів, ділові послуги. Загальна тенденція за 2014-2019 рр. майже не змінилася.

Проте, з 2020 року спостерігається різке зменшення транспортних послуг у структурі та збільшення комп'ютерних і інформаційних послуг та ділових послуг. Така ситуація викликана змінами, які відбулися внаслідок світової кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19, за якої саме використання діджитал-інструментів дозволило впроваджувати дистанційну роботу, розробляти нові форми віддаленої роботи з учасниками бізнес-процесів. Тому рівень експорту комп'ютерних та інформаційних послуг збільшився у 2020 році до рівня 26%, тоді як, у 2019 він складав лише 16%. Зменшення транспортних послуг обумовлено скороченням зовнішньоторговельних потоків. За таких умов важливим є збільшення обсягів експорту послуг за рахунок збільшення їх переліку. Враховуючи історично-культурну спадщину України,

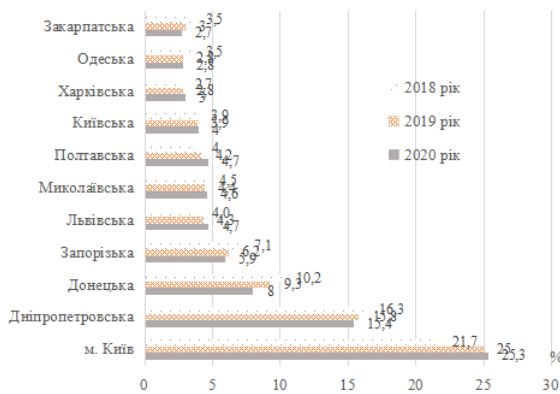
доцільним є розвиток туристичних послуг; якість освіти в Україні може забезпечити збільшення обсягів надання освітніх послуг. Все це в цілому збільшить обсяги експорту послуг та позитивно вплине на конкурентоспроможність держави.

Істотна конкуренція на міжнародному ринку вимагає від країни впроваджувати новітні технології, які оптимізують діяльність та скорочують витрати. Створення нових технологій та продуктів забезпечує лідерство країни на світовому рівні. Україна, маючи високий рівень інтелектуального капіталу, надає інформаційні та комп'ютерні послуги іншим країнам, у більшості, без права власності на розроблені продукти, що не забезпечує конкурентоспроможність національної економіки і не зміцнює позиції держави на міжнародному ринку. Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що Україні необхідно нарощувати експортний потенціал шляхом інвестування у високотехнологічні товари та наукоємні продукти.

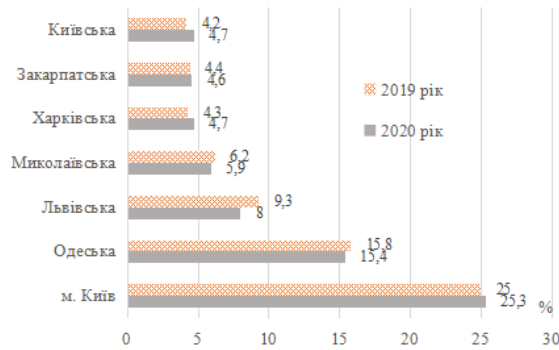
Аналіз експорту товарів та послуг також було проведено за регіонами. На рисунку 9 наведено області, які мають найбільшу пи-

тому вагу обсягу експорту в загальній його структурі. Крім м. Київ, найбільшими лідерами за експортом товарів є Дніпропетровська, Донецька і Запорізька області з вагомою долею саме промислової продукції. Щодо експорту послуг, то крім Києва ліде-

рами є Одеська, Львівська, Миколаївська, Харківська, Закарпатська та Київська області. Всі інші області мають менші обсяги експорту, що гальмує процеси розвитку територій та не забезпечує достатнього економічного зростання.



1) структура експорту товарів



2) структура експорту послуг

Рис. 9. Структура експорту товарів та послуг України за регіонами, %  
Джерело: побудовано авторами за даними [14]

За результатами проведеного аналізу експорту товарів та послуг України можна визначити такі тенденції та напрями подальшого розвитку експорту.

1. Світова пандемія, викликана COVID-19, негативно вплинула на експорт, який стрімко скоротився у 2020 році. Внаслідок геополітичних процесів значно зменшилася питома вага експорту в українській зовнішньоторговельній діяльності до країн СНД у цілому та Російської Федерації, зокрема. По експорту послуг ситуація по країнах майже не змінилася.

2. Стійкою є тенденція до збільшення питомої ваги експорту до країн Європейського Союзу, що пов'язане з підписанням Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС. З 2014 року поступово відбувалася адаптація українських товарів до європейських стандартів та вимог до якості, які найсуворіші у світі, що забезпечує конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку.

3. Експорт аграрної продукції та виробів з металу займають значну питому вагу в структурі експорту. Проте, не зважаючи на нарощування обсягів такої продукції, вона є

сировинною і має низьку додану вартість. Важливим є подолання сировинної спрямованості продукції та збільшення товарів у структурі з високою часткою доданої вартості.

4. В експорті послуг превалюють транспортні послуги, які скоротилися у 2020 році внаслідок світової кризи, а також комп'ютерні, інформаційні та ділові послуги. Розвиток інформаційних та комп'ютерних послуг є очевидним у найближчій перспективі внаслідок впровадження дистанційних форм роботи бізнес-середовища. Україна має високий науковий потенціал для розробки власних цифрових інновацій та цифрових продуктів, ресурси якого використовують інші іноземні країни та отримують право власності на розроблені об'єкти. Тим самим Україна втрачає свої позиції конкурентоспроможності на світовому ринку. Державна політика має бути спрямована на підтримку власних інновацій та цифрових розробок, які виведуть експорт на новий рівень розвитку та забезпечать конкурентоспроможність України на світовому ринку.

5. Враховуючи історико-культурну спадщину та якість освітніх послуг в Україні, розвиток експорту послуг має також відбуватися у напрямі їх диверсифікації, через збільшення обсягів таких послуг як туристичні, освітні, консалтингові.

6. При формуванні пріоритетів експортної стратегії необхідно враховувати товарну структуру зовнішньої торгівлі України, нові глобальні виклики, які постали перед суб'єктами зовнішньої торгівлі, та швидкість змін у глобальному середовищі.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного можна зробити наступні висновки. Варто зазначити, що завдяки розвитку експорту в Україні спостерігається розвиток економіки країни та посилюються позиції на світовому ринку. Результати проведеного аналізу експорту дозволили виявити основні тенденції експорту товарів та послуг за 2014-

2020 рр. та визначити подальші пріоритети розвитку.

Практичне значення отриманих результатів аналізу експорту товарів і послуг полягають у тому, що такий підхід дозволяє проаналізувати інформацію для розробки державної експортної стратегії, направленої на розвиток економіки, мінімізацію впливу негативних зовнішніх загроз та забезпечення конкурентоспроможності. Позитивні тенденції експорту можуть бути забезпечені шляхом реалізації наукового та інноваційного потенціалу України, стимулювання високотехнологічних виробництв, ефективної взаємодії держави та бізнесу.

Перспективою подальших досліджень є визначення та оцінки впливу групи факторів на експорт товарів і послуг в контексті глобальних викликів.

#### Список літератури:

1. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі: монографія / А.А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ: КНТЕУ, 2010. 470 с.
2. Зовнішня торгівля України: XXI століття. 2016. Зовнішня торгівля України: XXI століття: монографія / [А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2016. 599 с.
3. Задоя А.О. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура і тенденції. Академічний огляд. 2016. № 2. С. 110–117.
4. Юр'єва П.Б. Просторова структура зовнішньої торгівлі товарами України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 24. С. 36–41.
5. Ковтун Н.В., Бабірад-Лазунін В.О. Методологічні засади та практика оцінювання умов і ефективності зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5–6. С. 14–24.
6. Фатюха Н.Г. Колодяжна Н.М. Статистичний аналіз експорту та імпорту товарів і послуг підприємств Запорізької області за 2013-2017 роки. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6596> (дата звернення 01.10.2021).
7. Козік М. О. Вплив експортного потенціалу на розвиток господарського комплексу регіонів в умовах активізації євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 111-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_20\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_25)(дата звернення 01.10.2021).
8. Лиськова Л. М. Підвищення експортного потенціалу України як передумова досягнення цілей регіональної торговельно-економічної співпраці. *Європейські перспективи*. 2014. № 9. С. 12-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2014\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2014_9_4)(дата звернення 01.10.2021).
9. Романенко В.А., Лебедева Л.В. Зовнішня торгівля України та ЄС: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С.71-77. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-9> (дата звернення 01.10.2021).
10. Bazhenova O.,Bochi A., Povoroznyk V. The impact of the EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area on the Ukrainian industrial sector Democracy House. 2019. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15250.pdf>(дата звернення 01.10.2021).
11. Балежентіс А., Яценко О. Асиметрії торговельної інтеграції України та ЄС. *Міжнародна економічна політика*. 2018. No 1 (28). URL: [http://ierjournal.com/journals/28/2018\\_2\\_Basententius\\_Yatsenko.pdf](http://ierjournal.com/journals/28/2018_2_Basententius_Yatsenko.pdf)(дата звернення 01.10.2021).
12. Касич А. О., Цокало О. А. Стан та перспективи торговельних відносин України з країнами Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 13, ч. 3. С. 23–28.
13. Ярош-Дмитренко Л. О. Зовнішньоторговельні відносини України з країнами Євросоюзу у контексті інтеграції до європейського економічного простору. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 48–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(1)_12)(дата звернення 01.08.2020).

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - URL: <http://www.ukrstat.org.ua>(дата звернення 01.10.2021).

**References:**

1. Mazaraki A. A., Melnyk T. M. (2010) *Rehuliatorna polityka u sferi zovnishnoi torhivli* [Regulatory policy in the field of foreign trade]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
2. Mazaraki A. A., Melnyk T. M., Iksarova N. O. and others (2016) *Zovnishnia torhivlia Ukrainy: XXI stolittia* [Foreign trade of Ukraine: XXI century]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
3. Zadoya A.O. (2016) *Zovnishnia torhivlia Ukrainy: suchasni mashtaby, struktura i tendentsii* [Foreign trade of Ukraine: modern scales, structure and tendencies]. *Academic Review*, vol. № 2 (45), pp. 110-117.
4. Jur'jeva P.B. (2017) *Prostorova struktura zovnishnoji torhivli tovaramy Ukrainy (2017)* [The spatial structure of foreign trade in goods of Ukraine]. *Scientific bulletin of the international humanitarian university*, vol. 24, pp. 36–41.
5. Kovtun N.V., Babirad-Lazunin V.O. (2015) *Metodologichni zasady ta praktyka ocinjuvannja umov i efektyvnosti zovnishnoji torhivli Ukrainy* [Methodological principles and practice of estimation of conditions and efficiency of foreign trade of Ukraine]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, vol. 5-6, pp. 14–24.
6. Fatiukha N.H. Kolodiazna N.M. (2018) *Statystychni analiz eksportu ta importu tovariv i posluh pidpriemstv Zaporizkoi oblasti za 2013-2017 roky* [Statistical analysis of exports and imports of goods and services of enterprises of Zaporozhye region for 2013-2017]. *Efficient economy*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6596>(accessed 01 October 2021).
7. Kozik M. O. (2015) *Vplyv eksportnoho potentsialu na rozvytok hospodarskoho kompleksu rehioniv v umovakh aktyvizatsii yevrointehratsiinykh protsesiv* [Influence of export potential on the development of the economic complex of the regions in the conditions of intensification of European integration processes]. *Investments: practice and experience*, vol. 20, pp. 111-114. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_20\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_25) (accessed 01 October 2021).
8. Lyskova L. M. (2014) *Pidvyshchennia eksportnoho potentsialu Ukrainy yak peredumova dosiahnennia tsilei rehionalnoi torhovelno-ekonomichnoi spivpratsi* [Increasing the export potential of Ukraine as a prerequisite for achieving the goals of regional trade and economic cooperation]. *European perspectives*, vol. 9, pp. 12-18. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2014\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2014_9_4) (accessed 01 October 2021)
9. Romanenko V.A., Lebedeva L.V. (2017) *Zovnishnia torhivlia Ukrainy ta YeS: tendentsii, problemy, perspektyvy* [Foreign trade of Ukraine and the EU: trends, problems, prospects]. *Economy and society*, №9, pp. 71-77. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-9> (accessed 01 October 2021).
10. Bazhenova O., Bochi A., Povoroznyk V. (2019) *The impact of the EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area on the Ukrainian industrial sector*, Democracy House. Available at: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15250.pdf> (accessed 01 October 2021). (in English).
11. Balezhentis A., Yatsenko O. (2018) *Asymetrii torhovelnoi intehratsii Ukrainy ta YeS* [Asymmetries of trade integration of Ukraine and the EU]. *International economic policy*, vol. 1 (28). Available at: [http://iepjournal.com/journals/28/2018\\_2\\_Basenentius\\_Yatsenko.pdf](http://iepjournal.com/journals/28/2018_2_Basenentius_Yatsenko.pdf) (accessed 01 October 2021).
12. Kasych A. O., Tsokalo O. A. (2015) *Stan ta perspektyvy torhovelnykh vidnosyn Ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu* [Status and prospects of trade relations between Ukraine and the European Union]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*, vol. 13, part 3, pp. 23–28.
13. Iarosh-Dmytrenko L. O. (2017) *Zovnishnotorhovelni vidnosyny Ukrainy z krainamy Yevrosoiuzu u konteksti intehratsii do yevropeiskoho ekonomichnoho prostoru* [Foreign trade relations of Ukraine with the European Union in the context of integration into the European economic space]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*, vol. 25(1) pp. 48–52. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(1)_12) (accessed 01 October 2021).
14. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Pokaznyk zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy* [Indicator of foreign economic activity of Ukraine], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

УДК: 338.439.5(100); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-77-82

**Остапенко С. О.<sup>1</sup>**

аспірант кафедри міжнародної економіки  
Національний університет біоресурсів і природокористування України

## АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ РИНОК УКРАЇНИ У СИСТЕМІ СВІТОГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ

**Анотація.** В статті розглядаються актуальні проблеми функціонування агропродовольчий ринок України у системі світогосподарських зв'язків. Експортна агропродовольча політика України має на меті здійснення диверсифікації як у сфері розширення видового різноманіття товарної продукції, що поставляється на зовнішній ринок, так і розширення географії продуктового експорту, а також експорт продукції з вищою доданою вартістю.

**Ключові слова:** продуктовий експорт, агропродовольчий ринок України, світогосподарські зв'язки, зовнішній ринок агропродовольства, експорт, агропродовольча політика України.

**JEL code classification:** Q13, Q29

**Ostapenko S.O.<sup>2</sup>,**

graduate student of the Department of International Economics  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## AGRICULTURAL FOOD MARKET OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF WORLD ECONOMIC RELATIONS

**Abstract.** The article considers the current problems of the agri-food market of Ukraine in the system of world economic relations. The functioning of agricultural production and national and supranational food markets in developed countries is based on a system of government regulation, subsidies and foreign trade restrictions. Protecting the internal market and leveling the playing field are essential components of every country's economic policy.

The most important role is played by tax benefits, which are used to encourage areas of innovation desired from the point of view of the state, including benefits aimed at stimulating scientific and technological progress in the agri-food sector. Such benefits are often provided in the form of discounts on the costs of agricultural enterprises for these purposes.

Strengthening the position on the world agri-food market is an important factor that provides both increasing Ukraine's role in the system of international division of labor and strengthening its national security. The regulations state that the country has sufficient potential to count on creating conditions in the medium term for its consolidation among the leading countries in the world economy through effective participation in the international division of labor, increasing global competitiveness. national economy, level of state and public security.

Conceptually, the foreign economic and food policy of our country in the near future should be based on the inevitability of further globalization of the world economy. At the same time, the relevant policy should be based on a balanced combination of the basic conditions of food security and food independence, on the one hand, and ensuring the physical and economic accessibility of the population to quality food - on the other. Accordingly, tariff and non-tariff levers of customs regulation should be used.

Ukraine's agri-food export policy aims to diversify both in the field of expanding the species diversity of marketable products supplied to foreign markets and expanding the geography of food exports, as well as exports of products with higher added value. When implementing export agri-food policy, especially in the direction of increasing sales, government regulation must ensure a balance of interests: national, based on food security requirements, producers (ensuring adequate income) and intermediary companies specializing in foreign trade operations. With this in mind, the state should form a long-term forecast of foreign economic activity in the agri-food sector based on the economic assessment of various options for promising development of the world agri-food market.

**Key words:** food export, agri-food market of Ukraine, world economic relations, foreign market of agro-food, export, agri-food policy of Ukraine.

<sup>1</sup> Науковий керівник – д.е.н., професор С.М. Кваша

<sup>2</sup> Supervisor - Doctor of Economics, Professor Kvasha S.M.

**Постановка проблеми.** На агропродовольчий ринок покладається завдання забезпечувати, в першу чергу, внутрішні потреби країни, яке він може виконати за умови ефективною взаємодією сільськогосподарських товаровиробників, переробної сфери, логістики, мережі оптової й роздрібною торгівлі.

Зазначимо, що ринок агропродовольства, як з боку попиту, так і пропозиції має серйозні відмінності від інших видів ринків, зумовлених характером виробництва і споживання. Так, ринок продовольства є первинним по відношенню до всіх інших ринків, а порушення в його функціонуванні призведуть до складних наслідків, які навіть загрожуватимуть життєдіяльності людини. Для національної економіки це означає загрозу національній продовольчій, а отже, й економічній безпеці.

Сільське господарство як одна з основних галузей національної економіки досить стійко реагує на економічну рецесію. За оцінками експертів ФАО, спад цін у сільськогосподарській галузі, обсягів виробництва і споживання, пояснюване зниженням доходів, буде помірним, якщо економічне відновлення почнеться через 2–3 роки.

Однак, незважаючи на те, що цей сектор сприятливо реагує на рецесію, низові сектори відчують труднощі в доступі до кредитів. Торгово-фінансові обмеження істотно впливають на економічний стан підприємств, і якщо ситуація на кредитних ринках не зміниться, то виробнича діяльність їх може опинитися під загрозою. Доступ до кредитів розглядається як ключове питання, особливо дрібними сільськогосподарськими продовольчими підприємствами як у країнах ОЕСР, так і в країнах за межами цього утворення, де фахівці ФАО. вели дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різнобічні грані важливої економічної проблеми організаційно-економічного забезпечення функціонування агропродовольчого ринку знайшли висвітлення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальна основа державного регулювання ринкової економіки сформована ще зарубіжними фундаменталістами Дж. М. Кейнсом, Р. Кемпбеллом, А. Маршаллом, П.

Самуельсоном, А. Файодем, М. Кодратьєвим, В. Леонтьєвим і вітчизняними науковцями В. Базилевичем, В. Гейцем, А. Гальчинським, І. Лукіновим та багатьма іншими.

**Постановка завдання.** На основі узагальнення наукових досліджень запропонувати напрямки розвитку агропродовольчого ринку в умовах розвитку світогосподарських зв'язків.

**Виклад основного матеріалу.** Так, нині уряди країн ОЕСР відреагували на непостійність цін на сировину і астосували зниження митних тарифів та експортні бар'єри для агропродовольчої фінансовий тиск, зумовлені кризою. Окремі країни з продукції, намагаючись пом'якшити вплив високих світових цін на купівельну спроможність споживачів; деякі країни до того ж знизили митні тарифи на імпорт матеріальних вхідних ресурсів для сільського господарства, запровадили субсидії вхідних ресурсів або надали пряму підтримку фермерським господарствам [1].

Подібні заходи були здійснені в багатьох країнах, що розвиваються. Дієвість впливу цих заходів поки що визначити досить складно, оскільки інструменти, які використовуються у багатьох країнах, не були спрямовані на незаможних споживачів, тому в реальній дійсності можуть сприяти нестабільності на глобальних ринках. Наприкінці 2008 р., коли загрозливий характер фінансово-економічної кризи став очевидний, деякі країни ОЕСР оголосили про спеціальні заходи для полегшення фінансового тиску в цьому секторі, включаючи кредитні пільги, податкові премії та додаткову пряму підтримку.

Інтенсивна робота над пунктами подальших зобов'язань у галузі сільського господарства в Програмі розвитку СОТ, прийнятої в Досі, тривала протягом 2008 р., але на сьогодні не досягнуто багатосторонньої домовленості. Однак, на саміті G20 у березні 2009 р. лідери країн підтвердили свою підтримку перспективного збалансованого висновку згаданої Програми. Нині більшість країн ОЕСР працюють над новими двосторонніми та регіональними торговельними угодами.

Щодо заходів, прийнятих Україною стосовно стабілізації стану сільського господарства та продовольчого забезпечення в умовах

турбулентності світової економіки, передусім слід згадати розробку системного документа, покликаного визначати подальший розвиток агропродовольчого сектора, – Доктрини про продовольчу безпеку та Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки.

Функціонування сільськогосподарського виробництва та національних і наднаціональних ринків продовольства у розвинених країнах світу ґрунтується на системі державного регулювання, субсидій та зовнішньоторговельних обмежень. Захист внутрішнього ринку і вирівнювання умов виробництва є обов'язковими компонентами економічної політики кожної держави [2]. Ці захисні заходи, крім імпорتنих тарифів, передбачають компенсаційні збори, акцизи, різного роду податки та неподаткові обмеження у вигляді квот, адміністративного регулювання. Тому часто офіційні митні тарифи можуть бути відносно невисокими, але за рахунок інших механізмів фактично ставляться нездоланні бар'єри для імпорту продовольства. Наприклад, Японії імпорتنі мита сприймаються як відносно невисокі: зерно – 5,3%, м'ясо – 16,9, м'ясні вироби – 16,1, молочні продукти – 26,5% і т.д. Але за рахунок інших елементів зовнішньоторговельних бар'єрів ввезення продовольства в країну дуже обмежене. Наприклад, по рису існує мито в розмірі 15%, але оптова торгівля рисом монополізована державою, внаслідок чого імпорт рису в країну фактично заборонений.

У країнах світу, що ведуть сільськогосподарське виробництво в екстремальних ґрунтово-кліматичних умовах, вдаються до широкого переліку захисних заходів, щоб захистити місцевого виробника від негативного впливу світового ринку.

За офіційними даними, середній митний тариф на сільськогосподарські товари у країні становить тільки 11,2%. Однак середня ставка не відображає реальний рівень захисту внутрішнього ринку. Фактичний захист з урахуванням усіх видів податків і зборів на імпорт, включаючи ковзні компенсаційні збори, акцизи і податки з продажів тощо, становить у перерахунку до імпортової вартості (%): яловичина свіжа та морожена – 341, свинина свіжа – 270, баранина – 390, молоко жирністю до 6 – 144, вершки – 454, масло

вершкове – 566, сир – 305, пшениця – 352, ячмінь, овес, кукурудза – 236, тростинний цукор – 307%.

Зазначимо, що 80% усіх зборів митного регулювання – це акцизи, компенсаційні збори і податки з продажів, а власне імпорتنі мита відіграють незначну роль. У цілому ж це створює умови для ефективного функціонування сільського господарства у складних ґрунтово-кліматичних умовах [3].

Крім тарифного й податкового захисту власного виробництва від дії сил світового ринку і підтримки прийнятних економічних умов для розширеного відтворення, поширеною стала практика регулювання цін і товарної інтервенції, на що витрачаються значні кошти. Державна підтримка сільського господарства, насамперед з метою підтримки його міжнародної конкурентоспроможності, призвела до того, що досить значна частина доходів фермерів надходить за рахунок витрат державного бюджету – як національного, так і наднаціонального. Так, у Європейському Союзі основну частину бюджету направляють на підтримання цін на сільськогосподарську продукцію і захист його від впливу світового ринку. При цьому, незважаючи на сприятливі природні умови в цілому, і високу технічну озброєність, рівень такого зовнішньоторговельного захисту досягає близько 60%, що не дасть реальних можливостей для зарубіжних експортерів (крім країн тропічного поясу) проникати на цей ринок.

Крім наднаціональних в Європейському Союзі функціонують національні системи субсидування. Прикладом такої державної підтримки сільського господарства є Франція, де крім загальних основних дотацій і субсидій, які направляються через апарат Європейського Союзу, діє низка програм прямих виробничих субсидій. Частка цих субсидій у валовому доході сільського господарства коливається по роках від 4,6 до 15% [4].

Особливої уваги заслуговує досвід Канади, яка посідає третє місце у світі за показниками експорту сільськогосподарської продукції, оскільки тут склались ефективні форми і методи державної підтримки аграрного сектору. Ключовими інструментами управління інноваціями є державні цільові про-

грами. Так, «Сільськогосподарська інноваційна програма» (Agri-Innovation Program) спрямована на просування існуючої й розвиток нової інноваційної продукції з доданою вартістю. Основним елементом міжнародної стратегії Канади є «Канадська міжнародна сільськогосподарська і харчова програма» (The Canadian Agriculture and Food International Program), розроблена з метою підтримки сільського господарства та харчової промисловості. До того ж розвиток довгострокових міжнародних стратегій може гарантувати промисловості стабільні позиції на ринках та відреагувати на попит, що збільшується, і конкурентоспроможність Канади як світового лідера в постачанні безпечних, високоякісних сільськогосподарських продуктів [5].

Національною програмою «Сільськогосподарська програма інноваційних біопродуктів» (The Agricultural Bioproducts Innovation Program) передбачено проводити дослідження, запроваджувати нові технології, такі як біопаливо, біохімія і т.д. Програма спрямована на мобілізацію приватних і громадських дослідницьких секторів для побудови інтегрованої дослідницької системи сільськогосподарської біопродукції.

Заслуговують на увагу «Програма сільськогосподарських можливостей» (Agri – Opportunities Program) і «Програма розвитку взаємодій» (Broker Program), спрямовані на прискорення впровадження наукових розробок на ринки Канади. Реалізуючи ці програми, держава вирішує проблему підтримки взаємодії між аграрним сектором і промисловістю.

Найважливішу роль відіграють податкові пільги, які використовуються для заохочення напрямів інноваційної діяльності, бажаних з погляду держави, в тому числі пільги, спрямовані на стимулювання науково-технічного прогресу в агропродовольчому комплексі. Такі пільги надаються частіше у вигляді знижок до витрат аграрних підприємств на ці цілі.

Виділяють два види податкових знижок – об'ємні та прирісні. Об'ємна знижка передбачає пільгу пропорційно розміру витрат. У США і Канаді 100% витрат на дослідження віднімається із оподатковуваних доходів підприємств. Прирісна знижка визначається

виходячи з досягнутого підприємством збільшення витрат на дослідження порівняно з рівнем базового року або середнього за певний період. Ця знижка діє після того, як ці витрати було зроблено. У Канаді та США вона становить 20%, причому в різних провінціях Канади діють пільгові ставки оподаткування для малих сільгосппідприємств. Загальна сума податкових пільг приблизно дорівнює витратам підприємств на інноваційні дослідження [6].

Великий інтерес становить досвід США, як країни, в якій діє виключно вагома і законодавчо закріплена економічна й політична підтримка аграрних інновацій з боку держави. Державне регулювання інноваційної діяльності покладено на такі органи, як Американський науковий фонд, Американська наукова рада, Національне бюро стандартів, Національний центр промислових досліджень, Національна академія наук та ін. Вони здійснюють моніторинг і прогнозування інноваційних економічних, у тому числі й аграрних процесів, у країні та за кордоном. Джерела фінансування: майже 50% – кошти приватних фірм та організацій; 46% – федеральний уряд, решта – університети, коледжі, неурядові організації. У Канаді інноваційна політика в агропродовольчій сфері фінансується державою, урядом провінцій і приватним бізнесом [8].

З огляду на сучасний стан вітчизняного АПК, загального макроекономічного розвитку, рівень життя населення, особливості географічного розташування, наявність екологічних проблем, а також позицій країни в системі міжнародного поділу праці в умовах активно здійснюваного процесу глобалізації, концепція агропродовольчої політики має бути орієнтована на розв'язання трьох найважливіших завдань: забезпечення продовольчої безпеки, сталий розвиток сільських територій, зміцнення позицій на світовому агропродовольчому ринку.

Як зазначалося, продовольча безпека є складовою частиною національної безпеки. Сучасне трактування поняття «продовольча безпека», що відображає погляди провідних вітчизняних учених у галузі аграрної економіки, розглядається як стан економіки країни, за якого забезпечується її продовольча незалежність, гарантується фізична і еконо-



мічна доступність для кожного громадянина харчових продуктів, відповідних вимогам законодавства України про технічне регулювання, в обсягах не нижче раціональних норм споживання харчових продуктів, необхідних для активного і здорового способу життя.

У згаданих нижче офіційних документах стратегічного розвитку агропродовольчої сфери також наголошується на необхідності сталого розвитку країни в цілому та сільських територій зокрема. Наприклад, у «Державній програмі сталого сільського розвитку України на період до 2025 року» та програмі «Рідне село» сталий розвиток сільських територій визначено однією з основних цілей державної аграрної політики в довгостроковій перспективі, розкрито загальні напрями для забезпечення відповідного розвитку.

Зазначимо, що більшість вітчизняних і зарубіжних науковців, що вивчають проблему сталого розвитку в цілому та сталого розвитку сільських територій зокрема, однак стає в тому, що вона має передбачати збалансований розвиток трьох складових – екологічної, економічної і соціальної. На це, зокрема, спрямовані фермерські та продовольчі закони США, а також ряд директив Європейського Союзу, що конкретизують вимоги Єдиної сільськогосподарської політики (Common Agricultural Policy – CAP) країн ЄС. Особливий інтерес становить досвід країн ЄС, де ще в програмному документі Порядок денний 2000 (Agenda 2000) було закладено нову модель розвитку сільського господарства Європи. Порядок денний 2000 формалізував багатофункціональний підхід до розвитку сільського господарства. У відповідному Правилі ЄС (Council Regulation 1257/1999) агроекологічні проблеми вперше інтегровані з програмами сільського розвитку та підкреслено, що сільському господарству належить основний внесок у стійкість сільських територій. У подальшому Правилі ЄС (Council Regulation 1698/2005) у розвиток принципів, закладених у так званому «другому основному принципі» Єдиної сільськогосподарської політики («Second Pillar» CAP), зазначається необхідність зниження екологічних ризиків за рахунок стійкого й інтегрованого сільського розвитку (sustainable rural development).

Зміцнення позицій на світовому агропродовольчому ринку є важливим фактором, що забезпечує як підвищення ролі України в системі міжнародного поділу праці, так і посилення її національної безпеки. У нормативно-правових актах зазначається, що країна має достатній потенціал для того, щоб розраховувати на створення в середньостроковій перспективі умов для її закріплення в числі держав-лідерів у світовій економіці на основі ефективної участі у міжнародному поділі праці, підвищення глобальної конкурентоспроможності національного господарства, рівня державної і суспільної безпеки.

У концептуальному плані зовнішньоекономічна агропродовольча політика нашої країни в найближчій перспективі повинна виходити з неминучості подальшої глобалізації світової економіки. При цьому відповідна політика повинна ґрунтуватися на виваженому поєднанні основних умов продовольчої безпеки та продовольчої незалежності, з одного боку, й забезпеченні фізичної й економічної доступності населення до якісних харчових продуктів – з іншого. Відповідно мають бути задіяні тарифні та нетарифні важелі митного регулювання.

**Висновки.** У сфері продовольчого імпортозаміщення найбільш доцільним стратегічним державним підходом є поступове зміщення акценту на використання непрямих ринкових важелів регулювання, що базуються на підтримці комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної агропродовольчої продукції за рахунок модернізації вітчизняного АПК. Частина з них, наприклад, екологізація виробництва (включаючи заходи щодо ресурсо- та енергозбереження), розвиток органічного сільського господарства, соціальної інфраструктури сільської місцевості, цілком відповідає вимогам «зеленого кошика» СОТ і є досить дієвою формою підтримки сільськогосподарських товаровиробників.

Експортна агропродовольча політика України має на меті здійснення диверсифікації як у сфері розширення видового різноманіття товарної продукції, що поставляється на зовнішній ринок, так і розширення географії продуктового експорту, а також експорт продукції з вищою доданою вартістю. При реалізації експортної агропродовольчої полі-

тики, особливо в напрямку збільшення обсягів продажу, державне регулювання має забезпечувати баланс інтересів: національних, виходячи з вимог продовольчої безпеки, виробників (забезпечення адекватних доходів) і компаній-посередників, що спеціалізуються на зовнішньоторговельних операціях. З ура-

хуванням цього держава повинна сформува-ти довгостроковий прогноз зовнішньоекономічної діяльності в агропродовольчому секторі на основі економічної оцінки різних варіантів перспективного розвитку світового агропродовольчого ринку.

#### Список літератури:

1. Горlachuk M. A. Аграрний ринок в умовах глобалізації: циклічність розвитку, коекзистивність та продовольча безпека. *Університетські наукові записки*. 2013. №2. С. 219-222.
2. Лисецький А. С., О. М. Паламарчук Аграрний ринок: соціально-економічна динаміка. *Економічний вісник університету*. 2014. Вип. 23(1). С. 77-83.
3. Кирилюк Є. М. Аграрний ринок як економічна категорія: сутнісні ознаки й особливості. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 2-10.
4. Шестакова П. Ю., Ожелевська Т. С. Аграрний ринок України в умовах євро інтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 3(2). С. 720-722.
5. Ломовських Л. О. Вплив чинників маркетингового макросередовища на аграрний ринок. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 3. С. 65-69.
6. Мамчур В.А. Інституціональний капітал як конструкт розвитку аграрного ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 93-105.
7. Сухий П.О. Структура, функції та основні чинники формування агропродовольчого ринку. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2013. Вип.655: Географія. 144 с.
8. Коваленко Ю.С. Аграрний ринок України: організація та управління. К.: ІАЕ УААН, 2008. 108 с.

#### References:

1. Horlachuk M. A. (2013) Ahrarnyi rynok v umovakh hlobalizatsii: tsyklichnist rozvytku, koekzystyvnyist ta prodovolcha bezpeka. *Universytetski naukovi zapysky*. №2, pp. 219-222.
2. Lysetskyi A. S., Palamarchuk O. M. (2014) Ahrarnyi rynok: sotsialno-ekonomichna dynamika. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. Vyp. 23(1), pp. 77-83.
3. Kyryliuk Ye. M. (2011) Ahrarnyi rynok yak ekonomichna katehoriia: sutnisni oznaky y osoblyvosti. *Ahrosvit*. № 12, pp. 2-10.
4. Shestakova P. Yu., Ozhelevska T. S. (2018) Ahrarnyi rynok Ukrainy v umovakh yevro intehratsii. *Molodyi vchenyi*. № 3(2), pp. 720-722.
5. Lomovskykh L. O. (2014) Vplyv chynnykiv marketynhovoho makrosередovyshcha na ahrarnyi rynok. *Ekonomichnyi analiz*. Т. 18, № 3, pp. 65-69.
6. Mamchur V.A. (2016) Instytutsionalnyi kapital yak konstrukt rozvytku ahrarnoho rynku. *Ekonomika APK*. № 5, pp. 93-105.
7. Sukhyi P.O. (2013) Struktura, funktsii ta osnovni chynnyky formuvannia ahroprodovolchoho rynku. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*. Vyp.655: Neohrafiia, 144 p.
8. Kovalenko Yu.S. (2008) Ahrarnyi rynok Ukrainy: orhanizatsiia ta upravlinnia. K.: ІАЕ УААН, 108 p.

УДК: 338.48 (477.64); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-83-88

Попова Т.В., к.е.н., доцент,  
tetianapopova@tsatu.edu.ua  
Арабаджийський О.І., аспірант,  
arab4ik13@gmail.com

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ У ЗАПОРІЗЬКОМУ РЕГІОНІ

**Анотація.** В статті досліджено концептуальні засади забезпечення ефективного функціонування сфери зеленого туризму як важливого елементу туристичної галузі Запорізького регіону. Сформульовано наявні проблеми регіонального розвитку туристичної галузі України. Обґрунтовано необхідність диверсифікованого підходу до розробки заходів стимулювання розвитку туристичної галузі на рівні регіону. Сформульовано основні етапи реалізації програми стимулювання розвитку туристичної галузі на рівні Запорізького регіону. Доведена необхідність оптимізації системи інформаційно-консультаційного та кадрового забезпечення у сфері зеленого туризму.

**Ключові слова:** зелений туризм, приміський туризм, стратегія розвитку, Запорізький регіон, рекреаційна діяльність, інформаційне забезпечення.

**JEL code classification:** L83; O18; R38

Popova T.V., Ph.D., Associate Professor,  
tetianapopova@tsatu.edu.ua  
Arabadzhyiskyi O.I., Graduate Student,  
arab4ik13@gmail.com

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF GREEN TOURISM DEVELOPMENT IN ZAPORIZHZHIA REGION

**Abstract.** Economists believe that the national and local governments provide insufficient support for green tourism, however, green tourism is and should be an integral part of the Ukrainian domestic tourism industry. The aim of the article is to study the conceptual framework for ensuring the development of green tourism at the regional level as an integral part of the effective functioning of domestic tourism.

Taking into account the identified features of the tourism industry development in Zaporizhzhia region, the authors offer the directions of its expansion by diversifying state intervention in the Ukrainian tourism industry. It is recommended that the government increases support for green tourism in the region. As resort tourism grows, the government should ensure compliance with rules and regulations. Event tourism is growing rapidly, and it includes gastronomic tourism, ethnotourism, entertainment, annual celebrations, fairs and festivals. This growing event tourism industry requires active government support.

The structure of the strategy for the development of the tourism industry at the regional level is determined by its socio-economic nature and the trajectory of local community development. Expanding the tourism industry in the Zaporizhzhia region involves three stages. The first stage involves identifying recreational activities in the region. The second stage entails implementing plans to develop and foster these activities. The third stage involves evaluating the results of the plans and making any necessary adjustments. We recommend increasing the knowledge and competency of workers in the tourism industry, and we recommend stimulating the development of green tourism.

**Key words:** green tourism, suburban tourism, development strategy, Zaporizhzhia region, recreational activity, information support.

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку національної господарської системи характеризується зростанням значущості сфери рекреаційних послуг в економічному

та соціальному аспектах. Особливого ефекту дані процеси набувають на рівні регіонів в умовах загальної економічної кризи та пошуку нових напрямків наповнення місцевих бюджетів, форм забезпечення зайнятості місцевого населення тощо. Більш того, широка диверсифікація способів надання туристичних послуг, можливість успішного функціонування у даному напрямку для представників усіх сегментів багатокладної економіки робить цей вид діяльності надзвичайно привабливим для суб'єктів великого та малого бізнесу.

Разом із цим слід відмітити, що рівень організаційного, нормативно-правового та інформаційно-інфраструктурного забезпечення функціонування даного напрямку сфери послуг не може бути визнаним високоефективним. Особливо це стосується зеленого туризму, оскільки дотепер його функціонування не врегульовано належним чином у національному законодавчому полі. Недостатньо вивченими залишаються особливості надання послуг у сфері зеленого туризму, а саме: питання оцінки результативності, необхідні умови для забезпечення стратегічного розвитку галузі та інше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфіка функціонування сфери зеленого туризму як складової туристичного бізнесу знайшла своє відображення у працях вітчизняних та закордонних науковців. V. Grigaliūnaitė, J. Grynchuk, I. Romaniuk та L. Pilelienė досліджували специфіку сучасного розвитку туристичної галузі як складової національної системи соціально-економічних відносин [10], [11]. У роботах Н.І. Моїсеєвої та Т.І. Харченко досліджувалися питання забезпечення ефективного функціонування туристичного бізнесу в Україні на засадах системності та багатокладності [4], [8]. Гурторов А., Безугла Л., Леушина О., Дорохов О. концентрують увагу на питаннях управління суб'єктами бізнесу та розвитку сфери зеленого туризму [13]. Кальченко С.В., Єременко Д.В., Почерніна Н.В., Краснодєд Т.Л., Юрченко Ю.Ю. аналізують теоретичні та методологічні аспекти економічної діяльності суб'єктів сфери зеленого туризму на національному та міжнародному рівнях [1, 2, 3, 9, 12]. Разом із цим, на нашу думку, потребує

подальшого вивчення проблема забезпечення розвитку регіонального туризму та відповідна теоретико-методологічна база.

**Метою статті** є дослідження концептуальних засад забезпечення розвитку зеленого туризму на рівні регіону як невід'ємної складової ефективного функціонування сфери внутрішнього туризму.

**Основні результати дослідження.** Необхідність розробки стратегії розвитку туристичного бізнесу на рівні регіону обумовлена недостатнім методологічним забезпеченням функціонування національної сфери надання рекреаційних послуг, намаганням урядових інститутів екстраполювати на даний галузевий напрям концепцію «невидимої руки» А. Сміта. У рамках цього підходу передбачається, що суб'єкти підприємницької діяльності, які виявили бажання до ведення відповідного бізнесу, є вже обізнаними із його специфікою та готові до конкурентного протистояння на внутрішньому і зовнішньому ринках [6].

Негативні аспекти даної точки зору певною мірою зменшуються за рахунок готовності іноземних партнерів співпрацювати із вітчизняними туристичними фірмами у рамках налагодження виїзного туризму. Стосовно внутрішнього туризму слід зазначити, що зарубіжні конкуренти не виявляють ніякого бажання до перерозподілу клієнтів, більше того, активно залучають представників державних інститутів задля лобювання власних інтересів.

У свою чергу, для представників вітчизняного туристичного бізнесу, орієнтованих на внутрішній ринок, надзвичайно важливим є формування принципів взаємодії із державними інститутами та місцевими громадами, оскільки характер їхньої діяльності, специфіка використання ресурсного потенціалу (природні та культурні ресурси), а також обов'язкова наявність відповідного інформаційного, інфраструктурного забезпечення та позитивного соціального клімату є запорукою успішного функціонування будь-якого рекреаційного центру [7]. Приймаючи до уваги зазначені обставини, нами було сформульовано наступні магістральні напрямки розвитку туристичної галузі для Запорізького регіону (табл.1).

Таблиця 1

### Стратегічні напрями розвитку туристичної діяльності Запорізького регіону\*

| Найменування напрямку                           | Перелік основних послуг, що надаються   | Характер державної участі   | Наявний рівень розвитку  |
|---|---|---|--|
| Зелений туризм (сільський, міський, приміський) | Агротуризм, екотуризм, гастрономічний туризм, етнотуризм                              | Сільський туризм входить до переліку напрямків, оголошених пріоритетними об'єктами уваги регіональної влади | Сільський туризм розвивається повільно, міський та приміський види туризму знаходяться на початковій стадії розвитку |
| Курортний туризм                                | Проведення розважальних заходів із використанням природних ресурсів                   | Підтримка мінімальна, забезпечення контролю за дотриманням норм та правил туристичної діяльності            | Активно розвивається, збільшується кількість суб'єктів господарювання та асоціативів послуг                          |
| Подієвий туризм                                 | Гастрономічний туризм, етнотуризм, проведення розважальних заходів загального профілю | Активна підтримка щорічних святкових заходів та фестивалів, ярмарок   | Активно розвивається   |

\*Джерело: Авторська розробка

До особливостей організації туристичного бізнесу у даному регіоні слід віднести домінування курортного напрямку, причому у різних формах (санаторно-курортні заклади, приватні фірми, особисті домогосподарства тощо). У зв'язку із цим, а також враховуючи наслідки збройного конфлікту, який охопив узбережжя поблизу Маріуполя та Бердянська, кількість клієнтів, які відвідують пляжі Запорізької області, щороку зростає. Треба відмітити, що за останні роки спостерігається оновлення туристичної інфраструктури у даному регіоні, галузь стає об'єктом стратегічних інвестицій.

На узбережжі поблизу смт. Кирилівка активно вводяться в дію готельні комплекси, рівень комфорту яких становить, у відповідності до загальноприйнятої світової класифікації, від 3 до 4 зірок. Показовим в якості прикладу інвестування є аквапарк «Острів скарбів», що також розташований у даному регіоні та функціонує вже понад 5 років. Він включає в себе, зокрема, 18 дитячих водних атракціонів, 16 дорослих атракціонів, 8 ба-

сейнів, нічний клуб, надання анімаційних та спа-послуг тощо. Інакше кажучи, курортний бізнес у регіоні не вимагає нагальної підтримки.

Це також стосується сфери подієвого туризму. За активної участі місцевої влади Мелітопольської громади постійно проводяться щорічні розважальні заходи, які мають не тільки загальнодержавну природу (політичні та релігійні свята тощо). Зокрема на початку червня у місті Мелітополь відбувається фестиваль «Черешнево». Його метою визначено зміцнення соціальної згуртованості місцевих мешканців, а також популяризація позитивного іміджу Мелітопольщини на загальнонаціональному та міжнародному рівнях. Під час проведення даного заходу функціонують концертні майданчики, здійснюється торгівля тематичною сувенірною продукцією тощо. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що стан розвитку подієвого туризму також знаходиться на задовільному рівні [5].

У свою чергу зелений туризм у регіоні, хоча і функціонує, однак, певною мірою хао-

тично. Існуючі зелені садиби не інтегровані у мережу постійно діючих екскурсійних маршрутів, контакт між представниками малого туристичного бізнесу та владними інститутами відбувається спонтанно і не призводить до належних програмних результатів. Також треба відмітити той факт, що у переважній більшості увага представників місцевої влади сконцентрована на сільській місцевості. Хоча даний підхід є об'єктивно виправданий соціально-економічною кризою у системі сільських територій, він стримує розвиток зеленого туризму на території міста.

Враховуючи наведені обставини, на нашу думку, доцільно зосередити увагу на розвитку зеленого туризму, як напрямку, який дотепер функціонує досить повільно та певною мірою безсистемно. Дані обставини обумовили загальний вектор запропонованої стратегії розвитку туристичної галузі на рівні регіону. Теоретико-методологічною базою стратегії були положення концепції сталого розвитку суспільства як базової соціальної доктрини функціонування розвинених країн світу, а також принципи моделі постіндустріальної інформаційної економіки, що є основою для ефективної діяльності будь-якого галузевого напрямку та суб'єкту господарювання за умов реалій сьогодення.

В основу стратегії розвитку регіонального туризму мають бути покладені наступні принципи.

1. Забезпечення функціонування туристичної галузі на принципах диверсифікації, кооперації, багатоукладності та сталого розвитку.

2. Стимулювання процесу розвитку зеленого туризму у сільській місцевості та на території міст.

3. Активне залучення особистих селянських господарств до самореалізації у сфері зеленого туризму, як індивідуально, так і у формі міжгосподарських об'єднань кооперативно-корпоративного типу.

4. Підготовка фахівців для суб'єктів туристичної діяльності, особливо у сфері зеленого туризму з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності малих форм туристичного бізнесу.

Структура стратегії розвитку туристичної галузі на рівні регіону визначається її соціально-економічною природою, місцем у про-

цесі розбудови місцевих громад.

Програма реалізації стратегії розвитку регіонального туризму Запорізького регіону передбачає наступні етапи.

1. Попередній аналіз стану, потенціалу, перспектив та обґрунтування напрямів розвитку рекреаційної діяльності в регіоні, а саме:

- формування бази даних діючих та потенційних суб'єктів зеленого туризму у даній місцевості;

- визначення основних проблем, з якими стикаються суб'єкти туристичного бізнесу та фізичні особи, що здійснюють даний вид діяльності;

- аналіз позиції державних інститутів у сфері розвитку регіонального туризму;

- визначення пріоритетів розвитку туристичної галузі, враховуючи економічні та соціальні складові даної галузі та нагальні проблеми, які стоять перед регіоном.

2. Безпосередня реалізація програмних заходів, а саме:

- створення мережі міського та приміського туризму (об'єкти та інфраструктурне забезпечення);

- стимулювання сільського зеленого туризму;

- інформаційно-консультаційне та кадрове забезпечення.

3. Оцінка результатів реалізації програми та її подальше коригування, а саме:

- удосконалення напрямів спеціалізації надання туристичних послуг;

- оптимізація системи кадрового забезпечення щодо компетентнісних наборів для відповідних галузевих напрямків;

- трансформація системи організаційно-економічних відносин на рівні господарств та місцевих громад.

Враховуючи попередньо наведену інформацію щодо особливостей сучасного розвитку даного сегменту рекреаційних послуг у Запорізькому регіоні, пропонується зосередити увагу на удосконаленні системи інформаційно-консультаційного та кадрового забезпечення суб'єктів туристичної діяльності, а також стимулюванні процесу розвитку зеленого туризму, причому як у системі сільських територій, так і у містах (Бердянськ, Запоріжжя, Мелітополь тощо).

**Висновки.** З урахуванням виявлених особливостей розвитку туристичної галузі Запорізького регіону, доцільно виділити певні напрями її розвитку з урахуванням диверсифікованого підходу щодо втручання держави у дані процеси. У зв'язку із повільними темпами розвитку зеленого туризму у якості стратегії активізації даного виду діяльності передбачається його включення до переліку напрямків, які оголошені пріоритетними об'єктами уваги регіональної влади. Щодо курортного туризму, то він активно розвивається, збільшується кількість суб'єктів господарювання та асортимент послуг. Підтримка держави у даному випадку має бути мінімальною і полягати у забезпеченні контролю за дотриманням норм та правил туристич-

чної діяльності. Подієвий туризм, який розвивається швидкими темпами, потребує активної підтримки з боку держави при проведенні щорічних святкових заходів, фестивалів та ярмарок. В цілому структура стратегії розвитку туристичної галузі на рівні регіону має визначатися її соціально-економічною природою та орієнтуватися на потреби місцевих громад. При реалізації стратегії розвитку туристичної галузі на регіональному рівні доцільно зосередити увагу на удосконаленні системи інформаційно-консультаційного та кадрового забезпечення суб'єктів туристичної діяльності, а також стимулюванні процесу розвитку зеленого туризму як у сільських територіях, так і у містах.

#### Список літератури:

1. Кальченко С.В., Попова Т.В. Інституційна природа соціально-економічних аспектів функціонування сільського зеленого туризму. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С.147-153.
2. Кальченко С.В., Єременко Д.В. Напрями розвитку кадрового забезпечення туристичного бізнесу як складової економічної безпеки. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С.78-84.
3. Краснодєд Т., Захарченко О., Попова Т., Почерніна Н. Соціально-економічний розвиток туризму в Україні/ Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnitska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia elaunch, 2021. 660 p. (С. 128-132) Available at : DOI- 10.46299/isg.2021.mono.econ.iurl
4. Моїсєєва Н.І. Новітні проблеми, особливості та перспективи сталого розвитку туристичної сфери: державний та регіональний вектор. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С.150-163.
5. Положення про проведення щорічного фестивалю Мелітопольщини «Черешнево». URL: <https://mvk.zp.ua/polozhennya-shhorichnogo-festivalyu-melitopolshhini-chereshnevo/> (дата звернення: 07.08.2021)
6. Про підприємництво. Закон України № 698-ХІІ від 29.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 07.08.2021)
7. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r#Text> (дата звернення: 07.08.2021)
8. Харченко Т.І. Управління туристичною галуззю в Україні: актуальні питання правового забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип.3. Т.1. С.147-150.
9. Юрченко Ю.Ю. Ключові пріоритети і цільові орієнтири дорожніх карт розвитку туризму. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С.22-30.
10. Grynychuk, J., Romaniuk, I. (2018) Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, No. 4, 100-105. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105>
11. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. (2019). Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 5, No. 4, 17-24. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24>.
12. Pochernina Nataliya, Tetiana Popova Tetiana, Vasylchenko Olena (2021) *International tourism in the sustainable development goals framework. National Health as Determinant of Sustainable Development of Society. Monograph*. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. P. 540-557.
13. Serhiy V. Kalchenko, Andrii O. Hutorov, Liudmyla S. Bezuhla, Olena A. Leushina, Oleksandr V. Dorokhov *Managing the socio-economic development of small forms of green tourism Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series II: Forestry Wood Industry. Agricultural Food Engineering. Vol. 14(63). No. 1. 2021. C. 141-152* <https://doi.org/10.31926/but.fwiafe.2021.14.63.1.13>

#### References:

1. Kalchenko S.V., Popova T.V. (2021) Instytutsiina pryroda sotsialno-ekonomichnykh aspektiv funktsionuvannia silskoho zelenoho turyzmu [Institutional nature of the social and economic aspects of the green tourism functioning]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences). № 1(43). P.147-153. [in Ukrainian]

2. Kalchenko S.V., Yeremenko D.V. (2020) Napriamy rozvytku kadrovoho zabezpechennia turystychnoho biznesu yak skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Directions of staffing the tourism business as a component of economic security]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)* - Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences). № 1(41). P.78-84. [In Ukrainian]
3. Krasnodied T., Zakharchenko O., Popova T., Pochernina N. (2021) Sotsialno-ekonomichni rozvytok turyzmu v Ukraini [Social and economic development of tourism in Ukraine]. *Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia elaunch. P. 128-132. Available at : DOI-10.46299/isg.2021.mono.econ.iurl* [In Ukrainian]
4. Moiseieva N.I. (2018) Novitni problemy, osoblyvosti ta perspektyvy staloho rozvytku turystychnoi sfery: derzhavnyi ta regionalnyi vector [Modern problems, features and prospects of sustainable development of the tourism sector: state and regional vector]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*. Volume 3. № 2. P.150-163. [In Ukrainian]
5. Polozhennia pro provedennia shchorichnoho festyvaliu Melitopolshchyny «Chereshnevo» [Regulations on holding the annual festival of Melitopol region "Chereshnevo"]. Retrieved from: <https://mvk.zp.ua/polozhennya-shhorichnogo-festyvalyu-melitopolshhini-chereshnevo/> (last accessed: 07.08.2021) [In Ukrainian]
6. Pro pidpriemnytstvo. Zakon Ukrainy № 698-XII vid 29.01.2020 [About entrepreneurship. Law of Ukraine № 698-XII of January 29, 2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (last accessed: 07.08.2021) [In Ukrainian]
7. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r#Text> (last accessed: 07.08.2021) [In Ukrainian]
8. Kharchenko T.I. (2018) Upravlinnia turystychnoiu haluzziu v Ukraini: aktualni pytannia pravovoho zabezpechennia [Management of the tourism industry in Ukraine: current issues of legal support]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue. 3. Vol. 1. P.147-150. [In Ukrainian]
9. Iurchenko Yu.Iu. (2019) Kliuchovi priorytety i tsilovi oriientyry dorozhnikh kart rozvytku turyzmu. *Ekonomika ta derzhava – Key priorities and targets of tourism development roadmaps*. № 2. P. 22-30. [In Ukrainian]
10. Grynchuk, J., Romaniuk, I. (2018) Development of rural green tourism in the regions of Ukraine on the basis of European integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, No. 4, 100-105. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-100-105> [In English]
11. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. (2019). Elaboration of holistic tourist satisfaction index model for Lithuania. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 5, No. 4, 17-24. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-17-24>. [In English]
12. Pochernina Nataliya, Tetiana Popova Tetiana, Vasylichenko Olena (2021) International tourism in the sustainable development goals framework. National Health as Determinant of Sustainable Development of Society. Monograph. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. P. 540-557. [In English]
13. Serhiy V. Kalchenko, Andrii O. Hutorov, Liudmyla S. Bezuhla, Olena A. Leushina, Oleksandr V. Dorokhov (2021) Managing the socio-economic development of small forms of green tourism Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series II: Forestry Wood Industry. Agricultural Food Engineering. Vol. 14(63). No. 1, pp. 141-152 <https://doi.org/10.31926/but.fwiawe.2021.14.63.1.13> [In English]



УДК: 330.341.2:339.56:338.46/.48(477); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-89-96

Почерніна Н.В., к.е.н., доцент  
nataliia.pochernina@tsatu.edu.ua

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ПРОСТОРОВІ ІНСТИТУЦІЙНІ ПАСТКИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ПОСЛУГАМИ У СФЕРІ ПОДОРОЖЕЙ

**Анотація.** В статті емпіричним шляхом виявляються інституційні пастки України у зовнішній торгівлі послугами у сфері подорожей, які мають усталений характер і певною мірою формують просторову орієнтацію вітчизняного підприємництва у сфері міжнародного туризму. Методика дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі інтенсивності внутрішньогалузевої торгівлі України з країнами СНД та іншими країнами світу у даній сфері та оцінці рівня виявлених конкурентних переваг.

**Ключові слова:** інституційна пастка, зовнішня торгівля, туризм, сфера подорожей, інтенсивність внутрішньогалузевої торгівлі, виявлені конкурентні переваги.

**JEL code classification:** F14, L83, O17

Pochernina N.V., PhD in Economics, Associate Professor  
nataliia.pochernina@tsatu.edu.ua  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## SPATIAL INSTITUTIONAL TRAPS OF UKRAINE'S FOREIGN TRADE IN TRAVEL SERVICES

**Abstract. Problem definition.** The National Development Strategy of Ukraine for the period up to 2030 defines the main task for the hospitality industry as the disclosure of its tourism potential. In this regard, the analysis of the current state of travel and tourism and the identification of obstacles to its innovative progress is relevant and appropriate. The aim of this study is to identify spatial institutional traps in the Travel and Tourism (T&T) sector.

**Research results.** The T&T sphere expands the concept of spatial development beyond the national borders of the country. Therefore, to assess its effectiveness, the index of intensity of intra-industry trade and the index of identified competitive advantages in foreign trade were chosen. The first institutional trap for Ukraine is the establishment of economic ties with the countries of the post-Soviet space. Such inefficiencies are becoming the norm through the strategy of tourism entities to minimize transformation costs.

The second institutional trap is the trap of short-term strategies, where investors refrain from financing projects with significant transportation and construction costs to obtain current benefits. This behaviour reduces the production capacity of the T&T sector and hinders the realization of sustainable development goals through tourism projects with environmental measures.

The third investment trap is a deviation from the strategic goal. It was identified on the basis of the analysis of the index of identified competitive advantages in foreign trade. The analysis showed that Ukraine's strategic goal of implementing the European vector of development in foreign trade in T&T services has not been achieved. The RSA index in trade with the European Union is negative and tends to decrease.

**Conclusions.** Since institutional traps have a high capacity for self-reproduction, there is a need to consolidate the forces of the state, local governments, NGOs to counter their powerful influence on the tourism sector of Ukraine.

**Key words:** institutional trap, foreign trade, tourism, travel sphere, intensity of intra-branch trade, revealed competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Для багатьох країн сучасного світу розвиток сфери подорожей та туризму є важливою складовою механізмом підвищення конкурентоздатності та передумовою економічного зростання. Стра-

тегія розвитку України на період до 2030 року визначає бачення майбутнього нашої держави за напрямом індустрії гостинності передусім у повному розкритті її туристичного потенціалу [1]. У зв'язку з цим, аналіз

сучасного стану сфери подорожей та туризму та виявлення перешкод на шляху її інноваційного поступу є актуальним та доцільним. Однією з таких перешкод є інституційні пастки, які сформувались в процесі еволюції галузі в умовах трансформаційних змін в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія інституційних пасток в економіці уже тривалий час є предметом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних науковців. Ідея «залежності шляху» ("Path Dependence") Вільяма Брайана Артура [2] знайшли широку підтримку, зокрема у роботах Йорґа Сюдора, Георга Шреїогга і Йохена Коха [3], Анаталія Михненка, Едуарда Макаренка, Сергія Кравченка [4]. Розкриттю поведінкового механізму інституційних пасток присвячені статті Ярослава Бережного [5], Олени Мазур [6] та багатьох. Однак, така широка увага науковців до даного питання жодним чином не зменшує його актуальність. Навпаки, аналіз інституційних пасток поступово перетворюється на обов'язкову передумову стратегічного планування на макро- та метарівнях.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є виявлення просторових інституційних пасток для України, що сформувались у зовнішній торгівлі послугами у сфері подорожей та туризму (англ. Travel and Tourism - T&T). Дана мета передбачала виконання наступних завдань: 1) на основі емпіричного аналізу інтенсивності зовнішньої торгівлі виявити усталені тенденції у формуванні географічної структури даного сегменту міжнародної активності України; 2) обґрунтувати основні завдання економічної політики держави з метою мінімізації негативного впливу просторових інституційних пасток у сфері T&T України.

**Виклад основного матеріалу.** Внесок сфери подорожей та туризму за оцінками

Всесвітньої ради з подорожей та туризму (WTTC) по початку пандемії становив по 10% в обсязі світового ВВП та світового ринку праці. Для України цей внесок вимірювався 6,3% та 6,9% національного ринку відповідно у 2019 році. І хоча пандемія погіршила умови господарювання у цій сфері у 2020 році, зменшивши означені показники по Україні до рівня 3,4% у ВВП та 6,3% у загальній зайнятості [7], однак потенціал даної сфери залишається досить суттєвим, зважаючи на те, що Україна має амбітні цілі щодо забезпечення статусу туристичної держави. Так, за даними Національного банку у 2020 році навіть за дії карантинних обмежень Україну відвідало 3 млн. 377 тисяч іноземних громадян, а потік українських громадян за кордон становив 11 млн. 252 тис. осіб [8]. Питома вага статті «Подорожі» у 2019 році становила 54% від даних платіжного балансу по імпорту та 9,3% від даних по експорту послуг; у 2020 році ці показники становили 42% та 2,3% відповідно [8].

Приймаючи до уваги екстериторіальний характер надання послуг у сфері міжнародного туризму, існує потреба більш глибокого дослідження тенденцій її просторового розвитку. За твердженням Родченко В., Прус Ю., «безпека та цілісність держави, конкурентоспроможність та лідерство на світовій арені більшою мірою залежать від збалансованості розвитку її простору» [9, с. 52]. Поділяючи таку думку, ми акцентуємо увагу на тому, що сфера подорожей та туризму розширює поняття просторового розвитку за межі національних кордонів країни. Тому у якості показників її оцінювання обрано індекс інтенсивності та індекс виявлених конкурентних переваг у зовнішній торгівлі.

Індекс інтенсивності внутрішньогалузевої торгівлі при експортно-імпортних операціях, запропонований Г. Грубелем та П. Ллойдом [10, с. 3], розраховувався за формулою:

$$GL = 1 - \frac{|EX_i - IM_i|}{EX_i + IM_i} \quad (1)$$

де:  $GL$  – індекс Грубеля – Ллойда (індекс інтенсивності зовнішньої торгівлі)

$EX_i$  – експорт послуг у сфері подорожей до регіону  $i$ ;

$IM_i$  – імпорт послуг у сфері подорожей з регіону  $i$

Значення індексу Грубеля-Ллойда в межах даного дослідження пропонується трактувати наступним чином: величини, близькі

до нуля вказують на міжрегіональну торгівлю, а величини, що прямують до одиниці вказують на чисту внутрішню регіональну торгівлю.

Вихідну базу для обрахунку індексу формували статистичні дані Національного банку України по статті «Подорожі» (у млн. дол. США) за період 2005-2020 років з деталізацією за групами країн (таблиця 1).

Таблиця 1

**Динаміка результатів зовнішньої торгівлі послугами у сфері подорожей України за групами країн. млн. дол. США**

| Експорт усього | Імпорт усього | Експорт до країн СНД | Імпорт з країн СНД | Експорт до інших країн світу | Імпорт з інших країн світу |
|----------------|---------------|----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------|
| 3125           | 2805          | 2114                 | 1092               | 1011                         | 1713                       |
| 3485           | 2834          | 2150                 | 981                | 1335                         | 1853                       |
| 4597           | 3569          | 2929                 | 1200               | 1668                         | 2369                       |
| 5768           | 4023          | 3432                 | 1381               | 2336                         | 2642                       |
| 3576           | 3330          | 2350                 | 1113               | 1226                         | 2217                       |
| 3788           | 3742          | 2531                 | 1175               | 1257                         | 2567                       |
| 4294           | 4461          | 2949                 | 1378               | 1345                         | 3083                       |
| 4842           | 5104          | 3460                 | 1537               | 1382                         | 3567                       |
| 5083           | 5763          | 3688                 | 1658               | 1395                         | 4105                       |
| 1612           | 5061          | 944                  | 1195               | 668                          | 3866                       |
| 1082           | 5101          | 554                  | 818                | 528                          | 4283                       |
| 1078           | 5970          | 493                  | 732                | 585                          | 5238                       |
| 1261           | 7121          | 571                  | 814                | 690                          | 6307                       |
| 1445           | 7899          | 580                  | 848                | 865                          | 7051                       |
| 1620           | 8517          | 635                  | 895                | 985                          | 7622                       |
| 356            | 4691          | 133                  | 357                | 223                          | 4334                       |

За результатами обрахунку індексу побудовано графік, наведений на рисунку 1. Дані рисунку демонструють суттєво зменшення індексу інтенсивності зовнішньої торгівлі України послугами в цілому по сфері «Подорожі» за період 2014-2019 років, що пов'язано з російською військовою агресією, окупацією частини території України. Його

зменшення у 2019-2020 році обумовлене ще й розгортанням пандемії у світі.

Аналіз динаміки індексу інтенсивності у розрізі регіонів дозволив виявити першу просторову інституційну пастку для України, яка повністю відповідає концепції «залежності від шляху» (Path Dependence).



Рис. 1 Динаміка інтенсивності зовнішньої торгівлі України послугами у сфері подорожей

Джерело: побудова автором на основі власних розрахунків за даними [8]

Це пастка усталеності економічних зв'язків з країнами пострадянського простору. Для пояснення її ролі нам вдається влучною наступна цитата зі статті Й. Сюдюв, Г. Шрейогга, Й. Коха: «Основний пункт будь-якого аргументу залежності від шляху підкреслює релевантність минулих подій для поточних і майбутніх дій» [3, с. 718]. Економічне минуле України впливає на її сьогодення. І хоча в командно-адміністративній системі сфера міжнародного туризму для України була закрыта для господарювання, однак, за сучасних умов сфера подорожей за умов відкритої економіки не змогла оминати пастку радянської доби. Рисунок 1 яскраво свідчить про те, що інтенсивність зовнішньої торгівлі послугами у сфері подорожей з країнами СНД стала значно перевищувати інтенсивність торгівлі з іншими країнами світу у період з 2014 року. Зважаючи на те, що країни СНД за рівнем свого розвитку далекі від розвинутих країн, то висновок щодо неефективності такого просторового розподілу туристичних ресурсів стає очевидним. Неefektivність на основі поведінкової стратегії суб'єктів господарювання у напрямі мінімізації трансформаційних витрат стає нормою, і за словами Я. Бережного, «набуває стійкості та потенціалу до самовідновлення» [5, с. 47]. До стабілізації інституційної пастки

приводять, на думку А. Михненко, такі фактори як: ефект координації, ефект навчання, ефект поєднання, ефект культурної інерції, ефект лобювання [4, с. 65]. Кожен з них при запровадженні моделі висококонкурентних ринкових умов вимагає більш високих граничних витрат у сфері T&T. Тому суб'єкти господарювання віддають перевагу неефективній моделі поведінки у зовнішній торгівлі послугами у сфері подорожей, орієнтуючись на країни СНД.

Друга інституційна пастка – це пастка короткострокових стратегій, яка обумовлює прив'язку інвестиційних рішень до отримання «швидких грошей» у поточному періоді [6, с. 41]. Така поведінкова суб'єктів господарювання призводить до скорочення виробничих можливостей сектору T&T, оскільки розбудова інфраструктури у сфері гостинності та туризму вимагає значного обсягу довгострокових інвестицій з тривалим терміном окупності. З метою отримання поточної вигоди інвестори утримуються від фінансування проектів зі значними транспортними витратами та витратами на будівництво. Така поведінка унеможлиблює реалізацію цілей сталого розвитку, коли природоохоронні, культурні та освітні заходи починають сприйматися як збиткові, а відтак – недоцільні.

Третю інвестиційну пастку можна визначити як відхилення від стратегічної цілі. Для візуалізації її дії було здійснено обрахунок індексу виявлених конкурентних переваг, який широко застосовується в аналізі ре-

зультативності зовнішньої торгівлі, зокрема у статті Н. Скляр [11, с. 66]. З урахуванням об'єкту даного дослідження формула має вигляд:

$$RCA = \ln \left[ \frac{EX_i}{IM_i} / \frac{EX_{T\&T}}{IM_{T\&T}} \right] \quad (2)$$

де: RCA – індекс виявлених конкурентних переваг у зовнішній торгівлі

$EX_i$  – експорт послуг у сфері подорожей до регіону  $i$ ;

$IM_i$  – імпорт послуг у сфері подорожей з регіону  $i$

$EX_{T\&T}$  – експорт послуг сфери подорожей та туризму з України

$IM_{T\&T}$  – імпорт послуг сфери подорожей та туризму до України

Результати обрахунку представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

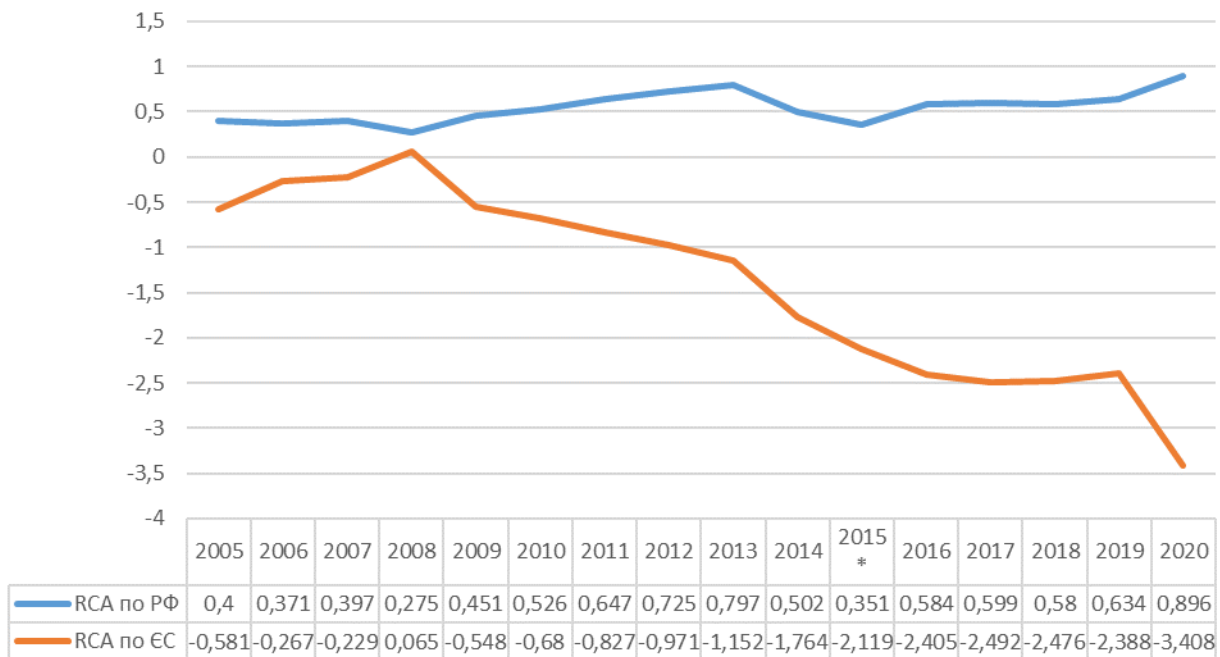
**Динаміка індексу виявлених порівняльних переваг груп країн у зовнішній торгівлі України послугами у сфері подорожей**

|       | для СНД | для інших країн | для ЄС | для країн поза ЄС |
|-------|---------|-----------------|--------|-------------------|
| 2005  | 0,553   | -0,635          | -0,581 | -1,083            |
| 2006  | 0,578   | -0,535          | -0,267 | -0,84             |
| 2007  | 0,639   | -0,604          | -0,229 | -1,172            |
| 2008  | 0,55    | -0,483          | 0,065  | -1,269            |
| 2009  | 0,676   | -0,664          | -0,548 | -0,859            |
| 2010  | 0,755   | -0,726          | -0,68  | -0,865            |
| 2011  | 0,799   | -0,791          | -0,827 | -0,803            |
| 2012  | 0,864   | -0,895          | -0,971 | -0,808            |
| 2013  | 0,925   | -0,954          | -1,152 | -0,671            |
| 2014  | 0,908   | -0,612          | -1,764 | -0,577            |
| 2015* | 1,161   | -0,543          | -2,119 | -0,472            |
| 2016  | 1,316   | -0,48           | -2,405 | 0,103             |
| 2017  | 1,377   | -0,482          | -2,492 | 0,295             |
| 2018  | 1,319   | -0,4            | -2,476 | 0,581             |
| 2019  | 1,316   | -0,387          | -2,388 | 0,429             |
| 2020  | 1,591   | -0,389          | -3,408 | 0,618             |

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків за даними [8]

Дані таблиці свідчать про те, що проєвропейський вектор розвитку, задекларований Україною як одна із стратегічних цілей, у торгівлі послугами сфери подорожей далекий від реалізації. Навпаки, конкурентні переваги України при торгівлі з ЄС набувають з часом все більш від'ємних значень на фоні зростаючих переваг у торгівлі з Російською

Федерацією, що демонструє рисунок 2. Таким чином, інституційна пастка відхилення від стратегічної цілі діє в Україні із загрозливою потужністю, для протидії якій необхідно мобілізувати увесь захисний потенціал, щоб не стикнутися із загрозою зменшення економічного суверенітету в межах одного з секторів господарювання.



**Рис. 2 Порівняльний аналіз динаміки індексу RCA у торгівлі України послугами у сфері подорожей з країнами Європейського Союзу та Російською Федерацією**

\* З 2015 року без урахування тимчасово окупованих територій автономної республіки Крим, Донецької та Луганської областей

Джерело: побудова автором на основі власних розрахунків за даними [8]

Оскільки інституційні пастки мають високу здатність до самовідтворення, то виникає необхідність консолідації сил держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій для протидії їх потужному впливу на сферу туризму України. Основним критерієм такої консолідації має бути зменшення граничних витрат підприємництва у секторі Т&Т на основі ефективної моделі розвитку. З іншого боку, заходи регулювання мають реалізовуватись таким чином, щоб зросли витрати за неефективною моделлю господарювання. Тоді перехід від неефективної до ефективної моделі буде сприйматись як раціональна ресурсозберігаюча поведінка.

Критерієм суспільно-політичної ефективності на макrorівні має виступати досягнення Україною конкурентоспроможності на європейському просторі [12] та формування позитивного її туристичного іміджу за кордоном.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволив емпіричним шляхом виявити такі інституційні пастки України у зовнішній торгівлі послугами у сфері подорожей: пастка усталеності економічних зв'язків з країнами пострадянського простору, пастка короткострокових стратегій, пастка відхилення від стратегічної цілі. Під інституційною пасткою розуміється такий механізм, який зумо-

влює переорієнтацію суб'єктів господарювання на неефективну з точки зору суспільного розвитку модель з метою уникнення трансформаційних витрат. Оскільки ринковий механізм самотужки не здатний подолати інституційні пастки, то це завдання має розв'язуватись за рахунок поєднання зусиль суспільства, бізнесу та держави. Основними завданнями економічної політики держави у цьому сенсі є: 1) створення передумов для зменшення собівартості експорту туристичної послуги за рахунок виваженої трансфертної, податкової, валютної політики; 2) збільшення фінансового потенціалу сектору подорожей та туризму на основі державно-приватного партнерства, фондової та процентної політики; 3) сприяння розбудові інституційної інфраструктури туристичної галузі та підтримка ефективної комунікації держа-

вний установ з такими інституціями; 4) активізація роботи щодо формування та підтримання позитивного іміджу України за кордоном; 5) реформування системи підготовки кадрів для сфери туризму з акцентом на набутті компетентностей щодо стратегічного планування з урахуванням ризиків національного та міжнародного характеру та цілей сталого розвитку; 6) продуктивне міжнародне співробітництво у секторі Т&Т; 7) розвиток транскордонних ініціатив туристичного спрямування; 8) створення сприятливого клімату для розвитку внутрішнього туризму; 9) запровадження програмно-цільового методу управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні; 10) потужна інформаційна підтримка туристичного бізнесу через державні засоби масової інформації.

#### Список літератури:

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення 30.10.2021)
2. Arthur, W. B. Increasing returns and path dependency in the economy. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. Google Scholar. 1994. 224 pp. DOI: 10.3998/mpub.10029
3. Sydow Jö., Schreyögg G., Koch J. On the Theory of Organizational Path Dependence: Clarifications, Replies to Objections, and Extensions. *Academy of Management Review*, 2020. VOL. 45, NO. 4 DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0163>
4. Михненко А. М. Управління якістю суспільних реформ : навч. посіб. / А. М. Михненко, Е. М. Макаренко, С. О. Кравченко. - К. : НАДУ, 2009. - 192 с.
5. Бережний Я.В. Інституційні пастки і розгортання інституційної кризи в Україні. *Економіка та держава*. 2015. №9. С. 46-50
6. Мазур О.Є. Розвиток теорії інституціональних пасток в торговельному підприємстві України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 14. Вип. 3 (31). С. 35-50
7. Travel & Tourism Economic Impact, 2021. Ukraine. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Ukraine2021\\_.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Ukraine2021_.pdf) (дата звернення 30.08.2021)
8. Дані статистики зовнішнього сектору / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1> (дата звернення 30.08.2021)
9. Родченко В.Б., Прус Ю.І. Глобальні орієнтири просторового розвитку в сучасних умовах: виклики для України. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 50-61.
10. Grubel H., Lloyd P. The Empirical Measurement of Intra-Industry Trade. *Economic Record*. 2007. №47. P. 494 - 517. URL: [10.1111/j.1475-4932.1971.tb00772.x](https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.1971.tb00772.x).
11. Скляр Н. М. Сучасні методи дослідження ринкового середовища при бізнес-проектванні туристичної діяльності. *Торівля і ринок України*, 2016. Вип. 39 – 40. С. 61-73
12. Полковниченко С. О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/114.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/114.pdf). (дата звернення: 04.04.2020).

#### References:

1. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku [National economic strategy for the period up to 2030] / Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (data zvernennia 30.08.2021) [In Ukrainian]
2. Arthur, W. B. (1994). Increasing returns and path dependency in the economy. Ann Arbor, MI: *University of Michigan Press. Google Scholar*. 224 pp. DOI: 10.3998/mpub.10029 [in English]
3. Sydow, Jö., Schreyögg, G. & Koch, J. (2020) On the Theory of Organizational Path Dependence: Clarifications, Replies to Objections, and Extensions. *Academy of Management Review*, 45/4. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0163> [in English]
4. Mykhnenko A. M. (2009) Upravlinnia yakistiu suspilnykh reform [Quality management of social reforms] : navch. posib. A. M. Mykhnenko, E. M. Makarenko, S. O. Kravchenko. K.: NADU, 192 p. [in Ukrainian]

5. Bereznyi, Ya. (2015) Instytutysiini pastky i rozghortannia instytutysiinoi kryzy v Ukraini. [Institutes "lock-in" and institutional crisis in Ukrain]. *Ekonomika ta derzhava*. 9, pp. 46-50. [in Ukrainian]
6. Mazur O.Ie. Rozvytok teorii instytutsionalnykh pastok v torhovelnomu pidpriemnytstvi Ukrainy [Development of the institutional traps theory in Ukrainian retail busines]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Tom 14. Vyp. 3 (31), pp. 35-50 (in Ukrainian)
7. Travel & Tourism Economic Impact (2021). Ukraine. (2021) URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Ukraine2021\_.pdf (data zvernennia 30.10.2021)
8. Dani statykyky zovnishnoho sektoru [External Sector Statistics]. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1> (data zvernennia 30.08.2021)
9. Rodchenko, V., & Prus, Y. (2018) Hlobalni oriientyry prostorooho rozvytku v suchasnykh umovakh: vyklyky dlia Ukrainy. [Global orientaries of spatial development in modern conditions: challenges for Ukraine]. *Sotsialna ekonomika*, 55, 50-61. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2018-55-5> (in Ukrainian)
10. Grubel, Herbert & Lloyd, Peter. (2007) The Empirical Measurement of Intra-Industry Trade. *Economic Record*. 47. 494 - 517. 10.1111/j.1475-4932.1971.tb00772.x. (in English)
11. Skliar, N. M. (2016) Suchasni metody doslidzhennia rynkovoho seredovyscha pry biznes-proektuvanni turystychnoi diialnosti. [Modern methods of marketing environment research in tourism activities business design]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, 39 – 40. 61-73 (in Ukrainian)
12. Polkovnychenko, S.O. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti Ukrainy na yevropeiskomu rynku turystychnykh posluh [Assessment of Ukraine's competitiveness in the European market of tourist services]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/114.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/114.pdf) [In Ukrainian]



УДК 642.59:[351.778.2+614.46]; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-97-103

Прісс О.П., д.т.н., професор  
olesia.priss@tsatu.edu.ua

Карман Т.В., к.е.н., доцент  
tetiana.karman@tsatu.edu.ua

Жукова В.Ф., к.с.-г.н., доцент  
valentyana.zhukova@tsatu.edu.ua

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

**Анотація:** В статті досліджено сучасний стан розвитку та функціонування закладів ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19, що дозволило визначити основні напрямки та перспективи розвитку сфери надання послуг харчування. Встановлено, що одним із основних напрямів стабілізації кризової ситуації пов'язаної з карантинними обмеженнями та адаптації підприємств ресторанного бізнесу до функціонування в нових умовах є організація і розвиток служб доставки напівфабрикатів та готових страв.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, служба доставки, конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства, послуга, COVID-19, розвиток сфери послуг, розширення асортименту, підприємництво.

**JEL code classification:** L66, M29

Priss O.P., Doctor of Engineering, Professor  
olesia.priss@tsatu.edu.ua

Karman T.V., PhD, ass. prof.,  
tetiana.karman@tsatu.edu.ua

Zhukova V.F., PhD, ass. prof.,  
valentyana.zhukova@tsatu.edu.ua

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS IN A PANDEMIC

**Abstract:** The global coronavirus pandemic has changed the course of global economic processes. One of the areas which are the most affected by quarantine restrictions and their consequences has been the restaurant industry. Today, they need a thorough study and analysis of the development and implementation of mechanisms for adapting the activities of restaurants to the conditions of the long-term recession. The prospects for the recovery of this industry largely depend on an adequate strategy of the restaurateurs' behavior and the involvement in this process of leading experts, scientists. The study of the current state of development and functioning of restaurant enterprises in the COVID-19 pandemic allowed determining the main directions and prospects for the development of catering. A significant number of the country's restaurant businesses are small businesses, and due to quarantine restrictions and barriers, a large number of restaurants have been forced to suspend operations, and many of them have not been able to resume operations. Under the influence of anti-epidemic restrictions, the catering industry was faced with the need to radically change the format of activity. The development of ways to solve this problem is more aimed at optimizing the business and maintaining its viability, rather than the development. The ban on local catering services has led to an increase in demand for food delivery services. A limiting factor in the development of such a service is the fact of declining business activity and income levels of citizens. In addition, it should be kept in mind that the food delivery service belongs to the category of permitting services, the cost of which is reduced primarily in crisis conditions.

**Keywords:** restaurant business, delivery service, competitiveness of the restaurant, service, COVID-19, development of services, diversification, entrepreneurship.

**Постановка проблеми.** Всесвітня епідемія коронавірусної хвороби COVID-19 ради-

кально змінила перебіг глобальних економічних процесів. Більшою мірою постраждали ті галузі, робота яких пов'язана з масовим скупченням людей у замкнутому просторі. Однією з таких сфер є заклади ресторанного господарства, які гостро відчували економічний тягар карантинних обмежень [1]. Проблема ускладнюється недосконалістю розвитку даної галузі, відсутністю досвіду роботи в умовах карантинних обмежень, а також перешкодами в системі державного регулювання підприємницької діяльності.

Пандемія COVID-19 є винятковим викликом щодо здатності реагувати на загрози високого рівня невизначеності, які не піддаються прогнозуванню. Сьогодні важко прогнозувати тривалість та наслідки коронавірусної кризи, але зрозуміло, що її вплив буде лише посилюватися. Адже повільна швидкість вакцинації від COVID-19 в Україні, поява нових небезпечних штамів продовжують свій негативний вплив на стан ресторанного бізнесу та ланцюжки поставок.

У допандемічний період український ресторанний бізнес знаходився в стадії динамічного розвитку, що було обумовлено стабілізацією економічної та політичної кризи [2]. Ефективне функціонування закладів ресторанного господарства є позитивною ознакою зміцнення економіки країни. Однак, у період карантину завантаження закладів ресторанного господарства скоротилося на 90%, тому ресторатори зробили акцент на розвиток сервісу доставки своєї продукції. Внаслідок обсяг онлайн-замовлень порівняно з докризовим рівнем зріс на 25%, але ці спроби перформатувати діяльність закладів харчування не забезпечили ефективний захист від збитків. Згодом, під час послаблення карантинних обмежень, більшість закладів ресторанного господарства (близько 86%) поновила діяльність, але частина підприємств не впоралась з пандемічними наслідками, зазнала значних збитків і була змушена згорнути свою діяльність [3].

Під тиском протиепідемічних обмежень індустрія громадського харчування зіткнулася з необхідністю кардинальної зміни формату діяльності. Розробка шляхів вирішення даної проблеми більшою мірою спрямована на оптимізацію бізнесу та збереження його життєздатності, а не на розвиток. Активіза-

ція роботи може настати тільки за умови нормалізації епідеміологічної ситуації в світі. Однак глобальне послаблення карантинних обмежень не забезпечить завершення коронакризи та відновлення допандемічного стану, оскільки це, на думку багатьох експертів, неможливе [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання наслідків впливу коронавірусної кризи на сферу громадського харчування активно обговорюються вченими та рестораторами як в мережі Інтернет, так і в профільній науковій літературі. Дослідження, присвячені питанням адаптації підприємств ресторанного бізнесу умовам пандемії, висвітлено у працях таких науковців, як: Гребенюк Г., Марценюк Л., Задоя В., Пікуліна О. [5], Чаркіна Т. [6], Мартиненко В. [7], Дишкантюк О., Марковська А. [8].

Сьогодні потребують ґрунтовного дослідження та аналізу питання щодо розробки та впровадження механізмів адаптації діяльності закладів ресторанного господарства до умов довготривалої рецесії. Перспективи відновлення даної галузі значною мірою залежать від адекватної стратегії поведінки рестораторів та залученості у цей процес провідних фахівців, вчених. Завдяки тісній співпраці є можливість розробки та проведення корективів в роботі ресторанної індустрії для збереження цієї галузі, повноцінного її функціонування. Дослідження в цьому напрямку дозволять вдосконалити стратегії та напрями діяльності в карантинних умовах з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних вимог.

На даний момент поширення коронавірусної інфекції не зупинено, і карантинні заходи продовжують обмежувати роботу підприємств ресторанної галузі, тому ряд проблем щодо подолання кризових явищ залишаються невирішеними та вимагають ретельного аналізу та активних дій. Існуючий набір заходів не здатний забезпечити подушку безпеки та мінімізувати втрати доходів ресторанного бізнесу в результаті самоізоляції населення та заборони на масові заходи під час локдауну. Падіння попиту на послуги закладів ресторанного господарства продовжується і зараз, що пов'язане з підйомом загальної кількості випадків захворювання на коронавірус. Очікуються нові обмеження,

які можуть знизити рентабельність діяльності закладів ресторанного господарства.

Проте, світовий ринок послуг громадського харчування досяг значення у 2334 мільярдів доларів США у 2020 році. За прогнозами Групи IMARC, очікується зростання ринку на рівні приблизно 5% протягом 2021-2026 років [9]. Ці очікування ґрунтуються на стрімкому зростанні кількості закладів формату dark kitchen. Саме службам з виготовлення та доставки їжі вдалося розширити свою діяльність під час обмежувальних карантинних заходів [10]. Ринок доставки їжі на фоні загальної стагнації ресторанного бізнесу демонструє зростання [11]. При правильній організації така форма взаємодії закладу зі споживачем є найменш уразливою в умовах пандемії [12]. Але сучасні тенденції розвитку служби виготовлення та доставки їжі вивчались обмежено, майже відсутні наукові та практичні розробки з цього питання. Тому виникає потреба у дослідженні сучас-

них тенденцій розвитку служби доставки їжі під час поширення коронавірусної хвороби COVID-19. Це і визначило цілі та задачі наукової роботи.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності служби з виготовлення і доставки їжі на підставі аналізу стану функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19.

#### Виклад основного матеріалу.

Протягом останніх років ресторанний бізнес України стабільно розвивався про що свідчить аналіз кількості суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері ресторанного бізнесу. Дані Державної служби статистики України дозволяють стверджувати, що простежується чітка тенденція до зростання кількості закладів, що здійснюють економічну діяльність надаючи послуги харчування (рис.1).

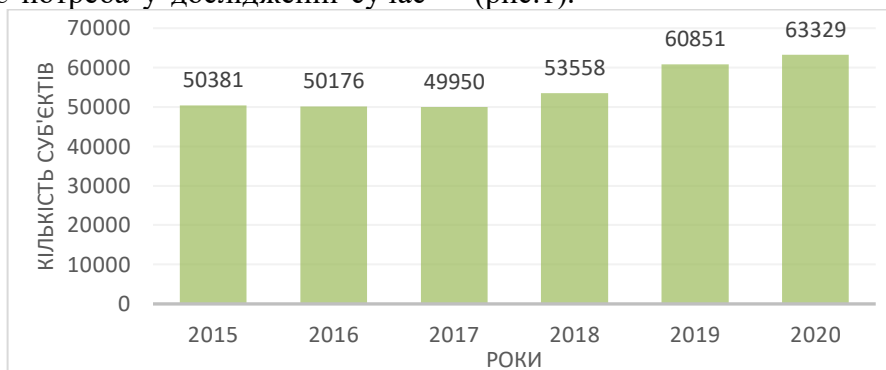


Рис.1. Динаміка кількості суб'єктів ресторанного бізнесу

*Джерело:* складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Не зважаючи на загальну тенденцію до зростання кількості суб'єктів господарювання у сфері ресторанного бізнесу значна їх

кількість здійснювала свою діяльність у сфері надання мобільного харчування та постачання готових страв (таблиця 1).

*Таблиця 1*

Динаміка кількості та питома вага підприємств ресторанного господарства (за видами діяльності)

| Роки | Кількість діючих суб'єктів господарювання з надання послуг: |   |       |
|------|---|---|-------|
|      | Усього, одиниць   | мобільного харчування та постачання готових страв |       |
|      |   | одиниць   | %     |
| 2016 | 50176   | 43711   | 86,76 |
| 2017 | 49950   | 43492   | 86,68 |
| 2018 | 53558   | 43522   | 87,13 |
| 2019 | 60851   | 46954   | 87,67 |
| 2020 | 63329   | 53813   | 88,43 |

*Джерело:* складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Аналіз економічних показників діяльності свідчить про те, що ресторанний бізнес в Україні в допандемічний період розвивався досить динамічно та мав значні перспективи для подальшого розвитку. За період 2015-2019 роки чисельність зайнятих працівників у сфері ресторанного бізнесу збільшилася на 49%, обсяг реалізованих послуг наданих закладами ресторанного господарства збільшився за вказаний період майже втричі з 22026,5 млн.грн у 2015 р. до 60382,7 млн.грн. у 2019 році. На нашу думку, таке зростання обумовлене розширенням асортименту послуг, що надають заклади ресторанного господарства, популяризацією кулінарних традицій інших країн світу та підвищенням рівня технологічного розвитку ресторанного бізнесу України.

Значна кількість підприємств ресторанного бізнесу країни є представниками малого підприємництва, зважаючи на карантинні обмеження та перепони в здійсненні діяльності у 2020-2021 роках велика кількість закладів ресторанного господарства були змушені тимчасово припинити свою діяльність, а багато з них так і не змогли її відновити. Зважаючи на це, ресторанний бізнес зазнав значних збитків від запровадження карантинних обмежень, заклади ресторанного господарства зіткнулися з необхідністю покривати витрати на утримання персоналу, сплату комунальних платежів та інших статей витрат в умовах зниження прибутку.

Результатом введення жорстких карантинних заходів стало скорочення персоналу, а також відбулося значне падіння основних економічних показників діяльності, так прибутковість підприємств сфери послуг харчування знизилася більш ніж на 60% у порівнянні з попередніми роками.

Локальне громадське харчування втратило можливість надавати свої послуги в традиційному форматі. Почав зростати попит на служби з виготовлення і доставки страв. Сегмент доставки страв, напівфабрикатів і продуктів харчування в Україні з'явився недавно та почав набирати актуальності в умовах карантинних обмежень [13].

Відповідно до даних Державної служби статистики України в 2019 році близько 5% замовлень їжі робилось за використання служби онлайн-доставки; 10...15% мешкан-

ців великих міст регулярно користуються доставкою їжі із закладів ресторанного господарства. Для порівняння в країнах Європи даний показник значно вищий – 50...60%.

Пандемічна криза прискорила перерозподіл попиту у бік доставкового харчування населення, активізувала тенденцію розвитку служб з виготовлення та доставки їжі. Сьогодні під впливом нових чинників та обмежувальних заходів основна частина населення була позбавлена можливості відвідувати заклади ресторанного господарства та організувати звичні варіанти власного дозвілля, що відобразилось на неухильному зростанні частки даного сегменту. Росту популярності послуги з доставки їжі сприяють розширення зручних видів сервісів і мобільних додатків для оформлення замовлення та збільшення бази користувачів Інтернету.

Для розвитку служби виготовлення та доставки їжі слід визначитися з асортиментом страв, адже концепція, специфіка кухні та асортимент меню більшості підприємств унеможливує доставку. Окрім цього, слід враховувати багато додаткових чинників: зону покриття власної доставки, купівельний попит та сегментацію цільової аудиторії. Обмежуючим фактором розвитку такої служби є факт зниження ділової активності та рівня доходів громадян. Також слід враховувати, що послуга доставки їжі відноситься до категорії дозвільних послуг, витрати на яку скорочуються в першу чергу в кризових умовах.

Відповідно до статистичних звітів, значний сегмент сфери харчування займають страви зарубіжної кухні [14]. Нетрадиційна кухня характеризується динамічним розвитком та високим рівнем прибутковості, що є перспективним і привабливим елементом для інвестицій в сегменті ресторанного бізнесу. Впровадження в українську культуру специфіки харчування інших націй викликає жвавий інтерес у споживачів. Український ринок громадського харчування насичений різноманітними кухнями: японською, італійською, корейською, татарською, грузинською тощо.

Особливого поширення серед українців, особливо у молоді, набули страви південно-азійської кухні [15]. Їхня популярність обумовлена екзотичністю, незвичністю та спря-

мованістю на здоровий спосіб життя. Традиційним інгредієнтом японських страв є морепродукти, рівень засвоєння яких дуже високий. Суші, роли та японська кухня – поняття тотожні. Суші, роли є корисним джерелом мінеральних і біологічно активних речовин, вітамінів, амінокислот. Ці страви японської кухні є низькокалорійними – в середньому від 80 до 120 ккал / 100 г [16].

Для виготовлення даної категорії страв використовуються сирі, або після незначної термообробки, продукти. Тому суші та роли є швидкопсувними і при порушенні поточності технологічного процесу, або недотриманні режимів зберігання можуть бути живильним середовищем для розвитку небезпечних бактерій [17]. До того ж, на всіх стадіях їх виготовлення використовуються ручні операції і виробничий інвентар (бамбукова циновка), який складно піддається якісному миттю і дезінфекції. Через недотримання правил особистої та виробничої гігієни на стадіях виготовлення суші та ролів, або при використанні неякісної сировини, готова продукція може стати причиною виникнення гострих кишкових захворювань та харчових отруєнь. Відтак, згідно з чинними санітарними нормами і правилами, такі страви необхідно піддавати санітарній оцінці за мікробіологічними показниками з метою визначення їх доброякісності та відповідності вимогам діючих стандартів та технічних умов. Необхідною умовою функціонування підприємства з виготовлення і доставки їжі є запровадження системи НАССР.

На сьогодні головною цільовою аудиторією служби з виготовлення та доставки ролів є споживачі з середнім статком і вище середнього [18]. Однак в умовах коронакризи, через зниження купівельної спроможності, основна цільова аудиторія змінилась і включає категорію людей, що зберегли рівень доходу або він змінився незначно, та іншу категорію, дохід якої суттєво знизився. З метою розвитку служби необхідно вжити заходів для збереження постійних клієнтів та залучення нових. Щоб охопити обидві категорії споживачів, є доцільним розширення асортименту продукції за рахунок використання нової, більш дешевої сировини.

Для чіткої організації постачання необхідно визначитися з надійними

постачальниками і налагодити канали постачання свіжої сировини високої якості точно в термін за узгодженим графіком. При виборі постачальників слід провести ретельний аналіз пропозицій для порівняння якості і вибору найбільш доцільного в економічному і якісному відношенні варіанту. Необхідна кількість сировини визначається з врахуванням даних, зазначених в техніко-технологічній карті, та очікуваного обсягу продажів. В процесі роботи рекомендується проводити закупівлю сировини часто, невеликими партіями. І хоча це збільшує витрати на доставку, при цьому мінімізується ризик псування продуктів і не потрібне додаткове холодильне обладнання та площі для їх зберігання [19]. Не допускається сировина з вичерпаним терміном придатності або така, що не відповідає вимогам нормативної документації.

Персонал такої служби, як виробничий, так і кур'єрський, повинен дотримуватися правил особистої гігієни та проходити медогляд згідно з діючими правилами. Рівень його професійної підготовки і кваліфікації має бути відповідним.

У службі з виготовлення та доставки їжі доречним є швидке обслуговування. Тому в структурі такого виду ресторанного бізнесу має бути в наявності повний комплекс необхідного ресурсного забезпечення. З урахуванням вимог технологічного проектування такі підприємства повинні мати у своєму складі наступні групи приміщень: складські, виробничі, службові, побутові, підсобні, а також експедицію. У групу складських приміщень входять: охолоджувані камери для збереження сировини і відходів, комори для збереження овочів, сухих продуктів, тари, пакувальних матеріалів і виробничого інвентарю. Підсобна група включає приміщення для збереження інвентарю для прибирання, комору, технічні приміщення. До експедиції відносяться приміщення для приймання продукції; охолоджувані камери для збереження готової продукції; приміщення для прийому, миття, сушіння і збереження експедиційної тари, контейнерів і стелажів.

**Висновки:** Для ефективної роботи служби з виготовлення та доставки суші та

ролів необхідне основне, допоміжне та додаткове професійне обладнання. Таке виробництво потребує наявності рисоварки, холодильних та морозильних столів, холодильних шаф, суші-кейсів, термосів для настоювання рису і суші, електронних ваг, витяжки мийки для рук і посуду, кухонного інвентарю, макіси тощо.

З метою підвищення попиту на продукцію даної служби доцільно розширити асортимент додатковими позиціями. Так, основу меню доставки повинні складати суші і ролі різних видів: класичні, запечені, гарячі, гострі, вегетаріанські тощо. Доповненням до суші споживачі часто замовляють салати як південно-азійської кухні, так і європейської. Популярністю у клієнтів користуються доповнення до суші, ролів у вигляді маленьких упаковок з васабі, імбиром, соєвим соусом. Також до асортименту можна додати локшину з категорії «Wok» з екзотичними добавками, морепродукти в клярі або на грилі, стейки. Але для доставки таких страв необхідні спеціальні термосумки, які дозволять

зберегти потрібну температуру.

Щодня перед реалізацією кожна партія суші та ролів повинна проходити обов'язкову перевірку на якість, на яку впливають багато факторів: рівень майстерності кухаря, якість сировини, дотримання норм нормативно-технічної документації впродовж кожного етапу виготовлення суші та ролів, дотримання рецептури.

Для сучасної служби доставки їжі є важливим забезпечення рівня сервісу послуг під час обслуговування. В умовах пандемії в цій галузі відбуваються певні зміни, розвиваються сучасні форми обслуговування, впроваджуються європейські стандарти і технології. У споживачів зростають вимоги до сервісу виготовлення та доставки їжі. Отже майбутнє ринку доставки суші та ролів під час карантинних обмежень залежить від його здатності адаптуватись під зниження рівня купівельної спроможності споживачів і формувати доступну для населення пропозицію.

#### Список літератури:

1. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибоких інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. — Київ– Харків: Видавець О. А. Мірошниченко, 2020. — 188 с.
2. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. Ефективна економіка. 2021. № 7. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075> (дата звернення: 02.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.90
3. <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>
4. Україна після коронакризи – шлях одужання : наук. доп. / [Я. А. Жаліло (кер. авт. кол.), Я. Б. Базиліук, С. В. Ковалівська, О. О. Коломієць та ін.]; Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ : НІСД, 2020. — 304 с.
5. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 14–19. DOI: 10.32702/23066814.2021.7.14.
6. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19
7. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 / НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «БІЗНЕС ІНФОРМ». 2021. № 5(520). С. 241-246.
8. Дишкантюк О.В., Марковська А.В. Ресторанний бізнес в умовах пандемії COVID-19: шляхи виходу з кризи / Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2021. №63. С.20-24.
9. Food Service Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026. URL: <https://www.imarcgroup.com/food-service-market>.
10. Коломієць Т. Стан, проблеми та перспективи розвитку Інтернет-торгівлі продуктами харчування в Україні [Електронний ресурс] / Тетяна Коломієць // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. — Електрон. текст. дані. — Київ : КНЕУ, 2020. — С. 46–48.
11. Обзор рынка доставки продуктов питания Украины. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/obzorgynka-dostavki-produktov-ukrainy>
12. Шалева О.І. Стан, проблеми та перспективи розвитку Інтернет-торгівлі продуктами харчування в Україні / О.І. Шалева // Економіка і суспільство. — 2017. — № 13. — С. 796—804.
13. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Сучасний стан та перспективи розвитку доставки продуктів харчування в Україні / Економіка та управління підприємствами. — 2020. — вип. 1(18). — С. 132-138.
14. Статистичний щорічник України за 2019 р. / за ред. І.Є. Вернер. Київ : Державна служба статистики України, 2019.

309 с.

15. Приходько Д.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2599-prikhodkod-o-teoretichni-aspekti-konkurentospromozhnostirestoraniv-yaponskoji-kukhni>.

16. Ряман А. Р., & Виноградова А. И. (2019). Специфика японской кухни: традиции и современность. Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 3, 672-674.

17. Харина Е.С. Санитарная оценка суши по микробиологическим показателям / Е.С.Харина // Молодежь и наука. – 2014. - №3. – С. 14

18. Вигель Н.Л. Японская пищевая культура в Ростове-на-Дону (данные социокультурного исследования) // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2015/12/13673> (дата обращения: 05.10.2021).

19. Бучахчан, Ж. В. Санитарная оценка суши и роллов по микробиологическим показателям / Ж. В. Бучахчан, С. А. Пятунина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 25 (263). — С. 100-103. — URL: <https://moluch.ru/archive/263/60895/>

#### References:

1. 1.Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnykh zakhodiv dlia providnykh sektoriv ekonomiky Ukrainy (2020). Doslidzhennia za rezultatamy hlybnykh intervju z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukraïnskykh kompanii. Kyiv– Kharkiv: Vydavets O. A. Miroshnychenko, 188 p.

2. Mukha R. A. (2021) Doslidzhennia stanu hotelno-restoranoi industrii Ukrainy ta vplyv pandemii covid-19 na nei. *Efektivna ekonomika*. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075> (data zvernennia: 02.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.90

3. <https://ucci.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>

4. Ukraina pislia koronakryzy – shliakh oduzhannia : nauk. dop. (2020) [Ia. A. Zhalilo (ker. avt. kol.), Ya. B. Bazyliuk, S. V. Kovalivska, O. O. Kolomiets ta in.]; *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen*. Kyiv: NISD, 304 p.

5.Hrebeniuk H. M., Martseniuk L. V., Zadoia V. O., Pikulina O. V. (2021) Transformatsiia ta rozvytok pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 7, pp. 14–19. DOI: 10.32702/23066814.2021.7.14.

6.Charkina T. Yu., Martseniuk L. V., Zadoia V. O., Pikulina O. V. (2021) Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy. *Ekonomika ta derzhava*. № 2, pp. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19

7.Martynenko V. O. (2021) Derzhavne rehulivannia hotelnorestorannoho biznesu v umovakh pandemii COVID-19. *Biznes inform*. № 5(520), pp. 241-246.

8.Dyshkantiuk O.V., Markovska A.V. (2021) Restoranni biznes v umovakh pandemii COVID-19: shliakhy vykhodu z kryzy. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*. №63, pp. 20-24.

9.Food Service Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026. URL: <https://www.imarcgroup.com/food-service-market>.

10. Kolomiets T. (2020) Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku Internet-torhivli produktamy kharchuvannia v Ukraini [Online]. Suchasni tekhnologii komertsiiinoi diialnosti i lohistyky : zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 21–22 trav. 2020 r., m. Kyiv. *M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana»* ; [redkol.: O. I. Oleksiuk (vidp. za vyp.) ta in.]. – Elektron. tekst. dani. – Kyiv : KNEU, pp. 46–48.

11. Obzor rynku dostavky produktov pytania Ukrainy. InVenture. URL:<https://inventure.com.ua/analytics/investments/obzor-rynka-dostavki-produktov-ukrainy>

12. Shaleva O.I. (2017) Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku Internet-torhivli produktamy kharchuvannia v Ukraini. *Ekonomika i suspilstvo*. № 13, pp. 796-804.

13. Petrenko V.S., Karnausenko A.S. (2020) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku dostavky produktiv kharchuvannia v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. vyp. 1(18), pp. 132-138.

14. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2019 r. (2019) [za red. I.Ie. Verner]. Kyiv : *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, 309 p.

15. Prykhodko D.O. (2016) Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti restoraniv yaponskoji kukhni. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2599-prikhodkod-o-teoretichni-aspekti-konkurentospromozhnostirestoraniv-yaponskoji-kukhni>.

16. Riama A. R., & Vynogradova A. Y. (2019). Spetsyfyka yaponskoji kukhni: tradytsyy y sovremennost. *Aktualnye problemy avyatsyy y kosmonavtyky*, 3, 672-674.

17. Kharyna E.S. (2014) Sanytarnaia otsenka sushy po mykrobyolohycheskym pokazateliam. *Molodezh y nauka*. №3, pp. 14

18. Vyhel N.L. (2015) Yaponskaia pyshchevaia kultura v Rostove-na-Donu (dannye sotsyokulturnoho yssledovaniia). *Humanytarnye nauchnye yssledovaniia*. № 12 [Online]. URL: <https://human.snauka.ru/2015/12/13673> (data obrashcheniia: 05.08.2021).

19. Buchakhchian, Zh. V. (2019) Sanytarnaia otsenka sushy y rollov po mykrobyolohycheskym pokazateliam. *Molodoi uchenyi*. № 25 (263), pp. 100-103. — URL: <https://moluch.ru/archive/263/60895/>

УДК 338.485:332; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-104-109

*Сидорук А.В., к.пед.н., доцент  
Запорізький національний університет  
Anna0956564651@gmail.com*

*Бортников Є.Г., к.геол-мінерал.н., доцент  
Запорізький національний університет  
e.bortnikov@ukr.net*

*Олексенко Р.І., доктор філософських наук, професор,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
roman.xdsl@ukr.net*

## **INCOME- TA INSIDE-ТУРОПЕРЕЙТИНГИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ Й ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ)**

*Анотація.* Розглянуто особливості регіонального розвитку туризму та гостинності, а також підприємств, які сприяють цьому процесу. Проаналізовано погляди вітчизняних і зарубіжних науковців щодо проблем розвитку туристичної галузі й індустрії гостинності в аспекті регіонального підходу. Виокремлено основні напрями роботи туроператорів на вітчизняному ринку туристичних послуг, а саме: *outgoing, incoming* та *insiding*; наведено їх характеристику.

З метою аналізу *inside-* та *incoming-* туроперейтингів у регіональному розвитку туризму й гостинності (на прикладі Запорізького регіону) визначено напрями стратегії для *inside-*туроператорів щодо утримання ринкових позицій та отримання максимально можливого прибутку в умовах конкуренції на туристичному ринку. Теоретичні узагальнення проілюстровано докладним аналізом дорожньої карти «Колоритне Приазов'я», основною метою якої є розвиток туризму й індустрії гостинності Запорізького регіону на наступні десять років.

Доведено, що на регіональний розвиток туризму та гостинності чинять вплив багато факторів, таких як територія регіону, транспортна мережа, інфраструктура, туристичні ресурси, номенклатура туристичних послуг, сезонність їх надання та ін. Саме ці фактори сприяють формуванню *inside-* та *income-*турів для залучення туристів до регіону та країни загалом, тим самим підвищують її економічний розвиток.

*Ключові слова:* туризм, гостинність, регіональний розвиток, туристичний продукт, туроперейтинг, *incoming, insiding*.

**JEL code classification: R59, L83**

*Sydoruk A.V., Cand. of Pedagogical Sc., Ass. Prof.  
Zaporizhzhia National University  
Anna0956564651@gmail.com*

*Bortnykov YE. H., Cand. of Geological Minerals. Sc., Ass. Prof.  
Zaporizhzhia National University  
e.bortnikov@ukr.net*

*Oleksenko R.I., Doctor of Philosophy, Professor,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
roman.xdsl@ukr.net*

## **INCOME- AND INSIDE-TOUR OPERATIONS AS TOOLS OF MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY (ON THE EXAMPLE OF ZAPORIZHZHYA REGION)**

*Abstract. Problem definition.* Tourism in modern times has a significant impact on the economy of Ukraine in general and the economy of its regions in particular. At the regional level, the role of tourism is associated with the pro-



duction of tourist services, the formation, sale and consumption of tourist products, ie with regional tour rating. The aim of the article is to analyze the inside and incoming tours in the regional development of tourism and hospitality.

**Research results.** The impact of tourism and hospitality at the regional level is due to the growth of tourism product production, attracting personal savings of tourists, creating an active rational consumer market and increasing the investment attractiveness of the local tourism industry. The development of tourism and hospitality in the region is due to the attraction of savings of tourists, tourists, who with their own costs during the trip, provide the regional market with additional funds, thereby improving the economy of the region. Increasing the attractiveness of tourist resources and the level of quality of the regional tourist product, the formation of a positive image of the tourist region, make tourism infrastructure a very desirable object for investment. During the formation of tourist products in order to attract tourists to the region, it is necessary to analyze its external and internal factors, as well as social factors (availability of free time), demographic factors, political and legal, technical and technological factors, etc. All this is the object of regional tour rating. Focusing on the geography of touring, it is divided into outgoing, incoming and inside touring. In the framework of our study, the last two species were considered in more detail.

**Conclusions.** The regional development of tourism and hospitality is influenced by many factors, such as: the territory of the region, transport network, infrastructure, tourist resources, the range of tourist services, the seasonality of their provision and others. It is these factors that contribute to the formation of inside- and income-tours to attract tourists to the region and the country as a whole, thereby increasing its economic development. Each tourist region has its own unique long history, formed structure, as well as natural, cultural, historical and socio-economic potential. The available opportunities can be considered a sufficient resource for the construction and successful implementation of the development strategy of the region and its individual micro-destinations.

**Key words:** tourism, hospitality, regional development, tourist product, touring, incoming, insiding.

**Постановка проблеми.** Туризм у сучасному вимірі чинить істотний вплив на економіку України загалом та її регіонів зокрема. На регіональному рівні роль туризму пов'язана з виробництвом туристичних послуг, формуванням, реалізацією та споживанням туристського продукту, тобто з регіональним туropolерейтингом. Усі ці процеси здійснюються підприємствами туристичної галузі та індустрії гостинності, які поєднують: організаторів туризму (туроператорів і турагентів); підприємства, що надають послуги з тимчасового розміщення; заклади харчування; організаторів транспортних послуг; екскурсійні бюро; підприємства сфери дозвілля й розваг; органи управління туризмом тощо. Зростання виробництва та продажу туристичних продуктів сприяє стрімкому розвитку регіону, а саме: створення нових об'єктів туристичної індустрії, збільшення кількості зайнятих у сфері туризму людей, зростання кількості внутрішніх і в'їзних туристів. Все це сприяє формуванню туристичної привабливості регіону, що вможливає підвищення прибутковості регіонального туристичного бізнесу, зростання регіону до рівня економічно вигідного та відповідного потребам місцевого населення і туристів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям туроператорської діяльності найбільше уваги приділено в наукових працях О. Ільїної, М. Кагана, В. Кифяка, О. Кускова, В. Квартальнова, О. Любіцевої,

М. Мальської, С. Погасія та ін. Питання розвитку туристичної галузі в аспекті регіонального підходу знайшло відображення в роботах К. Ахмедханова, С. Богданової, М. Джамалова, С. Ісрапілова, Т. Морозової, А. Мезенцева, А. Чупанова, С. Шилова тощо. Дослідження цих авторів присвячені аналізу інвестиційної привабливості туристично-рекреаційних ресурсів, розробленню комплексу заходів щодо ефективного управління туристичною галуззю регіону, вдосконаленню й розвитку ринку туристичних послуг [1, с. 143]. Однак у регіональному розвитку туризму й гостинності все ще залишається велика кількість проблем. Зокрема, проблем, пов'язаних з формуванням туристичних продуктів для залучення внутрішніх і в'їзних туристів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз inside- та incoming- туроперейтингів у регіональному розвитку туризму й гостинності.

**Виклад основного матеріалу.** Вплив туризму та гостинності на регіональному рівні відбувається через зростання виробництва туристичного продукту, залучення особистих заощаджень туристів, створення активного раціонального споживчого ринку та зростання інвестиційної привабливості місцевої туристичної індустрії [2, с. 72].

Розвиток туризму й гостинності в регіоні зумовлений залученням заощаджень приїжджих туристів, які за допомогою власних

витрат під час подорожі забезпечують регіональний ринок додатковими коштами, тим самим поліпшуючи економіку регіону. Збільшення привабливості туристичних ресурсів і рівня якості регіонального турпродукту, формування позитивного іміджу туристичного регіону роблять інфраструктуру туризму досить бажаним об'єктом для інвестування. А зростання інвестицій у регіональну туристичну індустрію веде до популяризації туристичної діяльності в регіоні або країні інвестора, що спричинюється до активізації споживчого попиту й стимулює виробництво туристичних продуктів та послуг. Відтак розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності викликає зростання добробуту населення регіону за рахунок збільшення кількості підприємств, зайнятості й прибутковості в туризмі, а також поліпшення умов життя й соціальної захищеності.

Збільшення позитивного та зменшення негативного впливу туристичної діяльності на економіку регіону можливе при забезпеченні його сталого розвитку, де важливу роль відіграють зовнішні та внутрішні чинники, а також сезонність. Природно-кліматичні, географічні та історико-культурні ресурси впливають на масштаби, темпи й напрями розвитку туризму, визначають привабливість регіону, а саме його туристичний потенціал. Від економічного становища регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази та туристичної інфраструктури. До внутрішніх чинників відносять матеріально-технічні фактори, попит, пропозицію, сегментацію ринку, обмеження процесів монополізації, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення маркетингових інструментів. Особливий вплив на розвиток туристичної діяльності в регіоні також займає фактор сезонності, під якою розуміють властивість туристичних

потоків концентруватися в певних місцях у невеликий період часу, що дає значний економічний ефект. Отже, під час формування туристичних продуктів з метою залучення туристів до регіону насамперед слід проаналізувати його зовнішні та внутрішні чинники, а також соціальні фактори (наявність вільного часу населення), демографічні чинники, політико-правові, техніко-технологічні

чинники тощо [3, с. 14]. Усе це об'єктом регіонального туроперейтингу.

У сучасних економічних умовах туроперейтинг є досить різноманітним видом застосування людської праці, саме тому його можна класифікувати за різними ознаками. Туроператорська діяльність – це діяльність щодо формування, просування й реалізації туристичного продукту, яка здійснюється на підставі ліцензії юридичною особою або приватним підприємцем [4, с. 123]. Орієнтуючись на географію туроперейтингу, виокремлюють *outgoing-*, *incoming-* та *inside-*туроперейтинг. У межах нашого дослідження більш детально розглянемо останні два види.

*Incoming* – це діяльність туроператора з розроблення, просування й організації туристичних продуктів на території власної країни для іноземних громадян. Він забезпечує прийом, розміщення, організацію дозвілля туристів у місцях їх тимчасового перебування. Саме *incoming* є найбільш пріоритетним напрямом туроперейтингу для регіонального розвитку туризму й гостинності, оскільки від нього безпосередньо залежить обсяг валютних надходжень в економіку регіону та країни, ситуація на ринку праці, а також рівень розвитку інфраструктури, тому організація в'їзного туризму вимагає від туроператора певного рівня професіоналізму та досвіду роботи з метою ефективного подолання таких проблем [5, с. 102]:

- коригування туристичного продукту відповідно до особливих потреб приїжджих туристів (врегулювання туру під час прибуття й відправлення туристів, добір засобів розміщення, харчування та заходів дозвілля тощо);

- просування туристичних продуктів на зарубіжних туристичних ринках; крім традиційних каталогів пропонованих готелів, програм турів і цінових додатків, *incom-*оператор повинен донести до зарубіжних потенційних туристів інформацію про свою країну, про особливості й унікальність її туристичного потенціалу, переконати потенційних споживачів у необхідності на власні очі побачити природні та історико-культурні пам'ятки, запевнити в цілковитій безпеці туристів та їхнього майна. За для цього туроператори повинні використовувати мар-

кетингові засоби: проводити заходи рекламного й PR-характеру, брати участь у проведенні міжнародних виставок, особливо зарубіжних, організувати інфо- та фамтури для зарубіжних колег тощо;

– залежність від іміджу країни-реципієнта в світі (факти наявності тероризму, сепаратистських тенденцій, пандемії тощо).

Отже, специфікою incoming-туроперейтингу є формування туристичних продуктів, орієнтованих на туристичний потенціал свого регіону, або країни загалом, для приїжджих зовнішніх туристів. Він має можливості контролювати ситуацію, коригувати туристичні продукти за потребами туристів, а також моментально вирішувати конфліктні ситуації, уникати непорозумінь і накладок.

Insiding – вид туроперейтингу, який створює, просуває і реалізовує внутрішній турпродукт, тобто тури територією власної країни для своїх співгромадян [5, с. 104]. Inside-туроперейтинг базується на туристичному потенціалі свого регіону або країни й орієнтований на задоволення туристичних потреб місцевого населення. Внутрішній туризм є важливим пріоритетом розвитку національного туристичного ринку, оскільки виступає стабілізаційним фактором на ринку робочої сили, збільшує розміри капіталовкладень у регіональні та національні підприємства сфери туризму й гостинності, сприяє вирівнюванню рівнів життя в регіонах країни.

Відмінними рисами insiding є те, що туроператор під час формування туристичного продукту спирається насамперед на власний досвід і досвід конкурентів, а також проводить аналіз потреб споживачів туристичних послуг та можливості їх задоволення. Таким чином, створення inside-туру, який максимально відповідає вимогам потенційних клієнтів, вимагає менше коштів, ніж попередньо вказані види туризму. Одночасно insiding значно полегшує процедуру встановлення довірливих відносин між підприємствами, які надають туристичні послуги, і необхідні для створення та реалізації туристичного продукту, а також обмежує необхідність поширення інформації про місце перебування на туристичному ринку, оскільки часто пропонувані курортні або туристичні центри відомі як агентам, так і

потенційним мандрівникам [6, с. 73]. Він не потребує великих витрат на рекламу й пропаганду, як міжнародний туризм, та може скористатися різноманітного роду засобами підтими з боку місцевих чи державних органів влади.

Особливу увагу під час формування inside-турів приділяють регіональним особливостям розвитку туризму й гостинності. Наприклад, у Запорізькій області для розвитку insiding, було створено дорожню карту «Колоритне Приазов'я», основною метою якої є розвиток туризму й індустрії гостинності Приазов'я на наступні десять років. Цей документ висвітлює ключові завдання різних гілок влади, бізнесу та громадськості, спрямовані на покращення умов життя як мешканців регіону, так і гостей, туристів, інвесторів через поліпшення бізнес- та інвестиційного клімату, його економічної й культурної привабливості, системи послуг регіональної індустрії гостинності [7].

В дорожній карті «Колоритне Приазов'я» проаналізовано туристичну галузь означеного регіону, а саме розвиток туристичного сектору порівняно із загальнонаціональним, та перспективні туристичні напрями, такі як:

- санаторно-курортний туризм;
- дитячий відпочинок і оздоровлення;
- водні види спорту, активний та екстремальний туризм;
- екотуризм;
- подорожі місцями культурної спадщини;
- арт-тури, музейний туризм;
- сіті-туризм, індустріальний (промисловий) і танатуризм;
- конференц-сервіс і MICE-туризм;
- фестивальний і подієвий туризм;
- сільський зелений туризм.

Очікуваними результатами втілення дорожньої карти повинні стати:

- 1) свідоме управління туристичним потоком і збільшення річної кількості туристів, що відвідують Приазов'я;
- 2) збільшення доходів і кількості робочих місць у сфері туризму та гостинності;
- 3) збільшення надходжень до місцевих бюджетів;
- 4) підвищення туристичної, підприємницької, інвестиційної та культурної приваб-

ливості Приазов'я через формування позитивного бренду та його поширення серед інвесторів і туристів;

5) підвищення рівня комфортності середовища регіону та якості надання послуг у туристичній сфері.

Таким чином, можемо твердити, що розвитку insiding сприяє саме стан туристичної інфраструктури і наявність туристичних ресурсів регіонів країни. Однак є нюанси, які ставлять insiding у менш вигідне становище, ніж outgoing та incoming. Перш за все, це менша прибутковість, яку можна пояснити малою кількістю внутрішніх чартерних перевезень, жорсткою ціною конкуренцією на туристичному ринку, необхідністю орієнтованості внутрішнього туристичного продукту на середній або незаможний клас (оскільки більш забезпечені верстви віддають перевагу відпочинку за межами країни), невеликою часткою організованого туризму в загальній кількості внутрішніх подорожей. Також більшість мандрівників, не маючи

мовних бар'єрів, а володіючи інформацією про транспортні мережі, засоби розміщення, харчування тощо, вважають неорганізований, самодіяльний внутрішній туризм кращим варіантом відпочинку.

**Висновки.** Отже, на регіональний розвиток туризму та гостинності чинять вплив багато факторів, таких як територія регіону, транспортна мережа, інфраструктура, туристичні ресурси, номенклатура туристичних послуг, сезонність їх надання та ін. Саме ці фактори сприяють формуванню inside- та income-турів для залучення туристів у регіон та країну загалом, тим самим підвищують її економічний розвиток. Кожен туристичний регіон має свою унікальну тривалу історію, сформовану структуру, а також природний, культурно-історичний і соціально-економічний потенціал. Наявні можливості можна вважати достатнім ресурсом для побудови та успішної реалізації стратегії розвитку регіону та окремих його мікрорегіонів.

#### Список літератури:

1. Зайцева М. Региональные особенности управления туристической деятельностью в Украине. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2016. Вип. 5. С. 142–144.
2. Здоров А. Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 2007. 272 с.
3. Кифяк В. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги XXI, 2003. 300 с.
4. Пуцентейло П. Экономика і організація туристичного-готельного підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
5. Кушнір Н., Коротун С. Види туроперейтингу і туроператорів на ринку України. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2018. № 2(82). С. 97–109.
6. Любіцева О. Методика розробки турів. Київ: Альтерпрес, 2003. 104 с.
7. Дорожня карта «Колоритне Приазов'я». URL: <https://drive.google.com/file/d/1pBDe9dZO4jz98QR1jwYMUUhrBepa4rjk/view>.
8. Rybalchenko N., Bilohur, S., Oleksenko, R., Voronkova, V., & Verkhovod, I. Clusterization tendencies of Ukraine's tourism sphere and way out of the COVID-19 pandemic crisis //Revista de la universidad del zulia. – 2021. – №. 34. – С. 60-75.
9. Oleksenko, R., Bilohur, S., Rybalchenko, N., Verkhovod, I., & Harbar, H. The ecological component of agrotourism development under the COVID-19 pandemic. Cuestiones políticas.39. № 69, 870-881.
10. Oleksenko, R., Bortnykov, Y., Bilohur, S., Rybalchenko, N., & Makovetska, N. (2021). Transformations of the organizational and legal mechanism of the Ukrainian state policy in tourism and hospitality. Cuestiones políticas.39.№ 70. 768-783.
11. Олексенко Р. И., Гостева Н. П. Экономический механизм государственного регулирования туристической отрасли Украины //Современный научный вестник. – 2013. – Т. 13. – №. 152. – С. 5-15.

#### References:

1. Zaitseva M. (2016) Regionalnye osobennosti upravleniya turystycheskoi deiatel'nostiu v Ukraine [Regional features of tourism management in Ukraine]. Visnyk Kharkivskoho natsional'noho universytetu im. V.N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm». № 5, pp.142-144.
2. Zdorov A. (2007) Ekonomyka turyzma [Tourism Economics]. M. : Fynansi y statystyka, 272 p.
3. Kyfiak V. (2003) Orhanizatsiia turystychnoi diialnosti v Ukraini [Organization of tourist activity in Ukraine]. Chernivtsi : KnyhyKhKhl, 300 p.
4. Putsenteilo P. (2007) Ekonomika i orhanizatsiia turystychnoho-hotel'noho pidpriemstva [Economics and organization of the tourist-hotel industry]. Kyiv : Tsent'r uchbovoi literatury, 344 p.

5. Kushnir N., Korotun S. (2018) Vydy turopereitynhu i turoperatoriv na rynku Ukrainy [Vidi tour-rating and tour operators on the market of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky.* № 2(82), pp. 97-109.
6. Liubitseva O. (2003) *Metodyka rozrobky turiv [Methods of making tours].* Kyiv : Alterpres, 104 p.
7. Dorozhnia karta «Kolorytne Pryazov'ia» (2021) [Road map "Colorite Priazov'ya"]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1pBDe9dZO4jz98QR1jwYMUUhrBepa4rjk/view>.
8. Rybalchenko N., Bilohur, S., Oleksenko, R., Voronkova, V., & Verkhovod, I. (2021) Clasterization tendencies of Ukraine's tourism sphere and way out of the COVID-19 pandemic crisis. *Revista de la universidad del zulia.* №. 34, pp. 60-75.
9. Oleksenko, R., Bilohur, S., Rybalchenko, N., Verkhovod, I., & Harbar, H. (2021) The ecological component of agrotourism development under the COVID-19 pandemic. *Cuestiones políticas.*39. № 69, pp. 870-881.
10. Oleksenko, R., Bortnykov, Y., Bilohur, S., Rybalchenko, N., & Makovetska, N. (2021). Transformations of the organizational and legal mechanism of the Ukrainian state policy in tourism and hospitality. *Cuestiones políticas.*39.№ 70. 768-783.
11. Oleksenko R. Y., Hosteva N. P. (2013) *Ekonomycheskyi mekhanyzm hosudarstvennoho rehulyrovanyia turystycheskoi otrasly Ukrainy. Sovremennyi nauchnyi vestnyk.* T. 13. №. 152, pp. 5-15.

УДК: 004.04; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-110-116

Тараненко Г.Г., к.пед.н, доц.  
Михайлов В.В., к.іст.н.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Анотація.* Проаналізовано сучасний стан розвитку індустрії туризму, що демонструвала стійкий розвиток останні десятиріччя, в умовах пандемії COVID-19. Обґрунтовано необхідність надання невідкладної підтримки суб'єктам галузі та створення умов для успішного відновлення їх діяльності в довгостроковій перспективі. Актуалізовано, що індустрія туризму стала гарним прикладом для аналізу та розуміння умов старту для відновлення у ситуації катастрофи. Акцентовано увагу на тому, що у ситуації, що склалася, особливо важливою стає поведінка учасників ринку та прийняті рішення на рівні держави. Доведено, що для учасників ринку важливим постає розуміння перспектив успішного розвитку екосистем бізнесу в умовах як конкуренції, так і взаємодопомоги, що є надзвичайно важливим для прогресивного розвитку будь-якої галузі, особливо в період кризи. Нарівні влади актуалізується питання усвідомлення того факту, що туризм є одним з двигунів відновлення економіки, зокрема за умови внесення змін до системи оподаткування та акценту на підтримці внутрішнього та в'їзного туризму.

*Ключові слова:* туризм, COVID-19, пандемія, криза, державна політика, філософія туристичної галузі.

**JEL code classification: R59, L83**

Taranenko H.H., Cand. of Ped. Sc., Assoc. Prof.,  
Mikhailov V.V., Cand. of Hist. Sc.

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE TOURIST INDUSTRY: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

*Abstract.* The article analyzes the current state of the tourism industry development, which has demonstrated sustainable development in recent decades, in the context of the COVID-19 pandemic. The necessity of providing urgent support to the subjects of the branch and creation of the conditions necessary for the successful restoration of their activities in the long run is substantiated. It is stressed that the tourism industry has become a good example for analyzing and understanding the conditions essential for starting the restoration from a disaster. Emphasis is placed on the fact that in the current situation, the behavior of market participants and decisions made at the state level become especially important. It is proved that for market participants it is important to understand the prospects for successful development of business ecosystems in conditions of both competition and mutual assistance, which is extremely important for the progressive development of any industry, especially during the crisis period. At the same time, the authorities are raising awareness of the fact that tourism is one of the engines of the economic recovery, in particular, provided that changes should be made to the tax system and the emphasis must be placed on supporting domestic and inbound tourism. The article investigates the theoretical and practical principles of the tourism industry development problems in the conditions of the COVID-19 pandemic. The importance of the immediate support of the subjects of the branch and creation of the conditions necessary for the successful restoration of tourist activity in the long run is substantiated. The role of appropriate actions from both the market participants and the state has been proved. The article analyzes the key ways out of the crisis and highlights the priority ones. The purpose, tasks and main measures for the practical implementation of this strategy are defined. The necessity of conceptual revision of the content and philosophy of the tourism industry is substantiated.

*Key words:* tourism, COVID-19, pandemic, crisis, public policy, philosophy of tourism industry.

**Актуальність теми.** Туризм належить до глобальних індустрій, що найбільше постраждала від економічних наслідків пандемії

COVID-19, хоча традиційно на туристично-рекреаційну галузь впливали зовнішні фактори (військові конфлікти і терористичні

загрози, кліматичні зміни і природні катаклізми, різкі зміни цін на нафту і нафтопродукти, коливання валют, фінансово-економічні кризи тощо [3]). Однак, як показала сучасна ситуація, пандемія COVID-19 спричинила потужніші шоки, паралізуючи світовий туристичний ринок на невизначений термін.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації при ООН (UNWTO), зменшення чисельності міжнародних туристів у світі може спричинити втрати туристичної галузі в обсязі 30-50 млрд доларів [13].

З метою протидії поширенню пандемії, більшість країн закрили своє повітряне сполучення і обмежили в'їзд іноземців. За останніми оцінками Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), загальні глобальні втрати доходів від пасажирських авіаперевезень у 2020 р. склали близько 50% (434 млрд доларів) [8].

За даними Всесвітньої туристичної організації, у зв'язку з пандемією коронавірусу були змушені повністю закрити кордони Африка (74% напрямків), Північна і Південна Америка (86%), Азія (67%), Європа (74%), Близький Схід (69%). Обмеження на поїздки були по всьому світу. У 185 напрямках з 217 (85%) було повністю або частково закрито кордони. З них у 163 напрямках було повністю закрито кордони для міжнародних туристів, зокрема повітряні, морські та сухопутні. Проте, існує певне виключення – як правило, для громадян, жителів, дипломатів і пасажирів з важливими туристичними цілями. У інших 22 напрямках частково але було закрито кордони, зокрема введено заборону на в'їзд для пасажирів з конкретних країн. У 12 пунктах призначення (5% від усіх напрямків) застосовуються такі протиепідемічні обмежувальні заходи, як карантин або самоізоляція на 14 днів, візові заходи або запит медичних оглядів/довідок до або після прибуття.

Всесвітня рада з туризму та подорожей (WTTC) регулярно публікує прогнози економічного впливу COVID-19 та різні сценарії відновлення туристичної галузі для різних регіонів. Так, зокрема, у 2019 р. в сфері туризму і подорожей працювало 330 млн. працівників. Внесок цієї сфери у ВВП складав 10,3% (8,9 трлн. доларів), а частка у світовому експорті послуг складала близько 28%. У цілому глобальні оцінки втрат роботи у сфе-

рі туризму і подорожей коливаються в діапазоні від 98,2 млн. до 197,5 млн. осіб; зниження внеску туризму і подорожей у глобальний ВВП оцінюється експертами у діапазоні від 2,686 трлн до 5,543 трлн доларів [11].

Отже, зараз індустрії туризму можна видати лаври спресованої у часі моделі сучасної економіки, адже те, що насувається на всі сфери економічної діяльності, тут сталося відразу (звичайно, якщо розуміти під індустрією туризму діяльність величезної мережі) [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості розвитку туристичної сфери є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Так, зокрема, фундаментальними є наукові доробки таїкх вчених як М. Бойко, М. Босовська, Н. Ведмідь, О. Любіцева, С. Мельниченко, Г. Михайліченко та ін. У той же час, варто зазначити, що особливості розвитку туристичної галузі в умовах кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19, у наукових дослідженнях ще мало висвітлені. Проте, досить цінними в умовах, що склалися, стають аналітичні висновки офіційних представництв Всесвітньої туристичної організації (UNWTO – World Tourism Organization), Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC – World Travel & Tourism Council), Всесвітньої організації здоров'я (WHO – World Health Organization), Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development), а також низка публіцистичних матеріалів всесвітніх інформаційних агентств CNN Travel, The Guardian, The New York Times, журналу National Geographic.

**Метою** статті є аналіз наслідків впливу пандемії COVID-19 на туристичну галузь та визначення основних напрямів вирішення викликів, що постали перед нею в сучасних умовах.

**Основні результати дослідження.** Сучасний туристичний світ постав перед безпрецедентними викликами – туроператори і туристичні агентства, готелі, санаторії, будинки відпочинку і пансіонати, гіді, компанії, що надають послуги з оздоровлення, відпочинку та розваг, системи бронювання, всі види туристичних перевезень, громадське харчування і виробники сувенірів – усі учас-

ники добре налагоджених, часто транскордонних ланцюжків створення цінності виявилися у складній ситуації «сукупного шоку пропозиції, викликаного заходами щодо стримування поширення інфекції з обмеженим попитом і мобільністю» [4].

Нинішня пандемія найбільш яскраво і наочно показала усі проблеми, що накопичилися глобальною економікою [9]. Ідея «глобального села», по-перше, підтвердилася, по-друге, виявилася своєю протилежністю: та глобальна економічна система, яку деякий час видавали за ідеал, вже давно має ознаки скоріше «закритого суспільства обраних, а не глобального села» [12] і не відрізняється сталістю.

На думку Дж.Коломбо, який передбачив свого часу кризу 2008 р., пандемія небезпечна для світової економіки не сама по собі, а як тригер глибокої кризи, оскільки «ми вже наприкінці циклу, і хоча коронавірус – це всього пара додаткових ударів кулаком, але ми вже і так йшли до рецесії до того, як почули про неї» [6].

На середньостроковому горизонті все більш виразними стають ознаки деглобалізації, перехід до протекціонізму та захисту державами своїх національних пріоритетів. Туризм показав, наскільки швидко це відбувається: не минуло й двох місяців, як всі туристичні напрямки виявилися закритими – і для організованих, і для самостійних туристів. Індустрія відчула значне падіння в усьому світі [7]: руйнуються логістичні ланцюжки, падають ціни на активи, великим корпораціям важко «залишитися на плаву», а малий і середній бізнес завмерли в очікуванні рішень, що дозволяють дочекатися кращих часів.

У ситуації, що склалася важливим питанням постає пошук оптимальних рішень виходу із кризи. Так, зокрема, WTTC надала наступні рекомендації щодо відновлення: прийняття глобальних галузевих протоколів з охорони праці та техніки безпеки; впровадження експрес-тестування для стримування розповсюдження коронавірусу серед працівників індустрії гостинності; продовження державної підтримки туристичного сектору в плані податкових пільг, стимулювання зростання ліквідності; реалізація заходів щодо захисту працівників тощо [11].

На офіційному сайті UNWTO проводиться моніторинг заходів, які вживаються країнами або організаціями для мінімізації наслідків кризи, спричиненої коронавірусом, і відновлення ринку туризму і подорожей. За даними на 10 червня 2020 р. 18% таких заходів, прийнятих країнами, відносяться до заходів фіскальної політики, 18% – до заходів монетарної політики, 14% – пов'язані з працею і зайнятістю [13].

Детальний огляд заходів підтримки, які застосовуються в деяких країнах світу для стабілізації туристичної галузі, представлений Агентством стратегічних ініціатив (АСД). Так, наприклад, у якості найкращих світових практик щодо підтримки туризму в умовах пандемії виділено наступні:

1) Фінансова допомога суб'єктам малих і середніх підприємств (МСП) у формі субсидій, грантів та безпроцентних кредитів для підтримки ліквідності компаній. Так, зокрема, у Південній Кореї туристичні компанії – представники МСП можуть отримати пільгове незаставне фінансування на загальну суму 8,1 млн доларів за зниженою процентною ставкою (1%).

2) Субсидування зарплат співробітників. Наприклад, у Великій Британії уряд використовує заходи підтримки туристичних дестинацій – кожна з яких, відповідно, повинна зберегти персонал, що працює з клієнтами, і підтримати зв'язок туристичних організацій з ними. Майже 1,5 млн. євро було виділено на фінансування організацій, зайнятих маркетингом туристичних напрямків. Представники туристичного бізнесу можуть звертатися за підтримкою для відшкодування витрат на утримання не більше двох співробітників з виплатою до 2,8 тис. євро на одного працівника на місяць, а також витрат роботодавця зі страхування і пенсійних внесків впродовж трьох місяців.

3) Податкові канікули, пільги і відтермінування. Так, зокрема, у Німеччині туристичним компаніям було дозволено відтермінувати податкові платежі до кінця року.

4) Скасування відрахувань на соціальне забезпечення із заробітної плати працівників. До прикладу, у США до 1 січня 2021 р. було відкладено виплати за податками на соціальне забезпечення для роботодавців та самозайнятих осіб.



5) Комунікаційні та маркетингові кампанії для формування відкладеного попиту і просування дестинацій. Наприклад, в Південній Кореї уряд випускає дисконтні купони, які можна використовувати для компенсації витрат на туризм.

6) Створення цифрових платформ-навігаторів, що консолідують інформацію про туристичну галузь і заходи підтримки для допомоги компаніям в частині прийняття відповідних управлінських рішень. До прикладу, у Німеччині Федеральний державний центр передового досвіду у галузі туризму запустив платформу з моніторингу впливу коронавірусу на галузь.

7) Навчання компаній туристичної галузі практикам створення нових продуктів, просуванню, цифровим технологіям тощо. так, зокрема, у Колумбії для туристичних компаній запуснено тренінги з антикризового управління, чати для моніторингу ситуації у туризмі, платформа відповідей на питання представників бізнесу тощо.

8) Використання інфраструктури туристичного сектору у боротьбі з коронавірусом. Наприклад, у США, Франції, Великобританії, Португалії, Колумбії засоби колективного розміщення надаються для розміщення медиків, працівників допоміжних служб, що борються з пандемією тощо [1].

Рекомендації UNWTO з вибору національних стратегій підтримки галузі туризму включають рецепти управління кризовою ситуацією і мінімізацією негативних наслідків; модельні правила розробки стимулюючих заходів щодо виведення індустрії з кризи і її підготовки до майбутнього перезапуску [1].

У концептуальній записці ООН (2020 р.) пропонується «дорожня карта» з перетворення сектору туризму, що має охоплювати п'ять пріоритетних областей [2]:

1. Керування кризою і пом'якшення соціально-економічних наслідків для життя людей, особливо для зайнятості та економічної безпеки жінок.

2. Підвищення конкурентоздатності і потенціалу протидії

3. Просування інновації і цифровізації екосистеми туризму.

4. Сприяння забезпеченню сталості і інклюзивного «зеленого» зростання.

5. Зміцнення координації та партнерських зв'язків з метою перетворення туризму та досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР).

Систематизація запропонованих всесвітніми організаціями оптимальних рішень виходу із кризи запропонована у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Оптимальні рішення виходу із кризи, запропоновані всесвітніми організаціями\*

| ООН   | WTTC   | АСД   | UNWTO  |
|---|--|---|--|
| <i>керування кризою і пом'якшення соціально-економічних наслідків для життя людей, особливо для зайнятості та економічної безпеки жінок</i> | прийняття глобальних галузевих протоколів з охорони праці та техніки безпеки   | фінансова допомога суб'єктам малих і середніх підприємств | <i>розроблення шляхів управління кризовою ситуацією</i>                        |
| підвищення конкурентоздатності і потенціалу протидії  | впровадження експрес-тестування для стримування розповсюдження коронавірусу серед працівників індустрії гостинності      | субсидування зарплат співробітників                       | мінімізація негативних наслідків   |
| <i>просування інновації і цифровізації екосистеми туризму</i>   | <i>продовження державної підтримки туристичного сектору в плані податкових пільг, стимулювання зростання ліквідності</i> | <i>податкові канікули, пільги і відтермінування</i>       | модельні правила розробки стимулюючих заходів щодо виведення індустрії з кризи |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| сприяння забезпеченню сталості і інклюзивного «зеленого» зростання   | реалізація заходів щодо захисту працівників тощо | скасування відрхувань на соціальне забезпечення із заробітної плати працівників   | підготовка індустрії туризму до майбутнього перезапуску |
| зміцнення координації та партнерських зв'язків з метою перетворення туризму та досягнення цілей сталого розвитку |  | комунікаційні та маркетингові кампанії для формування відкладеного попиту і просування DESTИНАЦІЙ   |   |
|  |  | <i>створення цифрових платформ-навігаторів, що консолідуєть інформацію про туристичну галузь і заходи підтримки для допомоги компаніям в частині прийняття відповідних управлінських рішень</i> |   |
|  |  | навчання компаній туристичної галузі практикам створення нових продуктів, просуванню, цифровим технологіям  |   |
|  |  | використання інфраструктури туристичного сектору у боротьбі з коронавірусом   |   |

\*Джерело: дослідження автора

Аналіз запропонованих всесвітніми організаціями основних шляхів виходу із кризи, спричиненою пандемією COVID-19, показує, що вони мають спільне бачення щонайменше за трьома позиціями: керування кризовою ситуацією (UNWTO, ООН); введення відповідних податкових заходів (WTTC, АСД); цифровізація галузі (ООН, АСД).

Важливо зазначити, що така багатопланова і складна галузь, як туризм, може виявитися не тягарем, а одним із локомотивів економічного відновлення, якщо змінити щонайменше оподаткування таким чином, щоб було вигідно «виходити з тіні» в обмін на допомо-

гу держави. Зараз у готельного бізнесу висока прозорість, у той час як туристичні агенції та компанії громадського харчування в значній частині продовжують працювати «у тіні». Рішенням може також стати зміщення акценту на підтримку внутрішнього і в'їзного туризму.

Колосальний недовикористаний потенціал внутрішнього і в'їзного туризму може стати основою перешикування та переорієнтації ланцюжків створення цінності, формування і просування нових DESTИНАЦІЙ в умовах, коли багато «світових хітів» туризму відчувають

не менші труднощі, ніж вітчизняні маршрути і зони відпочинку.

Отже, у попереднє десятиліття індустрія туризму демонструвала стійкий розвиток. Проте через наслідки пандемії COVID-19 ситуація є близькою до катастрофи. Необхідно не тільки надавати невідкладну підтримку суб'єктам галузі, а й створювати умови для успішного відновлення їх діяльності в довгостроковій перспективі. Фактично пандемія підняла питання спільного виживання – і в прямому, і в переносному сенсі. Індустрія туризму є гарним прикладом для розуміння, що можна або довести ситуацію до повної катастрофи, або забезпечити в доступному для огляду майбутньому відносно непоганій старт для відновлення. Все залежить від того, як поведуть себе учасники ринку і які рішення буде приймати держава. Для учасників ринку важливо розуміти, що успішний розвиток екосистем бізнесу передбачає не тільки конкуренцію, але і взаємодопомога, що надзвичайно важливо для прогресивного розвитку будь-якої галузі, особливо в період кризи. Для влади важливо ро-

зуміти, що туризм може виявитися не обтяженням, а одним з двигунів відновлення економіки в разі змін в оподаткуванні та акценту на підтримку внутрішнього та в'їзного туризму. Загалом, на наш погляд, обставини, що склалися, вимагають від світового співтовариства не лише концептуально змінити підходи до туристичної галузі, а й докорінно змінити її філософію.

**Висновки.** В статті досліджено теоретико-практичні засади проблеми розвитку туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. Обґрунтовано важливість невідкладної підтримки суб'єктів галузі та створення умов для успішного відновлення туристичної діяльності в довгостроковій перспективі. Доведено роль належних дій як з боку усіх учасників ринку, так і держави. В статті проаналізовано ключові напрями виходу з кризової ситуації та виокремлено першочергові за значенням. Визначено мету, завдання та основні заходи щодо практичної реалізації даної стратегії. Обґрунтована необхідність концептуального перегляду змісту та філософії туристичної галузі.

#### Список літератури:

1. АСИ собрало лучшие мировые практики по поддержке туризма в условиях пандемии [Електронний ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/121744/>
2. Концептуальна записка: COVID-19 та перебудова сектору туризму (ООН) [Електронний ресурс]. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf)
3. Шпырня О.В. Тенденции развития международного рынка туристских услуг. *Научный вестник ЮИМ*. 2018. № 1. С. 62–66.
4. Bénassy-Quéré A., Marimon R., Pisani-Ferry J., Reichlin L., Schoenmaker D., Weder di Mauro B. (2020). COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan // VOX CEPR Policy Portal. 11 March. URL: <https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan>
5. COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>
6. Hall P. (2020). Analyst who predicted 2008 global financial crash warns another one is on the way – and not just because of coronavirus // *Independent*. 11 March. URL: <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/financial-crisis-2008-coronavirus-donald-trump-economy-stocks-a9392881.html>
7. Hirsh L. Travel industry could lose \$24 billion as coronavirus cripples tourism from outside US // CNBC. Politics. 11 March. URL: <https://www.cnbc.com/2020/03/11/coronavirus-travel-industry-could-lose-24-billion-in-tourism-from-outside-us.html>
8. IATA. COVID-19: we will beat this crisis and reconnect our world URL: <https://www.iata.org/>
9. Jordà Ò., Singh S.R., Taylor A.M. (2020). Longer-Run Economic Consequences of Pandemics // Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper 2020-09. DOI: <https://doi.org/10.24148/wp2020-09>
10. Paget E., Dimanche F., Mounet J.P. (2010). A tourism innovation case: An actor-network approach // *Annals of Tourism Research* 37(3): 828–847.
11. Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19 Infographics. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios-2020-Economic-Impact-from-COVID-19>
12. Scott B.R. (2001). The great divide in the global village // *Foreign Affairs*. (January/February). URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2001-01-01/great-divide-global-village>
13. UNWTO. Tourism takes action on plastic waste and pollution URL: <https://www.unwto.org/>

**References:**

1. ASI sobralo luchshie mirovye praktiki po podderzhke turizma v usloviyakh pandemii. URL: <https://asi.ru/news/121744/>
2. Konceptualjna zapyska: COVID-19 ta perebudova sektoru turizmu (OON) URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf)
3. Shpyrnya O.V. Tendentsii razvitiya mezhdunarodnogo rynku turistskikh uslug // Научный вестник ЮИМ. 2018. № 1. С. 62–66.
4. Bénassy-Quéré A., Marimon R., Pisani-Ferry J., Reichlin L., Schoenmaker D., Weder di Mauro B. (2020). COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan // VOX CEPR Policy Portal. 11 March. URL: <https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan>
5. COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>
6. Hall P. (2020). Analyst who predicted 2008 global financial crash warns another one is on the way – and not just because of coronavirus // *Independent*. 11 March. URL: <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/financial-crisis-2008-coronavirus-donald-trump-economy-stocks-a9392881.html>
7. Hirsh L. Travel industry could lose \$24 billion as coronavirus cripples tourism from outside US // CNBC. Politics. 11 March. URL: <https://www.cnn.com/2020/03/11/coronavirus-travel-industry-could-lose-24-billion-in-tourism-from-outside-us.html>
8. IATA. COVID-19: we will beat this crisis and reconnect our world. URL: <https://www.iata.org/>
9. Jordà Ò., Singh S.R., Taylor A.M. (2020). Longer-Run Economic Consequences of Pandemics // Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper 2020-09. URL: <https://doi.org/10.24148/wp2020-09>
10. Paget E., Dimanche F., Mounet J.P. (2010). A tourism innovation case: An actor-network approach // *Annals of Tourism Research* 37(3): 828–847.
11. Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19 Infographics. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios-2020-Economic-Impact-from-COVID-19>
12. Scott B.R. (2001). The great divide in the global village // *Foreign Affairs*. (January/February). URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2001-01-01/great-divide-global-village>
13. UNWTO. Tourism takes action on plastic waste and pollution. URL: <https://www.unwto.org/>

УДК: 330.322(477); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-117-123

Трусова Н.В., д.е.н., професор  
Терещенко М.А., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## БЕЗПЕЧНИЙ РІВЕНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ КРАЇН СВІТУ

**Анотація.** В статті розглянуто практичні аспекти забезпечення безпечного рівня інвестиційної привабливості економіки країн світу. Проведено порівняльну оцінку світових потоків прямих іноземних інвестицій та світового ВВП, вартість чистих продажів транскордонного злиття та поглинання. Розглянуто структуру прямих іноземних інвестицій за регіонами країн світу, враховуючи їх зовнішні запаси інвестиційного потенціалу. Представлено показники інвестиційної привабливості економіки України та її співпраця з країнами Євро-союзу за обсягом надходження та вкладання прямих інвестицій.

**Ключові слова:** прями іноземні інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, інвестиційна активність, транскордонне злиття та поглинання.

**JEL code classification:** D92, E22, G32

Trusova N.V., D.Sc., Professor  
Tereshchenko M.A., PhD, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

## INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ECONOMY OF THE WORLD COUNTRIES

**Abstract.** The article deals with the practical aspects of ensuring a safety level the investment attractiveness of the world countries economy. In the context of the implementation of investment policy and factors in the field of international investment, an optimization model of the investment attractiveness of the national economy has been developed. The aggregate factors of the investment attractiveness index, which characterize the investment climate, investment activity and the state of economic development of the country, are highlighted. The presented to determine the synergistic impact of foreign direct investment on the country's investment attractiveness indicator. The criteria of normalization of investment attractiveness of the economy of the country by indicators of macroeconomic, monetary and currency status, which are formalized by indicators-stimulators, destimulators and interaction of bilateral boundary constraints. The criteria of identification of risks and threats of safe and dangerous state of development of the economy of the countries by the methods of prognostic extrapolation of foreign direct investment are taken into account. A comparative assessment of global foreign direct investment flows and global GDP, the value of net sales of cross-border mergers and acquisitions was made. The structure of foreign direct investment by regions of the countries of the world is considered, taking into account their external reserves of investment potential. The indicators of investment attractiveness of the Ukrainian economy and its cooperation with EU countries in terms of the volume of inflow and direct investments are presented.

**Key words:** foreign direct investment, investment attractiveness, investment climate, investment activity, cross-border mergers and acquisitions.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційний вплив і трансформація міжнародних інвестиційних відносин між країнами світу поглиблюють зростаючу конкуренцію на ринку іноземних інвестицій та все більшою мірою впливають на їх інвестиційну привабливість. Відсутність стимулів до безпечного економічного розвитку країн та нестабільність державної інвестиційної політики призводить до

низькоефективного та неадекватного реагування на виклики міжнародного інвестування. Водночас, державні ініціативи, які підпадають під сферу регулювання міжнародних організацій, уможливають уніфікацію інвестиційних стандартів і контролю процедур щодо дотримання міжнародних норм, надання гарантій іноземним інвесторам, встановлення правового режиму інвестування, відіг-

раючи таким чином, важливу роль у створенні належного рівня фінансування ключових галузей економіки. При цьому, створення сприятливого інвестиційного клімату для інвесторів, залучення іноземних інвестицій, формування інвестиційної інфраструктури та адекватних інвестиційних механізмів уможливує забезпечення позитивного економічного зростання розвитку країн за рахунок прямих іноземних інвестицій в довгостроковій перспективі.

У світовій структурі прямі іноземні інвестиції є засобом досягнення цілей стратегії розвитку європейських держав та складовою частиною відтворювального процесу виробництва, що забезпечує суттєві зрушення темпів зростання інвестиційної привабливості економіки через формалізоване сприйняття середовища міжнародного інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальними дослідженнями у сфері інвестиційної привабливості національної економіки, з точки зору забезпечення безпечного середовища інвестування відтворювального процесу виробництва, зробили вагомий внесок у науку, такі вчені як Б. Ейткен, А. Харрісон [1], Л. Альфаро, Ч. Арендам, С. Калемлі-Озджан [3], В. Баласубрамьям, С. Піччотто, Р. Мейн [5], У. Окьяй [13], Б. Паско [14], Н. Ріпсман [16], Дж. Траваліна [18]. Проблеми впливу прямих іноземних інвестицій на зростання економіки досліджували М. Алікаєва, А. Шовгенов [2], Ч. Альтомонте, Ч. Гуальяно [4], Р. Базіл [6], В. Бат [7], Й. Ейвазов [10], К. Хаускен [12].

**Мета дослідження.** Наукове дослідження обумовлено оцінкою інвестиційної привабливості економіки країн світу через впорядкування їх критеріальних параметрів, взаємоузгоджених з практикою міжнародного інвестування щодо залучення іноземних інвестицій, мінімізації витрат під час злиття і поглинання об'єктів інвестування та заходів їх обмеження, враховуючи можливі ризики міжнародного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиційна політика держави реалізується на основі національних інтересів, обмеження ризиків і витрат, обумовлюючи вплив на міжнародне економічне середовище та розміщення міжнародних інвестиційних потоків, яка реалізуються на засадах ефективного

інвестування власних джерел, мобілізації приватних інвестиційних ресурсів, пошуку і залучення іноземних інвесторів, оптимізації параметрів діяльності інвесторів (співвідношення національного та іноземного капіталу). Зміни в інвестиційній політиці, які відбуваються в країнах, сприяють підвищенню рівня інвестиційної привабливості їх економіки. Разом з тим, ці зміни можуть проявлятися в якості тимчасової турбулентності в мінливому світі, в якому країни намагаються знайти для себе нові орієнтири, на засадах політичних зрушень в довгостроковій перспективі. Заснований на чітких правилах інвестиційний режим користується широкою міжнародною підтримкою та націлений на забезпечення стійкості й відкритості, може допомогти знизити рівень невизначеності в інвестиційних відносинах і надати їм більшу стабільність.

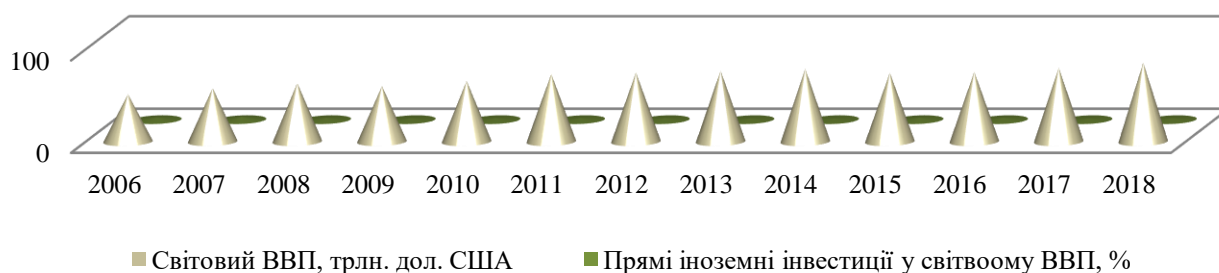
Зазначимо, що прямі іноземні інвестиції забезпечують швидке зростання міжнародного бізнесу, активізуючи мультиплікативний ефект від виробничих вкладень у матеріальну базу (на відміну від спекулятивних і нестабільних портфельних інвестицій, які можуть бути раптово виведені з негативними наслідками для національної економіки) для соціально-економічної стабільності країни. Водночас, конкуренція та стимулювання розвитку бізнесу дозволяють прискорити розвиток галузей економіки, а правильне розміщення інвестиційних ресурсів у виробничому процесі забезпечує збільшення обсягів виробництва експортної продукції з високою часткою доданої вартості, інноваційних товарів і виробничих технологій, орієнтованих на якість, споживача, зайнятість та підвищення рівня доходів населення, розширення податкової бази [8].

Процеси економічного оновлення та росту економік країн світу визначаються розмірами й структурою інвестицій, якістю та швидкістю їх здійснення. Виявлені динамічні характеристики зростання обсягів прямого іноземного інвестування, які відповідають світовим тенденціям розвитку економіки. Інвестиційні потоки є найважливішими інструментами встановлення і збереження рівноваги в інвестиційній системі. Саме вони при прогнозованій зміні внутрішніх і зовнішніх умов інвестиційного середовища забез-

печують стійкість економіки країни, її інвестиційну привабливість, суверенітет, конкурентоспроможність та здатність до зростання.

Прямі іноземні інвестиції пов'язані зі значним зростанням обсягів руху капіталу та перетворенням його в один із визначальних чинників розвитку світової економіки. При цьому, природа та уточнення причин міжнародного руху капіталу в його різноманітних формах обумовлені умовами іноземного інвестування і гарантіями від ризику, а його

ефективність забезпечує гео економічні виміри впливу на економічний, регіональний і соціальний розвиток країн-реципієнтів іноземного капіталу [20]. Проте найбільш вражаючий приріст прямих іноземних інвестицій досягнув максимуму у ВВП у 2007 р. з абсолютною величиною 58.07 трлн. дол. США, що еквівалентна 3.26% світового ВВП; абсолютний максимум припадає на 2018 р. – 85.79 трлн. дол. США, що дорівнювало 2.89% світового ВВП (рис. 1).



**Рис. 1. Співвідношення світових потоків прямих іноземних інвестицій та світового ВВП**

*Джерело: розроблено авторами за даними [20]*

Падіння світових потоків ПІІ у 2009 рр. до величини 1179.1 млрд. дол. США відбулось через фінансову кризу в 2008 рр., та становило 62.3% рівня 2007 р. Зазначимо, що у 2007 р. обсяг притоку прямих іноземних інвестицій збільшився на 35% порівняно з 2006 р. та був пов'язаний з високою економічною активністю бізнесу. Натомість, у 2015 р. обсяг залучення прямих іноземних інвестицій склав вже 1921.3 млрд. дол. США, але в період 2016-2018 рр. намітився динамічний спад його величини на 13,1%, із недосяжністю рівня 2007 р. За період дослідження позиції США як країни реципієнта прямих іноземних інвестицій не змінилась, тоді як більшість країн в світових потоках і відтоках капіталу перетворились в найбільших отримувачів (43%) та інвесторів (19%). Крім США, основними країнами реципієнтами залишаються Китай, Франція, Індія, Німеччина, основними інвесторами – США, Японія, Китай, Німеччина, Франція. Ріст потоків прямих іноземних інвестицій напряму пов'язаний зі збільшенням прибутку та підвищенням ціни акцій компаній, що перевищувало вартісний обсяг трансграничного злиття і поглинання. В результаті збільшення прибу-

тку компаній реінвестовані доходи стали складовою ввезених прямих іноземних інвестицій. На збільшення руху прямих іноземних інвестицій вплинули трансграничне злиття і поглинання (M&A), яке в 2008 р. становило 7582 інвестиційних об'єктів із загальною вартістю 1032.69 млрд. дол. США. Такому росту сприяло збільшення вартості іноземних інвестицій на фондовому ринку, ріст прибутку компаній та сприятливі умови фінансування. Переважно злиття і поглинання фінансувались готівкою або борговими інструментами. Збільшення вартості чистих продажів на 13% в 2008 р. проти рівня 2007 р., не гарантувало її зростання в 2014-2015 рр. на 67% і 68% [11].

Найбільший обсяг вартості злиття і поглинання припадав на 2017 р. і становив 886.91 млрд. дол. США; в 2018 р. його величина зменшилась на 21.8% (рис. 2), але незважаючи на таку динаміку, саме транскордонні продажі інвестиційних об'єктів, найшвидше стануть рушійною силою зростання інвестиційної привабливості економіки країн в майбутньому.

З географічної точки зору транскордонні продажі в Європі зростали значно

повільніше в періоди 2010-2012 рр. та 2014- 2017 рр.



**Рис. 2. Вартість чистих продажів транскордонного злиття та поглинання, млрд. дол. США**

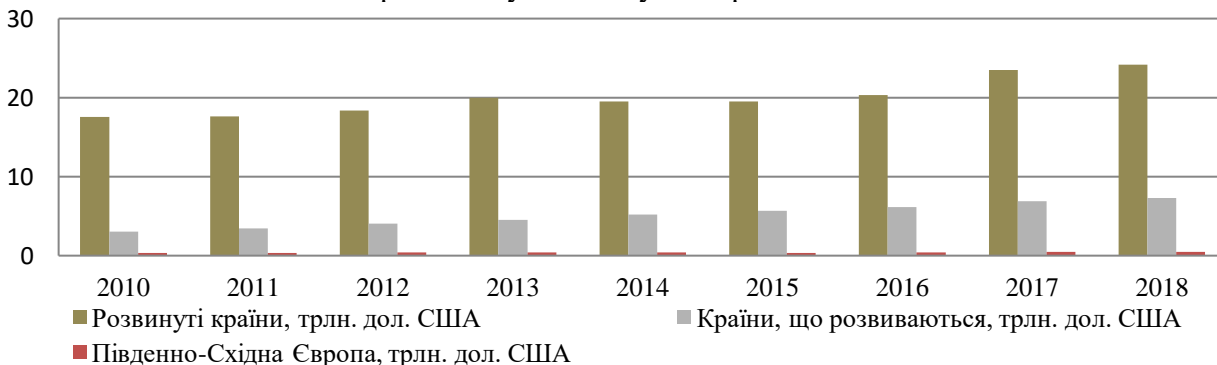
*Джерело: розроблено авторами за даними [20]*

При цьому, вартість транскордонних об'єктів інвестування у країнах з перехідною економікою різко знизилась в досліджуваному динамічному тренді на 44% та 52% відповідно, залишивши 6% своєї частки в загальному обсязі злиття і поглинання (для порівняння, в 2006-2015 рр. вона становила 19%). Така ж тенденція спостерігається і в 2018 р.

Потужний розвиток транснаціональних компаній (ТНК) здійснює значний вплив на інвестиційну привабливість економіки країн світу. Їх питома вага в загальному обсязі вивезення на світовий ринок прямих іноземних інвестицій становить 84%. На загальну діяльність ТНК припадає більше 25% світового ВВП, а на підрозділи ТНК, що розташовані за межами країн базування

припадає 10% світового ВВП і третина світового експорту. ТНК обслуговує біля 2/3 світової торгівлі, з них майже половина торгівлі відбувається в межах цих компаній. Це означає, що торгівля відбувається за трансфертними цінами, які визначаються політикою материнських компаній. Найбільші ТНК мають бюджети, які перевищують бюджети деяких країн світу [17]. Таким чином, розвинуті країни займають провідні позиції у загальній структурі світових прямих іноземних інвестицій (рис. 3).

Треба зазначити, що найбільший рух іноземних інвестицій з країн Євросоюзу спрямовується в межах їх тріади (рис. 4). Так, на США і Японію припадає біля 40% усіх європейських інвестицій.



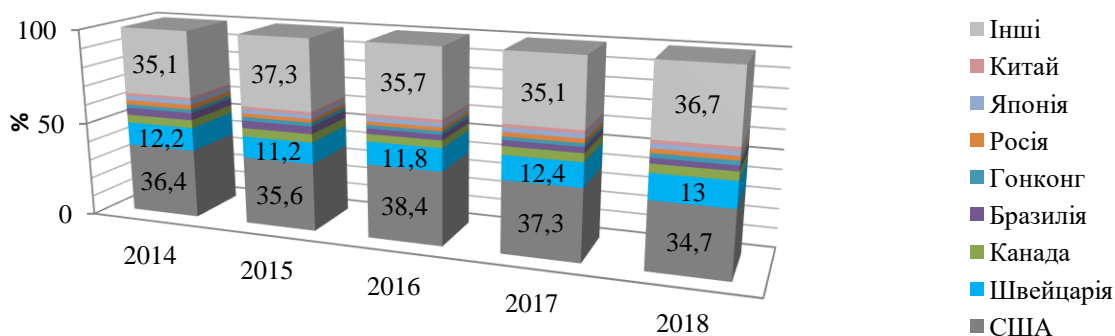
**Рис. 3. Структура прямих іноземних інвестицій за регіонами країн світу (зовнішні запаси інвестиційного потенціалу), трлн. дол. США**

*Джерело: розроблено авторами за даними [20]*



Європейські інвестори не схильні до ризику інвестиційних вкладень в країни, яким властива економічна (політична) нестабільність. Навпаки, ті країни, що забезпечують реальний розвиток економіки

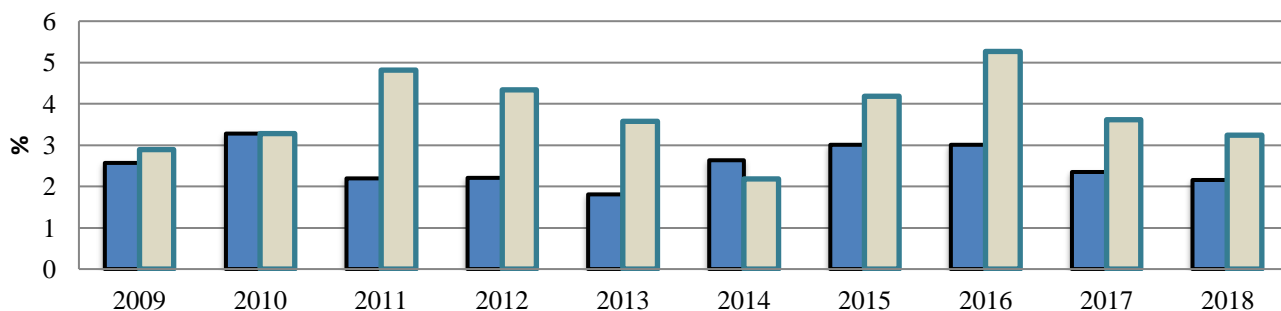
(відносно низька інфляція та процентні ставки, стабільна валюта, повага до прав інтелектуальної власності – це США, Швейцарія, Канада, Японія та інші) більш цікаві для європейських інвесторів.



**Рис. 4. Рух європейських прямих іноземних інвестицій між країнами, % до ВВП**  
Джерело: складено авторами за даними [9]

Разом з тим, інтеграція України до Євросоюзу дозволяє реалізовувати її національні інтереси та забезпечувати економічну безпеку держави. Протидія такої безпеки запроваджується через індикатор зовнішньоекономічного стану держави, який попереджає про загрози, які спрямовані проти економічного розвитку країни, враховуючи інтереси інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, підвищуючи таким чином, міжнародну

конкурентоспроможність, створюючи сприятливі умови розвитку сфери торгівлі товарами, послугами, інвестиціями. Порівняльна характеристика індикаторів інвестиційної привабливості України та країн Євросоюзу наведено на рис. 5-6. Аналіз даних засвідчує невисокі показники індикатора, і, це не є позитивним фактором, оскільки економіка країн потребує більшого обсягу інвестицій, за існуючої граничного значення безпечного рівня їх залучення.

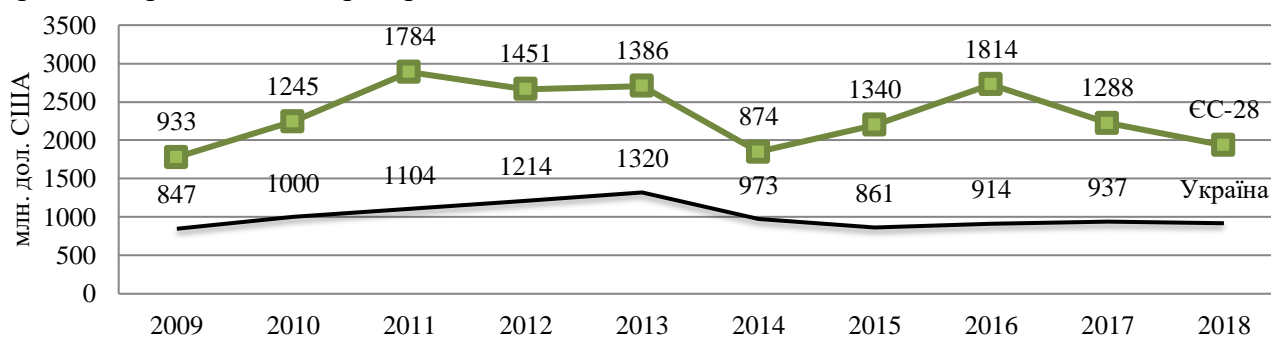


**Рис. 5. Індикатор інвестиційної безпеки України та країн Євросоюзу за показником «чисті надходження ПІІ у % до ВВП», %**  
Джерело: складено авторами за даними [19]

Необхідно визнати, що величина державних витрат на використання інструментів механізму залучення інвестиційних ресурсів, сягає понад 0,38 млрд. дол. США, а обсяг залучених інвестиційних ресурсів не відповідає їх мінімальним потребам [15]. Вважаємо, що

ефективність залучення інвестиційних ресурсів до країни напряму залежить від зменшення впливу міжнародних фінансових організацій на забезпечення стабільного економічного середовища та стійкого економічного зростання, сприятливої інвестиційної інфраструктури. При цьому,

вектором пріоритетної співпраці має стати залучення іноземних інвестицій.  
державно-приватне партнерство щодо



**Рис. 6. Індикатор інвестиційної безпеки України та країн Євросоюзу за показником «чисті надходження ПІІ на душу населення», млн. дол. США**  
Джерело: складено авторами за даними [19]

**Висновки.** Таким чином, країни Євросоюзу виступають одними з найбільших інвесторів в світі, забезпечуючи безпечний потік ресурсів та інвестиційну привабливість для країн, що розвиваються за засадах запровадження сучасних форм міжнародного спільного фінансування стратегічних інвестиційних проєктів; забезпечення інвестиційних потреб виробничої сфери, враховуючи галузі сільського господарства; запровадження моніторингу ціноутворення в рамках транснаціональних компаній (ТНК), з метою запобігання ухилення від сплати податків та території країн, що розвиваються; формування системи

взаємного захисту інвестицій, мінімізації геополітичних, макроекономічних, а також військових загроз. В контексті поглиблення співпраці та реалізації унікальних можливостей держав щодо формування всесвітнього інвестиційного клімату необхідно забезпечити високий рівень зайнятості населення за рахунок створення нових робочих місць, оновити трансфер та впровадити новітні технології, вирішити на загальному рівні соціальні проблеми, провести інвестиційну модернізацію економіки щодо імплементувати більш ефективну інвестиційну політику.

#### Список літератури:

1. Ейткен Б., Харрісон А. Чи виграють вітчизняні фірми від прямих іноземних інвестицій?. *American Economic Review*. 1999. № 89. С. 605-618.
2. Алікаєва М., Шовгенов А. Інвестиційна безпека в бізнесі для інвестиційної політики. М.: СПБГУЕФ. 2002. 214 с.
3. Альфаро Л., Арендам К., Калемлі-Озджан С. ПІІ та економічне зростання: роль місцевих фінансових ринків. *Журнал міжнародної економіки*. 2003. № 61(1). С. 512-523.
4. Альтомонте К., Гуальяно К. Порівняльне дослідження ПІІ в Центральній та Східній Європі та Середземномор'ї. *Економічні системи*. 2003. № 27. С. 223-246.
5. Баласубраманьям В., Пічотто С., Мейн Р. Прямі іноземні інвестиції в країни, що розвиваються. *Регулювання міжнародного бізнесу*. Лондон. 1999. 29-30.
6. Василь Р. Придбання та інвестиції в нові філії: розташування іноземних виробників в Італії. *Регіональна наука та економіка міста*. 2004. №34. С 3-25.
7. Ванна В. Іноземні інвестиції національні інтереси та національна безпека - Прямі іноземні інвестиції в Австралії та Китаї. *Sydney Law Review*. 2012. 5-34. URL: <http://papers.ssrn.com/so13/>
8. Буш Г., Грасмік К., П'ятков М. Потенційні ризики залучення прямих іноземних інвестицій у формування регіональних кластерів. *Економічна область*. 2012. № 1. С 118-127.
9. Євростат. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop\\_fdi6\\_ind&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_fdi6_ind&lang=en), <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tec00107&language=en>.
10. Ейвазов Я. Геополітика та національна безпека в глобалізаційному світі. *Міжнародне право та проблеми інтеграції*. 2018. № 2(54). С 4-8.
11. Монітор глобальних інвестиційних тенденцій. URL: <https://investmentpolicy.unctad.org/news/hub/1626/20191025-global-investment-trend-monitor-no-32>
12. Хаускен К. Повернення до інвестицій в інформаційну безпеку: вплив альтернативних функцій порушення інформаційної безпеки на оптимальні інвестиції та чутливість до вразливості. *Кордони інформаційної системи*. 2006. № 8(5). С. 338-349.
13. Окая У. Детермінанти інвестицій: панельний аналіз даних країн G7. *Європейський науковий журнал*. 2014. № 1. 27-35.

14. Паско Б. Огляди національної безпеки прямих іноземних інвестицій: від секретних програм до критичної інфраструктури. Журнал з права іноземних інвестицій. 2014. № 29(2). С. 350-371.
15. Пітель Н. Проблеми формування інвестиційного клімату в Україні. Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал. 2010. № 3(20). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_3/2010/03/100315.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_3/2010/03/100315.pdf).
16. Ріпсман Н. Глобалізація і держава національної безпеки: основа для аналізу. Огляд міжнародних досліджень. 2005. № 7. С. 199-227.
17. Ткаленко, С. Вплив транснаціональних компаній на економічну безпеку та суверенітет України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5(1). С. 223-227.
18. Траваліна Я. Прямі іноземні інвестиції в Сполучених Штатах: досягнення балансу між вигодами для національної економіки та інтересами національної безпеки. Північно-західний журнал міжнародного права та бізнесу. 2009. № 29(3). С. 779-800.
19. ЮНКТАД. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>.
20. Звіт про світові інвестиції 2018: Інвестиції та нова промислова політика Женева: ЮНКТАД. URL-адреса: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf).

#### References:

1. Aitken, B., Harrison A. (1999). Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela. *American Economic Review*, 89, 605-618.
2. Alikieva, M., Shovgenov, A. (2002). Investment security in the business case for investment policy. Moscow: SPbGUEF.
3. Alfaro, L., Areendam, C., Kalemli-Ozcan, S. (2003). FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets. *Journal of International Economics*, 61(1), 512-523.
4. Altomonte, C., Guagliano, C. (2003). Comparative study of FDI in Central and Eastern Europe and the Mediterranean. *Economic Systems*, 27, 223-246.
5. Balasubramanyam, V., Picciotto, S., Mayne, R. (1999). Foreign Direct Investment to Developing Countries. *Regulating a international Business*. London. 29-30.
6. Basil, R. (2004). Acquisition versus Greenfield investment: the location of foreign manufacturers in Italy. *Regional Science and Urban Economics*, 34, 3-25.
7. Bath, V. (2012). Foreign Investment the National Interest and National Security - Foreign Direct Investment in Australia and China. *Sydney Law Review*, 5-34. URL: <http://papers.ssrn.com/so13/>
8. Boush, G., Grasmik, K., Pyatkov, M. (2012). Potential risks of attracting foreign direct investment in the formation of regional clusters. *Economic of the region*, 1, 118-127.
9. Eurostat. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/hui/show.do?dataset=bop\\_fdi6\\_ind&lang=en,https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tec00107&language=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/hui/show.do?dataset=bop_fdi6_ind&lang=en,https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tec00107&language=en).
10. Eyvazov, J. (2018). Geopolitics and National Security in the Globalizing World. *International Law and Integration Problems*, 2(54), 4-8.
11. Global Investment Trend Monitor (2019), URL: <https://investmentpolicy.unctad.org/news/hub/1626/20191025-global-investment-trend-monitor-no-32>
12. Hausken, K. (2006). Returns to information security investment: The effect of alternative information security breach functions on optimal investment and sensitivity to vulnerability. *Information Systems Frontiers*, 8(5), 338-349.
13. Okyay, U. (2014). The determinants of investment: panel data analysis of G7 countries. *European Scientific Journal*, 1, 27-35.
14. Pasco, B. (2014). United States National Security Reviews of Foreign Direct Investment: From Classified Programs to Critical Infrastructure. *Foreign Investment Law Journal*, 29(2), 350-371.
15. Pitel, N. (2010). Problems of forming an investment climate in Ukraine. *Business Navigator: Scientific and Production Journal*, 3(20). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_3/2010/03/100315.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_3/2010/03/100315.pdf).
16. Ripsman, N. (2005). Globalization and the National Security State: A Framework for Analysis. *International Studies Review*, 7, 199-227.
17. Tkalenko, S. (2014). Impact of Transnational Companies on Ukraine's Economic Security and Sovereignty. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 5(1), 223-227.
18. Travalina, J. (2009). Foreign Direct Investment in the United States: Achieving a Balance between National Economy Benefits and National Security Interests. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 29(3), 779-800.
19. UNCTAD. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>.
20. World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies Geneva: UNCTAD. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf).

# МАРКЕТИНГ

УДК 339.138:339.05; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-124-129

*Бондаренко В.М., д.е.н., професор,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, Україна  
E-mail: bondarenkovalm@gmail.com*

*Бондаренко О.В., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
magach.olya@gmail.com*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ РЕГІОНУ

*Анотація.* В статті висвітлюються питання інвестиційної привабливості регіону та чинників від яких вони залежать. Наведено фактори, які зумовлюють ступінь ризику капіталовкладень і можливість їх ефективного використання в регіоні. Показані інструменти і методи які, при умові використання маркетингового підходу, дозволять вивести реалізацію інвестиційного потенціалу регіонів на якісно новий рівень і збільшити обсяг інвестицій в регіональну економіку. В роботі запропоновано принципи, які лягли в основу концепції маркетингового підходу залучення інвестицій в регіон. Достатньо чітко відзначено особливості маркетингового підходу залучення інвестицій в регіональний розвиток. При поєднанні досягнень науки, освіти, виробництва та підприємницької ініціативи за активного державного сприяння та підтримки моделі інноваційного регіонального розвитку появиться можливість забезпечити конкурентоспроможність регіональної економіки та активізувати регіональний економічний розвиток.

*Ключові слова:* інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, інвестиційні проекти, регіон, інструменти і методи маркетингу, маркетинговий підхід, принципи, регіональний розвиток.

**JEL code classification: Q17**

*Bondarenko V.M., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics  
E-mail: bondarenkovalm@gmail.com  
Bondarenko O.V., postgraduate*

## FEATURES OF THE MARKETING APPROACH AT FORMUVANNI INVESTITSIYNY KLIMATU REGION

*Abstract. Problem definition.* The investment attractiveness of the region depends on the decisive actions of public authorities and local governments, as well as on the successfully developed marketing strategy of the region. In the statistics, the nutritional value of the investment in the region and officials from such stinks is visible. Factors have been introduced, which will increase the capital investment steps and the possibility of effective registration in the region.

*Research results.* The readiness of investors to invest in the industry of a particular region of the country depends on the existing investment climate. Creating a favorable investment climate is a necessary condition for intensifying the inflow of foreign investment into the region's economy. The demonstration of tools and methods, when considering the marketing approach, allow the implementation of the investment potential of the regions on the obviously new level and the improvement of the investment in the region. The marketing approach in the management of investment activities of the regions helps to set priorities in attracting and distributing investments, as well as identifying points for effective use of investment capital, thus creating a positive experience and real prerequisites for new investment projects.

*Conclusions.* With the advancement of science, education, research and development, and the adoption of an active state-sponsored approach and the advancement of the model of innovative regional development, it may appear that it is possible to secure the competitiveness of the regional government. A special role in this process is played by the need

*to use marketing tools to ensure the competitiveness of an individual enterprise by manufacturing high-tech products or providing quality services based on the latest advances in science and technology.*

**Key words:** investment class, investment profitability, investment projects, region, tools and methods of marketing, marketing ideology, principle, regional development.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах інвестиційна привабливість регіону залежить від рішучих дій органів державної влади та місцевого самоврядування, а також від вдало розробленої маркетингової стратегії регіону. Саме від ефективного позиціонування регіону залежать перспективи реалізації потужних інвестиційних проєктів та залучення інвестиційних ресурсів. Іноземні інвестиції відіграють важливу роль в економічному розвитку країни: з одного боку – це додатково залучений капітал, а з іншого – це надходження в державу нових технологій. Тому, політика уряду України повинна сприяти розвитку регіонів, впровадженню інвестиційних проєктів і програм на місцевому та регіональному рівні.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Проблемні питання залучення інвестиційних ресурсів активно досліджувалися вченими-економістами І. Бланком, М. Бутко, В. Краківською, Л. Мармуль, В. Гейцем, А. Ільїною, Т. Лапенко, В. Марцином, Ф. Федоренком, А. Черепом, У. Шарпом та ін. У той же час, недостатньо дослідженими є проблеми та напрями залучення інвестиційних ресурсів у регіон.

**Формулювання цілей статті.** Метою проведення даного дослідження є визначення ролі маркетингу, його засобів у процесі формування інвестиційного клімату регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиційна привабливість регіону тісно пов'язана з іншими напрямками маркетингу регіону, тому інвестиційну привабливість необхідно розглядати в рамках стратегії розвитку регіону, визначати пріоритети розвитку регіону, позиціонування регіону, роботою з населенням, просуванням іміджу регіону.

Інструменти і методи маркетингу дозволяють підвищити пізнаваність території, виділити її найбільш привабливі характеристики, що дозволить збільшити приплив інвестиційних ресурсів, покращити умови для ведення бізнесу покращити якість виготовлених в регіоні товарів та наданих послуг. Створення сильних брендів регіонів завдяки

використанню маркетингових технологій забезпечить створення позитивного іміджу, забезпечить покращення туристичної та бізнес-привабливості країни в цілому.

Залучення іноземних інвестицій, як показує світовий досвід, позитивно впливає на економіку країни. Розумне використання зіноземних капіталовкладень сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на світовому ринку, розвитку виробництва, зростання продуктивності праці, передачі передових технологій, створення нових робочих місць, розвитку відсталіх регіонів та інше.

Готовність інвесторів до вкладення капіталу в промисловість того чи іншого регіону країни залежить від існуючого в ньому інвестиційного клімату. Створення сприятливого інвестиційного клімату служить необхідною умовою для активізації припливу іноземних інвестицій в економіку регіону.

Інвестиційний клімат розглядається як сукупність політичних, економічних, юридичних, соціальних, побутових, кліматичних, природних, інфраструктурних та інших факторів, які зумовлюють ступінь ризику капіталовкладень і можливість їх ефективного використання [1].

При розгляді інвестиційного клімату як інвестиційної привабливості в динамічному аспекті важливо відзначити такий фактор, що впливає на інвестиційну привабливість, як іміджевий. Безумовно, імідж – якісний фактор, який дуже складно оцінити. Можна лише відзначити, що на імідж регіону впливають також:

- активна участь регіону в міжнародних економічних форумах і конференціях, різних заходах в Україні та за кордоном, в неформальних зустрічах інвесторів і бізнесменів;
- організація регіоном власних заходів, націлених на подання цього регіону потенційним інвесторам;
- професійна робота зі спеціалізованими ЗМІ;

- наявність інтернет-порталу з усією необхідною інформацією щодо інвестицій для відповідних цільових аудиторій.

Природно, що інвестиційною політикою повинні займатися не тільки на державному, а й на регіональному рівнях. Саме на регіональних органах управління лежить відповідальність за формування сприятливого інвестиційного клімату територій для залучення приватних вітчизняних і зарубіжних інвестицій.

Приплив інвестицій в конкретні регіони залежить від змісту діяльності місцевих органів управління зі створення сприятливого регіонального інвестиційного клімату. Для цього все частіше застосовується маркетинговий підхід.

Поява концепції маркетингового підходу в залученні інвестицій обумовлено двома тенденціями. Перша пов'язана з проблемами постійного підвищення рівня витрат регіону на маркетинг і необхідністю контролю за їх результативністю з урахуванням інвестиційного характеру цих витрат, що є складним завданням при реалізації програм маркетингу.

Друга проявляється в тому, що маркетингова діяльність вимагає більшої інтеграції між різними програмами регіону. Реалізація концепції маркетингу у залученні інвестицій визначає стратегію інвестицій, як складову частину загальної стратегії розвитку регіону, розглядаючи інвестиції як основу господарської діяльності держави і його регуляторної політики в цілому, так і окремо взятої організації, а інвестиційні проекти - як засобу для досягнення цілей. Увага до концепції маркетингу в залученні інвестицій обумовлена:

- 1) ускладненням процесів науково-обґрунтованого прийняття рішень в сфері інвестицій;

- 2) збільшенням ступеня інвестиційного ризику на всіх стадіях інвестиційного проекту, його оцінки, запобігання або зниження;

- 3) загостренням конкурентної боротьби за джерела фінансування капітальних вкладень;

- 4) необхідністю ретельного вибору найбільш оптимальних, вигідних і надійних джерел фінансування;

- 5) необхідністю формування довготривалого довіри інвесторів до бізнесу, і на основі

цієї довіри здійснювати планування інвестицій;

- б) необхідністю формування збалансованого портфеля інвестицій.

Управління залученням інвестицій з використанням маркетингового підходу дозволяє вивести реалізацію інвестиційного потенціалу регіонів на якісно новий рівень і збільшити обсяг інвестицій в регіональну економіку. Інструменти і методи маркетингу дозволяють:

- створювати необхідну інфраструктуру регіонального ринку інвестицій і ефективно використовувати її для прийняття управлінських рішень;

- удосконалювати ціноутворення на регіональні інвестиційні товари і підвищувати їх конкурентоспроможність;

- формувати інвестиційну привабливість територій;

- забезпечувати оптимальну структуру залучених коштів;

- покращувати імідж територій.

Технології маркетингового підходу в управлінні залученням інвестицій забезпечують доступність інформації для потенційних інвесторів, сприяють координації процесу управління, полегшують контроль, дозволяють проводити своєчасну аналітику і моніторинг інвестиційної кон'юнктури. Все це дозволяє суб'єктам регіональних інвестиційних ринків адаптуватися до динамічно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища в максимально короткі терміни, а значить - відповідати сучасним вимогам управління.

Маркетинговий підхід в управлінні інвестиційною діяльністю регіонів сприяє розставленню пріоритетів в залученні і розподілі інвестицій, а також визначенню точок ефективного застосування інвестиційного капіталу, створюючи тим самим позитивний досвід і реальні передумови для появи нових інвестиційних проектів. Це є першим кроком до формування відкритого, цивілізованого ринку регіональних інвестиційних товарів. Виходячи з цього, сьогодні інвестиційні пріоритети регіонів доцільно визначати наступним чином:

- у використанні бюджетних інвестицій - з позицій державного інтересу в реалізації ін-

вестиційних проектів і програм та отримання соціального ефекту;

- в орієнтації на приватне інвестування - виходячи з позиціонування та створення інвестиційної привабливості сегментів регіональних економік для приватного інвестора, орієнтованого на отримання прибутку.

Так як інвестиції дуже важливі для будь-якого регіону та будь-якої країни, перш за все для їх розвитку, тому можна говорити про їх мультиефект - при появі інвестицій, територія отримує не тільки фінансові ресурси, а й технології, зайнятість, підвищення кваліфікації як фахівців, так і управлінського персоналу, імідж підприємств і території, розвиток інфраструктури, вихід на зовнішні ринки.

В основу концепції маркетингового підходу залучення інвестицій можуть бути покладені наступні принципи [2]:

1. Повної забезпеченості ресурсним потенціалом для існування економічних суб'єктів і свобода його маневруванням. Здатність забезпечити інвестиційний процес в необхідних масштабах і створити механізм трансформації інвестиційних ресурсів в об'єкти інвестиційної діяльності.

2. Цільової орієнтації і комплексності. Головне в маркетингу - його цільова орієнтація і комплексність, тобто злиття в єдиний інвестиційний процес всіх окремих елементів цієї діяльності. Комплексність означає, що окремі маркетингові дії, взяті самі по собі, не здатні забезпечити того ефекту, який дає застосування інвестиційного маркетингу як системи. Комплексність забезпечує інтеграцію:

- чотирьох елементів, відповідних класичного маркетингу: товарної, цінової, збутової і комунікативних політик;

- двох сфер діяльності: традиційного ринку товарів і послуг та інвестиційного ринку;

- інтересів всіх учасників ринку інвестицій і створення взаємопов'язаних умов для всіх сторін, що беруть участь в інвестиційному процесі.

3. Багатоваріантності і оптимальності маркетингових рішень. Необхідно прагнути до максимального розширення варіантної номенклатури, наближаючись до оптимального рішення.

4. Своєчасності реалізації інвестиційних проектів. Принцип, пов'язаний з необхідністю точного обліку тимчасового чинника. Відображає готовність маркетингових заходів до практичного застосування. Така готовність забезпечується предметною орієнтацією і відносно високим ступенем конкретизації інвестиційних розробок, а також повним і всебічним урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Також необхідно відмітити специфічні маркетингові принципи: ексклюзивності, орієнтації на споживача, інформаційної хвилі, диференціації, сфокусованості, обмеженості, зворотного зв'язку, креативності, адаптивної підприємливості, що забезпечує швидку та ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища, єдності маркетингової стратегії і тактики та ін.

Принципи маркетингового підходу залучення інвестицій наведені на рис. 1.

Крім того треба відзначити особливості маркетингового підходу залучення інвестицій:

1. Інвестиції не є самоціллю. Це лише інструмент для реалізації ідей.

2. Ідеї - це розвиток привабливості регіону як місця проживання людей, як місця походження товару або послуги, місце зручне для переміщення і використання ресурсів, туризму.

3. В залежності від ідей формуються види і напрямки інвестицій: в інфраструктуру (дороги, логістику, медицину, житло, готелі, торгівля, зв'язок, місця для подій), у виробництво (технологію, розробку інновацій, ринки збуту, збільшення обсягів виробництва - ефект масштабу), в туризм (розваги, події, місця відпочинку, екскурсії, інфраструктура).

4. В залежності від видів інвестицій визначаються типи потенційних інвесторів, їх галузевих інтересів, мотивації і умов інвестування.

5. Визначивши ідею, види і напрямки інвестицій, типи інвесторів і їх мотивацію, можна приступати до програми їх залучення.

6. Робота над залученням інвестицій повинна відбуватися всередині країни (регіону) і за її межами. Всередині - це робота з кадрами, які залучають інвестиції, і з населенням, створення умов під типи інвесторів,

розвиток інфраструктури, підтримка існуючих інвесторів. За її межами - це просування через форуми, презентації, інтернет, імідж і

позиціонування регіону, участь в спільних міжнародних проектах, робота через агентів - посольства, експортери.



Рис. 1. Принципи маркетингового підходу залучення інвестицій

7. Чи існують точки зростання інвестиційного потенціалу: позиціонування, тобто галузева спеціалізація, формування кластерів, розвиток освіти та інфраструктури в напрямку інвестиційної привабливості.

8. Інвестора цікавить прибутковість бізнесу: його величина, швидкість окупності, стабільність отримання, можливість його вивозу, продажу бізнесу.

9. Важливо розуміти показники сприйняття потенційними інвесторами привабливості регіону та фактори, що впливають на них.

10. Концепція інвестиційної привабливості регіону повинна поєднуватися з програ-

мою соціально-економічного розвитку, реалізовувати унікальність регіону і сприйматися населенням.

11. Інвестиції в регіон на відміну від інвестицій в підприємство є більш довгостроковими і збалансованими, тобто не можна захоплюватися будівництвом житла, доріг, інфраструктури, якщо немає базових ідей розвитку регіону (промисловість, туризм, переробка).

12. Важливим стартом для розвитку інвестиційної привабливості є показові інвестиційні проекти великих міжнародних компаній.



13. Грамотно розроблена і позиціонована програма просування має точковий характер, тому добре контролюється. У програму просування входять: створення паспорта регіону, форуми, каталог можливостей, представництва (агенти) за кордоном, «шумовий фон» ЗМІ, періодична інформаційна розсилка, презентації для цільових груп, відоматеріали.

**Висновки.** Таким чином, забезпечення активного розвитку економіки регіону, підвищення її конкурентоспроможності, можна досягнути за рахунок поєднання досягнень науки, освіти, виробництва та підприємницької ініціативи за активного державного

сприяння та підтримки моделі інноваційного регіонального розвитку. Особливу роль в цьому процесі відіграє необхідність використання інструментів маркетингу з метою забезпечення конкурентоспроможності окремого підприємства за рахунок виготовлення ним високотехнологічної продукції чи надання якісних послуг на основі останніх досягнень науки та техніки. Всі ці напрямки в поєднанні з високоякісною освітою та раціональною регуляторною політикою забезпечать конкурентоспроможність регіональної економіки та активізують регіональний економічний розвиток.

#### Список літератури:

1. Асаул А. Систематизация факторов, характеризующих инвестиционную привлекательность регионов. *Регіональна економіка*. 2011. № 2. С. 53–62.
5. Бутко М., Зеленський С., Акименко О. Сучасна проблематика оцінки інвестиційної привабливості регіонів. *Економіка України*. 2015. № 11. С. 30 - 37.
2. Базь М.О., Домашева Є.А. Інвестиційний маркетинг як детермінант конкурентоспроможності підприємств на ринку інвестицій. *Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/45704/41926>*.
3. Гранин А.Н. Маркетинг инвестиций. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 185-189. *Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep\\_2013\\_1\\_39.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_1_39.pdf)*
4. Кузьменко О. В. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість регіонів України. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 46–54.
5. Макаренко М. В. Імідж регіону як головний чинник його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С.180 – 187.
6. В. Щелкунов, В. Бондаренко, Ю. Каракай, В. Грамотнев, В. Матвеев. *Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти* : монографія. К. : Наук. думка, 2005. 176 с.
7. Мармуть Л. О., Т. А. Чернявська Т. А.. Нові методичні підходи до аналізу інвестиційної привабливості регіонів. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1(7). С. 83–89
8. Ушаков В. В. Сутність понять «інвестиційна привабливість регіону» та «інвестиційний клімат в регіоні» та фактори, що їх обумовлюють. *Електронний ресурс*. *Режим доступу: [http://lubbook.net/book\\_431\\_glava\\_1\\_Tema\\_1](http://lubbook.net/book_431_glava_1_Tema_1)*.
9. Чернов В. В. Комплексный подход к управлению территориями на основе регионального маркетинга. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2 (24). С. 156—161.

#### References:

1. Asaul A. (2011). Systematyzatsiya faktorov, kharakteryzuiushchykh ynvestytsyonnuu pryvlekatelnost rehyonov. *Rehionalna ekonomika*. № 2, pp. 53–62.
5. Butko M., Zelenskyi S., Akymenko O. (2015). Suchasna problematyka otsinky investytsiinoi pryvablyvosti rehioniv. *Ekonomika Ukrainy*. № 11, pp. 30 - 37.
2. Baz M.O., Domasheva Ye.A. Investytsiinyi marketynh yak determinant konkurentospromozhnosti pidpriemst na rynku investytsii. *Rezhym dostupu: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/45704/41926>*.
3. Hranyn A.N. Marketynh ynvestytsyi. (2013). Derzhava ta rehiony. Ser. : *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 1, pp. 185-189. *Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep\\_2013\\_1\\_39.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_1_39.pdf)*
4. Kuzmenko O. V. (2015). Investytsiinyi klimat ta investytsiina pryvablyvist rehioniv Ukrainy. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*. № 1 (8), pp. 46–54.
5. Makarenko M. V. (2012). Imidzh rehionu yak holovnyi chynnyk yoho konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 2 (128), pp. 180 – 187.
6. V. Shchelkunov, V. Bondarenko, Yu. Karakai, V. Hramotniev, V. Matveev. (2005). *Marketynh rehioniv: investytsiini aspekty* : monohrafiia. K. : *Nauk. dumka*, 176 p.
7. Marmul L. O., T. A. Cherniavska T. A.. (2012). Novi metodychni pidkhody do analizu investytsiinoi pryvablyvosti rehioniv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 1(7), pp. 83–89
8. Ushakov V. V. Sutnist poniat «investytsiina pryvablyvist rehionu» ta «investytsiinyi klimat v rehioni» ta faktory, shcho yikh obumovliuiut. [Online]. Retrieved from: [http://lubbook.net/book\\_431\\_glava\\_1\\_Tema\\_1](http://lubbook.net/book_431_glava_1_Tema_1).
9. Chernov V. V. (2011). Kompleksnyi podkhod k upravleniyu terrytoriyamy na osnove rehionalnogo marketynha. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 2 (24), pp. 156—161.

УДК: 631.1.011.1(447); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-130-136

**Гонтарук Я.В.**, к.е.н., старший викладач  
e050122015@gmail.com

**Бондарук О.С.**, магістрант  
obondaruk20221@ukr.net

Вінницький національний аграрний університет

## ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

**Анотація.** В дослідженні проаналізована стан розвитку сільського господарства України. Підтвердженням необхідності розвитку сільського господарства в комплексі з харчовою промисловістю є сировинний характер розвитку аграрного сектору. Обґрунтовано необхідність збільшення надходжень інвестицій в аграрний сектор і зокрема в агропромисловий комплекс, необхідне створення сприятливих умов господарювання, що передбачає впровадження системи заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення прозорості і стабільності законодавства у сфері інвестування та оподаткування; реформування податкової системи шляхом скорочення загальної кількості податків і зменшення ставок деяких з них, ліквідацію економічно необґрунтованих пільг.

**Ключові слова:** сільське господарство, інвестиції, стратегія, децентралізація, експорт, АПК, біопаливо.

**JEL code classification:** O13

**Gontaruk Yaroslav**, Ph.D., Senior Lecturer,  
Department of Agricultural Management and Marketing  
e050122015@gmail.com

**Bondaruk Oleksandr**, undergraduate,  
obondaruk20221@ukr.net

Vinnitsia National Agrarian University

## STUDY OF THE STATE AND PROSPECTS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT OF UKRAINE

**Abstract.** Despite the strategic importance of agricultural enterprises in ensuring national food security, the process of managing them still requires improvement and significant radical changes, which must be accompanied not only by support at the national level, but must have economic justification for each individual enterprise.

The study analyzes the state of development of agriculture in Ukraine. Confirmation of the need for agricultural development in combination with the food industry is the raw material nature of the agricultural sector. The need to increase investment income in the agricultural sector and in particular in the agro-industrial complex, the need to create favorable economic conditions, which provides for the introduction of a system of measures aimed at improving the investment climate, ensuring transparency and stability of legislation in the field of investment and taxation; reforming the tax system by reducing the total number of taxes and reducing the rates of some of them, the elimination of economically unjustified benefits.

Favorable combination of climatic and other conditions, domestic infrastructure, skilled labor and land resources make agriculture extremely attractive not only in the eyes of potential foreign investors, but also, above all, the main investor - his people, because it provides more - a huge number of positive changes in the national economy. Legal regulation of foreign investment should be raised to the level of world standards. To ensure the efficient use of investments in the agro-industrial complex, it is necessary to provide state support, in particular, the creation of favorable conditions for the implementation of investments related to scientific, scientific and technical and innovative activities, including the focus on alternative energy sources.

**Key words:** agriculture, investments, strategy, decentralization, export, agro-industrial complex, biofuel.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища, що супроводжуються появою необхідності в здійсненні практично безперервного вдосконалення процесу управління аграрними підприємствами і у тому числі ефективністю діяльності сільського господарства, все більшої актуальності набуває питання пошуку нових, більш сучасних підходів до розвитку сільськогосподарського сектору держави

Незважаючи на стратегічну важливість підприємств аграрної галузі у забезпеченні національної продовольчої безпеки, процес управління ними все ще вимагає вдосконалення та суттєвих радикальних перетворень, які повинні супроводжуватись не лише підтримкою на загальнодержавному рівні, але мають мати економічне обґрунтування для кожного окремо взятого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми вітчизняного управління ефективністю діяльності сільськогосподарських формувань досліджено багатьма вченими-економістами, серед яких варто виділити роботи таких науковців, як Г.М. Калетнік [1], К.В. Мазур [2-3], І.В. Фурман [4, 5, 6], В.М. Бондаренко [7] та ін.

Окремі питання ефективності діяльності підприємств АПК все ще залишаються дискусійними або недостатньо дослідженими, зокрема, що стосується обґрунтування напрямків розвитку сільського господарства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стану розвитку сільського господарства України. Розробка напрямків розвитку сільського господарства з метою зростання економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сільське господарство України на сьогодні є одним з найперспективніших секторів економіки. Окрім того, що аграрна галузь є однією з небагатьох секторів які демонструють ріст, який забезпечує і збереження національної ідентичності та підтримку розвитку сільських територій. Більшість населення в сільській місцевості працюють саме в сільському господарстві, як працівники підприємств, фермерських господарств чи особистих селянських господарств.

На думку Калетніка Г.М. виходячи з аналізу факторів розвитку АПК виникає явище диференціації розвитку галузей – процесу

розвитку підприємств за показниками ефективності використання активів, власного капіталу, трудових ресурсів, ефективності виробництва та можливості створення нових галузей. Можливість диференціації продукції на підприємствах агропромислового сектору існує по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Можливості для диференціації існують в сферах:

- матеріально-технічного забезпечення ланок виробництва, що мають основний вплив на якість продукції організації;

- пов'язаних зі створенням товару на базі досягнень науки та техніки, які дозволяють поліпшити дизайн товарів та їх характеристики або ж створити нові продукти;

- удосконалення виробничих процесів, які дозволяють знизити обсяг некондиційної продукції, збільшити термін життя товару, покращити його функціональність;

- забезпечення логістичними системами дозволяють прискорити постачання, знизити запаси готової продукції;

- дії по вдосконаленню обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень та забезпечення продажів можуть створити такі відмітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування та врахування побажань споживача [1, с. 19-20].

Окрім явища диференціації що відбувається як в сільському господарстві так і в переробній промисловості АПК присутні проблеми в розвитку малого підприємництва на селі.

Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні знаходиться у негативному стані, що свідчить про неконкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу. Тому, потрібно сприяти розвитку покращення бізнес-середовища малого та середнього підприємництва, а також розробці організаційно-економічного механізму формування позитивного бізнес-середовища в Україні [2, с. 728].

На думку Мазур К.В. важливою передумовою розвитку підприємств на засадах збереження природних ресурсів і водночас забезпечуючи конкурентоспроможність продукції, яку вони випускають, є ефективне управління на основі входження підприємств

ва до системи екологічного менеджменту [3, с. 63].

Як зазначає Фурман І.В. новітнім напрямом в управлінні фінансово-економічною діяльністю підприємства є розробка процесу управління його фінансовою стійкістю, який би забезпечував прийняття оперативних та стратегічних управлінських фінансових рішень [4, с. 33].

Провідними шляхами покращення структури формування та розподілу прибутку підприємств є визначення пріоритетного напрямку використання прибутку. Це забезпечить майбутній розвиток підприємства, проведення аналізу динаміці та факторів отриманого прибутку, виявлення резервів, що сприятиме максимізації прибутку, а також ефективному плануванню, формуванню, розподілу та використанню прибутку на наступні періоди [5, с. 63].

Для активізації функціонування діючої системи фінансового регулювання аграрного сектору України доцільно зацентруватись на:

- результативному господарюванні сільськогосподарських підприємств з належним рівнем державного регулювання і підтримки;
- органічному аграрному виробництві з використанням найсучасніших енергої ресурсоощадних технологій;
- розвинутому аграрному секторі з надійним ринком збуту, існуванням державного замовлення і державних інвестицій;
- розгалужено-розвинутому, експортоорієнтованому аграрному секторі з елементами концентрації, кооперації та спеціалізації;
- характеристиці аграрного сектору як такому, який забезпечує продовольчу безпеку держави, вирішує соціальні питання людей, забезпечений якісними кадрами і професіоналами-управлінцями, в якому існують лізинг та довгострокове пільгове кредитування з лояльними процентними ставками [6, с. 46].

Основними напрямками розвитку підприємств АПК мають бути:

- розробка програм державної підтримки особистих селянських господарств та фермерських господарств молочного напрямку з метою формування сировинної бази для

молокопереробних підприємств;

- збільшення виробничих потужностей виробництва спирту на приватизованих підприємствах ДП «Укрспирт» за рахунок модернізації та запуску спиртових заводів з врахуванням орієнтації на виробництво біоетанолу та біогазу;

- розробка заходів з вдосконалення функціонування ринку соняшнику в Україні з орієнтацією на мінімізацію чисельності посередників між олійнопереробними підприємствами та сільськогосподарськими фірмами;

- розвиток практики створення на спиртових та цукрових заводах, а також на птахофабриках допоміжних виробництв з переробки відходів основного виробництва на біогаз з метою зменшення собівартості виробництва та забезпечення екологічного ефекту [7, с. 97].

Підтвердженням необхідності розвитку сільського господарства в комплексі з харчовою промисловістю є сировинний характер розвитку аграрного сектору.

Основу обсягу продукції сільського господарства України становить виробництво продукції рослинництва, яка є в переважній більшості експортноорієнтованою (табл. 1).

Дана продукція є сировиною для переробної промисловості АПК – спиртових заводів, олійнопереробних підприємств та ін.

Отже, для удосконалення діяльності підприємств АПК України пропонується:

- проведення широкого комплексу заходів по організаційній реструктуризації підприємств (починаючи від освоєння нових технологій аж до виробництва з відходів від виробництва альтернативних джерел енергії);
- проведення комплексу санаційних заходів на підприємствах переробних галузей АПК які є збитковими;
- застосування державними органами заходів по стимулюванню залучення іноземних інвестицій на підприємства харчової промисловості;
- практикувати застосування в діяльності підприємств широкий спектр математичних методів прогнозування кризових явищ [8, с. 30].

Таблиця 1

## Продукція сільського господарства за видами, у постійних цінах 2015 року, млн.грн.

|  | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | Відхилення,<br>+,- |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| Продукція сільського господарства                  | 596832,8 | 634433,1 | 620475,6 | 671294,0 | 680982,4 | 84149,6            |
| продукція рослинництва                             | 453016,9 | 494461,9 | 480157,0 | 529347,5 | 538705,6 | 85688,7            |
| культури зернові та зернобобові                    | 193390,3 | 211762,4 | 198633,1 | 225618,7 | 239728,2 | 46337,9            |
| культури технічні                                  | 149263,1 | 172100,4 | 167109,5 | 190580,1 | 194847,6 | 45584,5            |
| картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі | 77346,2  | 79821,3  | 79901,1  | 80896,6  | 77753,1  | 406,9              |
| культури плодові та ягідні, виноград               | 8353,5   | 7793,8   | 8058,8   | 9677,3   | 14564,1  | 6210,6             |
| культури кормові                                   | 17899,7  | 17935,5  | 16984,9  | 17144,5  | 8618,2   | -9281,5            |
| інша продукція рослинництва                        | 6764,0   | 5048,5   | 9469,5   | 5430,3   | 3194,4   | -3569,6            |
| продукція тваринництва                             | 143815,9 | 139971,2 | 140318,6 | 141946,5 | 142276,8 | 1539,1             |
| сільськогосподарські тварини                       | 70153,8  | 70294,1  | 69802,1  | 72593,6  | 74165,4  | 4011,6             |
| молоко   | 47320,7  | 46279,7  | 45816,9  | 44813,7  | 42978,0  | -4342,7            |
| яйця   | 19498,0  | 17548,2  | 18022,0  | 18729,2  | 19362,7  | -135,3             |
| вовна  | 55,0     | 50,3     | 47,9     | 46,8     | 42,6     | 12,4               |
| У відсотках до підсумку                            |          |          |          |          |          |                    |
| Продукція сільського господарства                  | 100,0    | 100,0    | 100,0    | 100,0    | 100,0    | X                  |
| продукція рослинництва                             | 75,9     | 77,9     | 77,4     | 78,9     | 79,1     | X                  |
| культури зернові та зернобобові                    | 32,4     | 33,4     | 32,0     | 33,6     | 35,2     | X                  |
| культури технічні                                  | 25,0     | 27,1     | 26,9     | 28,4     | 28,6     | X                  |
| картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі | 13,0     | 12,6     | 12,9     | 12,1     | 11,4     | X                  |
| культури плодові та ягідні, виноград               | 1,4      | 1,2      | 1,3      | 1,4      | 2,1      | X                  |
| культури кормові                                   | 3,0      | 2,8      | 2,7      | 2,6      | 1,3      | X                  |
| продукція тваринництва                             | 24,1     | 22,1     | 22,6     | 21,1     | 20,9     | X                  |
| сільськогосподарські тварини                       | 11,8     | 11,1     | 11,2     | 10,8     | 10,9     | X                  |
| молоко   | 7,9      | 7,3      | 7,4      | 6,7      | 6,3      | X                  |
| яйця   | 3,3      | 2,8      | 2,9      | 2,8      | 2,8      | X                  |

Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

Для збільшення надходжень інвестицій в аграрний сектор і зокрема в агропромисловий комплекс, необхідне створення сприятливих умов господарювання, що передбачає впровадження системи заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення прозорості і стабільності законодавства у сфері інвестування та оподаткування; реформування податкової системи шляхом скорочення загальної кількості податків і зменшення ставок деяких з них, ліквідацію економічно необґрунтованих пільг.

Правове регулювання іноземних інвестицій слід підняти до рівня світових стандартів. Для забезпечення ефективного використання інвестицій в АПК необхідно передбачити державну підтримку, зокрема, створення пільгових умов для реалізації вкладень, пов'язаних із науковою, науково-технічною та інноваційною діяльністю в тому числі з орієнтацією на виробництво альтернативних джерел енергії.

На жаль, повільні темпи становлення альтернативної біоенергетики із ощадних ресур-

сів аграрної галузі пояснюється рядом причин:

- відсутністю чіткої державної політики щодо питань біоенергетики та діючої державної програми з розвитку альтернативної біоенергетики;
- слабкими фінансово-економічними стимулами для реалізації біоенергетичних проєктів та значним ступенем ризику для інвесторів;
- відсутністю вітчизняних виробників технологій та інноваційного технологічного забезпечення для продукування енергії та біогазу;
- потребою імпорту технологій для виробництва енергії з нетрадиційних джерел;
- недостатнє фінансування наукових досліджень та впровадження нових технологій у сфері нетрадиційної енергетики;
- слабка інфраструктура для здійснення технологічних операцій з біомасою, біопаливом;
- відсутність технічних умов, нормативів та стандартів на біопалива;
- недостатня поінформованість потенційних споживачів щодо використання біопалива та біоенергетичних технологій.

Для подолання цих перешкод та успішному розвитку біоенергетики на забезпечення національної безпеки потрібно:

- на рівні держави встановити чіткі цілі розвитку альтернативної енергетики та закріпити їх відповідними нормативно-правовими актами;
- надавати фінансові стимули аграрним підприємствам шляхом запровадження механізму спрощення кредитування, наданого для закупівлі біоенергетичного теплогенеруючого обладнання;
- субсидувати вирощування енергетичних культур та переробки сировини та відходів сільськогосподарського походження для забезпечення потреб держави в нетрадиційних джерелах енергії;
- стимулювати попит на виробництво та споживання біопалива та електричної енергії їх біомаси.

Технологічна безпека аграрної галузі спрямована на інтенсивний науково-технологічний та інноваційний розвиток всіх сфер сільськогосподарського виробництва та, за рахунок цього, на забезпечення націо-

нальної безпеки України. У зв'язку з появою явних загроз безпеці країни в енергетичній сфері, аграрна галузь, як основний напрям народного виробництва, має стати ключовим генератором джерел енергії. Це можливо завдяки технологічному переозброєнню сільського господарства та скоординованій діяльності агровиробників, державних органів та представників паливно-енергетичного комплексу згідно чітко встановлених пріоритетів розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Між іншим, це зменшить залежність країни від імпортних енергетичних ресурсів та сприятиме забезпеченню безпеки держави.

В умовах децентралізації доцільними є рекомендації Мінекономіки громадам залучити до роботи фахівців аграрних відділів районних державних адміністрацій, які ліквіднуються. Серед функціональних обов'язків аграрних спеціалістів громад можуть бути:

- реалізація державної та регіональної політики у сфері сільського розвитку на селі;
- забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського виробництва та інфраструктури сільських територій регіону, сільського розвитку та державної аграрної політики та політики у сфері використання земель сільськогосподарського призначення;
- управління комплексним розвитком сільського господарства і сільських територій та надання підтримки виробникам сільськогосподарської продукції усіх форм власності та господарювання за кошти державного та місцевих бюджетів;
- сприяння розвитку малого підприємства на селі, диверсифікації регіональної економіки, в тому числі трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства;
- організація роботи з питань землеробства, органічного виробництва, тваринництва, племінної справи, карантинного режиму, охорони праці, техніки безпеки та сільського туризму (сільська гостинність);
- реалізація державної політики в галузі сільськогосподарської дорадчої діяльності;
- розроблення та здійснення на регіональному рівні заходів щодо розвитку інфраструктури аграрного ринку, зокрема, сільськогосподарських кооперативів та їх кооперативних об'єднань, оптових та локальних

продовольчих і плодоовочевих ринків та інші функції.

В рамках децентралізації доцільно розробляти територіальним громадам програми розвитку енергозабезпечуючих кооперативів в межах України можуть бути досягнуті наступні вигоди:

- зменшуються витрати на технологічні послуги, оскільки вони надаються за ціною, яка не перевищує собівартість;
- забезпечується тривале збереження продукції домогосподарств та збільшується дохід від її реалізації за рахунок використання сезонних коливань цін;
- з'являється можливість додатково залучити сторонні фінансові інвестиції під колективну гарантію членів енергозабезпечуючих кооперативів (інвестори можуть вкладати кошти в кооперативи з метою купівлі надлишків пелет);
- забезпечується сільське населення дешевими пелетами для обігріву приміщень;
- створюються умови для формування великотоварних партій продукції, підвищення її якісних показників;
- створюються нові робочі місця;
- підвищується енергетична незалежність економіки України;
- зростання ВВП;
- забезпечується стійкий розвиток домогосподарств [10, с. 111].

Отже, сільське господарство має величезний потенціал для розвитку виробництва та

ринку біопалива. Сприятливе поєднання кліматичних та інших умов, вітчизняна інфраструктура, кваліфікована робоча сила та земельні ресурси роблять її надзвичайно привабливою не лише в очах потенційних зарубіжних інвесторів, а й, у першу чергу, головного інвестора – свого народу, оскільки вона передбачає величезну кількість позитивних змін у національній економіці.

**Висновки.** Для підвищення ефективності використання потенціалу сільського господарства України потрібно:

- розробка програм розвитку енергозберігаючих кооперативів з метою забезпечення виробництва енергоносіїв для сільського населення та паливно-мастильних матеріалів для підприємств;
- створення державних програм підтримки особистих селянських господарств, що утримують молочне поголів'я (3 та більше корів);
- сприяння створенню в рамках процесу розвитку децентралізації надання консультаційних послуг по організації кооперативів обслуговуючого типу;
- сприяння розвитку малих переробних підприємств на селі.

Зазначенні заходи дадуть можливість підвищити енергетичну та продовольчу безпеку держави, створити додаткові робочі місця в сільській місцевості та забезпечити зростання ВВП.

#### Список літератури:

1. Калетнік Г.М., Гонтарук Я.В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 7-23.
2. Мазур К. В., Сімоник Л. С. Стан бізнес-середовища малих та середніх підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). С. 726–729.
3. Мазур К.В., Ніцпан І.А. Екологічний менеджмент як новий ефективний метод управління підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С. 60-63.
4. Фурман І. В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 31–36.
5. Фурман І. В. Вектори підвищення ефективності управління прибутком підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 3. С. 55-64.
6. Фурман І. В. Система фінансового регулювання аграрного сектору України: оцінка сучасного стану та активізація функціонування. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 35-50.
7. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86-98.
8. Гонтарук Я.В. Факторний аналіз залежності розвитку переробних підприємств АПК області від здійснення заходів реструктуризації. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. № 10. Part 1. P. 26-30.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Гонтарук Я.В. Перспективи розвитку енергозабезпечуючих кооперативів на селі. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 105-114

**References:**

1. Kaletnik G.M., Hontaruk Ya.V. (2020). Dyferentsiatsiia rozvytku haluzei pererobnoi promyslovosti ahrarnoho sektoru Vinnytskoi oblasti [Differentiation of development of branches of processing industry of agrarian sector of Vinnytsia region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, 3 (53), 7-23
2. Mazur, K. V. and Simonik, L. S. (2018), State of the business environment of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Molodyi vchenyi*, vol. 5, no. 57, pp. 726–729.
3. Kaletnik G.M., Hontaruk Y..V. (2020). Dyferentsiatsiia rozvytku haluzei pererobnoi promyslovosti ahrarnoho sektoru Vinnytskoi oblasti [Differentiation of development of branches of processing industry of agrarian sector of Vinnytsia region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, 3 (53), 7-23.
4. Furman, I.V. (2017). Protses upravlinnia finansovoiu stikistiu pidpriemstva ta shliakhy yoho vdoskonalennia [Process management and enterprise financial stability ways to improve]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 1 (19), 31-36
5. Furman I. V. (2017) Vektory pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Vectors for improving the efficiency of enterprise profit management.]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statyky, obliku ta audytu*. № 3, pp. 55-64.
6. Furman, I.V. (2017). Systema finansovoho rehuliuвання ahrarnoho sektoru Ukrainy: otsinka suchasnoho stanu ta aktyvizatsiia funktsionuvannia [System of financial regulation of the agrarian sector of Ukraine: assessment of the current state and activation of functioning]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 5, pp. 35-50.
7. Bondarenko V.M, Gontaruk Ya.V. (2021). Analysis of the state and prospects of development of the agro-industrial complex of Ukraine. [ Analysis of the state and prospects of development of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Problems and prospects of economics and management*. № 2 (26). С. 86-98.
8. Hontaruk Y..V. (2016). Faktorny analiz zalezhnosti rozvytku pererobnykh pidpriemstv APK oblasti vid zdiisnennia zakhodiv restrukturyzatsii [Factor analysis of the dependence of the development of processing enterprises of the agro-industrial complex of the region on the implementation of restructuring measures]. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*, 10, 1, pp. 26-30.
9. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statyky Ukrainy [The State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Hontaruk Y.V. (2019) Perspektyvy rozvytku enerhozabezpechuiuchykh kooperatyviv na seli. *Ekonomika APK*. № 11, pp. 105-114.



УДК: 338.24; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-137-142

*Душина А. Є., здобувач другого (магістерського) рівня освіти  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна  
e-mail:dushina10@gmail.com*

*Мешко Н. П., доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна  
e-mail:nmeshko2016@ukr.net*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ ПОСЛУГ DIGITAL MARKETINGУ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

***Анотація.** У статті розглянуто проблематику розширення послуг digital маркетингу на зовнішніх ринках. Авторами зазначається, що впровадження нових методів просування в Інтернет дає можливість бізнесу для залучення нових клієнтів, привабленню уваги вже існуючих споживачів, випередженню конкурентів за масштабістю, цікавим оформленням, креативом та високим рівнем пізнаємості, здатністю до швидкого реагування змін настрою ринку та потенційних покуців. Проаналізовано сучасні інструменти з налаштування реклами в онлайн, що доцільно використовувати при розвитку роботи підприємства на новому ринку. Тому актуальним є застосування всього інструментарію сучасних ІТ-технологій, що в повній мірі надасть можливість активізувати роботу бізнесу. Існуючий в світі інструментарій методів організації роботи підприємства надає можливість обрати ті, що будуть доречними і актуальними в кожному конкретному випадку. В умовах карантинних обмежень практичне застосування сучасних ІТ-технологій є життєво необхідними для сталого розвитку українських підприємств.*

***Ключові слова:** digital маркетинг, просування бізнесу в Інтернеті, конкуренти, настрої споживачів, оптимізація, показники ефективності.*

**JEL code classification: M31**

*Dushina A. E., student of the second (master's) level of education  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
e-mail:dushina10@gmail.com*

*Meshko N. P., Doctor of Economics, Professor  
Head of the Department of Marketing and International Management  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
e-mail:nmeshko2016@ukr.net*

## FORMATION OF A STRATEGY FOR EXPANDING DIGITAL MARKETING SERVICES ON FOREIGN MARKETS

***Abstract.** The article deals with the problems of expanding digital marketing services in foreign markets. The authors note that the introduction of new methods of promotion on the Internet makes it possible for a business to attract new customers, attract the attention of existing consumers, get ahead of competitors in scale, interesting design, creativity and a high level of recognition, the ability to quickly respond to changes in market sentiment and potential buyers. In the current conditions, when the functioning of various industries on the Internet with the help of gadgets, especially in conditions of quarantine restrictions, many enterprises are faced with the problem of how to develop their business, when there is no opportunity to personally meet with a potential partner, consumer or supplier, how not to be in crisis and retain and increase their influence on the market.*

*The authors of the article emphasize that even sitting at home, amid the spread of the global COVID-19 pandemic, many owners of various companies will be able to optimize their business, find new staff who can work effectively remotely, on the other hand, many talented specialists will find a job, international corporations will not stop their activities, because due to the Internet it is possible to solve all these issues.*

*During remote work, the question of how to scale the company's activities is relevant, while competitors are trying to survive in quarantine and promote the brand to consumers who, because of this situation, spend all their time in gadgets.*

*In the article, the authors present the varieties of digital marketing methods, their advantages and disadvantages, ways to expand digital marketing services in foreign markets.*

*The authors of the article analyzed modern tools for setting up online advertising, which is advisable to use for the development of an enterprise in a new market. Therefore, it is relevant to use all the tools of modern IT technologies, which will fully enable the business to be activated.*

*The existing in the world toolkit of methods of organizing the work of the organization allows you to choose those that will be appropriate and relevant in each case. In conditions of quarantine restrictions, the practical application of modern IT technologies is vital for the sustainable development of Ukrainian enterprises.*

**Keywords:** *digital marketing, online business promotion, competitors, consumer mood optimization, performance indicators.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні всі розвинені компанії для здійснення більш успішної діяльності на ринку користуються послугами digital агентств. Просування в Інтернеті – невід’ємна ланка у процесі реалізації товарів чи послуг, яка зв’язує виробника зі споживачем. Мета налаштування онлайн реклами для будь-якого бізнесу – це швидке повернення цільової аудиторії до продукції або послуги компанії, підвищити пізнаваність бренду, вирізнитися з-поміж конкурентів, збільшити обсяги продажів та інше. Завдяки інструментам digital маркетингу компанії встановлюють співвідношення між попитом та пропозицією на ринку. Підприємство digital маркетингу оптимізує процес просування товарів чи послуг на ринку від виробника до споживача. Також просування в Інтернеті використовують для забезпечення доступу до первинної інформації щодо потенційних споживачів та змінах настрою на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості застосування Інтернету в маркетинговій діяльності досліджувалися багатьма теоретиками та практиками. Серед них В.Д. Байков, О.С. Варвиш, К. Вертайм, Ф. Вірін, В.А. Висоцька, Т.П. Данько, Д. Еймор, С.М. Ілляшенко, С. Кадулін, О.В. Кітова, Р.А. Костяєв, М. Котін, І.Л. Литовченко, Т.М. Циганкова, О.А. Петрик, В.П. Пилипчук, Я. Фенвік, Б. Халліган, В. Холмогоров, Дж. Шах, Ю.С. Шипуліна, В. Балабанова, Д. Дей, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, М. МакДональд, М.М.Єрмошенко, В.С. Єфремов, В.К. Істамов, Н.В. Карпенко, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Н.В. Куденко, Г. Хулей, Г.Л. Азоєв, К.І. Редченко та інші. В теорети-

чних та практичних розробках розглянуто й розкрито сутність Інтернет-маркетингу, його основні інструменти, проблеми та тенденції застосування в електронному бізнесі та розвитку на зовнішніх ринках. Але на основі аналізу досліджень та публікацій щодо розвитку та управління в Інтернет-маркетингу зроблено висновок, що у багатьох працях, digital маркетинг, трактується у вузькому його розумінні. Здебільшого його розглядають лише на рівні окремих інструментів. Крім того, швидкий розвиток Інтернет-технологій, поява нових напрямків електронного бізнесу в різних країнах світу приводить до появи нових інструментів маркетингу в Інтернет. Отже, виникає необхідність впровадження інструментів Інтернет-маркетингу у бізнесах компаній з різних країн з урахуванням нових стратегій розвитку[1].

**Метою статті** є розробка стратегії розширення послуг digital маркетингу на зовнішніх ринках

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує багато методів та інструментів для просування бізнесів в Інтернеті. Однак деякі методи вважаються фундаментальними, тобто їх слід завжди використовувати незалежно від сфери діяльності, у якій знаходиться клієнт. Це оптимізація пошукових систем та маркетинг у соціальних мережах[2].

Оптимізація пошукових систем (SEO) є обов'язковою умовою для всіх компаній, які прагнуть створити свою присутність в Інтернеті. Йдеться не лише про очолення рейтингу результатів пошукових систем. По суті, це розміщення правильної інформації про біз-

нес клієнта в Інтернеті, щоб інформувати пошукові системи та глядачів про те, що ви пропонуєте[3].

Маркетинг у соціальних мережах також вважається фундаментальним, враховуючи його роль на споживчому ринку. Майже кожен потенційний клієнт має обліковий запис у соціальних мережах, тому варто скористатися ним як платформою для передачі свого маркетингового повідомлення. До основних соціальних мереж просвіання відносять Facebook та Instagram.

Нижче наведено інші стратегії цифрового маркетингу та їх застосування:

Контент -маркетинг. Йдеться про публікацію контенту, який сприяє інформованості про бренд та підтримує пошукову оптимізацію та маркетинг у соціальних мережах. Цей метод ідеально підходить для підприємств, які прагнуть створити позитивну репутацію в Інтернеті..

Маркетинг електронною поштою. Це розсилка маркетингових матеріалів електронною поштою. Маркетингом електронною поштою мають користуватися лише ті, хто має досвід та досвід у цьому, оскільки неналежає чи неефективне використання маркетингу електронною поштою є марною трактою ресурсів.

Розглянемо на прикладі стратегію з розширення послуг digital маркетингу на зовнішніх ринках.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Апріорі Веб Консалт» було засноване в Дніпрі у 2017 р. На сьогоднішній день є одним з лідерів в Україні з надання послуг digital маркетингу та компанією, що найбільш динамічно розвивається[4].

Основними послугами, які надає ТОВ «Апріорі Веб Консалт» в Україні і закордоном, є: маркетинговий аналіз і маркетингова стратегія, розробка логотипів, фірмового стилю, логобуків, брендбуків, SEO-просування сайтів, прс-реклама в Google і YouTube, таргетована реклама в соц.мережах Instagram і Facebook.

На зовнішній ринок у компанії припадає близько 30% заказів з надання послуг digital маркетингу. Що є не найкращим результатом, бо відсоток за надання послуг digital закордон, у провідних українських маркетингових агентствах, які функціонують у сфері більше 8 років, є значно більшим (35-45%).

На зовнішній ринок у компанії припадає близько 30% заказів з надання послуг digital маркетингу. Детальна інформація про ринки збуту фірми в 2021р. наведена в табл. 1.

Таблиця 1.

### Основні ринки споживання послуг ТОВ «Апріорі Веб Консалт» у 2021 р.

| Країна, регіон  | Кількість наданих послуг | У % до всього експорту |
|-----------------|--------------------------|------------------------|
| ЕКСПОРТ ВСЬОГО: | 26                       | 100,0                  |
| США             | 2                        | 7,7                    |
| Бельгія         | 4                        | 15,3                   |
| Болгарія        | 3                        | 11,6                   |
| Чехія           | 4                        | 15,3                   |
| Латвія          | 5                        | 19,3                   |
| Естонія         | 2                        | 7,7                    |
| Канада          | 1                        | 3,8                    |
| Туреччина       | 5                        | 19,3                   |

Джерело: складено авторами за даними [4].

Аналізуючи дані табл.1 можемо зазначити, що в 2021 році основна частина послуг, наданих закордоном «ТОВ Апріорі Веб Консалт», припадає на Латвію та Туреччину

(19,3% на кожену країну). Географічна структура експорту ТОВ «Апріорі Веб Консалт» зображена у рис. 1.



Рис 1. Географічна структура експорту послуг ТОВ «Апріорі Веб Консалт»

Вихід Латвії та Туреччини на перше місце серед країн-імпортерів послуг ТОВ «Апріорі Веб Консалт» обумовлений тісною співпрацею фірми з крупною компанією, яка має філіали в цих країнах. Цей контрагент звернувся з проханням налаштування по просуванню в Інтернеті свого бізнесу за допомогою чотирьох каналів: SEO просування, контекстна реклама в Google та Google, таргетована реклама в соціальних мережах та реклама в YouTube.

До проблемних аспектів міжнародної діяльності ТОВ «Апріорі Веб Консалт» відносяться:

— Проблеми з пошуком партнерів за кордоном, через недовіру до спеціалістів, які знаходяться на далекій відстані;

— Складність організації особистої зустрічі в зручний для клієнта час;

— Висока конкуренція серед digital агентств на іноземних ринках.

— Знайти контакти особи, яка приймає рішення у потенційній компанії для співробітництва;

— Пошук sales менеджера та копірайтера з високим рівнем володіння іноземною мовою (англійською).

Отже, для того, щоб удосконалити діяльність ТОВ «Апріорі Веб Консалт» у сфері

взаємодії із іноземними контрагентами та розширенні ринків, необхідно:

— Враховувати специфіку укладання умов з іноземними партнерами;

— Мати менеджерів з продажу, які б гарно володіли англійською мовою;

— Мати висококваліфікованих спеціалістів з налаштування реклами в Інтернеті та менеджерів ЗЕД, які будуть їх контролювати;

— Враховувати ціноутворення для надання послуг, враховуючі конкурентні ціни на ринках в різних країнах;

— Проводити навчальні тренінги для персоналу задля підвищення їх кваліфікації, з урахуванням особливостей ведення бізнесу та культурних відмінностей в різних країнах;

— Відвідувати міжнародні конференції та бізнес тренінги з digital маркетингу;

— Залучати нових іноземних контрагентів для розширення ринків споживання послуг «Апріорі Веб Консалт».

Наразі в Україні цифровий маркетинг не використовується на всі 100%, що зв'язано з низьким рівнем діджиталізації суспільства. Так, за даними «Ecommerce Foundation» Україна має найнижчий рівень Інтернет-проникнення (49%) серед європейських країн, коли ж середній рівень 12 найрозвиненіших країн становить 92%[5]. І для

того, щоб завоювати довіру на новому ринку реалізації послуг компанії необхідно провести маркетингову політику.

Маркетингова політика – це сукупність маркетингових заходів, які застосовує підприємство для забезпечення впливу на розвиток підрозділів компанії з метою їх адаптації до чинної ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринку. Маркетингова політика підприємства включає в себе збутову політику, товарну, цінову, а також політику просування послуги на ринку [6].

Для того, щоб стимулювати продаж посередницьких послуг, digital агентству необхідно стимулювати просування послуг на певному ринку, наприклад ринок США, впровадити ефективну рекламну стратегію, при якій: проекти з наданих послуг (SEO просування, таргетована реклама в соціальних мережах, створення айдентики, контекстна реклама та Google shopping) мають бути висвітлені на міжнародних digital конференціях, таких як «Go Digital – 2021», яка відбулася в Києві в наприкінці лютого. На конференції було представлено чимало напрямків, одним з яких був SEO просування, де агентство з просування в Інтернеті могло презентувати свої кейси за послугами, які воно створює та продає. Для компаній участь у digital форумах та конференціях, зокрема у «Go Digital – 2022», буде корисною тому, що:

- під час подібних заходів близько 70 % учасників знаходять нових партнерів,
- конференція – місце зустрічі активного бізнесу, тобто прямо під час проведення заходу є можливість підписання контрактів з новими партнерами, знайти нові канали реалізації послуг;
- оцінити діяльність компанії конкурентів, порівняти зі своїми послугами;
- знайти інвесторів, які будуть стимулювати розвиток компанії.

Також до нецінових методів просування послуг, які може застосувати компанія в сфері digital належать[7]:

- реклама у регіональних профільних друкованих виданнях, де є опис та характеристика послуг, які надає компанія;
- реклама у соціальних мережах, наприклад, у спеціалізованих телеграм каналах, де йде обговорення різноманітних питань стосовно просування в Інтернеті та інше;

- сайти-агрегатори - це інтернет-довідники товарів і послуг різної тематики, такі як: rrom.ua, 2gis.ua, price.ua.

До цінових методів стимулювання збуту послуг можна віднести[8]:

надання різноманітних знижок на послуги;

- метод завоювання ринку: характеризується тим, що на момент входження нової послуги на ринок встановлюється мінімальна ціна, яка поступово підвищується до рівня цін конкурентів.

- метод низьких цін (послуги надаються за ціною з нульовою рентабельністю).

- метод високих цін: при цьому методи встановлюються найбільш високі ціни на послуги, якщо на ринку з'являється послуга, якої раніше не було [9].

Існує низка факторів, які впливають на вибір цінової політики просування послуги: зовнішні та внутрішні.

До внутрішніх факторів можна віднести витрати на утримання персоналу, орендні відрахування та інші.

До зовнішніх факторів відносяться: конкуренція, загальногосподарська кон'юнктура, політика органів місцевої та державної влади, податкова політика.

Для того, щоб з'ясувати які реформи та зміни потрібно провести маркетинговому відділу, менеджер повинен спочатку організувати проведення маркетингового дослідження. Маркетингове дослідження — це збирання, оброблення й аналіз даних з метою виявлення проблем, зменшення ризику і невизначеності, що супроводжує прийняття рішень маркетолога[10].

Завдяки цьому дослідженню менеджер може: провести опитування серед споживачів, дізнатися про актуальні тенденції на ринку, дізнатися про настрої споживачів, виявити недоліки своїх послуг.

Завдяки використанню результатів маркетингового дослідження, заходів по вдосконаленню збутової політики та запропонованих заходів по стимулюванню збуту, обсяги продажу та інші фінансові показники повинні значно підвищитися[11].

**Висновки.** Тож, тільки завдяки чіткому плану масштабування бізнесу та інструментів і методів digital маркетингу підприємство може вийти на новий рівень свого розвитку.

На ринку нової країни складно себе зарекомендувати не використовуючи цінові та нецінові методи стимулювання збуту послуг та не розробивши маркетингову стратегію. Але, в цілому, українські агентства digital маркетингу мають переваги на іноземних ринках перед місцевими конкурентами, наприклад,

вартість з налаштування реклами в Інтернет в українських компаніях дешевша ніж в багатьох європейських, але якість навіть краще. Отже дуже важливо агентству добре себе зарекомендувати, щоб потенційні споживачі в іншій країні довірили твоїй організації свій бізнес.

#### Список літератури:

1. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2019. - 148 с
2. Єсіпова К.А. Конспект лекцій: «ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ, випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк», 20119 р. – 120 С. [Електронний режим доступу]: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
3. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч. посіб. - К.: ІВЦ «Видавництво» Політехніка», 2017. - 152с.
4. Офіційний сайт ТОВ «Апріорі Веб Консалт» [Електронний режим доступу]: <https://conversor.com.ua/>
5. Мазаракі А., Чаюн Т., Мельник Т. Міжнародний маркетинг: Підручник. - К.: Київ. держ. торгово-екон. унів., 2020. - 306 с.
6. Ecommerce Foundation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecommercefoundation.org/>
7. Алексеев, І., & Мазур, А. (2021). Підготовка виробництва до інноваційного співробітництва суб'єктів соціально-економічних процесів як основа моделі циркулярної економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 10(20). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/360>
8. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. - К.: КНЕУ, 2020. -361 с.
9. Електронна комерція в Україні 2018-2020 [Електронний режим доступу]: <http://gemius.com.ua/ua/raporty/2011-05/03>
10. Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060413.pdf>
11. Семеняк І. В. Стратегический маркетинг : учеб. пособ. / И. В. Семеняк. – Х. : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2017. – 304 с.

#### References

1. Gogol G.P. (2019) International Marketing: Navch. posib. - Lviv: View. NU "Lvivska politechnika", 148 p.
2. Asipova K.A. (2019) Lecture notes: "DOSLIDZHENNYA METHODIV MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES PIDPRIMSTV, issue 9 (34). Chastina 1. Lutsk ", 120 p. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
3. Kanishchenko O. L. (2017) International marketing: theory and state situations: navch. posib. K.: IVC "Vidavnitstvo Politekhnika", 152 p.
4. Mazaraki A., Chayun T., Melnyk T. (2020) International marketing: Pidruchnik. K.: Kiev. holding trade-econ. univ., 306 p.
5. Ecommerce Foundation [Online]. URL: <http://www.ecommercefoundation.org/>
6. Alekseev, I., & Mazur, A. (2021). Preparation of production for innovative cooperation of subjects of social and economic processes as a basis of model of circular economy. *Adaptive control: theory and practice. Economics Series*, 10 (20). [Electronic resource]. - Access mode: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/360>
7. Tsigankova T.M. (2020) Management of international marketing. K.: KNEU, 361 p.
8. Electronic commerce in Ukraine 2018-2020 URL: <http://gemius.com.ua/ua/raporty/2011-05/03>
9. Ashmanov I. C. (2010) Prosvannya site in sound systems. M.: Williams, 304 p.
10. Loginova Yu. E. Digital marketing as an innovative tool for communication URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060413.pdf>
11. Semenyak IV (2017) Strategic marketing: textbook. manual. Kh.: V.N. Karazin Kharkiv National University, 304 p.

УДК: 330.341.1: 634(477); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-143-147

*Мазур К.В., к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу  
kv\_mazur@ukr.net  
Легойда А.О., магістрантка lehoida20221@ukr.net  
Вінницький національний аграрний університет*

## ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СЕЛЕКЦІЇ ПЛОДОВИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ

*Анотація.* В дослідженні проаналізована стан розвитку селекції плодкових культур. Охарактеризовані процеси інвестування в державні господарства, що займаються селекцією плодкових культур. Запропоновано напрямки розвитку селекції в рамках програми інвестицій від приватного сектора в дослідні державні господарства в тому числі в структуру Інституту садівництва НААН України для залучення додаткових коштів для селекції нових сортів кісточкових культур з метою подальшого промислового вирощування яблунь на території України та експорту саджанців за кордон.

*Ключові слова:* інвестиції, стратегія, плодіві, насадження, програма, селекція.

**JEL code classification: Q18**

*Mazur Kateryna, PhD, Associate Professor,  
Head of the Department of Agricultural Management and Marketing  
kv\_mazur@ukr.net  
Legoida Anna, undergraduate  
lehoida20221@ukr.net  
Vinnytsia National Agrarian University*

## STUDY OF STRATEGIC PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF FRUIT CULTURE SELECTION IN UKRAINE

*Abstract.* Overcoming negative trends and ensuring sustainable development of fruit crop selection requires improving the system of economic and legal support of the industry, its harmonization with international standards. The study analyzes the state of development of fruit crop selection. The issues of nursery base development, creation of conditions for full transition of production of planting material of fruit and berry crops on a virus-free basis are investigated. Insufficient attention is paid to the introduction of innovative technologies for the production of fruits and berries and the implementation of scientific support for the horticultural industry.

The processes of investing in state farms engaged in the selection of fruit crops are described. The directions of development of selection within the program of investments from the private sector in research state farms including in structure of Institute of Horticulture of NAAS of Ukraine for attraction of additional means for selection of new grades of stone cultures for the purpose of further industrial cultivation of apple-trees in Ukraine and export of saplings abroad are offered.

The purpose of the National Investment Fund, which is to create favorable conditions for the implementation of large-scale investment and socially significant projects, the development of international economic cooperation and increasing the competitiveness of Ukraine.

Measures to promote the National Investment Fund of Ukraine to attract private investment in the development of breeding work at research stations of the Institute of Horticulture NAAS are proposed. By investing in the investment of selection works, the investor will have the right, together with the NAAS IP, to use the relevant patents and obtain seedlings adapted to the requirements of each potential investor.

*Key words:* investments, strategy, fruit, plantings, program, selection.

**Постановка проблеми.** Подолання негативних тенденцій та забезпечення сталого розвитку селекції плодкових культур потребує удосконалення системи економіко-

правового забезпечення галузі, узгодження її з міжнародними стандартами. Необхідним також є активізація інвестиційної політики, зокрема за рахунок розширення доступу селекціонерів до інвестиційних ресурсів.

Доцільно провадити виважену сортову політику, що передбачає широке впровадження тільки районованих вітчизняних та зарубіжних сортів на засадах ліцензування. Особливо гостро стоїть питання розвитку розсадницької бази, створення умов для повного переходу виробництва садивного матеріалу плодових та ягідних культур на безвірусній основі. Недостатньо уваги приділяється впровадженню інноваційних технологій виробництва плодів і ягід та здійсненню наукового забезпечення галузі садівництва.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами АПК та формування їх стратегій знайшли відображення в працях: Г. Калетніка, К. Мазур, Я. Гонтарука, І. Фурман та ін. [1-5]. Поглибленні дослідження проводилися в напрямку реструктуризації переробної промисловості АПК в тому числі плодоовочевого підкомплексу. Проте без розвитку селекції плодових культур розвиток переробного сектору АПК буде неповноцінним. Тому дослідження стратегічних напрямків розвитку селекції потребує подальших наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Цілями статті є дослідження стану селекції плодових культур в ДП ДГ Подільської дослідної станції садівництва Інституту садівництва Національної академії аграрних наук України та розробка моделі залучення приватних інвестицій в дослідні господарства з метою активізації розвитку галузі садівництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна має значні переваги перед країнами ЄС за природно-економічним потенціалом для розвитку промислового садівництва. Це передусім підтверджується тим, що в державі за умов найповнішого використання такого чинника високої економічної ефективності садівництва, як поглиблення зональної спеціалізації, можна досить успішно вирощувати всі без винятку плодови та ягідні культури помірного клімату. На жаль, ця перевага ефективного ве-

дення промислового садівництва використовується поки що незадовільно, в тому числі через недостатнє фінансування розвитку селекції.

На думку Калетніка Г.М. розвиток підприємств системи АПК характеризується диференціацією за підгалузями у зв'язку з низкою причин, таких як ефективність використання капіталу, трудових ресурсів, а також економічна ефективність виробництва та виникненням нових видів продукції. Виходячи з аналізу цих факторів пропонується трактування поняття диференціації розвитку галузей, як процесу розвитку підприємств за показниками ефективності використання активів, власного капіталу, трудових ресурсів, ефективності виробництва та можливості створення нових галузей [2, с. 11-12].

На думку Гонтарука Я.В. неефективне управління та необхідність освоєння нових виробництв вимагають проведення реструктуризації на підприємствах АПК [5]. В тому числі переробні підприємства можуть стати потенційними інвесторами в сфері селекції плодових культур, що в перспективі їх забезпечить більш якісною сировиною.

Особливо увагу слід звернути на процеси інвестування в державні господарства, що займаються селекцією плодових культур. Досить потужним та передовим підприємством в селекції зерняткових є ДП ДГ «Подільська дослідна станція садівництва інституту садівництва Національної академії аграрних наук України.

Інтенсифікація виробництва плодів в ДП ДГ Подільської дослідної станції садівництва інституту садівництва Національної академії аграрних наук України передбачає не лише створення того або іншого типу насаджень, але і дотримання усього комплексу агроприймів, що забезпечують хороший ріст і плодоносіння дерев. Виконання в садах з деревами на слаборослих підщепах усіх агроприймів, рекомендованих для тієї або іншої області, дозволяє отримувати високі і стійкі урожаї. Проте агротехніка слаборослих насаджень має і свої особливості. У зв'язку із слабким розвитком і ламкістю скелетної частини кореневої системи карликові дерева яблуні і груші слід розміщувати на добре захищених ділянках. У сприятливих умовах розміри кварталів слід обмежувати –



8 – 10 га для дерев на карликових і 15 – 18 га для дерев на напівкарликових і середньорослих підщепах.

На сьогодні Інститут садівництва НААН спільно з компанією IT-LYNX LLC розпочали проект з розробки наукових принципів та створення інформаційної системи моніторингу стану садових насаджень, оцінки та прогнозування умов навколишнього середовища, умов функціонування агросистем, сигналізації загроз виникнення хвороб та розповсюдження шкідників плодово-ягідних культур.

Проект передбачає:

- розробку екологічно доцільних технологій біоконтролю шкідливих організмів: мікробіометод захисту рослин - створення біопрепаратів комплексної дії на основі агрономічно-цінних штамів мікроорганізмів;

- моніторинг стану насаджень плодово-ягідних культур на основі метеорологічної, агротехнічної та біологічної інформації про культуру і сорт в різних кліматичних зонах;

- розробку прогнозуючих моделей ризиків розвитку хвороб і поширення шкідників;

- моніторинг щодо виявлення сприятливих умов і оптимальних строків для проведення агротехнічних заходів;

- створення мережі метеостанцій в різних садівничих зонах, а також сервера баз даних накопичувальної спостережно-контрольної та аналітико-прогнозної інформації (банк даних);

- розробку програмного забезпечення для роботи в on-line режимі.

Впровадження інноваційних принципів при плануванні проведення агротехнічних заходів допоможе:

- оптимізувати використання добрив та засобів захисту рослин;

- раціонально використовувати природні ресурси;

- знизити витрати, пов'язані з проведенням аграрних робіт;

- збільшити показники врожайності сільськогосподарських культур;

- поліпшити якість і безпеку готової продукції садівництва [7].

Нині селекцію яблуні в Інституті садівництва НААНУ і в тому числі на ДП ДГ Подільської дослідної станції садівництва інституту садівництва Національної академії аграрних наук України спрямовано саме на отримання імунних і високостійких сортів — таких, які б дозволили зменшити фунгіцидне навантаження або й узагалі зняли потребу хімічного захисту яблуні від парші. Це забезпечило б виробництво екологічно безпечних і, головне, дешевих плодів.

Вихідний матеріал для селекційної роботи — перші закордонні сорти й гібридні форми яблуні, що мали імунітет до парші, в Україну були завезені наприкінці 1970-х років. Уже 2006 року до Державного реєстру сортів були внесені імунні, створені в Інституті садівництва НААНУ сорти, — Едера, Гарант, Амулет, Скільське золото, Перлина Києва. Селекційна робота у цьому напрямку триває. Майже всі сорти, які протягом останніх п'яти років ІС НААНУ підготував до внесення у реєстр, окрім імунітету до парші мають також і стійкість до борошнистої роси, їхнім плодам властивий гармонійний смак та привабливий вигляд, зимові сорти придатні до тривалого зберігання. Це нові літні сорти Малуша, Паланка, Настя; зимові — Годес, Дміана, Соломія, Дожниця: усі вони мають ген імунітету Vf від *Malus floribunda* 821. Варті уваги й нові, стійкі до парші та борошнистої роси, зимові сорти Злато та Лілея.

Усі згадані новинки можна застосовувати в інтенсивному садівництві, їм не потрібні специфічні сорти-запилювачі. Залучення даних стійких сортів у вирощування дає змогу значно скоротити обсяги унесення засобів захисту рослин, як наслідок, собівартість продукції значно знижується. Нові сорти можна вирощувати й за самих лише біологічних методів захисту. Проте для цього на даний час інвестицій з державного бюджету недостатньо.

Кабінет міністрів створив державне підприємство «Національний фонд інвестицій України» та затвердив його статут. Відповідне рішення схвалене на засіданні уряду 31 березня, повідомляє Мінекономіки (Постанова КМУ від 31 березня 2021 р. N 295)

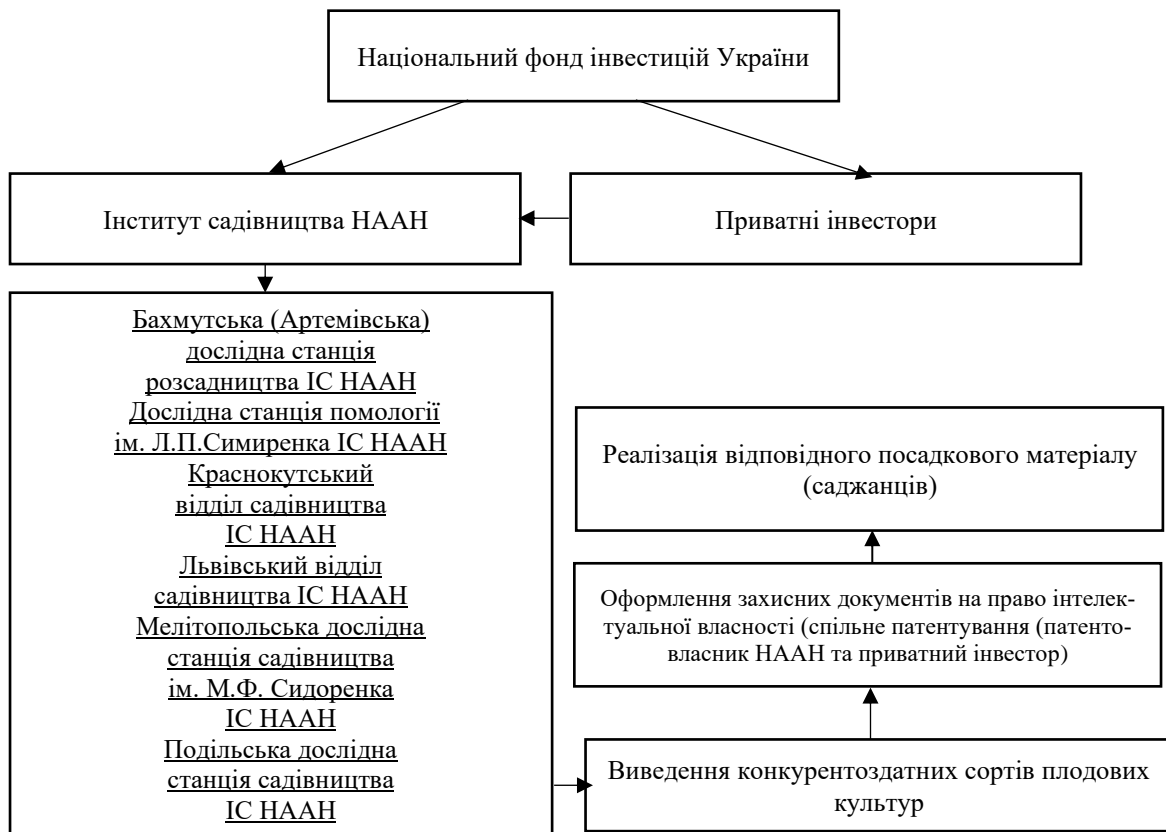
Метою діяльності Націнвестфонду є створення сприятливих умов для реалізації мас-

штабних інвестиційних та соціально значущих проєктів, розвитку міжнародного економічного співробітництва та зростання конкурентоспроможності України.

Відповідно до затвердженого статуту предметом діяльності Націнвестфонду є: залучення та концентрація фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів; фінансування та реалізація пріоритетних інвестиційних проєктів; залучення інвестицій; підготовка інвестиційних та інших проєктів; управління об'єктами власності відповідно до закону; утворення інвестицій-

них фондів, участь у інвестиційних фондах; участь у спільній діяльності; участь у соціально значущих проєктах [8].

Нами пропонується з метою розвитку селекції створити програму інвестицій від приватного сектора в дослідні державні господарства в тому числі в структуру Інституту садівництва НААН України щоб залучити додаткові кошти для селекції нових сортів кісточкових культур з метою подальшого промислового вирощування яблунь на території України та експорту саджанців за кордон (рис.1.).



**Рис. 1. Модель залучення приватних інвестицій в селекцію плодкових культур в Україні**

Нами пропонується за сприяння Національний фонд інвестицій України залучення приватних інвестицій в розвиток селекційних робіт на дослідних станціях Інституту садівництва НААН. Інвестор вкладаючи кошти в інвестування селекційних робіт матиме право спільно з ІС НААН на використання відповідних патентів та отримання саджанців кісточкових культур адаптованих до вимоги кожного потенційного інвестора.

**Висновки.** Визначальним у технологіях створення та продуктивного використання насаджень плодкових культур є їх найбільш ефективна конструкція. Головними чинниками конструкції садів різних порід є підщепа, сорт і форма крони, які є визначальними при оптимізації схеми садіння. При виборі відповідного типу саду необхідно перш за все оцінити біологічні властивості культур, підщеп і сортів та їх придатність для вирощування в конкретному ґрунто-

кліматичному районі зони та для цільового призначення плодів (споживання свіжими чи промислової переробки).

Сучасне садівництво базується на інтенсивних технологіях вирощування, при якому на гектарі розміщується 2–5 тис. і навіть до 10 тис. дерев на карликових вегетативно-розмножуваних підщепах, поглибленні дослідження в сфері селекції садових культур на базі ІС НААН України дадуть можливість забезпечити галузь садівництва вітчизняни-

ми сортами, що значно підвищить конкурентоздатність продукції.

Нами пропонується за сприяння Національний фонд інвестицій України залучення приватних інвестицій в розвиток селекційних робіт на дослідних станціях Інституту садівництва НААН. Інвестор вкладаючи кошти в інвестування селекційних робіт матиме право спільно з ІС НААН на використання відповідних патентів та отримання саджанців плодкових культур адаптованих до вимог кожного потенційного інвестора.

#### Список літератури:

1. Мазур К. В., Загородня Ю. В., Олійник В. П. Управління інвестиціями на підприємствах АПК Вінницької області. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (2). С. 70-73.
2. Калетнік Г.М., Гонтарук Я.В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 7-23.
3. Гонтарук Я.В. Факторний аналіз залежності розвитку переробних підприємств АПК області від здійснення заходів реструктуризації. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. № 10. Part 1. P. 26-30.
4. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 80-87.
5. Статистичний збірник «Діяльність підприємств промисловості Вінниччини». Відповідальна за випуск С.В. Рибалко. Головне управління статистики у Вінницькій області. Вінниця 2019. 152 с.
6. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Стратегічні напрямки розвитку переробних підприємств АПК на інвестиційно-інноваційній основі. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43. P. 18-28.
7. Сайт Інститут садівництва НААН України URL: <http://sad-institut.com.ua/ru/proponuemo/proekti.html>
8. Сайт Міністерства економіки України URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1403a425-d6c3-4b7e-adcb-52a44d293037&title=UriadStvorivnatsionalniiFondInvestitsii>

#### References:

1. Mazur K. V., Zahorodnia Yu. V., Oliinyk V. P. (2015) Upravlinnia investytsiyamy na pidprijemstvakh APK Vinnytskoi oblasti. *Molodyi vchenyi*. № 12 (2), pp. 70-73.
2. Kaletnik G.M., Hontaruk Ya.V. (2020). Dyferentsiatsiia rozvytku haluzei pererobnoi promyslovosti ahrarnoho sektoru Vinnytskoi oblasti [Differentiation of development of branches of processing industry of agrarian sector of Vinnytsia region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, 3 (53), pp. 7-23.
3. Hontaruk Ya.V. (2016). Faktorny analiz zalezhnosti rozvytku pererobnykh pidprijemstv APK oblasti vid zdiisnennia zakhodiv restrukturyzatsii [Factor analysis of the dependence of the development of processing enterprises of the agro-industrial complex of the region on the implementation of restructuring measures]. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*, 10, 1, pp. 26-30.
4. Furman I.V., Hontaruk Ya.V. (2019). Teoretychni osnovy formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidprijemstv zernovoho napriamku [Theoretical bases of formation of strategy of development of the agricultural enterprises of the grain direction]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, pp. 80-87.
5. Statystychnyj zbirnyk (2019). «Diyalnist pidprijemstv promyslovosti Vinnychchyny» [Activity of industrial enterprises of Vinnytsia region]. Vidpovidalna za vypusk S.V. Rybalko. *Golovne upravlinnya statystyky u Vinnytskij oblasti. Vinnytsya*. 152 p.
6. Mazur K.V., Hontaruk Ya.V. (2020) Stratehichni napriamky rozvytku pererobnykh pidprijemstv APK na investytsiino-innovatsiinii osnovi [Strategic directions of development of agro-industrial processing enterprises on the basis of investment and innovation.]. *Slovak international scientific journal*. № 43, pp. 18-28.
7. Sait Instytut sadivnytstva NAAN Ukrainy URL: <http://sad-institut.com.ua/ru/proponuemo/proekti.html>
8. Sait Ministretva ekonomiky Ukrainy URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1403a425-d6c3-4b7e-adcb-52a44d293037&title=UriadStvorivnatsionalniiFondInvestitsii>

УДК: 637.12; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-148-153

*Мазур К.В., к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу  
ky\_mazur@ukr.net  
Тетієвська Т.М., магістрантка  
ttetievskaya@gmail.com  
Вінницький національний аграрний університет*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* В дослідженні проаналізована стан стратегії розвитку молокопереробних підприємств. Охарактеризовані процеси стратегічного планування соціально-економічною ефективністю. Запропоновано напрямки розвитку соціальної відповідальності на перспективу з метою подальшого покращення соціально-економічних результатів підприємства. В ході проведеного дослідження виявлено, що розробка ефективної системи управління соціально-економічним розвитком молокопереробних підприємств знижує можливість негативного впливу випадкових явищ на діяльність підприємства, дозволяє вчасно передбачити дію негативних явищ соціально-економічного характеру.

*Ключові слова:* АПК, стратегія, соціальна відповідальність, молопереробна промисловість, розвиток.

**JEL code classification: Q18**

*Mazur K.V., Candidate of Economic Sciences, Ass. Prof,  
Head of the Department of Agricultural Management and  
Marketingky\_mazur@ukr.net  
Tetievskaya T.M., undergraduate  
ttetievskaya@gmail.com  
Vinnytsia National Agrarian University*

## PECULIARITIES OF SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY MANAGEMENT OF MILK PROCESSING ENTERPRISES

*Abstract.* The search for ways and methods of stabilization and directions for further development of agricultural enterprises is taking place against the background of their lack of adaptation to the market environment and new operating conditions.

*The study analyzes the state of development strategy of dairy enterprises. The processes of strategic planning by social and economic efficiency are characterized. The directions of development of social responsibility for the future with the purpose of further improvement of social and economic results of the enterprise are offered.*

*The following system of rules of cooperation with milk suppliers is offered: treat suppliers as customers; constantly remind in the conduct of relations of common interests; exchange information with suppliers on changes in activities; show willingness to help and accept help; to fulfill the undertaken obligations; take into account the interests of suppliers in practice; maintain both business and informal contacts with suppliers. The study found that the development of an effective management system for socio-economic development of dairy enterprises reduces the possibility of negative impact of accidental phenomena on the enterprise, allows to predict the effects of negative socio-economic phenomena and gives the company the following benefits: making management decisions taking into account their socio-economic consequences; control of costs in comparison with norms; formation of socio-economic strategy; assessment of the formation of cost and profit during the production period; assessment of socio-economic development in terms of divisions of the enterprise; making decisions on the feasibility of introducing new products into production.*

*Key words:* agro-industrial complex, strategy, social responsibility, small-scale industry, development.

**Постановка проблеми.** Сталій розвиток підприємств є важливою передумовою соціально-економічного зростання регіонів і країни в цілому. Соціально-економічні показники розвитку є своєрідними каталізаторами нагромадження країною економічного, соціального, податкового, трудового, технологічного та інших потенціалів. Досягнення довготривалого розвитку підприємств потребує створення адекватного вимогам часу, науково обґрунтованого механізму забезпечення розвитку.

Одним із сучасних інструментів управління, якому за об'єктивних причин у період планової економіки не приділялося достатньо уваги, є соціально-економічна політика підприємства. Обов'язкова умова будь-якого виробництва – ефективність, яка може бути забезпечена за умов своєчасної адаптації інструментів управління до ринкового середовища, яке, з одного боку, характеризується розвитком економічних процесів, а з іншого – станом і динамікою соціальних процесів. Пошук шляхів і методів стабілізації та напрямків подальшого розвитку аграрних підприємств відбувається на тлі їхньої недостатньої адаптації до ринкового середовища та нових умов функціонування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми формування, визначення сучасного стану, тенденцій змін та підвищення ефективності забезпечення розвитку підприємств АПК та планування діяльності є предметом дослідження таких вчених економістів-аграрників як: Г.М. Калетніка, К.В. Мазур, Ж.В. Гарбар, Я.В. Гонтарука та ін.

Теоретичні дослідження в сфері управління соціально-економічною ефективністю висвітлені в працях Мазур К.В., Гарбар Ж.В., Кубай О.Г. та ін. Водночас, питання управління соціально-економічною ефективністю молокопереробних формувань потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей управління соціально-економічним розвитком молокопереробних підприємств. Розробка моделі

соціально-економічного розвитку підприємств галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах посилення конкуренції між приватними постачальниками молока передові молокопереробні підприємства використовують це з метою зниження закупівельної ціни на молоко. Однак, ціна повинна бути обґрунтованою і прийнятною для обох сторін, оскільки ефективність поставок може усталено зростати лише за умови тривалого існування мережі контрактних відносин у системі постійних постачальників молока. В цілому взаємодія логістики постачання з іншими підрозділами підприємства об'єктивно повинна спрямовуватись на вирішення задачі оптимізації організації постачання молока. Для багатьох підприємств галузі, які в своїй структурі не мають відділу логістики постачання, першим напрямком такої оптимізації повинно бути створення команди фахівців з логістики постачання. Отже, окрім вказаних вище економічних результатів співпраці постачальників молока і молокопереробних підприємств можна виділити ряд соціальних результатів (рис. 1).

Вони, як зауважують експерт-представники підприємств-об'єктів дослідження, є основою «духу взаємодопомоги», довірчих відносин між сторонами, за яких лідер не виділяється, а утворюється потужна система інтеграції зусиль, досвіду, ресурсів тощо.

На думку Калетніка Г.М. розвиток підприємств системи АПК характеризується диференціацією за підгалузями у зв'язку з низкою причин, таких як ефективність використання капіталу, трудових ресурсів, а також економічна ефективність виробництва та виникненням нових видів продукції [4, с. 11]. Не є виключенням і молокопереробні підприємства, які найбільш потребують забезпечення себе якісною молочною сировиною.

На думку Гонтарука Я.В. неефективне управління та необхідність освоєння нових виробництв вимагають проведення реструктуризації на підприємствах АПК [5].

Соціальні аспекти співпраці молокопереробних підприємств із постачальниками молока

1. Обмін порадами та інформацією, проведення спільних консультацій щодо підвищення якості молока, встановлення закупівельної ціни тощо

2. Обмін сировиною: з огляду на необхідність вирішення проблеми дисбалансу між поголів'ям корів і кормовиробництвом, який виникає, насамперед, у дрібних господарствах, переробним підприємствам доцільно об'єднати свої зусилля із зусиллями виробників молока для забезпечення останніх кормами. Це дозволить збільшити кількість утримуваних корів та їх продуктивність. З іншої сторони, постачальник не буде використовувати ринкову силу підвищення закупочних цін і погодиться провести взаємозаунок при поставці молока

3. Поширення сучасного лабораторного обладнання, придбати яке виробник молока власними силами не завжди може. За цих умов переробне підприємство буде впевнене у надійності проведених вимірів показників якості молока

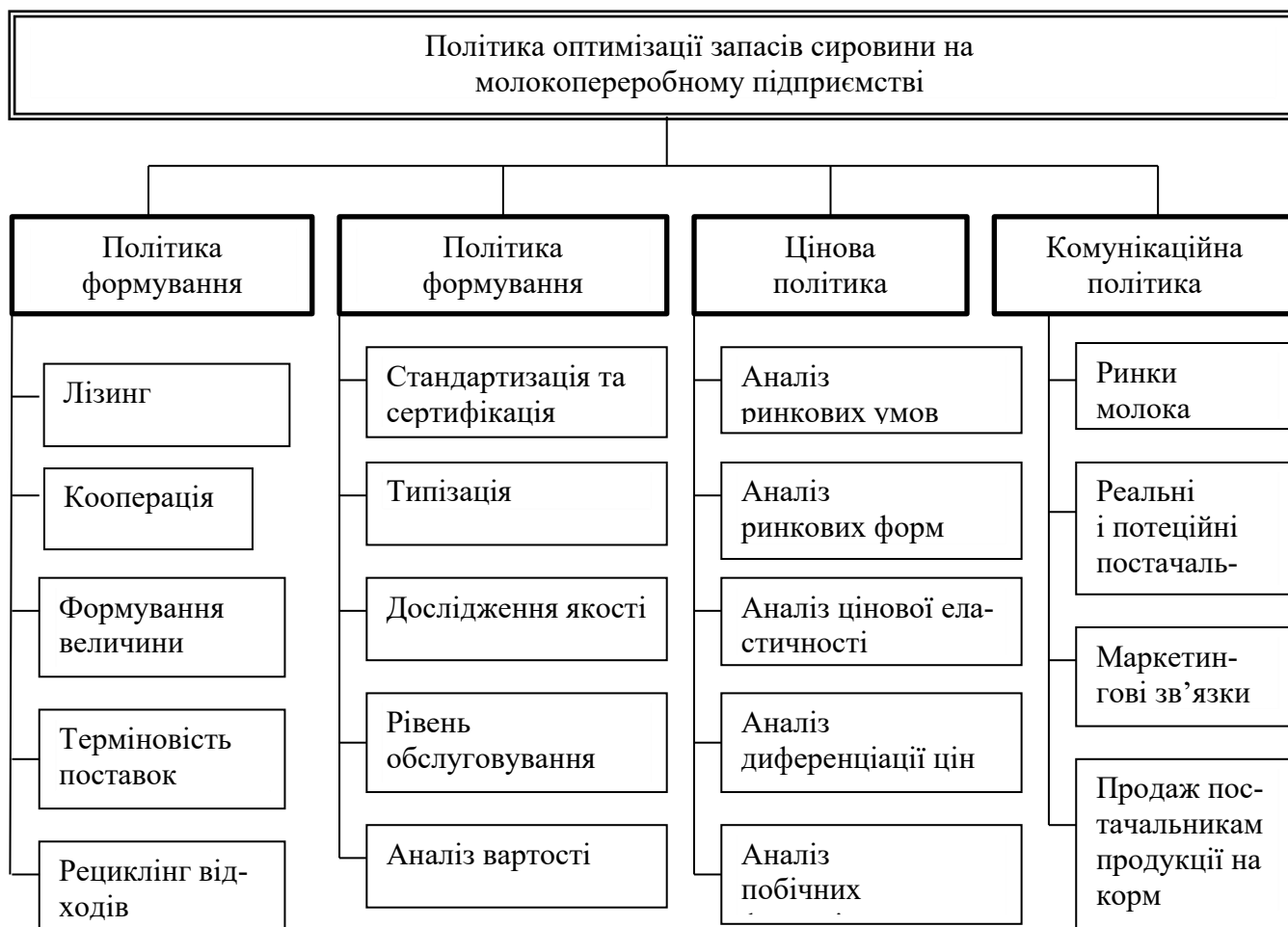
5. Обмін кваліфікованою робочою силою із збереженням виплати заробітної плати. Таким чином група спеціалістів працює на досягнення спільної мети

4. Обмін послугами спеціалістів, зокрема ветеринарів, лаборантів тощо, що дозволяє попередити різні захворювання корів та не допустити використання неякісного молока у виробничому процесі

**Рис. 1. Соціальні аспекти співпраці молокопереробних підприємств із постачальниками молока**

*[сформовано за даними 1, 2, 3]*

Виходячи з вищесказаного, можна розробити політику оптимізації запасів сировини на молокопереробних підприємствах (рис. 2).



**Рис. 2. Політика оптимізації запасів сировини на молокопереробних підприємствах**

[сформовано на основі 2,6]

Особливої уваги заслуговує аспект забезпечення виробників молока кормами. В даному випадку молокопереробні підприємства можуть стати джерелом постачання кормів (сухе молоко, перегін) так і споживачем молока.

Пропонується така система правил співпраці із постачальниками молока:

- поводитись з постачальниками як з клієнтами;
- постійно нагадувати у веденні відносин про спільність інтересів;
- обмінюватись із постачальниками інформацією про зміни в діяльності;

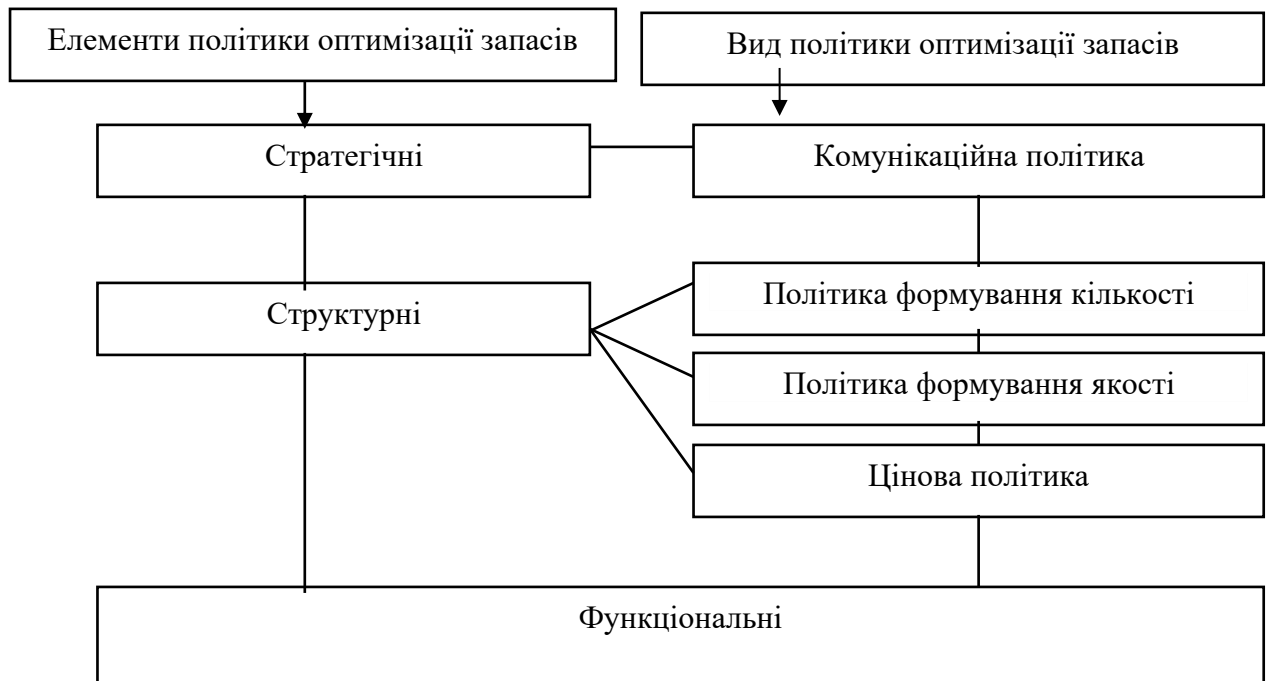
— проявляти готовність допомогти та прийняти допомогу;

— виконувати взяті на себе зобов'язання;

— враховувати на практиці інтереси постачальників;

— підтримувати як ділові, так і неформальні контакти із постачальниками.

Запропонована політика оптимізації запасів сировини на молокопереробних заводах може бути представлена не лише через функціональні елементи, а також через стратегічні та структурні елементи (рис. 3).



**Рис. 3. Елементи політики оптимізації запасів сировини на ТОВ «Літинський молочний завод»**

[Сформовано на основі 2, 3, 6]

Таким чином, на вибір постачальника і прийняття рішення про поставку молока та створення його оптимального запасу впливає ціла система факторів, оптимізація яких закономірно потребує системного характеру. Врахування цих факторів та корегування ситуації відповідно до прийнятого рішення дозволить здійснювати довготривалі поставки молока від тих джерел, які є економічно та соціально вигідними.

Прикладом ефективного соціально-економічного розвитку молокоперобного підприємства є ТОВ «Літинський молочний завод», яке для забезпечення своїх потужностей сировиною створило дочірнє підприємство ПОСП «Нападівське». Дане підприємство станом на 2020 рік має понад 2,2 тис. голів молочного стада продуктивністю 23 тони на добу, що забезпечує значну потребу в молочній сировині підприємства. Негативний вплив зростання звісно присутній насамперед він зумовлений подорожчанням засобів виробництва та зниженням частки експорту в РФ. Проте проводяться постійні заходи з метою оптимізацію витрат та виходу на світові ринки збуту. Продукція заводу експортується за кордон в Молдову, Пакистан, Ємен, Алжир, Сирію, Єгипет, Бангла-

деш, В'єтнам, Мавританію, Філіппіни, Сінгапур та Китай. На зовнішні ринки постачається сухе знежирене молоко, демінералізована сироватка молочна суха та тверді сири. ТМ «Білозгар» налагодив ділові стосунки з Індією, куди почали відвантажувати вершкове масло [7].

Основна робота ведеться через офіційних трейдерів продукції. Зокрема, налагоджено тісні і багаторічні зв'язки із Сінгапурськими бізнесовими колами. Партнерами підприємства є ряд відомих світових компаній, з якими заключено прямі контракти. Проте, найміцніші торгівельні зв'язки налагоджено переважно з країнами-сусідами – Молдовою, Азербайджаном, Грузією, Казахстаном. Підприємство постійно розвиває співпрацю з постачальниками молока як ОСГ так і великими тваринницькими комплексами [7].

Соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу на молокопереробних підприємствах можна реалізувати за наступними напрямками:

- забезпечення належних умов для здобуття спеціалізованої освіти технологічних працівників;
- покращення рівня медичного обслуговування працівників;



– розбудова інфраструктури територій в яких працюють молокопереробні підприємства;

– впровадження енергозберігаючих новітніх технологій на виробництві;

– рівні можливості та найкращі умови праці.

**Висновки.** Першочерговим завданням молокопереробних підприємств є удосконалення механізму соціально-економічного розвитку за рахунок розробки та реалізація стратегії розвитку підприємства, що передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності.

В ході проведеного дослідження виявлено, що розробка ефективної системи управління соціально-економічним розвитком молокопереробних підприємств знижує можливість негативного впливу ви-

падкових явищ на діяльність підприємства, дозволяє вчасно передбачити дію негативних явищ соціально-економічного характеру та надає підприємству наступні переваги:

1) прийняття управлінських рішень з урахуванням їхніх соціально-економічних наслідків;

2) контроль витрат у зіставленні з нормами;

3) Формування соціально-економічної стратегії;

4) оцінка формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду;

5) оцінка соціально-економічного розвитку в розрізі підрозділів підприємства;

6) Прийняття рішень стосовно доцільності впровадження в виробництво нових видів продукції.

#### Список літератури:

1. Мазур К.В., Гарбар Ж.В., Мостенська Т.Г. «Корпоративне управління та соціальна відповідальність» частина 1 «Корпоративне управління»: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 200 с.
2. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
3. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця :ТВОРИ, 2020. 284 с.
4. Калетник Г.М., Гонтарук Я.В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 7-23.
5. Гонтарук Я.В. Факторний аналіз залежності розвитку переробних підприємств АПК області від здійснення заходів реструктуризації. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. № 10. Part 1. P. 26-30.
6. Фурман І. В. Система фінансового регулювання аграрного сектору України: оцінка сучасного стану та активізація функціонування. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 35-50.
7. Сайт ТОВ «Літинський молочний завод» URL: <https://bilozgar.ua/>

#### References:

1. Mazur K.V., Harbar Zh.V., Mostenska T.H. (2019) «Korporatyvne upravlinnia ta sotsialna vidpovidalnist» chastyna 1 «Korporatyvne upravlinnia»: navch. posibnyk. Vinnytsia: TVORY, 200 p.
2. Harbar Zh.V., Mazur K.V., Mostenska T.H. (2020) Korporatyvne upravlinnia ta sotsialna vidpovidalnist. Chastyna 2. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: navch. posibnyk. Vinnytsia: VNAU, 228 p.
3. Mazur K.V., Kubai O.H. (2020) Menedzhment ahrarnoho pidpryemstva : navch. posibnyk. Vinnytsia :TVORY, 284 p.
4. Kaletnik G.M., Hontaruk Ya.V. (2020). Dyferentsiatsiia rozvytku haluzei pererobnoi promyslovosti ahrarnoho sektoru Vinnytskoi oblasti [Differentiation of development of branches of processing industry of agrarian sector of Vinnytsia region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, 3 (53), pp. 7-23.
5. Hontaruk Ya.V. (2016). Faktorny analiz zalezhnosti rozvytku pererobnykh pidpryemstv APK oblasti vid zdiisnennia zakhodiv restrukturyzatsii [Factor analysis of the dependence of the development of processing enterprises of the agro-industrial complex of the region on the implementation of restructuring measures]. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*, 10, 1, pp. 26-30.
6. Furman, I.V. (2017). Systema finansovoho rehulivannia ahrarnoho sektoru Ukrainy: otsinka suchasnoho stanu ta aktyvizatsiia funktsionuvannia [System of financial regulation of the agrarian sector of Ukraine: assessment of the current state and activation of functioning]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 5, pp. 35-50
7. Sait TOV «Litynskyi molochnyi zavod» URL: <https://bilozgar.ua/>

# ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК: 334.78:338.124.4; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-154-162

*Линенко А. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізького національного університету  
konf.econom.znu@gmail.com*  
*Хапрова Д. В., студентка магістратури  
Запорізького національного університету  
dashaxaprova@gmail.com*

## ТЕНДЕНЦІЇ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ

*Анотація.* Більшість українських підприємств мають низьку конкурентоспроможність на світовому ринку через неефективність менеджменту та неналежну організацію бізнес-процесів. Об'єднання підприємств може стати способом виходу з даної ситуації. Взаємодія підприємств на ринку посилює їхню конкуренцію та стимулює виробників до підвищення ефективності господарської діяльності, проте нерівномірний розподіл ресурсів перешкоджає розвитку малого та середнього бізнесу. Створення нових бізнес-об'єднань і посилення консолідації вже існуючих із числа малих та середніх підприємств сприятиме розвитку не лише учасників цих інтеграційних утворень, але й економічному прогресу всієї країни, підвищенню ролі національного виробника на світовому ринку. Основною проблемою є регулювання та стимулювання розвитку даних бізнес-об'єднань. У статті досліджено основні види бізнес-об'єднань, проаналізовано їх функціонування на сучасному етапі розвитку економіки в умовах коронакризи, визначено тенденції, умови й особливості їх розвитку на перспективу.

*Ключові слова:* об'єднання підприємств, бізнес-об'єднання, асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, коронакриза.

**JEL code classification: G34, M21, O10**

*Lynenko A., PhD in Economics, Associate professor  
Department of Finance, Banking and Insurance  
Zaporizhzhia National University  
konf.econom.znu@gmail.com*  
*Khaprova D., master's student  
Zaporizhzhia National University  
dashaxaprova@gmail.com*

## TRENDS OF ASSOCIATION OF ENTERPRISES IN MODERN CRISIS CONDITIONS

*Abstract.* Entrepreneurship in Ukraine is uncompetitive in the world market due to the inefficiency of organization and use of resources. The association of enterprises, in turn, can become a lever of exit from this situation. In the Ukrainian legislation, four types of business associations are approved: associations, corporations, consortia and concern. However, there is a large number of informal associations that are not registered and statistically not taken into account. The association of enterprises allow enterprises to coordinate financial, labor, material and other resources. The peculiarity of the functioning of associations is the complexity of the management system and organization of their activities.

*Research results.* In Ukraine, the number of business associations is constantly increasing, while the associations are dominated. At the same time, the association of enterprises, as well as the entire economy, Ukraine faced crisis phenomena related to the aggression of the Russian Federation and the onset of quarantine restrictions in connection with the pandemic. Business models needed significant changes: improvement of production activities, reorientation of

the marketing network, finding new communication paths and switching to remote work. A separate tendency was the detection of extremely rapid rates of development of FinTech and IT companies in Ukraine. Business association between traditional business and similar technological enterprises provide significant development.

**Conclusions.** Consequently, in general, the association of enterprises contributes to strengthening the role of small and medium-sized businesses, establishes a link between the state and enterprises, promotes the development of individual enterprises and the economy of the country as a whole. The article deals with the main types of business associations, their functioning are analyzed, the conditions and peculiarities of their development at the present stage are determined.

**Key words:** associations of enterprises, business associations, associations, corporations, consortia, concerns, crisis.

**Постановка проблеми.** Підприємства України стикаються з низкою проблем сучасності, вирішення яких потребує постійного об'єднання зусиль. Бізнес-об'єднання дають змогу кооперувати ресурси різних підприємств для підвищення конкурентоспроможності кожного з них та розвитку внутрішнього виробника, тому вивчення особливостей функціонування консолідованого бізнесу має важливе значення для економіки країни, зокрема для подолання кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційно-правові аспекти функціонування об'єднань підприємств в Україні досліджують Д. Антонюк, Б. Биковець, М. Мальський, Г. Чижиков та ін. Учені економісти К. Авдалян, Г. Балянт, А. Митник, Л. Яременко, О. Перчук та ін. приділяють значну увагу вивченню проблем і перспектив розвитку консолідованого бізнесу в Україні, а також у глобальних масштабах світової економіки. Проте сучасність змінює орієнтири діяльності більшості підприємств і створює нові умови функціонування для бізнес-об'єднань, тому важливо проаналізувати й виявити особливості, тенденції розвитку об'єднань підприємств у сучасних кризових умовах.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виявлення особливостей об'єднання підприємств в Україні, аналіз умов функціонування консолідованого бізнесу та визначення основних тенденцій їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно із чинним законодавством України об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [1].

Основною характерною рисою таких об'єднань є добровільність їх утворення. Об'єднання може включати підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

В Україні з розвитком економічних відносин утворилось багато малих і середніх підприємств. Однак проблемою вітчизняних підприємств є низька конкурентоспроможність, яка загострюється через економічні кризи. Для реалізації великих прибуткових проєктів підприємства мають знайти шляхи концентрації фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних та інших ресурсів у межах однієї юридичної особи зі збереженням самостійності окремих підприємств. Тож підприємства прагнуть утворювати об'єднання за галузевим, територіальним чи іншими принципами.

Для розуміння специфіки об'єднань слід виокремити основні причини їх утворення, серед яких виділяють технологічних процес, поєднання однакових виробництв, масштабність, реалізація проєктів та ін. (рис. 1).

Об'єднання підприємств має й негативні сторони, оскільки збільшення призводить до зниження мобільності орієнтування в ринковій ситуації, високих витратах на обслуговування, складну систему управління та швидкість прийняття рішень.

Чинне законодавство виділяє основні види об'єднань підприємств, до яких відносяться асоціації, корпорації, консорціуми та концерни. Хоча сучасна практика консолідації свідчить про поширення нових типів неформальних об'єднань бізнесу.

Асоціація та корпорація належать до договірних об'єднань, що полягають в добровільному членстві для його учасників на основі багатостороннього установчого договору.

Також у договірних об'єднаннях вільним є вихід підприємства зі складу діючого об'єднання.

Консорціуми й концерни відносяться до статутних об'єднань, суть яких полягає у залежності підприємств об'єднання від одного чи групи підприємств. Умовами цього

типу об'єднань є затвердження статуту, засновниками таких об'єднань вважаються власники або уповноважені державні органи і, на відміну від договірних об'єднань, учасники обмежені щодо права виходу з об'єднання.



Рис. 1. Основні причини, що спонукають до ухвалення рішень про об'єднання підприємств

Складено авторами на основі [2]

Відмінності між основними типами об'єднань в Україні проаналізовані в табл. 1. Загалом в Україні функціонує багато організаційних об'єднань, більшість із них створені для протистояння великим корпораціям та подолання кризових явищ. У наш час серед

додаткових джерел розширення діяльності компаній найбільш популярними є саме злиття та поглинання з відповідним установленням корпоративного контролю над компаніями, що обрані метою для цих процесів [4].

Таблиця 1

## Порівняння основних типів господарських об'єднань в Україні

| Тип і вид об'єднання                       | Мета об'єднання підприємств   | Управління консолідованим бізнесом  |
|--|---|---|
| Асоціація – договірне об'єднання           | Постійна координація господарської діяльності підприємств, узгодження дій щодо операційної, фінансової, інвестиційної діяльності, взаємодія з державними органами влади                             | Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств, натомість може представляти інтереси підприємств-членів  |
| Корпорація – договірне об'єднання          | Поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств для подальшого розвитку, розширення ринків збуту, створення більш якісної продукції, підвищення конкурентоспроможності           | Створення централізованого правління з делегуванням правління корпорації частини повноважень підприємств-учасників  |
| Консорціум – тимчасове статутне об'єднання | Досягнення учасниками об'єднання підприємств певної спільної господарської мети (реалізації масштабних цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів та ін.)                            | Використовується спільний фонд для досягнення поставленої мети, в разі досягнення цієї мети щодо його створення консорціум припиняє свою діяльність                         |
| Концерн – статутне об'єднання              | Об'єднання промислових, будівельних, транспортних, торговельних підприємств, наукових організацій, банків для узгодженої діяльності з метою вирівнювання галузевих коливань та переміщення капіталу | Повна фінансова залежність членів об'єднання від одного або групи підприємств, які централізовано контролюють розвиток бізнес-процесів і консолідованого утворення в цілому |

Створено авторами на основі [1, 3]

Найбільш сприятливими для ринкового середовища є асоціації та корпорації. Важливо зазначити, що при управлінні організаційним об'єднанням мають враховуватися проблеми й особливості кожного окремого її члена, адже дрібні характерні риси кожного можуть кардинально вплинути на загальний стан об'єднання.

Управління об'єднанням відбувається централізованим органом, який створюється для всієї інтегрованої бізнес-структури. Для договірних об'єднань даний орган є більш демократичним і його склад обирається голосуванням або спільним рішенням. Для статутних об'єднань центральний орган призначається головним підприємством-власником. У кожного типу об'єднань підприємств своя складна управлінська структура, адже кожен бізнес-процес має бути контрольованим для досягнення спільної мети учасників у найбільш ефективних умовах.

Визначений чинним законодавством спи-

сок господарських об'єднань не є вичерпним. Загалом бізнес-об'єднання не лише дають можливість концертувати значну кількість ресурсів, але й допомагають налагоджувати зв'язок між підприємствами і державними установами. Таким чином, до неформальних бізнес-об'єднань також можна віднести торгівельно-промислові палати, технопарки, кластери та ін. При цьому, утворення бізнес-об'єднань мало сприяти загальному розвитку малого та середнього підприємництва, однак за останні роки мета таких об'єднань змістилась на вузькі інтереси своєї цільової групи.

Для підприємництва в Україні за останні роки склались досить несприятливі умови функціонування. З одного боку, з 2014 року держава зіткнулась з агресією з боку Російської Федерації, що викликало потребу в перепрофілюванню ринків збуту та виявило проблему недосконалості більшості виробництв в країні. Підприємства масово зазна-

вали значних збитків і ситуація призводила до банкрутства більшості з них. Бізнес почав шукати шляхи виходу з даної ситуації, що зумовило масову цифровізацію, модернізацію виробництва, створення FinTech та IT-компаній, збільшення кількості бізнес-об'єднань.

Іншим кризовим явищем для підприємництва України стала пандемія. Підприємства стикнулись із проблемою карантинних обмежень, перебоїв зі збутовою мережею, нестачею коштів для забезпечення звичайної діяльності та переходом до дистанційної роботи. Дана ситуація підбурила нову хвилю розвитку інноваційних підприємств та ін-

формаційно-комп'ютерних технологій. Бізнес стикнувся з проблемою створення сучасних програм для дистанційної роботи та їх обслуговуванням. Дана специфіка сприяла поширенню неформальних об'єднань між FinTech компаніями та традиційним бізнесом.

Об'єднання допомагають підприємствам підтримувати свої конкурентні позиції на ринку та забезпечувати звичайну діяльність в кризових умовах.

В Україні кількість об'єднань щорічно зростає, при чому стабільно переважають асоціації (табл. 2).

Таблиця 2

### Кількість об'єднань підприємств в Україні за 2015-2021 роки

| Тип об'єднання | Статистичні дані про кількість об'єднань підприємств в Україні |      |      |      |      |      |      |
|----------------|--|------|------|------|------|------|------|
|                | 2015   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Асоціація      | 2246   | 2321 | 2362 | 2415 | 2440 | 2475 | 2510 |
| Корпорація     | 562  | 565  | 558  | 557  | 557  | 554  | 554  |
| Консорціум     | 66   | 69   | 78   | 73   | 77   | 96   | 138  |
| Концерн        | 197  | 195  | 192  | 188  | 186  | 186  | 186  |

Примітка: статистичні дані станом на 1 жовтня кожного року  
Складено авторами на основі [5]

Структурно обсяг організаційних об'єднань за їх типами є стабільним: з великим відривом переважають асоціації, на досить високому рівні кількість корпорацій, а статутні об'єднання становлять незначну частину. Бачимо стійку тенденцію до збільшення кількості асоціацій та консорціумів на тлі зменшення корпорацій, концернів. У цілому число асоціацій зросло на 11,7%, консорціумів на 109%, при зменшенні кількості корпорацій на 1,4%, концернів на 5,5%.

Асоціація займає провідне місце серед об'єднань підприємств в Україні. Особливістю асоціацій є демократичність її створення та регулювання. Даний тип об'єднання здебільшого створюється для представництва певної групи підприємств перед державними органами для організації ефективного захисту інтересів підприємств-членів та представлення їх в міжнародних організаціях.

Серед основних переваг даного типу об'єднання виокремлюють: легкість входу в асоціацію та переговорний процес, який вона проводить; можливість отримання експертної допомоги окремому підприємству від асоціації у потрібний час; надання консалтингових послуг підприємствам-членам; підвищення стандартів якості у бізнесі з набуттям репутаційних переваг у майбутньому. Тенденції зміни кількості договірних об'єднань, передусім асоціацій в Україні репрезентовані на рис. 2.

Кількість асоціацій постійно зростає, однак їх приріст є нерівномірним. У 2017 та 2019 році процеси об'єднання уповільнюються. Уповільнення 2017 року насамперед пов'язане з введенням додаткових санкцій проти Російської Федерації, що зумовили переорієнтацію ринків збуту.

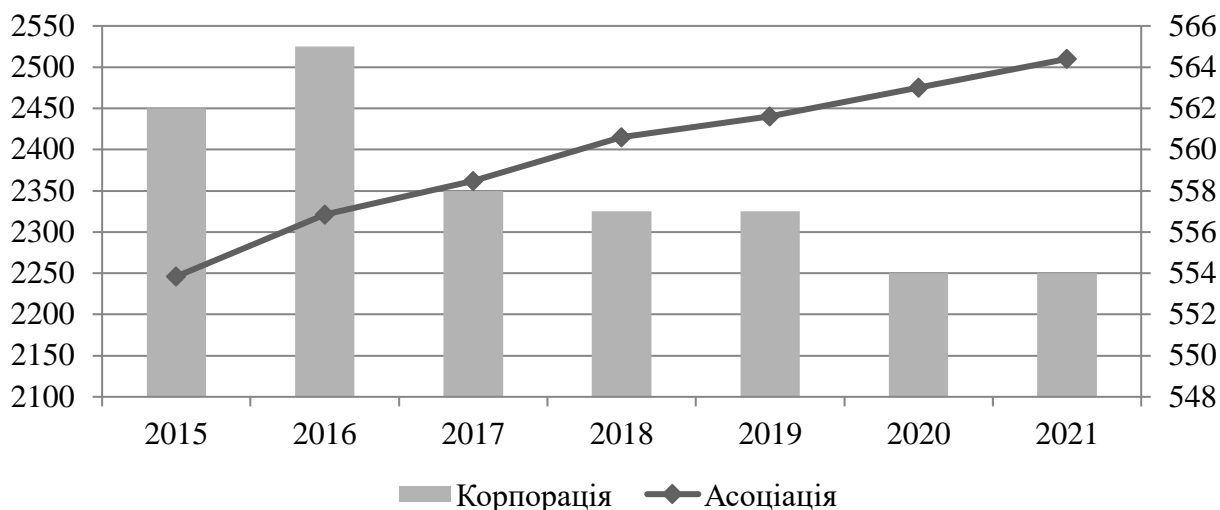


Рис. 2. Тенденції зміни кількості договірних об'єднань станом на 1 жовтня 2015-2021 років\*

\*Примітка: основна вісь (ліворуч) відображає значення кількості асоціацій, додаткова вісь (праворуч) – корпорацій

\*Складено авторами на основі [5]

При цьому 2019 рік став роком невизначеності через парламентські та президентські вибори, що привели до ряду законодавчих змін, появи нових орієнтирів в економічному розвитку.

Корпорації як бізнес-об'єднання мають протилежну тенденцію до зменшення, при незначних коливаннях у 1-1,5%. На міжнародному ринку корпорації мають найвище становище, однак в Україні їх розвиток гальмує недостатній інфраструктурний розвиток, особливо фондового ринку. Холдингові міжнародні компанії витісняють внутрішні корпорації, адже їх функціонування є більш стабільним і вони мають значно більше можливостей.

Окреме місце серед бізнес-об'єднань посідають банківські об'єднання: банківські групи, професійні об'єднання тощо. Міжбанківські об'єднання утворюються або шляхом добровільного злиття банків, або їх поглинання на основі прямого підпорядкування, централізованого управління та повної залежності. Добровільне злиття банків відбувається серед банків, що мають високий рівень фінансової самостійності, стійкості і шукають шляхи до розширення можливостей. На противагу злиття необхідне для подолання кризи у неплатоспроможних банках, які не можуть протистояти іншим суб'єктам на

конкурентному ринку. Банківське об'єднання може визначатись успішним при виникненні ефекту синергії, коли вартість новоствореного банку перевищує суму вартості банків-учасників об'єднання [6]. Банківські об'єднання контролюють більшу кількість фінансових ресурсів, тому й мають більші можливості кредитування підприємств, що сприяє розвитку економіки країни.

Популяризується на даному етапі також об'єднання банківських установ, FinTech й IT-компаній і традиційних виробництв. Банківський капітал дає змогу розширити можливості для підприємств, надаючи їм в розпорядження значний обсяг фінансових ресурсів. Надання пільгових кредитів для підприємств за умовами договорів про співробітництво додає певну мотивацію підприємствам до модернізації виробництв, введення інновацій та надає певну впевненість за рахунок страхування ризиків. Створення фінансово-промислових, промислово-фінансових об'єднань законодавчо не визначено і не має прямого регулювання, тому важливо встановити чіткі «правила гри».

Пандемія дала усвідомлення недосконалості цифрових змін у державі, адже перед підприємствами сьогодні постала проблема дистанційної роботи самого підприємства та електронної взаємодії між суб'єктами госпо-

дарювання, клієнтами та державою. З даною метою зросла потреба до об'єднання технологічних компаній і традиційного підприємництва. Підприємства виявили, що подібні об'єднання здатні збільшити вартість консолідованого бізнесу та підвищити ефективність їх роботи.

Незважаючи на значну кількість об'єднань підприємств в Україні, їх функціонування залишається на досить низькому рівні. Серед підприємництва України вони складають значну конкуренцію великому бізнесу, однак за недосконалої законодавчої бази, організаційної системи управління, фінансової кризи окремих підприємств-членів та нестачі знань із управління подібними об'єднаннями їх рівень розвитку досить низький. Серед основних чинників, що впливають на діяльність бізнес-об'єднань виокремлюють:

- невисоку конкурентоспроможність і складний фінансовий стан на окремих підприємствах;
- ринковий індивідуалізм підприємств України, неготовність створювати або вступати у бізнес об'єднання через стан невизначеності;
- послаблення міжгалузевих зв'язків і перехід державних органів до функціональних методів управління, що суперечить будові більшості бізнес-угруповань та спричиняє додаткове бюрократичне навантаження, суперечки між державою та бізнесом;
- надмірну політизацію діяльності бізнес-об'єднань;
- використання бізнес-об'єднань з ціллю монополізації окремих галузей;
- змішування функцій громадських організацій і господарських корпорацій [7].

Об'єднання підприємств в Україні є процесом, який потребує від керівництва досить специфічних знань з управління. З метою навчально-консультаційної допомоги бізнес-об'єднання підтримується різними програмами та ініціативами, найбільш суттєвими на сучасному етапі є орона «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств» та ініціатива «Ефективні бізнес-об'єднання – спроможний бізнес – сильна країна».

Проєкт «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств» почав діяти у жовтні 2014 року і перша фаза даної програ-

ми була завершена у 2018 році [8]. Даний орона міжнародної технічної допомоги спрямовано на прискорення розвитку сектора малого та середнього підприємництва зі зміцненням потенціалу бізнес-об'єднань, забезпечення їх більш ефективною діяльністю й стійкості. В першій фазі орона взяли участь 7 бізнес-об'єднань, які досягли суттєвих результатів. Так, перша фаза орона дала можливість посилити взаємодію держави й підприємницьких об'єднань, а також підсилити роль таких об'єднань в економіці України.

На зміну першої фази у листопаді 2019 році почала діяти друга фаза, яка передбачає свою реалізацію до 2023 року [9]. У даній фазі, на відміну від першої бере участь 27 бізнес-угруповань різних типів з усієї України. Метою даної фази стало розширення підтримки малого та середнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Реалізація другої фази відбувається завдяки трьом основним компонентам: 1) допомоги об'єднанням в організаційному розвитку; 2) вдосконалення та створення нових послуг для бізнес-об'єднань, які спрощують та підтримують розвиток угруповань; 3) побудови діалогу між державним і приватним секторами [10].

Іншим орона є ініціатива «Ефективні бізнес-об'єднання – спроможний бізнес – сильна країна». Ця програма реалізується господарським об'єднанням «Клуб ділових Людей України» за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Проєкт також є консультативно-навчальним посібником для керівників бізнес об'єднань. Ініціатива допомагає підприємцям малого та середнього бізнесу виявити переваги об'єднання, навчитись якісно будувати систему управління, розпоряджатись ресурсами, узгоджувати інтереси учасників і керівників, тощо. Проєкт створений для популяризації та стимулювання підприємств до створення бізнес-об'єднань.

Отже проведені дослідження сучасного функціонування бізнес-об'єднань дає змогу окреслити основні тенденції останніх років, що впливають на обсяг, масштаби та ефективність роботи об'єднань підприємств, серед них:

- перепрофілювання ринків збуту вітчиз-



няних підприємств через агресію Російської Федерації, орієнтування на європейський ринок із підвищенням якості продукції й умов виготовлення до європейських стандартів;

- поширення фінансово-промислових, промислово-фінансових об'єднань як форми взаємодії фінансового та виробничого капіталів;

- об'єднання високотехнологічних підприємств, FinTech та IT-компаній із традиційними галузями для вдосконалення й підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств;

- поширення неформальних бізнес-об'єднань, які не визначаються державними органами і не мають законодавчої бази, що може викликати ряд проблем в майбутньому;

- адаптація бізнес-об'єднань до роботи в умовах карантинних обмежень, пошук оптимізаційних рішень для зменшення поточних витрат;

- впровадження дистанційних методів роботи та цифровізація різних галузей економіки під супроводом FinTech та IT-компаній;

- розвиток та популяризація холдингів, кластерів, наукових парків, технополісів, технопарків, що потребують внесення змін до законодавства з приводу регулювання їх діяльності;

- поширення консультаційних, освітніх програм і орон для керівників об'єднань підприємств з метою стимулювання бізнес-об'єднань і надання допомоги при їх створенні та функціонуванні.

Загалом, в умовах ринкової економіки підприємства завжди шукатимуть шлях до примноження прибутку, розвитку бізнесу,

однак при цьому державний сектор економіки має підтримувати економічну інфраструктуру й налагоджувати зв'язки з усіма суб'єктами господарювання.

**Висновки.** Об'єднання підприємств допомагає бізнесу збільшити фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси для ефективнішої діяльності. Однак створення господарських об'єднань викликає низку проблем в організації бізнесу та порушення рівноваги в інфраструктурі ринку.

Загалом для ефективної роботи цих об'єднань в Україні можна виділити такі напрями їх підтримки: доцільно створити окремому законодавчу базу з роз'ясненням специфіки дії даних об'єднань на ринку; створювати та підтримувати програми розвитку об'єднань у різних секторах економіки; сприяти поширенню об'єднання різних типів підприємств для посилення конкурентоспроможності внутрішнього виробника на світовому ринку; створити консультаційну службу для допомоги бізнес-об'єднанням й налагодженню прямого діалогу між угрупованнями та бізнесом.

Об'єднання підприємств є важливим кроком розвитку економіки та посилення конкурентоспроможності підприємств. При збереженні існуючих тенденцій розвитку і сталій ринковій економіці підприємства зможуть швидко адаптуватись до створених умов і посилити свої позиції на світовому ринку. При цьому державне регулювання має сприяти покращенню інфраструктури, поширенню орон для розвитку та стимулювати створення об'єднань підприємств для подолання нових викликів коронакризи, збільшення економічного добробуту в майбутньому.

#### Список літератури:

1. Господарський кодекс України Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. Дата оновлення: 06.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.10.2021).
2. Поліщук Г., Кучер С. В. Особливості розвитку об'єднання підприємств в сучасних умовах господарювання. Житомирський державний технологічний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/101.pdf>.
3. Яременко Л. М., Макачук І. М., Перчук О. В., Авдалян К. В. Об'єднання підприємств та їх вплив на систему обліку і звітності. *Агроевіт*. 2021. № 16. С. 52–61.
4. Швидка Т. Регулювання та контроль за злиттями й поглинаннями суб'єктів господарювання. господарське право і процес. *Підприємництво господарство і право*. 02.2021. С. 63–68.
5. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Балянт Г. Р. Ефективність злиття і поглинань банків. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С. 7–9.
7. Митник А. А. Підвищення ролі бізнес-асоціацій у механізмах взаємодії влади і бізнесу на регіональному рівні. *Регіональне управління та місцеве самоврядування. Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1 (51). С. 82–87.
8. Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств (Фаза I). Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй.

URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/strengthening-small-and-medium-enterprises-business-membership-o.html>.

9. Зміцнення членських бізнес-об'єднань ММСП в Україні: Фаза II. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/strengthening-msme-business-membership-organizations-in-ukraine.html>.

10. Ініціатива «Ефективні бізнес-об'єднання – спроможний бізнес – сильна країна». ГО «Клуб ділових людей Україна». URL: <https://bc-club.org.ua/events/iniciatyva-efektyvni-biznesobednannya-%E2%80%93-spromozhnyj-biznes-%E2%80%93-sylna-krajina-2020031578.html>.

#### **References:**

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy Zakon Ukrainy (16.01.2003) [The Commercial Code of Ukraine] № 436-IV. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed: 12.10.2021).

2. Polishchuk H., Kucher S.V. (2017) Osoblyvosti rozvytku obiednannia pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Peculiarities of the development of enterprises in modern economic conditions], Zhytomyr polytechnic state university. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/101.pdf>.

3. Yaremenko L.M., Makarchuk I.M. Perchuk O.V., Avdalian K.V (2021) Obiednannia pidpriemstv ta yikh vplyv na systemu obliku i zvitnosti [Consolidation of enterprises and its impact on the accounting and reporting system], Proceedings of the Ahros vit № 16, 2021. pp. 52–61.

4. Shvydka T. (2021) Rehuliuвання та контроль за злиттями у поглинаними суб'єктами господарювання. господарське право і протес [Regulation and control of merger and takeover of undertakings]. Proceedings of the Pidpriemnytstvo hospodarstvo i pravo (02.2021) pp. 63–68.

5. Pokaznyky Yedynoho derzhavnogo reiestru pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy [Indicators of the Single State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine (DRPOU)]. State statistic service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Balian H.R. (2009) Efektyvnist zlyttia i pohlynan bankiv. [Efficiency of mergers and acquisitions of banks] Ekonomichni nauky. Proceedings of the Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2009, № 2, T. 1. pp. 7–9.

7. Mytnyk A.A. (2017) Pidvyshchennia roli biznes-asotsiatsii u mekhanizмах vzaiemodii vlady i biznesu na rehionalnomu rivni [Enhancing the role of business associations in the mechanisms of government-business interaction at the regional level]. Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. Proceedings of the Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia 1(51).2017. pp. 82–87.

8. Zmitsnennia biznes-obiednan malykh i serednykh pidpriemstv (Faza I). [Strengthening small and medium enterprises business membership organizations project (Phase I)]. United Nations Development Programme. Available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/strengthening-small-and-medium-enterprises-business-membership-o.html>.

9. Zmitsnennia chlenskykh biznes-obiednan MMSP v Ukraini: Faza II. [Strengthening MSME Business Membership Organizations in Ukraine: Phase II] United Nations Development Programme. Available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/strengthening-msme-business-membership-organizations-in-ukraine.html>.

10. Initsiatyva «Efektyvni biznes-obiednannia – spromozhnyi biznes – sylna kraina» [Initiative business-association «Effective business association – solvent business - strong country»]. «Ukraine Bussiness community club». Available at: <https://bc-club.org.ua/events/iniciatyva-efektyvni-biznesobednannya-%E2%80%93-spromozhnyj-biznes-%E2%80%93-sylna-krajina-2020031578.html>.

УДК: 330.011.5; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-163-169

*Щербина К.М., здобувач другого (магістерського) рівня освіти  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна  
e-mail:karyna19shcherbyna@gmail.com*

*Мешко Н.П., д.е.н., професор  
завідувач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна  
e-mail:nmeshko2016@ukr.net*

## **ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** Коло сучасних наукових та практичних досліджень в напрямку стратегічного управління зосереджені на пошуку альтернативи, що забезпечить найкращі бізнес-результати, прискорить час їх отримання в умовах високої конкуренції ринку, де немає визначеності у майбутньому через епідемію, економічні кризи та інші обмежуючі фактори. Пошук нових більш досконалих підходів та моделей до стратегічного управління є важливим напрямком управлінської науки.*

*Враховуючи сучасні тенденції ринку до глобалізації економічних відносин, автоматизації, інформатизації, цифровізації виробництва та сфери послуг, вибір розвитку інтенсивним шляхом стратегічно є правильним. Дана стаття присвячена аналізу досліджень інноваційної бізнес-моделі та визначення можливості її використання для компаній металургійного сектору промисловості.*

*Для формування адаптивної моделі було проаналізовано декілька конкретних компаній галузі, які вже впровадили інноваційні підходи в практичну діяльність, а також в цілому досліджено перспективи розвитку металургійної галузі України. Досвід досліджених компаній може бути використаний для виявлення позитивних та негативних результатів, на основі яких сформуванню вдосконалену модель. Більшість представників галузі характеризуються значним зносом обладнання, відсталістю технологічного процесу та управлінською системою, що не змінювалася з радянських часів, тому дослідження має вагомим значення на національному рівні.*

*В роботі пропонуються інструменти «цифрової трансформації», визначено важливість системного підходу до змін. Перехід до інноваційної моделі є стратегічною перевагою, що супроводжується значними поточними ризиками, тому було приділено увагу таким поняттям як інноваційна зрілість, час та швидкість трансформації, організаційні зміни, ризики інноваційної діяльності, тощо.*

***Ключові слова:** інноваційна бізнес-модель, цифрова трансформація, технологічність, модернізація, промисловість, металургія.*

***Shcherbyna Karyna**, student of the second (master's) level of education  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
e-mail:karyna19shcherbyna@gmail.com*

***Meshko Natalia**, Doctor of Economics, Professor  
Head of the Department of Marketing and International Management  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
e-mail:nmeshko2016@ukr.net*

## **INNOVATIVE BUSINESS MODEL OF METALLURGICAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

***Abstract.** The circle of modern scientific and practical research in the direction of strategic management is focused on finding an alternative that will provide the best business results, accelerate the time to obtain them in a highly competitive market, where there is no certainty in the future due to epidemics, economic crises and other limiting factors. The search for new, more advanced approaches and models to strategic management is an important area of management science.*

*Taking into account the current market trends towards the globalization of economic relations, automation, informatization, digitalization of production and services, the choice of intensive development is strategically correct.*

*This article is devoted to the analysis of research on an innovative business model and to determine the possibility of its use for companies in the metallurgical sector.*

*To form an adaptive model, several specific companies in the industry were analyzed, which had already introduced innovative approaches into practical activities, and, in general, the prospects for the development of the metallurgical industry in Ukraine were studied. The experience of the surveyed companies can be used to identify positive and negative results, on the basis of which an improved model can be formed. Most representatives of the industry are characterized by significant wear and tear of equipment, backwardness of the technological process and the management system that has not changed since Soviet times, therefore, research is important at the national level.*

*The tools for "digital transformation" are proposed in this article, the importance of a systematic approach to changes is determined. The transition to an innovation model is a strategic advantage accompanied by significant current risks, therefore, attention was paid to such concepts as innovation maturity, time and speed of transformation, organizational changes, risks of innovation, etc.*

**Key words:** *innovative business model, digital transformation, technological effectiveness, modernization, industry, metallurgy.*

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток в сучасних умовах є необхідним фактором для успішної діяльності. Ефективність застосування інноваційних змін залежить від вчасності прийняття управлінських рішень. Напрямок досліджень інноваційного розвитку можна визначити в термінах «цифрова трансформація», або «розумне виробництво», що являють собою процес адаптації компаній до сучасних технологій.

В більшості випадків «цифрова трансформація» сприймається лише як технологічні тренди, не дозволяючи тим самим повною мірою скористатися всіма перевагами та привілеями інноваційних технологій. В сучасному бізнес-середовищі є багато можливостей до змін, що виходять за рамки звичного підходу управлінців промисловості.

Необхідність трансформації задається не технологією, як такої, а глибокими зрушеннями у зовнішньому середовищі підприємства. Технології перестають бути внутрішніми активами і не можуть бути повністю контрольованими компанією, навіть використовуючи юридичні важелі патентного права, і з часом перетворюються на потужний фактор розвитку ринку, що стимулює конкурентне середовище там, де раніше був «блакитний океан». Так як ринок не є постійним, компанії також потребують безперервного вдосконалення всіх видів діяльності та адаптації системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні інструменти інноваційного розвитку вивчалися в роботах В. Айзексон, І. Яненкової, І. Алексеева, Б. Ларралде, А.

Тоффлер, Ю. М. Бажал, К. Ю. Кононова, Н. М. Краус.

В. Прохорова, О. Божанова, Ю. Дуднева розкрили тему конвергентно-когнітивних основ інноваційного розвитку промислових підприємств. О. Колешук та М. Гарматій виділили основні аспекти сприйнятливості підприємств до інновацій.

**Метою дослідження** є аналіз інноваційної моделі розвитку, що передбачає сукупне оновлення всіх складових бізнесу та обґрунтування її практичного застосування для компаній металургійного комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень інноваційності промислових підприємств пов'язаний з набором таких факторів та характеристик як рівень конкурентоспроможності, рентабельність виробництва, темп росту, фінансовий стан та результати господарської діяльності, рівень фінансування та інвестування, рівень інноваційного стимулювання та рефлексії, які визначаються та залежать від обраної моделі розвитку. За останній час підхід до стратегічного управління змістився з вибору однієї з базових стратегій (мінімізація витрат, створення унікального продукту, диверсифікація діяльності, інші) на поєднання переваг різних стратегій для досягнення максимального ефекту. Таким же чином для інноваційної трансформації вже не достатньо модернізувати окремі продукти, чи процеси, системне оновлення бізнес-моделі є ключовим завданням компанії, що вступають на шлях інноваційного розвитку [1].

Рис. 1. Розвиток підходів до інноваційного управління

Дана модель характерна для новаторських компаній, що створюють та реалізують на

співробітників негативну реакцію з почуття незахищеності на початкових етапах.



ринку нові технології в сфері ІТ, маркетингу, сектору послуг. З іншої сторони життєво необхідні кожній економіці галузі металургії, машинобудування, агросектору характеризуються значною відсталістю.

В інноваційному управлінні існує значний ризик втрати переваги, що вимагає від компаній «трансформувати» управління не тільки в окремих напрямках, а повністю переходити на нову модель бізнесу [2].

Аналіз «цифрової трансформації» дозволив виявити такі її особливості:

- фактори часу та швидкості трансформації значною мірою впливають на кінцевий результат. Так як ринок безперервно розвивається, реакція компанії повинна бути відповідною. Якщо нововведення не реалізовані вчасно однією компанією, силою ринку вони будуть введені конкурентами. Крім того важливо розуміти, якщо конкурентне середовище переходить на новий рівень, а компанія не приймає відповідних дій, також силою ринку вона опиниться неконкурентоспроможною [3];

- цифрові можливості компанії залежать від рівня розвитку економіки, де вона знаходиться. Держава може створювати стимулюючі або стримуючі важелі законодавчого, економічного, технологічного характеру;

- трансформація важлива в області управління персоналом, особливо мотиваційної складової, адже будь-які зміни викликають у

Інноваційна модель бізнесу промислових компаній складається з наступних напрямків та інструментів:

- оптимізація роботи обладнання: графіки завантаження обладнання, підвищення загальної продуктивності та показників безпеки. Завдяки оптимізації обладнання можливо значно скоротити витрати основних та супровідних ресурсів, час на виготовлення, кількість ланцюгів в технологічному процесі;

- оптимізація логістики: автоматичний обмін інформації між різними ланцюжками поставок якісно прискорює логістику та зменшує товарні запаси;

- покращення якості продукції, підвищення цінності продуктів за допомогою спеціальних послуг, підвищення орієнтації на клієнта через різні елементи ланцюга створення вартості, підвищення якості післяпродажного обслуговування;

- контроль трудової діяльності, технологія «підключені робітники», нові сервісні бізнес-моделі, дистанційне обслуговування й моніторинг;

- економія витрат (cost saving): технології енергозбереження, матеріалоемності, оптимізація виробництва та витрат, тощо;

- прогноз динаміки попиту. Використання автоматизованих цифрових систем, дає можливість досягати більш точних показників прогнозування попиту на основі статис-

тичної бази та доступу до інформації поточної діяльності у реальному часі.

- вдосконалення діловодства: єдиний доступ до документів підприємства забезпечує скорочення часу на виконання завдань, своєчасне узгодження документів та контроль;

- кібербезпека;

- модернізований комплекс оперативного та календарного планування: системи MES для управління технологічним процесом, спрощення надання початкового дизайну та отримання графіків роботи та обладнання у реальному часі завантаження [4,5].

Розробка стратегії є основним етапом цифрової трансформації, що формується шляхом вибору найбільш відповідного цілям та можливостям компанії сценарію розвитку серед альтернативних.

Важливий етап – це оцінка цифрової зрілості підприємства, що визначається оцінкою поточного стану розвитку технології, техніки, якості продукту, рівнем кваліфікації персоналу, якості менеджменту. Від рівня зрілості залежить масштаб та об'єм трансформаційних процесів, не можливо за короткий час змінити повністю систему, що формувалася десятиріччями.

Єдині інформаційні системи: CRM (Customer Relationship Management, тобто «управління взаєминами з клієнтами»), ERP (Enterprise Resource Planning – «планування ресурсів підприємства»), SCM (supply chain management – «управління ланцюжками постачання»), а також бази даних, обчислювальні потужності, технології «хмарних» сервісів сприяють більш ефективному виконанню замовлень, оптимальному використанню ресурсів та контролю за складськими запасами, дають можливість відстежувати кожен етап та реально й неупереджено оцінювати результати для своєчасного виявлення похибки та зменшення імовірності її повторення [6,7].

Металургійна галузь була обрана для дослідження по причині її важливості для України та світу, а також враховуючи той факт,

що підприємства є достатньо застарілими в плані управління та технологічного розвитку.

За даними Державної служби статистики, частка експорту металургійної продукції у загальному обсязі експорту українських товарів у 2020 році становить 18,3%, що є другим за величиною експортом після групи продукції рослинного походження – 24,2% [8].

Аналіз структури експорту показав, що у 2020 р. чорні метали та вироби з них складають 95% від всієї продукції металургії, причому лише 10% серед них готові вироби [8]. Більшість металургійної продукції в структурі експорту це сировина та напівфабрикати. Для підвищення прибутковості діяльності як на рівні компаній, так і макrorівні необхідний перехід від експортної орієнтації на сировину до більш дорогих готових виробів.

Індекс цифрової інтенсивності (ДИ) у 2020 році показав, що тільки близько 17% підприємств металургійної галузі мають високий показник цифровізації [8].

Вагома проблема промислових підприємств – це складна бюрократична система управління, що не змінювалися з часів Радянського союзу. Розповсюдженим явищем є неузгодженість цілей та процесів відділів (наприклад, відділ продажів знаходяться в пошуку нових клієнтів та ринків, які можуть мати специфічні потреби та вимоги якості, кількості, партії продукції, терміну виготовлення та доставки, умови пакування, транспорту, тощо, але інші відділи, особливо виробничі цехи не такі гнучкі, а їх співробітники не так мотивовані, а тому не можуть або не хочуть підлаштуватися під кожне замовлення та оперативно приймати зміни під новий курс). Системний підхід до інноваційного управління дозволяє активно реагувати на нові можливості.

В статті представлені результати аналізу практичного застосування інноваційної моделі управління металургійних компаній України (в таблиці 1).

Таблиця 1

**Практичне застосування інноваційної моделі управління металургійними підприємствами України**

| Група Метінвест<br>Об'єднання підприємств: МК «Азовсталь», ММК ім. Ілліча, МК «Запоріжсталь» та інших.   | Група "Інтерпайп"  | ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ІУКРЕЙН»   |
|--|--|---|
| 1  | 2  | 3   |
| <b>Стратегія інноваційного розвитку</b>  |  |   |
| Системна цифрова трансформація виробничих і бізнес-підрозділів для отримання економічного ефекту по всьому ланцюжку, охоплюючи всі ключові процеси: виробництво, ремонт, фінанси, закупівлі, логістику, управління персоналом, збут, бізнес-аналітику за участі ІТ партнера Метінвест Діджитал   | Поетапна трансформація: від окремих процесів та відділів до окремих компаній групи, з перспективою охоплення всієї системи   | Стратегії розвитку бізнесу шляхом планування на визначений термін для досягнення певних цілей   |
| <b>Інструменти інноваційного розвитку</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-включення до складу компанії сервісних та інжинірингових підприємств для інвестиційних проектів;</li> <li>-розробка в партнерстві з «Danieli» технології з декарбонізації сталі;</li> <li>-запуск комплексу циклічно потокової технології;</li> <li>-підвищення ефективності доменних печей завдяки контролю вмісту кремнію в чавуні з використанням «Azure Data Factory Azure machine learning»;</li> <li>-впровадження електронного документообороту у продажах;</li> <li>-впровадження хмарної закупівельної онлайн-платформи;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-нові сталеплавильні технології для виробництва складних марок сталі;</li> <li>-створення R&amp;D-центру для адаптації продуктового портфелю відповідно до вимог клієнтів;</li> <li>-єдина фінансова система та казначейство: консолідація та централізація обліку фінансових потоків та кредиторської заборгованості, розрахунок собівартості кожної технологічної операції;</li> <li>-єдиний реєстр замовлень, 100% онлайн-облік виробництва;</li> <li>-передиктивне обслуговування обладнання з методології Predictive Maintenance та RCM (Reliability Centered Maintenance);</li> </ul> | <p>2007-2017 - стратегія оновлення та інноваційного розвитку: активне інвестування у нове обладнання та виробничі потужності.</p> <p>2018-2022 – Стратегія збільшення продажів:<br/>- акцент на розвитку продажів продуктів з високою доданою вартістю,</p> |
| 1  | 2  | 3   |
| -автоматизована система подання ідей та пропозицій від працівників.  | -автоматичне формування транспортних партій, ІоТ-технології для оперативного відвантаження;<br>-замкнутий цикл водопостачання для економії водних ресурсів, відсутності шкідливих викидів;<br>-створення цифрового двійника - єдиної ІТ-системи, в якій створе-  | -розширення асортименту продукції, як за марками сталі, так і за розмірами, розробка нових високотехнологічних видів труб.  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | но дублікат усіх виробничих процесів, від виплавки заготовки до постачання готового товару з усіма можливими варіантами подій. У цю ІТ-систему автоматично (завдяки QR-кодам) вносяться дані про сировину, заготовлю, деталі, готову продукцію.  |   |
| <b>Результати впровадження стратегії</b>   |  |   |
| <p>Проекти цифрової трансформації групи увійшли до 5 на конкурсі SAP Quality Awards 2021.</p> <p>-централізоване проведення тендерів та аукціонів, оперативне порівняння пропозиції, скорочення рутинних операцій та витрат на закупівлю завдяки виявленню найкращої пропозиції на ринку.</p> <p>- ініціатива працівників виросла в 1,6 разів, тривалість обробки, впровадження пропозиції скоротилася удвічі.</p> <p>- процес доставки руди пришвидшився в декілька разів, що збільшує виробничу потужність та зменшує вартість транспортування на 10%.</p> | <p>Єдина цифрова система управління виробництвом, продажами, фінансами дозволила:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролювати кожен етап виконання замовлення.</li> <li>- зменшити простой авто у 3 рази;</li> <li>- вийти на нові ринки;</li> <li>- збільшити кількість замовлень в 10 разів (за старих підходів третина дрібних замовлень не виконувалася вчасно);</li> <li>- рівень виконання планів - вище на 97%, час на обробку замовлення зменшився в 2 рази, на 40% зменшилася кількість запізень доставки.</li> </ul> | <p>В результаті першої стратегії було оновлено основний масив обладнання на більш технологічне, що з однієї сторони потребувало значних витрат, але з іншої сторони в перспективі дозволить знизити витрати ресурсів.</p> <p>Для відновлення показнику прибутку компанія впровадила нову стратегію до 2022 р., націлену на збільшення продажів.</p> |

*\*створено авторами на основі джерела [9,10,11].*

Аналіз впровадження інноваційних стратегій та інструментів підприємствами показав, що можливі різні сценарії реалізації змін (комплексні, поступові, чи планові), пропорційно яких плануються витрати на їх здійснення. Група «Метінвест» має найбільший рівень цифровізації, автоматизації процесів, завдяки наявності закордонних організацій та ІТ партнера в складі групи, однак все ще присутні підприємства, на яких залишилися застарілі процеси [9].

Група «Інтерпайп» приймала нову бізнес-модель поступово методом проб та помилок, при чому окремі підприємства групи самостійно приймали рішення щодо впровадження тих чи інших змін, а тому стратегія кожного відрізнялася незважаючи на єдину ERP систему. В процесі виникали такі складності як неузгодженість в процесі прийняття рішень, гальмування розвитку через одного з учасників, проблеми з консолідацією та аналі-

зом фінансово-економічної інформації. В результаті компанія прийняла політику централізації управління, і вводить єдині для всієї групи системи контролю виробництва, фінансів, продажів. Паралельно з уніфікацією бізнес-процесів на підприємствах холдингу проводилась оптимізація організаційної структури [10].

Необхідність змін багато в чому була зумовлена втратою основного ринку Росії, через що постала необхідність виходу на нові ринки, специфіка яких сильно відрізнялася. Ринок Європи потребував зміни підходу до управління замовленнями та запасами: від великих однотипних замовлень до дрібних замовлень з великою кількістю позицій та додатковими вимогами якості.

ПрАТ «СПЮ» застосовує міжнародні практики в управлінні на прикладі європейських представництв, однак зміни відбуваються в основному на рівні корпоративного



управління, а на рівні окремих цехів, відділів багато процесів залишаються без уваги. Компанія має значний потенціал до розвитку, а тому потребує більш системної модернізації [11].

**Висновки.** Провідні країни та світові лідери в сфері інноваційного розвитку вже відреагували на нові потреби й виклики ринку та затвердили відповідні стратегії та плани дій щодо цифровізації економічної діяльності. В Україні цей процес розвивається, але необхідно активізувати використання цифрових технологій з метою економічного зростання держави. Металургійна галузь відіграє вагомий роль в економіці (друга в структурі експорту після агросектору), застосу-

вання інноваційної моделі створює багато можливостей для переходу України від сировинної направленості до зайняття позиції експортера конкурентоспроможної готової металопродукції.

Відповідного до масштабу поширення цифрових технологій компанії змушені використовувати їх для збереження позицій на ринку та отримання додаткової вигоди перед конкурентами. Ефективність експортно-імпорتنих операцій з реалізації продукції промисловості можливо підвищити завдяки використанню інформаційних технологій, які спрощують та вдосконалюють процеси: ведення документообороту, збуту, маркетингу, управління запасами, персоналом тощо.

#### Список літератури:

1. Яненкова І. Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти / І. Г. Яненкова // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 179-184. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_23).
2. Колещук, О., & Гарматій, М. (2021). Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). – 270 с. - Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/382>.
3. Алексеев, І., & Мазур, А. (2021). Підготовка виробництва до інноваційної кооперації суб'єктів соціально-економічних процесів як основа моделі циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/360>
4. Індикатори цифрової економіки: 2020: статистична збірка / Г. І. Абдрахманова, К. О. Вишневський, Л. М. Гохберг та ін; Нац. дослідн. ун-т І60 "Вища школа економіки". - М.: НДУ ВШЕ, 2020. - 360 с.
5. Боровков А., Бірбрасер Р., Біленко П. та інші. Посібник із цифрової трансформації виробничих підприємств. Autodesk, Inc., Москва, 2019. – С.39-42.
6. Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднева, Ю. (2021). Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). - Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/363>
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт групи «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com/ua>
9. Офіційний сайт групи «Інтерпайп». URL: <https://interpipe.biz/>
10. Офіційний сайт ПРАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН» <https://www.centravis.com/uk/>

#### References:

1. Yanenkova I. H. (2017) Tsyfrova transformatsiia promyslovosti Ukrainy: kluchovi aktsenty / I. H. Yanenkova // Problemy ekonomiky. № 4, pp. 179-184. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_23).
2. Koleshchuk, O., & Harmatii, M. (2021). Aspekty innovatsiinoi spryiniatlyvosti pidpriemstv: definityi ta skladovi. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 10(20). 270 p. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/382>
3. Aliksieiev, I., & Mazur, A. (2021). Preparation of production for innovative cooperation of subjects of social and economic processes as a basis of model of circular economy. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 10(20). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/360>
4. Indykatory tsyfrovoy ekonomiky: 2020: statystychna zbirka [H. I. Abdrakhmanova, K. O. Vyshnevskiy, L. M. Hoxberh ta in; Nats. doslidni. un-t I60 "Vyshcha shkola ekonomiky"] (2020) M.: NDU VShE, 360 p. 300 prym. - ISBN 978-5-7598-2194-6 (v obl.).
5. Borovkov A., Birbraier R., Bilenko P. [ta inshi] (2019) Posibnyk iz tsyfrovoy transformatsii vyrobnychikh pidpriemstv. Autodesk, Inc., Moskva, pp. 39-42.
6. Prokhorova, V., Bozhanova, O., & Dudnieva, Yu. (2021). Convergent-cognitive bases of innovative development of industrial enterprises. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 10 (20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/363>
7. Ofitsiyniy sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Ofitsiyniy sait hrupy «Metinvest». URL: <https://metinvestholding.com/ua>
9. Ofitsiyniy sait hrupy «Interpaip». URL: <https://interpipe.biz/>
10. Ofitsiyniy sait PRAT «SENTRAVIS PRODAKShN YuKREIN» <https://www.centravis.com/uk/>

**Вимоги до статей, що друкуються  
у “Збірнику наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)”**

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макrorівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить до 4 разів на рік. Останні дати подання статей:

№1 – до 1 березня; №2 – до 1 травня; №3 – до 1 жовтня; №4 – до 1 грудня.

**Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно подати:**

**1. Електронний варіант статті**, оформлений відповідно до наведених нижче вимог, виконаний у редакторі MS Word.

**2. Рецензію доктора наук** (за тематикою статті) – для авторів без вченого ступеня. Відсканований документ повинен містити підпис рецензента, засвідчений печаткою установи, в якій він працює.

**3. Файл із відомостями про автора** (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи, поштова адреса для пересилання авторського примірника, контактні телефони, адреса електронної скриньки) та інформацією про кількість примірників і необхідність поштової пересилки.

**4. Електронні копії анотації англійською мовою** у форматах *jpeg* (сканована копія) та *doc* (у редакторі MS Word), завірену професійним перекладачем або викладачем англійської мови зі знанням економічної термінології.

**5. Електронну копію платіжних документів** (оплата здійснюється після прийняття позитивного рішення щодо друку статті).

Пакет перерахованих вище матеріалів надсилається на електронну скриньку:  
sp\_tsatu@tsatu.edu.ua, ivanvd@ukr.net

**Структура статті:**

**1. Індекс УДК.**

**2. Прізвище та ініціали автора.**

**3. Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.

**4. Назва статті** (до десяти слів).

**5. Анотація мовою статті** (від 300 до 500 знаків)

**6. Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).

**7. Код JEL Classification.**

**8. Прізвище та ініціали автора (англійською).**

**9. Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.

**10. Назва статті (англійською).**

**11. Розширена анотація англійською мовою** (від 1600 до 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки

**12. Ключові слова (англійською).**

**13. Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:

**13.1 Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);

**13.2 Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);

**13.3 Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

**13.4 Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

**13.5 Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

**14. Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

**15. Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", "Управління та адміністрування":

**051 – Економіка;**

**071 – Облік і оподаткування;**

**072 – Фінанси, банківська справа та страхування;**

**073 – Менеджмент;**

**075 – Маркетинг;**

**076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

**Технічні вимоги до оформлення статті:**

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, російською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
  - Індекс УДК - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Прізвище та відомості про автора (авторів) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Код JEL Classification - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;

- Прізвище та відомості про автора (англійською) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
- Порожній рядок;
- Назва статті (англійською) - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
- Порожній рядок;
- Анотація та ключові слова (англійською) - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
- Порожній рядок;
- Текст статті - Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см, слова "Список використаних джерел" виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел (англійською) - References – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см;

- Оформлення таблиць:

*Таблиця 1*

**Назва таблиці**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

- Оформлення ілюстрацій:

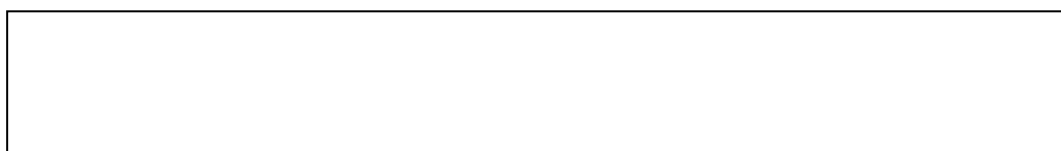


Рис. 1. Назва рисунку.

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею "Enter", не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша "Tab").
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56-59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).

Редакція може відхилити статтю, якщо:

- ✓ відсутній повний пакет супровідних документів;
- ✓ оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- ✓ тематика статті не відповідає профілю видання;
- ✓ назва статті не відповідає змісту;
- ✓ стаття написана на низькому науковому рівні;
- ✓ матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або
- ✓ подані до розгляду редакціям інших журналів;
- ✓ стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- ✓ порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування.

Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

Редакційна колегія Збірника наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)

Контактні дані:

Адреса: 72315, Україна, Запорізька область,

м. Мелітополь, пр-т Б. Хмельницького, 18,

Таврійський державний агротехнологічний університет,

Факультет економіки та бізнесу.

тел. (0619) 42-32-01 – Ортіна Анна Володимирівна